



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA MENCIÓN
GESTIÓN TRIBUTARIA

TÍTULO

Diseño de un modelo de políticas de calificación de crédito y procedimientos de cobranza para la empresa “Thgroupecuador S.A.”

AUTORA

Ing. Carmen Delia Guamán Capa

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
MENCIÓN GESTIÓN TRIBUTARIA

Modalidad: Híbrida

TUTORA

Msc. Patricia María Salazar Torres, CPA

Guayaquil, Ecuador

29 de octubre 2024



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA MENCIÓN
GESTIÓN TRIBUTARIA

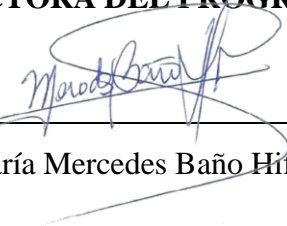
CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Ing. Carmen Delia Guamán Capa**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de:
Magister en Contabilidad y Auditoría mención Gestión Tributaria

TUTOR(A)

f. 
Mgs. Patricia Maria Salazar Torres, CPA

DIRECTORA DEL PROGRAMA

f. 
Ph. D. María Mercedes Baño Hifong, Ec.

Guayaquil, 29 de octubre 2024



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA MENCIÓN
GESTIÓN TRIBUTARIA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Ing. Carmen Delia Guamán Capa

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **Diseño de un modelo de políticas de calificación de crédito y procedimientos de cobranza para la empresa “Thgroupecuador S.A.”** previa a la obtención del Título de: **Magister en Contabilidad y Auditoría mención Gestión Tributaria.**, ha sido desarrollado 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 del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, 29 de octubre 2024

f.

Ing. Carmen Delia Guamán Capa



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA MENCIÓN
GESTIÓN TRIBUTARIA

AUTORIZACIÓN

Yo, Ing. Carmen Delia Guamán Capa

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la Institución del Trabajo de Titulación **Diseño de un modelo de políticas de calificación de crédito y procedimientos de cobranza para la empresa “Thgroupecuador S.A.”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 29 de octubre 2024

f.

Ing. Carmen Delia Guamán Capa

Link: <https://app.compilatio.net/v5/report/beb19ead11aa557d20717d24585e12fd8ce0629f/summary>

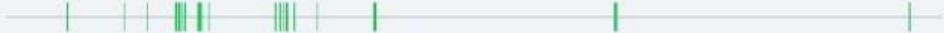
REPORTE COMPILATIO

<https://app.compilatio.net/v5/report/beb19ead11aa557d20717d24585e12fd8ce0629f/summary>


COMPILATIO MAGISTER+
UCSG-ECU

Guamán Carmen - compilatio 25-10-2024 #221569

Resumen Puntos de interés Fuentes de similitudes

Textos sospechosos:  **4%**

Incluido en el porcentaje de textos sospechosos:

Similitudes  **4%**

Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones. Incluido en el porcentaje

10 fuentes principales detectadas [Ver las fuentes](#)

TUTORA



CPA. Salazar Torres, Patricia María, MSc.

Agradecimiento

Agradezco a Dios y a la Virgencita del Cisne por la vida, la salud, por ser mi protectora, por mantenerme constante, regalarme sabiduría, entendimiento y de esa forma poder crecer profesionalmente.

A mi familia, por ser el pilar fundamental, aunque no haya podido ir a visitarlos como lo hago siempre, están al pendiente motivándome a que alcance mis anhelos propuestos.

Al personal de la empresa que me facilitó la información necesaria, los que colaboraron con las entrevistas, con el fin de avanzar en mi trabajo investigativo.

A la Universidad Católica Santiago de Guayaquil por abrirme sus puertas y realizar mis estudios de posgrado, al personal docente y revisores, así como a mi tutora, que me guio pacientemente en el desarrollo de este contenido.

Carmen Delia

Dedicatoria

A Dios por ser mi fuente de fortaleza y guía día a día.
A mis amados padres José y María, hermanos y hermanas por el apoyo incondicional
y amor constante que me brindan.

Y a mis dos queridas ahijadas Jomayra Elizabeth y Emilia Valentina, con el deseo
que sigan el mismo ejemplo en su trayectoria, siempre buscando el conocimiento y la
superación personal

Carmen Delia



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA MENCIÓN
GESTIÓN TRIBUTARIA

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

f. U. Salazar Raymond

Mgs. María Belén Salazar Raymond, Ing.

TUTOR(A)

f. [Signature]

Mgs. Patricia María Salazar Torres, CPA.

REVISOR(A)

f. [Signature]

Abreviación Título de Posgrado. Nombres y Apellidos Completos, Abreviación
Título de Grado

Índice General

Portada.....	I
Certificación.....	II
Declaración de Responsabilidad.....	III
Autorización.....	IV
Reporte Urkund.....	V
Agradecimiento.....	VI
Dedicatoria.....	VII
Tribunal de Sustentación.....	VIII
Índice General.....	IX
Lista de Tablas.....	XII
Lista de Figuras.....	XIII
Lista de Apéndices.....	XIV
Resumen.....	XV
Capítulo I. Introducción del Caso.....	1
Conocimiento del Negocio.....	1
Problemática.....	4
Objetivos.....	5
Objetivos general.....	5
Objetivos espezificos.....	5
Capítulo II. Desarrollo del Caso.....	6
Marco Teórico.....	6
Teoría del riesgo del crédito.....	6
Marco conceptual.....	6

Crédito.....	6
Capacidad de pago del cliente.....	6
Politica de crédito.....	7
Politica de cobranza	7
Plazo de cobro	7
Procedimiento de cobranza eficiente	7
Cobranza Preventiva	8
Cobranza Administrativa	8
Cobranza Judicial	8
Marco Normativo Legal.....	8
Marco Referencial.....	9
Capítulo III. Metodología y Resultados de la Investigación	11
Diseño Metodologico.....	11
Tipo de Investigación.....	11
Enfoque de investigación	11
Instrumentación.....	12
Entrevista.....	12
Recolección y registro de datos	13
Análisis e Interpretación de datos	15
Capítulo IV. Propuesta	25
Índice de la propuesta.....	27
Conclusiones	38
Recomendaciones.....	39
Referencias Bibliográficas	40

Apéndice	42
Apéndice A Entrevista dirigida al Gerente General.....	42
Apéndice B Entrevista dirigida al Gerente Financiero	44
Apéndice C Entrevista dirigida al personal de ventas.....	47

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Productos que ofrece la empresa</i>	1
Tabla 2	<i>Servicios que ofrece la empresa</i>	2
Tabla 3	<i>Valores y Objetivos estratégicos de la empresa</i>	3
Tabla 4	<i>Comparación de la cartera vencida</i>	4
Tabla 5 parte A	<i>Cuadro comparativo de instrumentos</i>	12
Tabla 5 parte B	<i>Cuadro comparativo de instrumentos</i>	12
Tabla 6 parte A	<i>Matriz de Hallazgos entrevista aplicada a Gerencia General</i>	15
Tabla 6 parte B	<i>Matriz de Hallazgos entrevista aplicada a Gerencia General</i>	15
Tabla 7 parte A	<i>Matriz de Hallazgos entrevista aplicada a Gerencia Financiera</i> ...	18
Tabla 7 parte B	<i>Matriz de Hallazgos entrevista aplicada a Gerencia Financiera</i> ...	18
Tabla 8 parte A	<i>Matriz de Hallazgos Entrevista aplicada al personal de ventas</i>	21
Tabla 8 parte B	<i>Matriz de Hallazgos Entrevista aplicada al personal de ventas</i>	21
Tabla 8 parte C	<i>Matriz de Hallazgos Entrevista aplicada al personal de ventas</i>	21
Tabla 9 parte A	<i>Cargos y funciones</i>	29
Tabla 9 parte B	<i>Cargos y funciones</i>	30
Tabla 10	<i>Requisitos considerables para otorgar crédito</i>	31
Tabla 11	<i>Parámetros de calificación interna a considerar para personas naturales y jurídicas</i>	32
Tabla 12	<i>Nivel de Riesgo</i>	33

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Organigrama Estructural</i>	3
Figura 2 <i>Flujograma del proceso de otorgamiento de Crédito para persona natural o jurídica</i>	34

Lista de Apéndices

Apéndice A Entrevista dirigida al Gerente Financiero	42
Apéndice B Entrevista dirigida al Gerente financiero	44
Apéndice C Entrevista dirigida al personal de Ventas	47

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un modelo de políticas de calificación de crédito y procedimiento de cobranza, para una empresa del sector comercial. Esta empresa ha estado en constante crecimiento y se preocupa por ofrecer los mejores servicios y productos para los clientes. La metodología utilizada para este caso de estudio se basó en la observación y en una investigación concluyente de enfoque descriptivo cualitativo. Se aplicó el instrumento de la entrevista al Gerente general, Gerente financiero y tres vendedores. Los resultados indicaron que los problemas principales es la ausencia de un manual formal de políticas de crédito y cobranza, así como la falta de una persona dedicada exclusivamente al área de créditos y cobranzas. Además, se identificó la inexistencia de una herramienta tecnológica específica para cuentas por cobrar lo que impide la automatización de los procesos de recuperación de cartera y la adecuada toma de decisiones. La propuesta de elaboración de un manual de políticas de crédito y cobranza describe los puntos más principales empezando por las responsabilidades y funciones del personal implicado, se detallan los procesos de evaluación al momento de conceder el crédito, también el procedimiento detallado de cobranza el mismo que comprende desde la identificación de la obligación hasta que el dinero se acredite a la cuenta bancaria. Adicionalmente, se contemplan fases de revisión y aprobación para garantizar su adaptación, seguido de estrategias de socialización para el personal, así como mecanismos de evaluación y control constante para asegurar su efectividad.

Palabras claves: Políticas crediticias; proceso de cobranza; cartera vencida; riesgos; liquidez.

Capítulo I. Introducción del Caso

Conocimiento del Negocio

Thgroupecuador S.A. es una compañía de nacionalidad ecuatoriana que se rige por las leyes ecuatorianas, legalmente constituida mediante escritura pública otorgado ante notaría de la ciudad de Manta, Provincia de Manabí en febrero 2017, sus actividades comerciales iniciaron en marzo del mismo año, el capital de la empresa es nacional con participación de dos accionistas de nacionalidad extranjera, (Constitución Thgroupecuador S.A., 2017) cuenta con 36 empleados a logrado posesionarse en el mercado como la empresa líder en el sector pesquero e industrial, creando su sede en la ciudad de Guayaquil y la parroquia Posorja con un gran stock de productos y servicios con entregas inmediatas, entre los principales productos que oferta en los sectores pesquero e industrial. (Asociación de Atuneros Ecuador, 2024, p. 48)

Tabla 1

Productos que ofrece la empresa

Productos marca Parker entre otras

- Bombas de uso industrial y móvil
- Válvulas de control direccional, control de flujo y de presión
- Unidades de poder
- Cilindros Telescópicos
- Cilindro de uso industrial
- Toma Fuerza
- Sensores de temperatura, humedad y presión
- Accesorios de sistemas hidráulicos
- Motores de uso industrial y móvil
- Equipos y elemento de filtración
- Mangueras hidráulicas
- Cadenas para redes de cerco

Nota. Tomado de la Carta de presentación Thgroupecuador S.A.

Tabla 2

Servicios que ofrece la empresa

Servicios de asistencia técnica a equipos hidráulicos móviles, industriales y navales
Mantenimiento preventivo
- Calibración y puesta en marcha de sistema hidráulicos
- Desmontaje y montaje de equipos hidráulicos
- Limpieza de sistemas hidráulicos
Mantenimiento correctivo
- Reparación de bombas, cilindros cuerpo de válvulas
- Cambio de mangueras.

Nota. Tomado de Revista Ecuador Pesquero, (2021, p. 36,37)

Asociación de Atuneros Ecuador (2024) menciona que todos los productos provienen de marcas reconocidas internacionalmente como: (a) Pull - master, (b)Parker, (c)Danfoss, (d)Vickers, (e)Rexroth, (f)Kobelt, para concluir Thgroupecuador S.A. siempre está en constante crecimiento y preocupados por brindar los mejores servicios y productos para los clientes, en junio 2023 incrementó dos nuevas líneas de negocio, que son: cadenas Katiak de fabricación española para redes de pesca de cerco y mangueras Aeroquip para sistemas hidráulicos.(p. 48.49)

Misión

“Somos una empresa industrial de carácter internacional que ayuda a sus clientes a procesar recursos naturales de manera eficiente, mediante el diseño, fabricación, comercialización y servicio, de equipos e instalaciones, propias y de terceros, para los sectores de la pesca, minería y otros procesos industriales” (Avilés Consultores Asociados, 2023, p. 6)

Visión

- “Mantener el Crecimiento y la Rentabilidad
- Ganar cuota de Mercado, crecer en el Negocio Internacional y tener Clientes Satisfechos
- Ser Innovadora y tener una Gestión Avanzada
- Gestionar Eficientemente los Recursos

- Ser un equipo de Personas Capacitadas, Satisfechas e Implicadas”(Avilés Consultores Asociados, 2023, p. 6)

Tabla 3

Valores y Objetivos estratégicos de la empresa

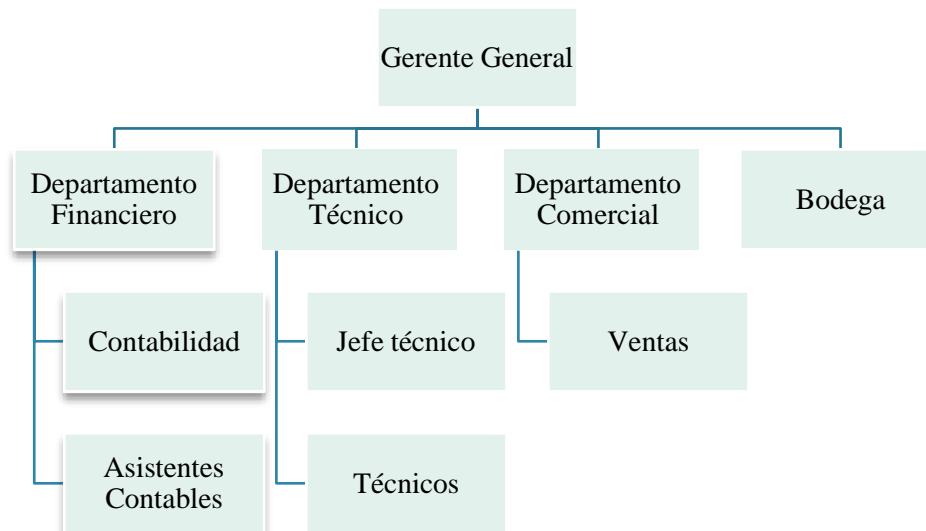
Valores	Objetivos
- Orientación al cliente	- Incrementar ventas por la línea de negocio
- Innovación y Eficiencia	- Incrementar la rentabilidad
- Responsabilidad y coherencia	- Incrementar índice de satisfacción al cliente
- Profesionalismo y Compromiso	-
- Trabajo en equipo	-

Nota. Tomado de Avilés Consultores Asociados, (2023, p. 6)

En base a la revisión de la documentación presentada por la empresa y de acuerdo con lo conversado con el Gerente Financiero, se define que Thgroupecuador S.A no cuenta con un organigrama estructural establecido, la investigadora observó la existencia del siguiente:

Figura 1

Organigrama Estructural



Nota. Elaborado por la autora

La ausencia de una estructura organizativa en la empresa encamina a una desorganización en la funciones y responsabilidades del personal, para el caso de estudio ocasiona desconciertos al momento de gestionar el cobro de las cuentas pendientes.

La falta de una organización estructural no solo afecta a la comunicación interna si no también perjudica a la toma de decisiones. La implementación de un organigrama funcional podría optimizar las operaciones, garantizando que cada miembro del equipo cumpla con tareas específicas y definidas.

Problemática

La empresa maneja dos técnicas de ventas: en efectivo y a crédito, con plazos de 30 a 90 días plazo, sin embargo, en las ventas a crédito, la empresa no contaba con requisitos rigurosos al momento de asignar un crédito, es evidente que se asignaban créditos de manera indiscriminada y posteriormente esto conduce a problemas de cobranza. Ante este contexto, se revisó y se analizó los reportes financieros de las cuentas por cobrar vencidas del periodo 2022 y 2023 revelando lo siguiente:

Tabla 4

Análisis de cartera vencida

Periodo	Cuentas cobrar	por Cartera vencida	% de Cartera vencida	Crecimiento
2022	\$711,540.73	\$229,420.31	32.34%	-
2023	\$685,798.05	\$336,259.42	49.03%	16.79%

Según el análisis realizado ante las cuentas por cobrar y la cartera vencida correspondiente al periodo 2022 y 2023 se observa un crecimiento considerable del 16.79% debido a las deficiencias en los mecanismos de control al momento de otorgar créditos a los clientes. Este aumento implica que, a futuro, será difícil contactar a dichos clientes, lo que podría resultar en mora generando cuentas por cobrar vencidas o incobrables.

Por otra parte, se consideró importante analizar cuanto tiempo la empresa se tarda en recuperar parte de su cartera vencida, el promedio en días que se tarda en recuperar parte de su cartera vencida es de 367.03 días, resultado que implica un riesgo significativo para la disminución del flujo de caja disponible. Esto afecta potencialmente la capacidad de la compañía para cumplir con sus obligaciones financieras y operativas como son: (a) pagos a proveedores, (b) pagos de obligaciones con los respectivos organismos de control SRI, IESS etc.

A partir de lo antes señalado se plantea la necesidad de diseñar políticas de crédito e instrucciones de cobranza eficientes. Estas medidas ayudarán a disminuir el porcentaje de cartera vencida, reducir los días de cuentas por cobrar, y mejorar la liquidez de la compañía, garantizando así una mayor estabilidad financiera a largo plazo.

Objetivos

Objetivo General

Diseño de un modelo de políticas de calificación de crédito y procedimiento de cobranza, mediante un manual, para mejorar la gestión de crédito y cobranzas en la empresa Thgroupecuador S.A.

Objetivos Específicos

- Realizar una revisión de la literatura relacionada con las políticas de calificación de créditos y cobranzas para empresas comerciales.
- Analizar los procesos actuales de calificación de crédito y cobranza con el fin de identificar las áreas que se presentan deficiencias.
- Determinar los problemas clave que afectan la liquidez de la empresa utilizando herramientas metodológicas cualitativas.
- Diseñar un manual de políticas de calificación de crédito y procedimientos de cobranza para Thgroupecuador S.A.

Capítulo II. Desarrollo del Caso

Marco Teórico

Teoría del Riesgo de Crédito

Surge del excedente y ahorro, otorgándose a través de intermediarios, su evolución histórica se extiende desde la antigua Roma hasta la era digital, incluyendo el capitalismo comercial e industrial. Se destacó significativamente en el siglo XX con el surgimiento del crédito de consumo y la emergencia de nuevos actores financieros (Arias, 2022).

Según Lara (2010) la posibilidad de que un emisor experimente cambios en su calificación crediticia, conlleva la probabilidad de que incurra en pérdidas financieras debido al incumplimiento de sus obligaciones crediticias, se conoce como riesgo de crédito.

(Superintendencia de Bancos y Seguros, 2017), menciona que este riesgo nace debido al “incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas” (Art 1). En el sector financiero se establecen entes reguladores y capital acumulado que permitan hacer frente a este tipo de situaciones.

En teoría se debería aplicar este principio, pero en la práctica el sector privado no puede colocar capital a menos que este sea obtenido por una deuda propia, a diferencia del sector público este cuenta con el respaldo del gobierno para cubrir sus problemas de liquidez (Gutiérrez & Elizondo, 2002).

Marco conceptual

Crédito

El crédito se define como un préstamo en dinero, donde la persona se compromete a reembolsar la cantidad solicitada, en un plazo determinado de acuerdo con las condiciones establecidas, cancelando intereses y costos adicionales si los hubiere. También definen al crédito como la entrega de un valor actual, ya sea en forma de dinero, mercancía o servicio, fundamentada en la confianza, a cambio de un valor equivalente que se espera recibir en el futuro (Morales y Morales, 2014).

Capacidad de pago del cliente

Dentro de la empresa comercial es importante definir que “La capacidad de pago es un indicador muy utilizado. Junto con otros, la capacidad de pago es uno de los muchos indicadores utilizados en el día a día de una compañía”(Morales, 2020). Por otra parte, Lawrence & Chad, (2012) manifiestan que la capacidad de pago de deudas indica la capacidad de una organización para llevar a cabo los pagos requeridos de conformidad con lo planificado

durante la ejecución de una deuda. El término pago de deudas apenas significa asumir las expensas a tiempo

Políticas de crédito

La política de crédito constituye un conjunto de disposiciones que incluye las directrices de crédito de una empresa, los términos de crédito, procedimientos y métodos utilizados para la recuperación de cuentas por cobrar y controlar del crédito (Venegas, 2020).

Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización (Valle, 2013).

Contar con políticas de crédito bien definidas es crucial para mantener el equilibrio entre la necesidad de impulsar las ventas y el riesgo de no recibir el pago por los bienes o servicios otorgados a crédito.

Política de cobranza

Las políticas de cobro son los procedimientos que sigue la empresa para cobrar los créditos que ha otorgado a los clientes (Morales y Morales, 2014). Para Valle (2013) son las condiciones de venta planificadas por la empresa. Según los productos o servicios que vendan, sus clientes y las condiciones competitivas del mercado, las empresas más grandes y complejas pueden usar un solo tipo de condiciones, mientras que las empresas más pequeñas pueden usar varios tipos.

Plazo de cobro

En este procedimiento se requiere establecer una fecha límite, que puede ser de un mes o más, después las deudas serán consideradas como activas en el proceso de cobro. Si la deuda no se paga dentro de ese plazo, se llevará a cabo la investigación correspondiente. En caso de que los esfuerzos iniciales no resulten efectivos, la política también debe especificar los plazos para el envío de requerimientos adicionales (Valle, 2013, p. 62). Según Martínez (2024) menciona que: es una métrica financiera que muestra la cantidad promedio de tiempo que tarda una empresa en recibir el pago por sus ventas.

Procedimientos de cobranza eficiente

El proceso de cobranza eficiente o efectiva, se basa en un proceso ordenado de pasos o etapas, que deberá ajustarse a cada tipo de empresa, industria o país, ya que no todas las empresas son iguales y los morosos tampoco (DebitiaPRO, 2021). Según el libro presentado por Valle, (2013) nos menciona que el verdadero trabajo de cobranza empieza al vencer una cuenta.

Cobranza preventiva

Este tipo de cobro se lleva a cabo mediante el seguimiento de la factura desde el momento de su emisión y el envío de recordatorios de pago. La comunicación se lleva a cabo de manera moderada y con un tono amable (Resendiz, 2021). También nos indica DebitiaPRO (2021) que se enfoca en evitar la morosidad y mantener al cliente informado sobre su deuda. Se realiza antes de la fecha de vencimiento de la deuda y tiene como objetivo proteger las finanzas de la empresa.

Cobranza administrativa

Es fundamental utilizar avisos y reclamos a los clientes morosos en esta etapa. Para lograrlo, se pueden utilizar diversos medios digitales, llamar por teléfono o, por ser más costoso, acudir personalmente (Resendiz, 2021). Así mismo, DebitiaPRO (2021) define que es un tipo de cobranza que se encarga de gestionar el cobro de deudas que no están en mora o que han tenido un plazo inicial de pago. Esta gestión se aplica a cuentas que no se han pagado en un máximo de 90 días.

Cobranza judicial

Es una demanda presentada por el acreedor en contra del deudor. En esta situación, el tribunal es el encargado de evaluar la situación y buscar formas de pagar. El tribunal puede ordenar el embargo y remate de bienes cuyo valor sea proporcional a la deuda si el deudor no tiene suficiente dinero para pagar la deuda (Resendiz, 2021).

La última alternativa para recuperar el dinero de las ventas a crédito en caso de que los deudores no respondan a las acciones extrajudiciales. Se requiere la intervención de un tribunal en este caso para recuperar la deuda (DebitiaPRO, 2021).

Marco Normativo Legal

Ley de Régimen Tributario Interno Art. 10 Numeral 11

Se utiliza la provisión de créditos incobrables para cubrir posibles pérdidas en cuentas por cobrar después de un periodo razonable. Estas provisiones son decisivas para reflejar con precisión la situación financiera de la empresa y preparar el reconocimiento de posibles pérdidas futuras.

La norma establece una tasa del 1% anual sobre los créditos comerciales otorgados durante el ejercicio fiscal y que aún no se han cobrado al final de ese ejercicio fiscal. Esta provisión puede acumularse hasta el diez por ciento del total de la cartera de crédito.

Ley Orgánica de defensa del consumidor Art. 47, 49 y 50

Art. 47 Sistema de Crédito. - se refiere a que el proveedor tiene la obligación de proporcionar al consumidor información clara y concisa sobre varios aspectos al adquirir

bienes o servicios a través de sistemas de crédito. Estos incluyen: (a) el precio al contado del bien o servicio; (b) el monto total de los intereses, la tasa de interés, la tasa moratoria y cualquier recargo adicional; (c) el número, monto y periodicidad de pagos que el consumidor deberá realizar; y (d) la suma total a pagar por el bien o servicio. Esta obligación de transparencia protege los derechos del consumidor y garantiza una toma de decisiones.

Art. 49 Cobranza de crédito. – menciona que el cliente no debe ser ridiculizado, difamado, sometido a coacción ilegal o amenazado por el proveedor o cualquier persona que actúe en su representación. Esta regla tiene como objetivo proteger la dignidad del cliente y garantizar un proceso de cobranza respetuoso y ético.

El **Art. 50 Pagos con tarjeta de crédito.** – nos indica que cualquier pago que se realice mediante tarjeta de crédito ya sea por la compra de un bien o servicio no se cobrará ningún recargo, el consumidor pagará el mismo valor que al comprar al contado, así este artículo esté en promoción, rebaja o descuento, salvo que en la publicidad indique lo contrario.

Ley de Compañías Art. 459

El artículo 459 establece que las empresas reguladas por la Superintendencia de Compañías que realicen ventas a crédito deben proporcionar al Sistema Nacional del Registro de Datos Públicos DINARDAP la información actualizada del Registro Crediticio. Estas empresas deben cumplir con ciertas especificaciones:

Periodicidad de Informe: La información no debe enviarse al Registro Crediticio más de una vez al mes. Se implementarán procedimientos para corregir los errores en un plazo corto.

Datos requeridos: La información debe incluir datos de identificación del deudor (a) nombres, (b) cédula o pasaporte para personas naturales; razón social y RUC para personas jurídicas. y (c) detalles de la operación de crédito fechas relevantes, montos de capital e intereses, estado del crédito, y si hay reclamos o procesos judiciales en curso.

Marco Referencial

Esta parte hace referencia a los estudios anteriores: trabajos y tesis de grado, trabajos de ascenso, artículos e informes científicos vinculados con el problema propuesto. En otras palabras, investigaciones previas que tienen algún vínculo con nuestro proyecto, por lo que no deben ser confundidas con la historia del objeto en cuestión (Arias, 2012).

En un estudio realizado por Plúas (2017) relacionado con las políticas de crédito y procedimientos efectivos de cobranza, se estableció como objetivo principal diseñar políticas de calificación de créditos a clientes para disminuir los riesgos en la gestión de cobranzas. Para

alcanzarlo realizó un estudio con proveedores y clientes como muestra. Utilizó técnicas de investigación como la entrevista y la encuesta. Los resultados establecieron las políticas de otorgamientos de créditos mediante estudios y parámetros de calidad. Se concluyó que en un proceso de políticas de crédito y cobranza permite garantizar la buena gestión, lograr la disminución de los riesgos, garantizando el recaudo de los valores pendientes por parte de los clientes.

Rodríguez (2024) efectuó una investigación de la gestión de crédito y cobranza en una empresa comercial de Quevedo con el objetivo de evaluar la incidencia de las políticas de crédito y cobranza en la recuperación de la cartera vencida. La metodología utilizada fue el análisis de estados financieros relacionados con los años del estudio, también realizó una valoración de la matriz de control interno a fin de conocer la recurrencia del inadecuado seguimiento de la gestión de tesorería, así como también conocer la falta de actualización de las políticas crediticias que maneja la empresa para con los clientes. Los resultados evidenciaron que la empresa revela una dinámica financiera cambiante, alcanzando un máximo del 53% en 2016 y oscilando entre el 22% y el 40% en años posteriores. Este indicador refleja la ineficacia de las políticas de crédito y cobranza implementadas. Asimismo recomienda, fortalecer las políticas de crédito y cobranza, establecer límites claros en la concesión de créditos, mejorar la eficiencia en la gestión de cobranzas y la rotación de la cartera de crédito, es importante porque generar nuevos controles inherentes a las actividades del departamento de crédito a través de la capacitación integral de los colaboradores para identificar el riesgo financiero e interpretar los resultados de los ratios aplicados en la valoración de los estados financieros.

Capítulo III. Metodología y Resultados de la Investigación

A continuación, se describen los componentes de la metodología que se utilizará para desarrollar el caso de estudio centrado en la empresa con el fin de reducir el riesgo de créditos incobrables.

Diseño Metodológico

“El diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema” (Hernández & Fernández, 2014, p. 128)

En este caso de estudio, la investigación se basará en la observación y en la recolección de información derivada de varios informes, reportes financieros y documentos relacionados a la cartera vencida de la empresa, el diseño de la investigación será prospectivo lo que facilitará a la toma de decisiones en cuanto a los créditos y cobranzas en un futuro.

Tipo de Investigación

“El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio”(Arias, 2012, p. 23). Dentro de los tipos puede ser exploratoria, descriptiva o explicativa:

La investigación descriptiva consiste en describir un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el objetivo de analizar su estructura y comportamiento. En cuanto a la profundidad de los conocimientos, los resultados obtenidos a través de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio (Arias, 2012)

De acuerdo con el propósito del caso de estudio, que se orienta en examinar la cartera vencida de la empresa, se empleará una investigación concluyente descriptiva. Esta metodología permitirá recopilar información proporcionada por el personal involucrado en las áreas de ventas y contabilidad, con el fin de identificar los hechos relacionados con los niveles de cartera vencida y evaluar los resultados de la aplicación de políticas de crédito.

Enfoque de Investigación

Cuando se habla sobre el enfoque de investigación, este comprende todo el proceso investigativo, etapas y elementos que lo conforman, se refiere a la naturaleza del estudio, la cual se clasifica como cuantitativa, cualitativa o mixta; y abarca el proceso investigativo en todas sus etapas (Hernández & Fernández, 2014).

Para el desarrollo del presente caso de estudio se utilizará el enfoque cualitativo el mismo que permitió indagar sobre las causas de la problemática y la respectiva explicación de

los hechos, obteniendo de esta manera resultados que permitan exponer soluciones al problema en estudio.

Instrumentación

Entrevista

Se define como una reunión para hablar e intercambiar información entre el entrevistador y el entrevistado u otros. En una entrevista, se logra la comunicación y la construcción de significados a través de preguntas y respuestas (Hernández & Fernández, 2014).

Para el presente caso de estudio se utilizará el método de la entrevista como herramienta principal para recolectar datos e información pertinente. El objetivo es descubrir los principales problemas que se asemejan a las cuentas por cobrar de la empresa. Se seleccionarán como entrevistados al Gerente General y Financiero, quienes han formado parte de la empresa desde su inicio. Al Gerente General se aplicará un interrogatorio de nueve preguntas relacionadas con el tema de estudio, al igual que al Gerente Financiero el cuestionario será de 10 preguntas similares.

Adicional, se selecciona a tres vendedores con mayor antigüedad en el área de ventas, a quienes se les aplicará un cuestionario de nueve preguntas abiertas.

Para asegurar la legitimidad de los instrumentos de recopilación de datos (entrevista), se llevó a cabo una revisión preliminar de los trabajos realizados por Cadena, (2023) Zamora, (2024) Rodríguez, (2024). Las investigaciones generalmente sirvieron como orientación para la creación de un instrumento único; sin embargo, se seleccionó específicamente un elemento de Cadena, (2023) tres de Zamora, (2024) y tres de Rodríguez, (2024). Esto se realizó para comparar los contenidos de los instrumentos con los hallazgos logrados en estudios previos.

Tabla 5 parte A

Cuadro comparativo de instrumentos

Cadena, (2023)	Modificaciones o cambios realizados
¿Qué tipo de condiciones establece al otorgar crédito a un cliente, y cómo cree que estas condiciones impactan el riesgo de incumplimiento? Zamora, (2024)	Se tomo parte de la pregunta, la segunda parte de la pregunta fue agregado por la investigadora.
¿Qué criterios tiene en consideración la empresa al evaluar el otorgamiento de créditos?	Se tomó la pregunta en su totalidad

Tabla 5 parte B

Cuadro comparativo de instrumentos

¿Qué tipo de política de cobranza aplica la empresa?	Se tomó la pregunta en su totalidad
¿Por qué la empresa no opta por implementar mecanismos de cobranza? Rodríguez, (2024)	Se tomó la pregunta en su totalidad
¿Como es el proceso de otorgamiento de crédito y los requisitos que deben presentar los clientes?	Se tomo la pregunta en su totalidad
¿Qué parámetros tiene establecidos la empresa para analizar la situación económica de un cliente?	Se tomó la pregunta en su totalidad
¿Cómo se realiza el seguimiento de cuentas con cobros pendientes y la gestión de cartera vencida?	Se tomó la pregunta en su totalidad, al final se cambió cuentas por cobrar por cartera vencida.

Además, con el objetivo de aumentar la confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos, los cuestionarios fueron examinados por la Ph. D. María Mercedes Baño Hifong, Ec., asegurando de esta manera la consistencia, relevancia y transparencia de estos.

Muestreo

Según el aporte de Arias, (2012) existen dos tipos básicos de muestreo: Probabilístico y no Probabilístico, para este caso de estudio se utilizó el no Probabilístico - intencional, “en este caso los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador” (p. 82).

Recolección y Registro de datos

“Son las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplos de técnicas; la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades: oral o escrita (cuestionario), la entrevista, el análisis documental, análisis de contenido, etc.”(Arias, 2012, p. 111).

Para la recolección de datos en el estudio de caso, se aplicarán las técnicas de observación directa y entrevista. La observación directa se centrará en los informes de cartera vencida. La entrevista se llevará a cabo con el Gerente General, Gerente Financiero y tres vendedores, utilizando la plataforma Zoom como instrumento tecnológico. Las respuestas

obtenidas se someterán a análisis. Además, se revisará información proporcionada por el Gerente Financiero y una de las auxiliares contables a través de correo electrónico.

Análisis e Interpretación de los datos

Resultados de la Entrevista

Seguidamente se muestran los resultados de la entrevista realizada al personal seleccionado de Thgroupecuador S.A.

Tabla 6 parte A

Matriz de Hallazgos entrevista aplicada a Gerencia General

Tema	Hallazgos	Conclusión
Criterios para otorgar créditos	Solvencia económica, buró de crédito y constitución de la empresa.	Un análisis exhaustivo disminuye el peligro de impago y potencia la calidad del portafolio de clientes.
Condiciones de crédito	Según la capacidad de pago, con restricciones a empresas que incumplen	Las condiciones a medida facilitan una gestión más adaptable, pero pueden crear riesgos si no se gestionan adecuadamente.
Límites de crédito a clientes.	Cliente importantes tienen créditos abiertos, a pesar de incumplimientos previos.	La dependencia de grandes clientes puede representar un peligro si no existen políticas de seguimiento claras.
Técnicas de cobranza	Eficiencia en contacto telefónico y correos para clientes pequeños; comunicación entre directivos para clientes grandes.	La implementación de técnicas adecuadas puede aumentar la tasa de recuperación de pagos.
Importancia de la recuperación	La recuperación es esencial para el flujo de efectivo y el funcionamiento de la empresa.	La falta de optimización en este sector puede conducir a dificultades de liquidez y funcionamiento.

Tabla 6 parte B

Matriz de Hallazgos entrevista aplicada a Gerencia General

Manejo de cartera vencida	Cuentas incobrables se dan de baja; insistencia en cobranzas y, en algunos casos, acciones legales.	Una estrategia proactiva es imprescindible, sin embargo, la ausencia de una recuperación eficaz puede tener un efecto negativo en impacto de flujo de caja y rentabilidad.
Políticas internas	Necesidad de un manual de políticas de crédito claro y accesible para el personal.	La falta de políticas definidas puede llevar a inconsistencias en la gestión del crédito y cobranzas.
Herramientas necesarias	Contratación de un software informático para la administración de cuentas por cobrar con información actualizada.	La inversión en tecnología puede optimizar la gestión y seguimiento de créditos, reduciendo la morosidad.

Análisis general de la entrevista aplicada al Gerente General

Luego de analizar las respuestas a las interrogantes del Gerente General, queda claro que la empresa está muy consciente de los aspectos más importantes al momento de asignar créditos a los clientes y de la gestión de cobranza, el gerente general menciona que, si le gustaría contar con políticas formales y establecidas, también con una herramienta técnica como un software que le permita optimizar las operaciones y reducir riesgos de crédito. Una estrategia y un enfoque proactivo en la recuperación de la cartera vencida no solo optimizará el flujo de caja, sino que también fortalecerá las relaciones con los clientes.

Tabla 7 parte A

Matriz de Hallazgos entrevista aplicada a Gerencia Financiera

Tema	Hallazgo	Conclusión
Proceso de otorgamiento de crédito y requisitos	En la actualidad el proceso incluye verificar las obligaciones ante la Superintendencia de Compañías y el SRI, Declaraciones de impuestos e información financiera según el análisis, se otorga el crédito.	El proceso de otorgamiento de crédito es detallado, se basa en gran medida en la capacidad del cliente. Se podría perfeccionar el análisis mediante la aplicación de instrumentos tecnológicos que mejoren la valoración de riesgos.
Políticas de crédito	Actualmente las políticas dependen del tipo de cliente. para clientes nuevos, las ventas son al contado. Tras evaluaciones y presentación de garantías, se determina el acceso a crédito. Se monitorea el historial de pagos.	Las políticas vigentes no son uniformes, sino adaptables de acuerdo al cliente. La compañía podría aprovechar políticas más explícitas y oficiales para minimizar riesgos, especialmente en clientes nuevos.
Elementos para elaborar políticas de crédito.	Se considera la situación financiera del cliente (activos, pasivos, cuentas por cobrar), el contexto económico, y el comportamiento de los clientes en sectores específicos como el pesquero.	Las políticas de crédito deberían adaptarse al entorno económico y sectorial, para anticipar riesgos de incumplimiento, especialmente en sectores inestables como el pesquero.
Parámetros para analizar la situación económica de los clientes.	Se revisan las declaraciones de impuestos, los estados financieros, y el comportamiento ante organismos de control, además de verificar el buró de crédito del cliente.	Los parámetros actuales ofrecen una buena evaluación de la capacidad financiera de los clientes. Pero en cierta medida estas revisiones pueden mejorar los procesos de toma de decisiones para evitar entregar créditos a clientes con diferentes condiciones financieras.
Indicadores de cartera	Se utilizan indicadores como el periodo medio de cobro, la rotación de cartera y el periodo de maduración. Se clasifica a los clientes según su nivel de riesgo. Esto le ayudara a decidir si reducir o eliminar el crédito.	Los indicadores de cartera son adecuados para medir el índice de cartera de los clientes, la empresa debe identificar los de alto riesgo y limitar el crédito para no tener perdidas.

Tabla 7 parte B

Matriz de Hallazgos entrevista aplicada a Gerencia Financiera

Tema	Hallazgo	Conclusión
Seguimiento de cuentas pendientes y cartera vencida.	Se hace seguimiento en tres líneas: contabilidad, vendedores, y gerencia general. Las cuentas vencidas en algunos casos se gestionan con visitas presenciales y, si es necesario, con acciones legales.	El proceso de seguimiento es extenso, depende mucho de las gestiones realizadas por parte de contabilidad, los vendedores, gerencia financiera y general. Es indispensable designar o contratar una persona específicamente para esa área y de esa forma mejorar la eficiencia en las cobranzas.
Procedimiento legal	Se inician procedimientos legales en última instancia, se comunica al cliente que los gastos incurridos corren por su cuenta.	La empresa dispone de un procedimiento legal, pero se pueden tomar medidas preventivas en el proceso de cobranza para evitar llegar a este punto
Mecanismos de cobranza.	Existen mecanismos, pero muchos clientes, especialmente del sector pesquero, incumplen los plazos. Esto ha llevado a la empresa a implementar ventas solo al contado o con garantías.	La empresa ha adaptado sus mecanismos de cobranza para ciertos sectores, lo que muestra flexibilidad. Sin embargo, debería fortalecer las medidas preventivas y utilizar herramientas tecnológicas para reducir la morosidad en sectores críticos.
Periodicidad de presentación de informes de crédito.	Mantienen reunión semanal con el Gerente General y un representante de la compañía de España.	La reunión semanal es suficiente para mantener el control sobre los clientes, pero puede integrarse una herramienta automatizada que le permita obtener mejores identificaciones y a su vez reducir el margen del error humano en el análisis de cartera.
Controles internos a clientes con historial de morosidad	Mediante reuniones semanales se analiza si les disminuye el crédito o se les condiciona a ventas solo al contado.	Los controles internos son efectivos, pero se podría mejorar su eficiencia utilizando una herramienta tecnológica para detectar a tiempo a clientes potencialmente impagos.

Análisis general de la entrevista aplicada al Gerente Financiero

Según la entrevista aplicada al gerente financiero, en la actualidad ya se identifican varios aspectos clave sobre la gestión de crédito y cobranza. El proceso de otorgamiento de crédito está bien estructurado, se analiza la situación financiera de los clientes a través de las declaraciones de impuestos, historial crediticio e información ante organismos de control como la Superintendencia de Compañías y el SRI, las políticas de crédito son ajustables de acuerdo al cliente, esto puede contribuir a conservar relaciones comerciales, pero a su vez incrementa un riesgo si no se implementa un diseño formal y documentado de políticas de crédito.

En cuanto a los indicadores de cartera manejan tres formas de realizar la medición como es el periodo medio de cobro, la rotación de cartera y el periodo medio de maduración, se clasifica y se señala a los clientes por categorías, pero esto se considera más como una orientación que prevención, lo que implica la necesidad de reforzar medidas preventivas para no llegar al deterioro de la cartera. Asimismo, dado que manejan varias líneas de cobranza, esto puede llegar a crear una desorganización y hasta a su vez llegar a cobrar dos o tres veces diferente persona al mismo cliente, es importante que contraten o designen una persona especialmente para esa área, con esto también se beneficiaría la parte vendedora y se quita la responsabilidad de estar cobrando.

Con respecto a los procedimientos relacionados a la acción legal se recurren como última instancia, lo que se podría evitar llegar a este punto creando estrategias claras de un principio, el control a clientes morosos lo realizan mediante reuniones semanales, en conclusión, es fundamental fortalecer mecanismos o estrategias formales de cobro, también contratar o adquirir una herramienta tecnológica que facilite el proceso de crédito y cobranza.

Tabla 8 parte A

Matriz de Hallazgos Entrevista aplicada al personal de ventas.

Tema	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	Hallazgo	Conclusión
Criterios para otorgar crédito	Ver historial crediticio con otras empresas.	Historial crediticio para clientes normales. Empresas grandes ya cuentan con aprobación de crédito por parte de los directivos.	Analizar la situación económica mediante una plataforma que verifique el buró de crédito.	Verificación del historial crediticio es clave.	Implementar un proceso formal de revisión crediticia.
Cobranza de clientes con pagos pendientes	Según indicaciones del área financiera	Recordatorios por email, WhatsApp o llamadas.	Limitar nuevas ventas hasta que pague, nuevas compras al contado.	Falta de Comunicación y limitaciones en las ventas en situaciones de impago.	Implementar un proceso de comunicación continua y acciones de limitación.
Medidas cuando no pagan en el plazo acordado.	Consulta con financiero; no gestiona cuentas incobrables.	Dejar de facturar y, a veces, retener trabajos.	Comunicación directa, visita personal, bloqueo de cuenta si no paga.	Detener facturación y tomar medidas adicionales.	Establecer un procedimiento claro para administrar cuentas en mora.
Impacto en la relación con el cliente por la cobranza.	Cumple órdenes, no afecta directamente.	Depende del cliente, con algunos sí afecta.	Afecta al tener que combinar ventas con cobranza.	La gestión de cobranza afecta la relación, según el tipo de cliente.	Separar ventas y cobranza sería beneficioso para evitar conflictos.

Tabla 8 parte B

Matriz de Hallazgos Entrevista aplicada al personal de ventas

Tema	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	Hallazgo	Conclusión
Frecuencia de seguimiento a clientes morosos.	No hace seguimiento, colabora si lo solicitan.	Una vez a la semana.	Cobra una vez a la semana si tiene tiempo.	Poco seguimiento a clientes morosos y responsabilidades no definidas.	Asignar responsabilidades claras al personal para el seguimiento a clientes morosos.
Dificultades al combinar ventas y cobranza.	Niega la venta si el cliente está vencido.	No tiene dificultad porque recibe ayuda de contabilidad.	Dificultad por combinar funciones; los clientes buscan alternativas en la competencia.	Combinar ambas funciones genera dificultades, especialmente cuando interfiere la venta.	Separar funciones de ventas y cobranzas para evitar conflictos de interés.
Solicitan más tiempo para pagar.	Comunica a financiero o gerencia.	Comunica directamente a gerencia.	Da facilidades de pago a clientes menores, clientes grandes consulta con gerencia.	Las decisiones de extensión de plazos son remitidas a gerencia.	Implementar políticas de extensión de plazos según el tipo de cliente.
Mejorar en la gestión de crédito y cobranza.	Visitas frecuentes a clientes locales.	La gestión actual es adecuada, financiero se encarga del cobro.	Consultar historial crediticio, asignar personal encargado de cobranzas.	Implementación oficial de funciones de cobranzas.	Asignar un área dedicada a la cobranza.

Tabla 8 parte C

Matriz de Hallazgos de la Entrevista al personal de ventas

Tema	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	Hallazgo	Conclusión
Herramientas adicionales necesarias.	Contratar a alguien para crédito y cobranza, mejorar formato de estado de cuenta.	Solicitud de crédito y requisitos para definir crédito.	Programa que permita revisar información crediticia del cliente.	Ausencia de uso de tecnologías para la evaluación crediticia y falta de personal especializado en la administración de crédito y cobranzas.	Implementar un sistema de revisión crediticia y contar con personal dedicado a la cobranza.

Análisis general de la entrevista realizada al personal de ventas.

Luego de analizar las entrevistas aplicadas a los tres vendedores, se encontró que la gestión de crédito y cobranza en la empresa muestran resultados importantes. En cuanto a los criterios para otorgar crédito, los tres vendedores concuerdan en que es necesario revisar el historial crediticio, el buró de crédito para identificar con qué tipo de cliente se está tratando y de esa forma determinar el crédito. No obstante, también señalan la presencia de una carencia de gestión y comunicación con los clientes con cuentas vencidas; el solo efectuar una llamada o enviar un mail no es suficiente para asegurar la recuperación de los pagos. En situaciones donde el cliente no cumple con el plazo acordado, algunos vendedores han tenido que suspender el trabajo hasta que el cliente realice el pago o, alternativamente, ofrecer facilidades de pago y comunicar la situación a gerencia.

Con respecto a la combinación de funciones como es venta y cobranza, recalcan que es importante contar con una persona dedicada al área de cobranza, hay ocasiones que se presentan dificultades con los clientes al momento de cobrar por el mismo hecho que también venden. El seguimiento a clientes deudores lo realizan una vez por semana por la misma razón de tener doble función. Finalmente, con respecto a herramientas u otros recursos, concluyen que mejoren el formato actual del estado de cuenta donde se pueda evidenciar los abonos o anticipos otorgados por los clientes, también que contraten o adquieran un programa únicamente para cuentas por cobrar, el mismo que facilite el mejoramiento del proceso de crédito y cobranza.

Capítulo IV. Propuesta

Planteamiento del procedimiento

Tema

Diseño de un modelo de políticas de calificación de crédito y procedimientos de cobranza para la empresa “Thgroupecuador S.A.”

Objetivo Específico

- Diseñar un manual de políticas de calificación de crédito y procedimientos de cobranza para Thgroupecuador S.A.

Descripción de la propuesta

El diseño del presente manual tiene como objetivo corregir la gestión de riesgos vinculados a la concesión de crédito, mejorar los tiempos de recuperación de cartera y, por ende, fortalecer la liquidez de la empresa. El manual aborda puntos claves como son: objetivos, misión y visión en relación con la gestión crediticia. Define las responsabilidades y funciones del personal involucrado, detalla los procesos de evaluación y aprobación de créditos, además el seguimiento y supervisión de cartera. También incluye un procedimiento detallado de cobranza, que abarca desde la identificación de deudas hasta la recuperación de pagos. Adicionalmente, se contemplan fases de revisión y aprobación para garantizar su adaptación a las necesidades de la empresa, seguido de estrategias de socialización para el personal, mecanismos de evaluación y control constante para asegurar su efectividad. El mismo que viene a continuación:

THGROUPECUADOR S.A.



**MANUAL DE POLITICAS DE CREDITO
Y COBRANZA**

**GUAYAQUIL - ECUADOR
2024**

Índice de la Propuesta

- 1.- Introducción
- 2.- Objetivos del manual
- 3.- Alcance
- 4.- Misión
- 5.- Visión
- 6.- Responsabilidades del personal involucrado en el proceso
- 7.- Descripción de cargos y funciones
- 8.- Implementación de Políticas y Procedimientos de Créditos
- 9.- Proceso para el otorgamiento de crédito
- 10.- Proceso de otorgamiento y control de cartera
- 11.-Procedimiento de cobranza
- 12.-Fases de revisión y aprobación de la propuesta de Manual de Políticas de Crédito y Cobranza
- 13.- Socialización al personal
- 14.- Evaluación y Control



1.- Introducción

Del análisis realizado y los resultados obtenidos en las entrevistas, se evidenció que el personal que labora en la empresa Thgroupecuador S.A., consideran necesario contar con un manual de políticas de crédito y cobranzas para el área financiera, el mismo que a su vez permita desarrollar las actividades de acuerdo con un procedimiento formal y claro.

2.- Alcance

El presente manual va dirigido para el área de crédito y cobranza, este manual permitirá dar a conocer los procedimientos y políticas que se aplican desde que se genera la solicitud de crédito hasta que el dinero se acredite en la cuenta, con el propósito de que no haya inconvenientes en el proceso de crédito y cobranza.

3.-Objetivos

- ✓ Definir criterios claros para la evaluación y calificación de los clientes a quienes se les otorgará crédito.
- ✓ Establecer niveles y condiciones de pago que se ajusten al perfil de riesgo de cada cliente.
- ✓ Establecer procedimientos efectivos de cobranza.

4.- Misión

Establecer procedimientos claros para la evaluación, otorgamiento y recuperación de créditos, para garantizar una gestión eficiente y eficaz del crédito.

5.- Visión

Es convertirse en un instrumento esencial en la gestión financiera de la empresa, garantizando una gestión del crédito ágil, transparente y eficaz a largo plazo.

6.- Responsabilidades del personal involucrado en el proceso

A continuación, se nombrará las responsabilidades del personal involucrado en los procesos del presente manual, con la finalidad que cada uno conozca el rol y acciones a efectuar y que a su vez beneficien a la empresa en los procesos de gestión y recuperación de cartera.

6.1. Responsabilidades del Gerente General

Organizar, proponer, autorizar, gestionar, coordinar y supervisar todos los procesos, áreas y actividades relacionadas con la administración.

6.2 Responsabilidades del Gerente Financiero

Verificar los respectivos registros contables relacionado a cuentas por cobrar de manera oportuna a fin de contar con información real en los Estados Financieros.



6.3 Responsabilidades del Asesor Jurídico

Asesorar en todo lo relacionado con los contratos con clientes.

Apoyar, y efectuar los respectivos procedimientos legales para llevar el cobro mediante juicios de coactivos.

Ejecutar los procedimientos y medidas legales requeridos ante los organismos de control.

Brindar asesoría en cualquier otro requerimiento que la empresa pueda necesitar.

6.4 Responsabilidad del Gerente Comercial o vendedor

Captar clientes potenciales y gestionar el proceso de ventas mediante negociaciones de precios, garantizando que el proceso de cierre de venta sea efectivo para ambas partes. Además, informar al analista de cuenta por cobrar las facturas que son ventas a crédito.

6.5 Responsabilidades de la Analista de Cuentas por cobrar

Examinar y supervisar de manera previa la documentación necesaria para determinar si se concede o no un crédito. Además, llevará a cabo el correspondiente monitoreo e insistencia en el cobro a clientes con deudas (gestión de cobro)

6.6 Responsabilidad del Recaudador

Recaudar los valores provenientes de las ventas efectuadas por el área comercial.

7.- Descripción de cargos y funciones

Tabla 9 parte A

Cargos y funciones

Cargo	Funciones
Gerente General	Gestionar de manera eficaz la empresa, asegurando la ejecución y formalización de todos los actos y contratos necesarios, en estricto cumplimiento de la normativa legal vigente.
Gerente Financiero	Revisar registros contables, analizar y generar reportes sobre todo de cuentas por cobrar conforme a la normativa legal vigente, con la finalidad de facilitar la toma de decisiones financieras y gestión de recursos.
Asesor Jurídico	Asesorar y proporcionar respaldo jurídico en los tramites y procedimientos administrativos., continua

**Tabla 9 parte B***Cargos y funciones*

Cargos	Funciones
Asesor Jurídico	<p>Control y creación de contratos, acuerdos de pago etc.</p> <p>Realizar y coordinar procedimientos vinculados a juicios o demandas.</p> <p>Desarrollar los juicios de coactiva sobre cuentas por cobrar a los clientes.</p> <p>Informa cualquier trámite al Gerencia.</p>
Gerente Comercial o Ventas	<p>Captar clientes potenciales y gestionar el proceso de ventas mediante negociaciones de precios. Garantizar que el proceso de cierre de venta sea efectivo para ambas partes.</p> <p>Promocionar los productos y servicios de acuerdo a la necesidad del cliente.</p> <p>Receptar documentación de las solicitudes de crédito.</p> <p>Comprobar que la documentación se encuentre completa y con firmas de responsabilidad.</p>
Analista de Crédito y Cobranza	<p>Realizar revisión del estado crediticio de los nuevos clientes.</p> <p>Comunicar a gerencia comercial o ventas las novedades crediticias de los clientes.</p> <p>Informar si los clientes incumplen con los pagos acordados.</p> <p>Realizar gestiones de cobro.</p>
Recaudador	<p>Retirar los cheques emitidos por clientes, y efectuar el depósito de manera inmediata a cuenta bancaria de la empresa.</p>

8.- Implementación de Políticas y Procedimientos de Créditos**8.1 Políticas de Crédito.**

- ✓ Ser mayor de 18 años.
- ✓ Definir forma de pago ya sea en efectivo o crédito con plazos de 30, 60 y 90 días, y medios de pago aceptados como cheque, transferencia bancaria o la firma de un título de crédito como es el pagaré.
- ✓ Determinar plazos de cobros que no sea un plazo más largo al que dan los proveedores.



- ✓ Dividir la cartera de clientes por categorías, según la antigüedad, tamaño de empresa o tipo de industria y por último informar al cliente que, en caso de incumplimiento de pago dentro de las fechas establecidas, se aplicarán intereses sobre la deuda. Una vez conocidas las políticas mencionadas se procede a solicitar los requisitos correspondientes:

8.2 Procedimiento de Crédito

Tabla 10

Requisitos considerables para otorgar crédito

Personas Naturales	Personas Jurídicas
Cédula de identidad del solicitante	Cédula del representante legal.
Copia de planilla servicio básico	Nombramiento del representante legal.
Referencias Personales	RUC de la entidad
Copia de RUC (en caso de tenerlo)	Facturas de proveedores (últimos 3 meses)
Referencia Bancaria actualizada	Planilla servicio básico (Casa o negocio)
	Referencia bancaria actualizada
	Copia del informe financiero
	Declaraciones del impuesto a la renta de los últimos 2 años
	Declaraciones de IVA (último 6 meses)
	Copia de escritura, constitución, estatutos de la compañía
	Copia del nombramiento del registro mercantil
	3 referencias personales y comerciales.

Tras obtener la información requerida, el departamento de crédito y cobranza o la analista de cuentas por cobrar examinará datos externos como: (a) Análisis de la deuda en el SRI, (b) deudas o pagos atrasados en otras instituciones relacionados con la misma línea de producto, su nivel de deuda y posición en el Sistema Financiero. La persona designada del análisis de datos elaborará un informe y emitirá una evaluación interna del cliente, fundamentada en el cumplimiento de los parámetros que a continuación se mencionan:

**Tabla 11***Parámetros de calificación interna a considerar para personas naturales y jurídicas*

Personas naturales	SI	NO	Calificación (0-10)	Comentarios Adicionales	Personas jurídicas	SI	NO	Calificación (0-10)	Comentarios Adicionales
Presentación de copia de cédula					Copia de cédula representante legal.				
Planilla de servicios básicos					Nombramiento del representante legal				
Ruc (en caso de tener)					RUC de la entidad				
Referencias personales					Respaldo Patrimonial				
Vivienda propia					Facturas y referencias de proveedores (últimos 3 meses)				
Está laborando en la actualidad					Planilla servicio básico (casa o negocio)				
Posee deuda ante el SRI					Copia de informe financiero				
Mantiene deudas pendientes con otras entidades públicas o privadas.					Declaraciones de impuesto a la renta (últimos 2 años)				
Bajo nivel de endeudamiento					Declaraciones de Iva (ultimo 6 meses)				
Baja calificación en el sistema financiero					Copia de escritura, constitución y estatutos de la Compañía Copia del nombramiento registrado ante el registro mercantil.				



Seguidamente, de acuerdo con la calificación que el cliente consiga se determinará el nivel de riesgo.

Tabla 12

Nivel de Riesgo

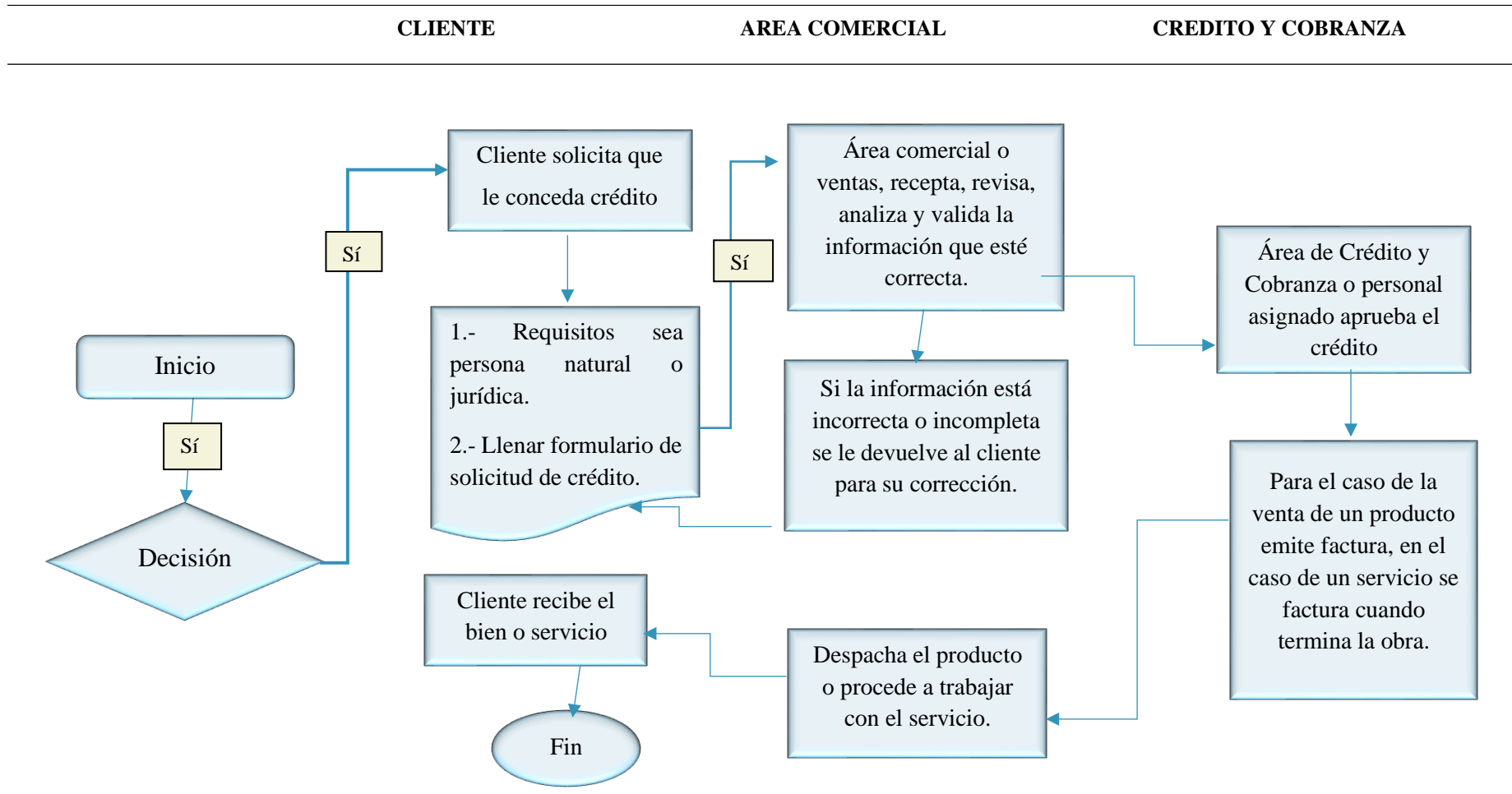
Nivel de Riesgo	Calificación Interna	Observación
Muy Bajo	86 – 100	Alta probabilidad de cumplimiento de obligaciones financieras.
Bajo	61 – 85	Buena capacidad de pago, con bajo riesgo de incumplimiento.
Moderado	41 – 60	Riesgo moderado de incumplimiento, con ciertos aspectos especulativos.
Medio	21 – 40	Riesgo considerable de incumplimiento, con rasgos más especulativos.
Alto	0 – 0.20	Alta posibilidad de incumplimiento, con rasgos sumamente especulativos.

9.- Proceso de otorgamiento de crédito

Una vez que el cliente ha cumplido con las políticas de documentación y calificación interna, y su nivel de riesgo se considera aceptable, procede a completar la solicitud de crédito. Esta solicitud debe incluir información actualizada, para el caso de personas jurídicas, se debe proporcionar la información netamente del personal del área financiera o de tesorería.

Figura 2

Flujograma del proceso de otorgamiento de Crédito para persona natural o jurídica





Con el presente procedimiento se busca que la empresa, desde el inicio, pueda mantener un análisis y control adecuado, de manera que a futuro no se generen cuentas vencidas. Este proceso permitirá obtener un mejor panorama de la situación financiera de cada cliente, lo que contribuirá a disminuir de manera considerable posibles pérdidas. Es importante señalar que la responsabilidad absoluta de que este proceso se cumpla recae en el personal involucrado, bajo el control y las disposiciones de la Gerencia General, especialmente en lo que respecta al otorgamiento de crédito.

10.- Proceso de otorgamiento y control de cartera

Una vez concedido el crédito al cliente por parte de la compañía, el equipo encargado de este proceso debe aplicar los procedimientos establecidos, con el propósito de mantener un control constante sobre las ventas diarias, la revisión de las fechas de vencimiento de las facturas de cada cliente y la gestión adecuada de recuperación de cartera. Todo esto debe estar acompañado de un reporte que registre las acciones realizadas.

El asesor comercial o ventas enviará reportes diarios de las ventas efectuadas a crédito al personal encargado o departamento de crédito y cobranza.

La analista o persona encargada de crédito y cobranza, una vez monitoreado las cuentas por cobrar, emitirá un reporte de las facturas que han superado la fecha de vencimiento.

11.- Procedimiento de cobranza

Esta área es el órgano encargado de realizar el procedimiento de cobro desde cobranza preventiva hasta la administrativa.

11.1 Primer contacto tras el vencimiento de 1 a 7 días

Se realizará el primer contacto con el cliente, se envía el estado de cuenta claro y detallado por correo electrónico, o mediante mensaje WhatsApp, comunicándole que tiene facturas pendientes de pago.

11.2 Envío de recordatorio dentro de los 7 a 15 días

Si no se ha recibido el pago en una semana, se reenvía el estado de cuenta formal por correo electrónico, se le hace un recordatorio de su compromiso y las posibles inconsistencias que pueda tener por retraso.

11.3 Segundo intento, es vía telefónica de 15 a 30 días

Si el cliente no respondió al recordatorio, efectuar una llamada telefónica formal o visita personal, para confirmar la recepción de la notificación, comprobar si existe algún inconveniente en el pago o preguntar acerca de una posible fecha de pago.



11.4 Negociación de planes de pagos de 30 a 45 días

Si hasta la fecha no cumplió con lo acordado, se ofrecerá un plan de pagos que sea viable para ambas partes, Acordar plazos específicos y formalizar el acuerdo por escrito.

11.5 Aplicación de penalidades / Intereses de 45 a 60 días

Si el cliente no ha realizado el pago dentro del plazo establecido y ha incumplido el acuerdo de pago, se le notificará que, conforme a las políticas establecidas por la compañía, se procederá a aplicar sanciones o intereses sobre la deuda. Además, se enviará un nuevo estado de cuenta reflejando estos ajustes.

11.6 Traspaso de gestión de Cobranza interna 60 a 90 días

Si el cliente persiste en no realizar el pago, se deberá comunicar el caso a un nivel superior o contactar a la gerencia general. Asimismo, se enviará una notificación formal en la que se indicará que el caso será transferido a un proceso más riguroso si no cumple con el pago correspondiente.

11.7 Proceso de cobranza Judicial de 90 días y mas

Si las acciones internas no logran resultados, la dirección enviará la información al abogado, quien se encargará de la elaboración del proceso judicial correspondiente. Se informará al cliente sobre esta acción final.

Una vez que se haya recibido el pago, se deberá comunicar a contabilidad para su registro y dar por concluido el proceso de cobranza.

12.- Fases de revisión y aprobación de la propuesta de Manual de Políticas de Crédito y Cobranza

Una vez concluida la presente propuesta se remitirá al gerente general y financiero para que revisen o modifiquen algún punto si es necesario, luego será remitido al área legal (abogado) para que evalúe dicho documento y de ser el caso que no exista novedades, este será aprobado por Gerencia si así lo considera pertinente.

El Gerente General una vez tomada la decisión de incorporar el presente manual de políticas de crédito y cobranza, deberá remitir el mismo mediante una carta al personal involucrado en esta área, donde señale que a partir de la presente fecha se pone en vigencia el presente instrumento, y que este deberá darse estricto cumplimiento.

13.- Socialización al personal

Con la aprobación del presente manual, la empresa procederá a elaborar un plan de capacitación para el personal. En este plan, se expondrán los beneficios y ventajas de contar con un manual de políticas de crédito y cobranza. Además, se detallarán paso a paso tanto las políticas a



implementar como los procesos correspondientes para el control de la administración de cartera y la concesión de nuevos créditos, enfatizando que el uso adecuado de esta herramienta de control es fundamental para salvaguardar los recursos de la empresa.

14.- Evaluación y Control

Una vez aplicado el manual de crédito y cobranza en la empresa Thgroupecuador S.A., su supervisión y aprobación corresponderán al Gerente General, quien deberá asegurarse de su cumplimiento. La correcta implementación de este manual será en beneficio para la empresa, ya que permitirá realizar los controles adecuados sobre la cartera de clientes y facilitará una correcta toma de decisiones para su expansión y evolución.

Conclusiones

Luego de concluir con el trabajo investigativo centrado en el diseño de políticas de crédito y procedimientos de cobranza, se redactan las siguientes conclusiones en relación con los objetivos planteados:

Se realizó un análisis detallado de la información teórica más relevante acerca de políticas de calificación de créditos y cobranzas donde se concluye que contar con una línea de crédito y un procedimiento de cobranza establecido son elementos claves para las empresas, dado que estas herramientas permiten mantener el equilibrio en la liquidez, sino que también mejoran la toma de decisiones futuras.

Se analizó los procesos de calificación de crédito y cobranza, donde se evidenció que en la actualidad están bien estructurados, ya que se evalúa la situación financiera de los clientes a través de sus declaraciones de impuestos, el historial crediticio y la información proporcionada por organismos de control, como la Superintendencia de Compañías y el Servicio de Rentas Internas (SRI). Es importante destacar que estas no son de un diseño formal y documentado, sino que son adaptables de acuerdo con la característica del cliente. En cuanto al proceso de cobranza, manejan tres líneas de cobro, contabilidad, vendedores y en última instancia la gerencia; así como la posibilidad de iniciar acciones legales si es necesario.

A través de la aplicación de entrevistas al personal de Thgroupecuador S.A. se determinó varios problemas clave. Como primer punto la empresa carece de un manual de políticas definidas formalmente. Además, no existe una persona dedicada exclusivamente al área de cuentas por cobrar; la gestión se realiza una vez por semana o cuando el tiempo lo permite, también se observa la falta de un software que facilite el control y optimización de los procesos, así como la mejora en la eficiencia en la recuperación de cartera. Estas deficiencias son determinantes para mejorar la liquidez de la empresa y asegurar su estabilidad financiera.

Como resultado de este trabajo, se diseñó el manual de políticas de crédito y procedimientos de cobranza, el cual contiene los siguientes puntos principales:(a) Implementación de Políticas y Procedimientos de Créditos, (b) Proceso para el otorgamiento de crédito, (c) Proceso de otorgamiento y control de cartera, (c) Procedimiento de cobranza. Estos puntos servirán como guía para el control al momento de asignar créditos, constituyendo un procedimiento efectivo de cobranza.

Recomendaciones

Considerando la importancia que tiene este caso de estudio y en función de los resultados obtenidos se presentan las siguientes recomendaciones:

Se sugiere que la empresa o entidades que realicen ventas a crédito de bienes o servicios deben desarrollar una normativa interna de políticas de crédito y cobranza. Donde se definan los requisitos que los clientes deben cumplir para obtener crédito. De acuerdo con esto, se evaluarán y se establecerá qué tipo de crédito pueden solicitar. De hoy en día los periodos de cambio exigen la puesta en marcha de estas medidas.

Definir y documentar los procesos actuales de calificación de crédito y cobranza, ya que, pese a tener una estructura adecuada de estos procedimientos, no cuentan con un diseño formal que facilite su aplicación y regulación. La automatización de estos procesos ayudará a garantizar una mayor estabilidad en la evaluación de los clientes y fomentará una mayor claridad en la administración crediticia.

Se recomienda a Thgroupecuador S.A. que asigne o contrate una persona encargada exclusivamente para esta área, con la finalidad de garantizar una gestión constante y eficiente, en lugar de desempeñar este papel de forma ocasional. Asimismo, es necesario invertir en un software especializado que permita la automatización de los procesos de recuperación de cartera. Esto permitirá un control más efectivo en las cuentas por cobrar. La implementación de estas acciones será esencial para incrementar la liquidez de la empresa y asegurar su estabilidad financiera a largo plazo.

Finalmente, se recomienda implementar el manual de políticas de Crédito y Cobranza propuesto, con el objetivo de optimizar las gestiones administrativas como financieras, incrementando así la confianza en los procesos y reduciendo los niveles de cartera vencida. Una vez que el manual sea implementado se considera fundamental llevar a cabo capacitaciones al personal vinculado en esta área, con el propósito de difundir los nuevos procedimientos y asegurar su correcta aplicación. Además, se sugiere realizar revisiones periódicas de cumplimiento de estas políticas, con el fin de identificar áreas de mejora y adaptar el manual conforme a las necesidades del negocio y del contexto económico.

Referencias

- Arias, E. (2022, enero 2). *Historia del crédito: ¿Qué es y cómo ha evolucionado?* Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/historia-del-credito.html>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de Investigación* (Sexta). Espiteme.
- Asociación de Atuneros Ecuador. (2024). *Revista Atunec* (p. www.atunec.com.ec) [Revista].
- Avilés Consultores Asociados. (2023). *Plan Estratégico Thgroupecuador S.A.*
- Cadena, D. (2023). *Políticas de Créditos y Cobranza del Comercial «Agro Fortaleza» en la ciudad de Babahoyo en el periodo 2022*. [UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO]. <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/15098>
- Carta de presentación Thgroupecuador S.A. (s. f.). *Productos, línea y marca*.
- Constitución Thgroupecuador S.A. (2017).
- DebitiaPRO. (2021, abril 15). *Los 4 pasos del Proceso de Cobranza Eficiente en su Empresa*. <https://debitia.com.ar/proceso-de-cobranza-eficiente/>
- Gutierrez G., J., & Elizondo F., J. A. (2002). *Riesgo de Crédito, El enfoque actuarial*.
- Hernández, R., & Fernández, C. (2014). *Metodología de la investigación* (M. del P. Baptista, Ed.; Sexta edición). McGraw-Hill Education.
- Lara, J. (2010). *La gestión del riesgo de crédito en las instituciones de microfinanzas*. Editorial de la Universidad de Granada.
- Lawrence J., G., & Chad J., Z. (2012). *Principios de administración financiera* (12. edición). Pearson Educación.
- Martínez, J. (2024, junio 20). *Período medio de cobro (PMC): Qué es y cómo gestionarlo*. OBS Business School. <https://www.obsbusiness.school/blog/periodo-medio-de-cobro-pmc-que-es-y-como-gestionarlo>
- Morales, A., & Morales, J. (2014). *Crédito y Cobranza*. Grupo Editorial Patria.
- Morales, F. (2020, marzo 5). *Capacidad de pago*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/capacidad-de-pago.html>

- Plúas, A. (2017). *DISEÑO DE UN MODELO DE POLÍTICAS DE CALIFICACIÓN DE CRÉDITO Y PROCEDIMIENTOS EFECTIVOS DE COBRANZAS PARA COMERCIALIZADORA Y LA DISMINUCIÓN DE RIESGOS* [Católica Santiago Guayaquil]. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/7379>
- Resendiz, F. (2021, noviembre 1). Proceso y Tipos de Cobranza: 4 estrategias para la gestión de cobranza. *Fondimex: Empresa de factoraje*. <https://fondimex.com/blog/proceso-gestion-cobranza/>
- Revista Ecuador Pesquero. (2021). *Ecuador Pesquero 97 | Septiembre—Noviembre* by EcuadorCNP. https://issuu.com/cnpecuador/docs/pesca_97_web_de_1_en_1
- Rodríguez, G. (2024). *Políticas de crédito y cobranzas y su incidencia en la recuperación de la cartera vencida de la empresa mundoffice c. Ltda., año 2015-2023* [Quevedo:UTEQ]. <https://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/7627>
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2017). *Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero*. https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1_X_cap_I.pdf
- Valle, E. (2013). *CRÉDITO Y COBRANZAS*. FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN.
- Venegas, H. S. (2020). *Capital de trabajo: Modelos de negocio con valor económico agregado*. IMCP.
- Zamora, V. (2024). *Evaluación de políticas de crédito y cobranzas para mejorar la liquidez de la empresa Corporación Agrícola Don Sholo SAC. Año 2020 Nueva Cajamarca* [Católica Santo Toribio De Mogrovejo]. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/7446>

Anexos

Apéndice A Entrevista dirigida al Gerente General

1. ¿Qué criterios tiene en consideración la empresa al evaluar el otorgamiento de créditos?

Al momento de otorgar créditos la empresa como primer punto menciona la solvencia económica del cliente, como segundo punto el buró de crédito y por último si la empresa está bien constituida, tiene respaldo, tiene confianza y está dentro de las empresas que tengan solvencia en pagos.

2. ¿Qué tipo de condiciones establece al otorgar crédito a un cliente, y cómo cree que estas condiciones impactan el riesgo de incumplimiento?

Van de acuerdo con la capacidad de pago del cliente, pueden ser de 30 a 90 días, empresas pequeñas 30 días, empresas grandes 60 a 90 días, todo depende de la solvencia de la empresa y credibilidad de pago en el mercado, si no cumplen las condiciones ya no se vuelve a vender, en una próxima venta se le niega el crédito.

3. ¿Qué medidas se utilizan para establecer límites de crédito a los clientes más importantes?

Los clientes más importantes tienen crédito abierto que va desde \$200.000,00 porque son empresas grandes que tienen credibilidad en el mercado, no cumplen con el tiempo establecido, pero con el tiempo si pagan.

4. ¿Qué tipo de política de cobranza aplica la empresa?

A los clientes pequeños se llama por teléfono, envío de correo electrónico o a veces visitas personales, también se involucra a la parte vendedora para que presionen el pago, en el caso de los clientes grandes la comunicación es directa entre gerentes o financieros, todo depende como se evalúa al cliente.

5. ¿Cuáles son las técnicas más adecuadas del proceso de cobranzas? ¿Cuáles ha resultado más eficientes?

Para el caso de los clientes pequeños cree que la técnica la más eficiente es enviar por correo y llamar por teléfono y para los grandes la comunicación entre dirigentes.

6. ¿Cuán importante es la recuperación de la cartera vencida para la operación de la empresa?

Menciona que cobrar es tedioso, pero es vital e importante, si no se cobra no se puede comprar e importar mercadería, pagar a proveedores, sueldos a empleados, si se recupera mejoraría el flujo de caja, la rentabilidad de la empresa.

7. ¿Cómo se maneja la cartera vencida en la empresa y qué estrategias se han implementado para reducir la morosidad?

Con respecto a la cartera vencida de años anteriores lo que ya no se recupera manda a cuentas incobrables y dan de baja contablemente porque algunos clientes quebraron y no se pudo recuperar, esto ocasionó una pérdida para la empresa, la estrategia que utiliza es seguir insistiendo en llamadas, visitas, con algunos tomar acciones legales que a la larga unos dan resultado y con otros no.

8. ¿Considera que los problemas actuales del negocio están vinculados a la falta o inadecuada implementación de políticas internas, específicamente en las áreas de crédito y cobranza?

Sí, menciona que sería fundamental desarrollar un manual de políticas crediticias bien definido, al que todo el personal involucrado pueda adherirse y mejoraría significativamente la gestión del crédito y la recuperación de cuentas por cobrar.

9. ¿Qué herramientas o recursos considera necesarios para optimizar la gestión del crédito y la cobranza en la empresa?

Considera que si se pudiese contratar un software que cuente con datos actualizados del cliente específicamente del área de cuentas por cobrar y permita notificar de forma automática el estado de cuenta al cliente.

Apéndice B Entrevista dirigida al Gerente financiero

1. ¿Cómo es el proceso de otorgamiento de crédito y que requisitos presentan los clientes?

En la actualidad el proceso inicial para el caso de las sociedades es verificar si cumplen con las obligaciones ante la super cías, el SRI eso es para conocimiento general, luego llenan la solicitud donde constan los requisitos para los clientes, se solicita las declaraciones como impuesto a la renta e IVA, también información financiera, de forma general revisan sus activos, pasivos, el historial crediticio, depende del análisis, capacidad y tamaño de la empresa se otorga el crédito.

2. ¿Cuáles son las políticas de crédito que tiene la empresa? ¿En caso de no tenerlas, indique el por qué?

Nuestras políticas van de acuerdo con el cliente, si es un cliente nuevo y no lo conocemos las ventas son al contado, luego de un procedimiento de evaluación el cliente tiene la oportunidad que se le venda con una garantía en este caso es con cheque, luego que ha pasado un tiempo considerable, se revisa si algún cheque ha salido devuelto por insuficiencia de fondos, ha aumentado su volumen de compras, ahí se evalúa y se determina un promedio de cuánto puede acceder en crédito.

3. ¿Qué elementos se deberían considerar para elaborar políticas de crédito para esta empresa?

La posición financiera de la empresa, conocer como están sus activos, pasivos, cuentas por cobrar, cartera por cobrar y pagar, sus ingresos, contrastar información son la super cías, SRI, hacer un seguimiento del comportamiento de la empresa antes otras específicamente en el sector pesquero.

La economía del país, por ejemplo, en el sector camaronero el año pasado ya había problemas porque han tenido una sobreproducción, los precios bajaron por las altas lluvias, por ese motivo nosotros ya tomamos más control.

Considerar y conocer el mercado, el entorno con el que vamos a desempeñar.

4. ¿Qué parámetros tiene establecidos la empresa para analizar la situación económica de un cliente?

Declaraciones de impuestos, estados financieros, el comportamiento de la compañía ante los organismos de control, se contrasta la información presentada por el cliente ante la super de cías de acuerdo con el volumen de ingreso, ya sean pequeñas, grandes, multinacionales, también se observa el buró de crédito.

5. ¿Cuáles son los indicadores de cartera que se aplican para el análisis financiero, y para qué sirven? ¿Qué tipo de decisiones se toman a partir de ellos?

Nosotros medimos el periodo medio de cobro a cada cliente para saber cuánto tiempo se lleva en pagar y se compara con los días de crédito establecido de cada cliente.

También se aplica un indicador de rotación de cartera ahí vemos cuantas veces la cartera rota en el año, de forma micro y macro, de forma micro identificamos cuales son los clientes que ya están teniendo un riesgo, nosotros tenemos una clasificación de clientes de tipo A, B y C y eso dentro del informe le marcamos con colores verde para los clientes que cumplieron sus pagos, naranja para lo que están comenzando a desviarse y rojo para los que se desvían con días y valores, entonces eso ya nosotros los bloqueamos y luego hacemos la macro para conocer cada cuanto estamos moviendo la cartera en el año en función de las ventas.

Evaluamos un periodo de maduración, nos permite conocer cuánto tiempo podemos conceder un crédito a un cliente, por ejemplo, si el proveedor me da 45 días yo no puedo dar a un cliente 60 días.

6. ¿Cómo se realiza el seguimiento de cuentas con cobros pendientes y la gestión de cartera vencida?

Nosotros generalmente tenemos varias líneas de cobranza, porque no tenemos una solo línea porque siempre tratamos de que la relación con el cliente ya sea que la parte comercial no nos afecte, cuando ya lleva varios días la gestión la hace una persona de contabilidad, tenemos un informe donde se colocan los comentarios de la cobranza que dijo el cliente, cuáles son los motivos porque no paga, cuándo se comprometió a pagar es la primera línea.

Como segunda línea están los vendedores, ya si no se cumple la primera tratamos que el vendedor también ayude porque tiene más relación con el cliente.

Como tercera línea si no se logra cobrar con las dos líneas mencionadas entra gerencia general y gerencia financiera pero ya con otras medidas.

Hay ciertos clientes que tienen relación de trabajo durante años ya sea con el gerente general o gerente financiero ahí si se gestiona de forma directa.

Tenemos sectorizado por ejemplo que clientes trata los vendedores, la persona de contabilidad y que clientes trata tanto el gerente general y financiero.

En cuanto a la cartera vencida ya son visitas presenciales, buscando una solución tratando de llegar un acuerdo de pago ya sea con cheques posfechados o notas de crédito desmaterializadas y si no funciona ya sería someterse a acciones legales.

7. ¿Cómo actúa la empresa si hay cobranzas judiciales con algún cliente?

La empresa tiene nuestro abogado, cuando ya se agotan todos los mecanismos se advierte al cliente que vamos a llegar un proceso judicial y que todos los costos y todo serán costeados por ellos, se envía toda la información al abogado en este caso el abogado se encarga de plantear la demanda.

8. ¿Por qué la empresa no opta por implementar mecanismos de cobranza?

Si tenemos mecanismos de cobranza, pero lastimosamente con el que tenemos más operaciones es con el sector pesquero este ha ido degradando, las compañías se acostumbraron a pagar incumpliendo los plazos previstos, por el motivo que buscan una excusa por ejemplo el terremoto en Manabí, luego pandemia y ahora la inseguridad, pero en la actualidad ya de acuerdo con la lista ya los vamos migrando, en muchas veces ya vendemos solo al contado o con garantía.

9. ¿Con que frecuencia se hace la presentación de informes de crédito?

Nosotros mantenemos todos los martes una reunión donde evaluamos todos los clientes como está su monto y días de crédito y como está la cartera vencida en general, ese informe lo discutimos con el gerente y otra persona más de control de nuestra matriz que se encuentra en España

10. ¿Qué controles internos existen para evitar que se otorguen créditos a clientes con historial de morosidad?

Mediante la reunión de cada semana de todos los martes, también tenemos una tabla donde clasificamos los clientes de acuerdo con su cumplimiento, dependiendo el caso se le disminuye el rubro y días de crédito y se le condiciona y si es cliente vuelve dentro de ese segmento a tener un atraso ya el cliente conoce que garantías debe cumplir y en el peor de los casos se le retira el crédito y las relaciones comerciales solo pueden ser venta al contado.

Apéndice C Entrevista dirigida al personal de Ventas

1. ¿Qué criterios considera al recomendar que se otorgue crédito a un cliente?

Vendedor uno. - Revisar historial crediticio con otras empresas

Vendedor dos. - Actualmente si se refiere al cliente de industria ya tiene la aprobación del crédito por parte de los directores, si es cliente normal igual solicitan el historial crediticio.

Vendedor tres. - Formulario donde se evalúe la situación financiera del cliente a través de alguna plataforma que ya existen en el mercado, donde nos permita conocer el buró de crédito del cliente.

2. ¿Cómo manejan la cobranza de los clientes que tienen pagos pendientes?

Vendedor uno. - Según las condiciones que le da el área financiera, solo es un complemento, una guía para poder comunicarse con el cliente.

Vendedor dos. - se envía por correo electrónico o WhatsApp el estado de cuenta o mediante llamada telefónica recordarle que la factura ya está vencida.

Vendedor tres. - Se restringe y se mantiene la nueva venta, pero el pago ya es al contado, así tenga facturas pendientes.

3. ¿Qué pasos siguen cuando un cliente no paga en el plazo acordado?

Vendedor uno. - Conversa con el área financiera y según el comentario o aprobación se toma otras medidas de cobro, en cuanto a clientes con cuentas incobrables no realiza gestión.

Vendedor dos. - Se les deja de facturar, ha habido casos que hasta le ha tocado retener el trabajo hasta que paguen.

Vendedor tres. - Me comunico directamente con la persona que solicitó el producto o servicio. En caso de no recibir respuesta, se procederá a realizar una visita personal. Si, tras esta visita, no se obtiene respuesta, el sistema aplica automáticamente un bloqueo en la cuenta correspondiente.

4. ¿Cómo afecta su relación con el cliente el hecho de tener que gestionar la cobranza?

Vendedor uno. - cumple ordenes de los jefes, puede ayudar hablando con gerencia por alguna facilidad de pago, pero no se relaciona con algún cliente en especial.

Vendedor dos. - Depende con qué tipo de cliente se trata, con algunos si afecta porque no les gusta que les cobre muy seguido siendo yo mismo la vendedora, con otros clientes si tiene buena relación.

Vendedor tres. - Si afecta, en ocasiones por gestionar la venta uno es más sociable, pero cuando se trata de cobrar a algunos clientes no les gusta, no es lo mismo que dedicarme solo a vender y el área de cobranzas se encargue del proceso.

5. ¿Con qué frecuencia hacen seguimiento a los clientes morosos?

Vendedor uno. - No realiza ningún seguimiento, si alguien de financiero le pide colabora en lo que puede, si el cliente está debiendo le refleja al momento de realizar un cotización o factura.

Vendedor dos. - Lo hace una vez por semana, generalmente los días de viernes.

Vendedor tres. - No dedica mucho tiempo porque no es la persona encargada de realizar la gestión de cobro, pero trata de cobrar una vez por semana y cuando está muy ocupada únicamente lo hace cuando tiene presente algo con cierto cliente le insiste y lo llama.

6. ¿Qué dificultades enfrentan al tener que combinar las funciones de ventas con las de cobranza?

Vendedor uno. - Niega la venta por el hecho que el cliente se encuentra vencido.

Vendedor dos. - No tiene dificultad porque financiero o la misma compañera de ventas ya le pasan el estado de cuenta, si ella revisara cada estado de cuenta ahí si fuera una dificultad.

Vendedor tres. - Como vendedora, no es fundamental desempeñar la misma función, en ocasiones puede resultar muy complicado. Cuando un cliente tiene deudas pendientes y desea realizar una nueva compra, se le solicita que salde su deuda, lo que puede generar molestia y, en algunos casos, llevarlo a buscar alternativas en la competencia. Sin embargo, si la gestión de cobranza es realizada por el área de crédito y cobranzas, la dinámica cambia, ya que esta es su función principal.

7. ¿Cómo gestionan las situaciones en las que el cliente solicita más tiempo para pagar?

Vendedor uno. - no toma decisiones, comunica al financiero y si no tiene respuesta, comunica a gerencia.

Vendedor dos. - Comunica directamente a Gerencia, todo depende de la aprobación.

Vendedor tres. - Depende del monto trato de darle facilidades de pago hasta que me pague, para la siguiente venta a ese cliente ya la venta solo es al contado, en el caso de montos altos ya comunica a gerencia.

8. Desde su perspectiva, ¿cómo podría mejorar la empresa en la gestión del crédito y la cobranza?

Vendedor uno. - Visita frecuente a clientes locales, para conocer las condiciones en que se encuentra.

Vendedor dos. - En la actualidad cree que ya se está haciendo bien porque financiero se encarga de revisar y realizar gestión de cobro ya sea por correo electrónico, llamadas y a los que no

logran contactar ya se encarga directamente la parte vendedora siempre y cuando no afecte la función de ventas, antes si se dificultaba porque cada uno revisaba y cobraba por su cuenta.

Vendedor tres. - Consultando el historial crediticio, verificando ante el organismo de control si el cheque recibido por parte del cliente no tiene inconsistencias ya sea de firma o de fondos, determinando a una persona encargada debidamente para las funciones de cobranza.

9. ¿Qué herramientas o recursos adicionales consideran necesarios para hacer más eficiente la gestión de crédito y el proceso de cobranza?

Vendedor uno. - Contratar una persona para el área y se encargue propiamente de la gestión de crédito y cobranza, también solicita que mejoren el formato del estado de cuenta que sea más detallado donde se pueda evidenciar los anticipos realizados por el cliente.

Vendedor dos. - Debería la empresa contar con un formato o solicitud de crédito, lista de requisitos definidos y el historial crediticio y de esa manera definir si se otorga o no el crédito.

Vendedor tres. - Contratando o adquiriendo un programa que nos permita revisar la información crediticia del cliente y de esta manera pueda mejorar la situación financiera de la empresa.

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Carmen Delia Guamán Capa, con C.C: # 1900577766 autor del trabajo de titulación: *Diseño de un modelo de políticas de calificación de crédito y procedimientos de cobranza para la empresa "Thgroupecuador S.A."* previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA MENCIÓN GESTIÓN TRIBUTARIA** 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, 15 de noviembre 2024.



f. _____

Nombre: Carmen Delia Guamán Capa

C.C: 1900577766



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Diseño de un modelo de políticas de calificación de crédito y procedimientos de cobranza para la empresa "Thgroupecuador S.A."		
AUTOR:	Ing. Carmen Delia Guamán Capa		
REVISOR/TUTOR:	Msc. Patricia María Salazar Torres, CPA		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Contabilidad y Auditoría mención Gestión Tributaria		
TÍTULO OBTENIDO:	Magister en Contabilidad y Auditoría mención Gestión Tributaria		
FECHA PUBLICACIÓN:	<input checked="" type="checkbox"/> 15 de noviembre 2024 <input type="checkbox"/>	No. PÁGINAS:	DE 52
ÁREAS TEMÁTICAS:	Cobranzas, Políticas de Crédito		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Políticas crediticias; proceso de cobranza; cartera vencida; riesgos; liquidez.		
<p>El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un modelo de políticas de calificación de crédito y procedimiento de cobranza, para una empresa del sector comercial. Esta empresa ha estado en constante crecimiento y se preocupa por ofrecer los mejores servicios y productos para los clientes. La metodología utilizada para este caso de estudio se basó en la observación y en una investigación concluyente de enfoque descriptivo cualitativo. Se aplicó el instrumento de la entrevista al Gerente general, Gerente financiero y tres vendedores. Los resultados indicaron que los problemas principales es la ausencia de un manual formal de políticas de crédito y cobranza, así como la falta de una persona dedicada exclusivamente al área de créditos y cobranzas. Además, se identificó la inexistencia de una herramienta tecnológica específica para cuentas por cobrar lo que impide la automatización de los procesos de recuperación de cartera y la adecuada toma de decisiones. La propuesta de elaboración de un manual de políticas de crédito y cobranza describe los puntos más principales empezando por las responsabilidades y funciones del personal implicado, se detallan los procesos de evaluación al momento de conceder el crédito, también el procedimiento detallado de cobranza el mismo que comprende desde la identificación de la obligación hasta que el dinero se acredite a la cuenta bancaria. Adicionalmente, se contemplan fases de revisión y aprobación para garantizar su adaptación, seguido de estrategias de socialización para el personal, así como mecanismos de evaluación y control constante para asegurar su efectividad.</p>			
ADJUNTO PDF:	SI	NO	
CONTACTO CON AUTOR:	Teléfono:	E-mail: carmen.guaman@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: María Mercedes Baño Hifóng		
	Teléfono: +593-4- 3804600 ext. 2767		
	E-mail: maria.bano@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			