



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Facultad de Economía y Empresa**  
**Administración de Empresas**

**TEMA:**

**Diseño de un modelo de políticas de calificación de crédito y  
procedimientos de cobranza para la empresa ValenTours**

**AUTORES:**

**Villegas Echeverría, Ambar Georgina**  
**Córdova Agua, Jordan Cristopher**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
Licenciado en Administrador de Empresas**

**TUTORA:**

**Ec. Govea Andrade Flor Karina, Ph.D.**

**Guayaquil, Ecuador**

**01 de septiembre del 2025**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Facultad de Economía y Empresa**

**Administración de Empresas**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Villegas Echeverría Ambar Georgina** y **Córdova Agua Jordan Cristopher** como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas**.

**TUTORA**

f. \_\_\_\_\_

**Ec. Govea Andrade, Flor Karina, Ph.D.**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.**

**Guayaquil, a los 01 del mes de septiembre del año 2025**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Facultad de Economía y Empresa**

**Administración de Empresas**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Villegas Echeverría, Ambar Georgina**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Diseño de un modelo de políticas de calificación de crédito y procedimientos de cobranza para la empresa ValenTours** a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 01 del mes de septiembre del año 2025**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_

**Villegas Echeverría, Ambar Georgina**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Facultad de Economía y Empresa**

**Administración de Empresas**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Córdova Agua Jordan Cristopher**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Diseño de un modelo de políticas de calificación de crédito y procedimientos de cobranza para la empresa ValenTours** previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 01 del mes de septiembre del año 2025**

**EL AUTOR**

f. \_\_\_\_\_

**Córdova Agua Jordan Cristopher**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Facultad de Economía y Empresa**

**Administración de Empresas**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Villegas Echeverría Ambar Georgina**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a 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 ValenTours**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 01 del mes de septiembre del año 2025**

**LA AUTORA:**

f. \_\_\_\_\_

**Villegas Echeverría Ambar Georgina**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Facultad de Economía y Empresa**

**Administración de Empresas**

## **AUTORIZACIÓN**

**Yo, Córdova Agua Jordan Christopher**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a 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 ValenTours**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 01 del mes de septiembre del año 2025**

**EL AUTOR:**

f. \_\_\_\_\_

**Córdova Agua Jordan Christopher**

**Facultad de Economía y Empresa**  
**Administración de Empresas**  
**REPORTE COMPILATIO**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL



CERTIFICADO DE ANÁLISIS  
magister

Villegas.Ambar\_Cordova.Jordan

4%  
Textos  
sospechosos



4% Similitudes

0% similitudes entre comillas  
< 1% entre las fuentes mencionadas

2% Idiomas no reconocidos (ignorado)

12% Textos potencialmente generados por IA (ignorado)

Nombre del documento: Villegas.Ambar\_Cordova.jordan.docx  
ID del documento: 283c5980a0bd8eac87e52102b8ec5f57f35a0e7c  
Tamaño del documento original: 916,84 kB  
Autores: Ambar Villegas Echeverría, Jordan Córdova Agua

Depositante: Ambar Villegas Echeverría  
Fecha de depósito: 13/8/2025  
Tipo de carga: url\_submission  
fecha de fin de análisis: 14/8/2025

Número de palabras: 23.027  
Número de caracteres: 156.797

**TUTORA**



f. \_\_\_\_\_

**Ec. Govea Andrade, Flor Karina, Ph.D**

**ESTUDIANTES**

f. \_\_\_\_\_

**Villegas Echeverría Ambar Georgina**

f. \_\_\_\_\_

**Córdova Agua Jordan Cristopher**

*Ambar Villegas E*

*CORDOVA CA*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primeramente a Dios, por brindarme sabiduría y fortaleza.

A mis padres y abuelos, pilares fundamentales en mi vida.

A mi abuelito en el cielo, cuya memoria me inspira a seguir adelante.

Y a mi compañera de tesis, por su compromiso y dedicación en este trabajo que culminamos juntos.

**Jordan Cristopher Córdova Agua**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradezco profundamente a Dios por haberme dado la fortaleza, la paciencia y la sabiduría necesarias para culminar con éxito este trabajo de titulación. Extiendo también mi gratitud a mis profesores, en especial al Ec. David Coello y a mi tutora la Eco. Karina Govea, quienes siempre estuvieron dispuestos a orientarme y brindarme su apoyo cuando creí que no podría encontrar solución a los desafíos que se presentaron en el camino.

Agradezco de manera especial a mi novio, Anthony Burgos, por ser mi apoyo moral y el pilar fundamental en los momentos más difíciles, ofreciéndome siempre aliento y motivación. Finalmente, dedico un sincero agradecimiento a mi padre, Jorge Villegas, y a mi prima Mónica Briones, quienes con su compañía y respaldo formaron parte esencial de este proceso académico y personal.

**Ambar Georgina Villegas Echeverría**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por darme la fortaleza y la sabiduría para culminar este proyecto.  
A mis amados gatitos Shampa, Silvestre y Sra. Gata, cuya compañía y ternura hicieron más llevaderas las largas noches de trabajo.

Y a mí misma, por no rendirme y seguir adelante a pesar de las dificultades.

**Ambar Georgina Villegas Echeverría**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Facultad de Economía y Empresa**  
**Administración de Empresas**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.**

DIRECTORA DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Eco. Coello Cazar, David, Mgs.**

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Pérez Villamar, José, Mgs.**

OPONENTE

## Tabla de Contenidos

Introducción .....	2
Planteamiento del Problema.....	4
Pregunta de Investigación .....	5
Justificación de la Investigación .....	5
Objetivos .....	6
Objetivo general.....	6
Objetivos específicos .....	6
Marco Teórico.....	7
Teoría del Racionamiento Crediticio .....	7
Teoría del Crédito Moral.....	8
Teoría sobre la Gestión de Cobranza .....	8
Marco Conceptual .....	9
Crédito.....	9
Cartera Vencida.....	10
Políticas de Crédito .....	10
Indicadores Financieros .....	10
Segmentación de Clientes .....	10
Cartera.....	10
Calificación Crediticia .....	10
Las Cinco C del Crédito.....	11
Política de Cobranza .....	11
Cobranza .....	11
Marco Referencial.....	12
Marco legal.....	13
Código de Comercio .....	14
Código Orgánico Integral Penal.....	14

Ley Orgánica de Defensa del Consumidor .....	14
Ley Orgánica de Protección de Datos Personales.....	15
Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial .....	15
Ley Orgánica de Simplificación y Progresividad Tributaria .....	15
Metodología .....	16
Tipo de Investigación.....	16
Investigación Descriptiva.....	16
Investigación de Campo.....	16
Investigación Documental.....	17
Enfoque de la Investigación.....	17
Técnica e Instrumento .....	17
Entrevista.....	18
Justificación de las Técnicas .....	18
Estructura de la entrevista .....	19
Capítulo 1. Diagnostico Interno y Externo de la Empresa.....	21
Antecedentes de la compañía .....	21
Catálogo de servicios .....	22
Misión .....	24
Visión .....	24
Valores .....	24
Calidad .....	24
Puntualidad.....	24
Responsabilidad .....	24
Respeto.....	25
Organigrama.....	25
Análisis FODA.....	26
Fortalezas .....	26

Oportunidades .....	27
Debilidades.....	28
Amenazas .....	30
Análisis PESTAL .....	30
Entorno Político .....	31
Entorno Económico.....	32
Entorno Social.....	32
Entorno Tecnológico.....	33
Entono Ambiental .....	33
Entono Legal .....	33
Capítulo 2. Análisis de la Gestión Actual de Crédito y Cobranza .....	35
Análisis Horizontal de la Evolución Financiera.....	35
Razón de Liquidez.....	36
Análisis de Cartera por Cobrar y Morosidad .....	36
Análisis de Cartera Vencida.....	37
Antigüedad de la Cartera de Clientes.....	38
Relación entre Ventas Totales y Ventas Crédito.....	39
Días Promedio de Cobranza.....	41
Rotación de Cuentas por Cobrar .....	42
Evaluación de los Procesos Actuales de Crédito .....	43
Procedimientos Actuales para la Evaluación de Clientes .....	43
Proceso Actual de Otorgamiento de Crédito.....	44
Análisis de Cartera de Clientes Relevantes.....	46
Evaluación de los Procesos Actuales de Cobranza .....	47
Procedimientos Observados .....	47
Costos Asociados al Proceso Actual de Crédito y Cobranza.....	48
Capítulo 3. Propuesta .....	51

Descripción de la Propuesta .....	51
Organigrama Propuesto.....	51
Responsabilidades el Personal Involucrado en el Proceso.....	53
Descripción de Puesto para Gerente General.....	53
Descripción de Puesto para Analista de Crédito y Cobranza.....	55
Descripción de Puesto para Encargado Administrativo.....	57
Criterios de Calificación y Condiciones de Crédito.....	59
Clasificación de Clientes.....	59
Rango de Puntaje.....	60
Plazos y Formas de Pago.....	61
Límites de Crédito por Categoría.....	61
Evaluación y Clasificación de Clientes Relevantes .....	62
Aplicación de Pareto .....	63
Clasificación Crediticia Propuesta .....	65
Evaluación Financiera de la Propuesta .....	66
Costos Operativos Mensuales Proyectados con la Propuesta .....	66
Análisis Comparativo de los Costos Operativos Mensuales Actuales y Proyectados .....	68
Costos de Manual.....	69
Cronograma.....	72
Diagrama de Gantt .....	73
Flujo de Caja Proyectado .....	75
Promedio Ponderado de las Fuentes de Financiamiento.....	76
Cálculo del ROE .....	77
Costo Promedio Ponderado de Capital .....	77
Comparación entre la TIR y el Costo de Capital .....	78
Análisis del Periodo de Recuperación de la Inversión.....	78

Conclusiones y Recomendaciones .....	80
Conclusiones .....	80
Recomendaciones.....	81
Referencias.....	82

## Índice de Tablas

Tabla 1 Aplicación de técnicas e instrumentos .....	18
Tabla 2 Guía de Entrevista.....	19
Tabla 3 Catálogo de servicios por tipo de vehículo (primera parte) .....	22
Tabla 4 Catálogo de servicios por tipo de vehículo (segunda parte) .....	23
Tabla 5 Análisis Horizontal 2022-2024 .....	35
Tabla 6 Cartera Vencida.....	37
Tabla 7 Antigüedad de Cartera .....	39
Tabla 8 Ventas Totales y Ventas a Crédito.....	40
Tabla 9 Promedio días de cobranza .....	41
Tabla 10 Rotación de cartera de crédito.....	42
Tabla 11 Elementos considerados en la evaluación crediticia actual .....	43
Tabla 12 Clientes principales y su comportamiento de pago 2024.....	46
Tabla 13 Situación actual del proceso de cobranza (primera parte) .....	47
Tabla 14 Situación actual del proceso de cobranza (segunda parte).....	48
Tabla 15 Costos operativos actuales del proceso de crédito y cobranza.....	49
Tabla 16 Rango de puntaje.....	60
Tabla 17 Plazos de crédito por tipo de cliente .....	61
Tabla 18 Límites de crédito por tipo de cliente.....	62
Tabla 19 Cálculo acumulado de participación de clientes según Ley de Pareto .....	63
Tabla 20 Clasificación Crediticia propuesta para Clientes Relevantes de ValenTours .....	65
Tabla 21 Costos operativos proyectados de la propuesta (primera parte) .....	67
Tabla 22 Costos operativos proyectados de la propuesta (segunda parte).....	67

Tabla 23 Análisis comparativo.....	68
Tabla 24 Recursos y costos de Manual (primera parte).....	70
Tabla 25 Recursos y costos de Manual (segunda parte) .....	70
Tabla 26 Cronograma de la propuesta .....	72
Tabla 27 Flujo de Caja Proyectado .....	75
Tabla 28 Tasa Interna de Retorno .....	76
Tabla 29 Promedio ponderado .....	76
Tabla 30 Comparación entre indicadores financieros .....	78
Tabla 31 Flujo de caja acumulado .....	79

## Índice de Figuras

Figura 1	Árbol de problemas.....	4
Figura 2	Estructura Organizacional ValenTours.....	25
Figura 3	Tendencia de morosidad por semestres .....	38
Figura 4	Flujograma del proceso actual de otorgamiento de crédito .....	45
Figura 5	Organigrama propuesto .....	52
Figura 6	Descripción de puesto: Gerente General .....	54
Figura 7	Descripción de puesto: Analista de Crédito y Cobranza .....	56
Figura 8	Descripción de puesto: Encargado Administrativo .....	58
Figura 9	Clasificación de Clientes .....	59
Figura 10	Distribución acumulada de clientes relevantes según Ley de Pareto .....	64
Figura 11	Diagrama de Gantt de la propuesta.....	74

## Índice de Ecuaciones

Ecuación 1 Razón de liquidez .....	36
Ecuación 2 Incidencia de Morosidad .....	37
Ecuación 3 Relación porcentual.....	40
Ecuación 4 Días de Cobranza .....	41
Ecuación 5 Rotación de Cartera.....	42
Ecuación 6 ROE.....	77
Ecuación 7 WACC.....	77
Ecuación 8 Payback .....	79

## **Índice de Anexos**

Anexo 1 Entrevista realizada a Gerente General .....	88
Anexo 2 Entrevista realizada al Encargado Administrativo .....	90
Anexo 3 Manual de políticas de crédito y gestión de cobranza .....	93

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar un manual de procedimientos para optimizar la gestión de crédito y la recuperación de cartera en la empresa ValenTours, con el fin de fortalecer su liquidez y mejorar la eficiencia operativa en los procesos de crédito y cobranza. La metodología empleada incluyó el análisis de la situación actual de la empresa mediante entrevistas, revisión documental y la evaluación de sus prácticas internas, lo que permitió reconocer debilidades en la ausencia de políticas y procesos estandarizados. En base a este diagnóstico, se diseñó y estructuró una propuesta compuesta por lineamientos, funciones y procedimientos específicos para el otorgamiento de crédito y seguimiento de las cuentas, así como para la recuperación de saldos vencidos. Además, se incorporó un organigrama propuesto y un manual detallado que incluye políticas, diagramas de flujo y protocolos de acción. Por último, la propuesta fue sometida a una evaluación de viabilidad que consideró aspectos operativos y financieros, concluyendo que, bajo las condiciones actuales, el diseño es factible y coherente con las necesidades de la empresa.

*Palabras Claves: Riesgo Crediticio, Gestión de Cobranza, Políticas de Crédito, Procedimientos, Viabilidad Económica*

## ABSTRACT

The present research aimed to design a procedures manual to optimize credit management and portfolio recovery at the company ValenTours, with the purpose of strengthening its liquidity and improving operational efficiency in credit and collection processes. The methodology employed included the análisis off the company's current situation through interviews, document review, and evaluation of its internal practices, which allowed identifying weaknesses related to the absence of clear policies and standardized processes. Base don this diagnosis, a proposal was designed and structured, consisting of guidelines, functions, and specific procedures for granting credit and monitoring accounts, as well as for recovering overdue balances. In addition, a proposed organizational chart and a detailed manual including policies, flowcharts, and action protocols were incorporated. Finally, the proposal was subjected to a feasibility evaluation that considered operational and financial aspects, concluding that, under current conditions, the design is feasible and consistent with the company's needs.

***Keywords:*** *Credit Risk, Collection Management, Credit Policies, Procedures, Economic Feasibility*

## **Introducción**

Actualmente, la empresa ValenTours presenta una problemática financiera que deriva de la ausencia de criterios formales para evaluar y mitigar el riesgo crediticio de sus clientes. Esta situación se manifiesta en la falta de procesos estructurados para analizar la capacidad de pago, verificar antecedentes financieros o establecer condiciones de crédito estandarizadas que se basen en el tipo de cliente. Como consecuencia, han aumentado los niveles de morosidad, generando atrasos en la recuperación de valores que fueron otorgados a crédito, lo cual compromete el equilibrio financiero de la organización.

Este problema afecta directamente a la liquidez, lo que dificulta el cumplimiento de compromisos primordiales como el pago a conductores, la adquisición de insumos críticos, el mantenimiento de las unidades y los pagos a proveedores. Según Rojas et al. (2023), una gestión crediticia eficiente permite antelar riesgos financieros, mejorar el control de flujo de caja y tomar oportunas y buenas decisiones para preservar la estabilidad económica de las organizaciones.

Asimismo, Hardy, Saffie y Simonovska (2023), mantienen que, en contextos empresariales con alta exposición al otorgamiento de crédito, la implementación de políticas claras se vuelve crucial para proteger los márgenes de rentabilidad y evitar interrupciones operativas. En el caso de ValenTours, el otorgamiento de crédito ha sido gestionado de forma empírica, sin respaldos documentales ni protocolos justificados, lo que ha creado una cartera de clientes diversa pero desordenada, con condiciones de pago variables y procedimientos de cobranza reactivos. Esta informalidad ha limitado a que la empresa no tenga la capacidad de proyectar sus ingresos, reconocer cuentas de alto riesgo y aplicar acciones preventivas a tiempo.

Para dar respuesta a esta necesidad, el presente trabajo de investigación se orienta al diseño de un manual de políticas de crédito y cobranza que establezca criterios formales para la evaluación de los clientes, plazos, responsabilidades y procedimientos claros. Este manual concebido como una herramienta práctica, tiene como propósito servir de guía a la empresa para mejorar el control de su cartera de crédito y fortalecer su estructura organizacional.

La investigación parte de un análisis de situación actual de la empresa, identificando las debilidades en su gestión de créditos y cobranzas, así como los puntos críticos que necesitan atención prioritaria. Con dicha base, se plantea una propuesta que incorpora la definición de políticas, asignación de funciones específicas al personal involucrado en el proceso. Además, aporta con un marco normativo y operativo para ValenTours, también se establecen pautas para la capacitación del personal y la optimización de los recursos.

Finalmente, se presenta la propuesta desarrollada y su análisis de viabilidad que incluye la evaluación de sus posibles efectos en la gestión financiera de la empresa. En dicha evaluación se tiene a considerar los costos, beneficios y condiciones actuales de ValenTours, con el propósito de determinar si la aplicación del manual propuesto resulta adecuada.

## Planteamiento del Problema

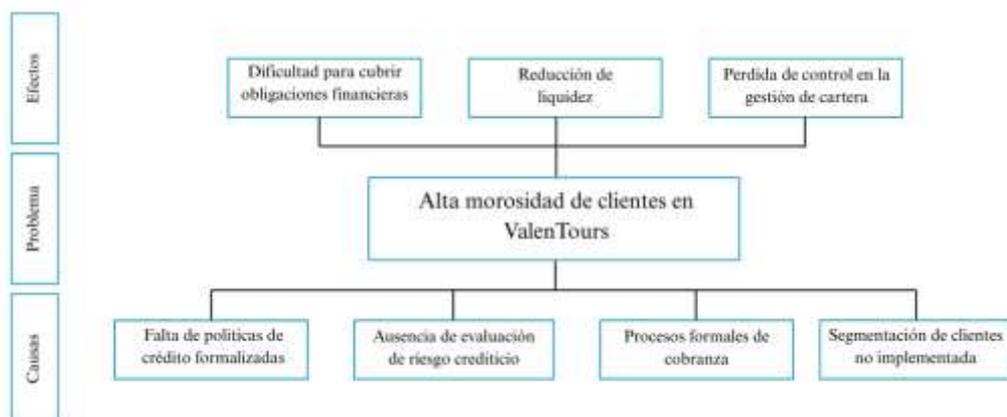
En el contexto actual de ValenTours, empresa que se dedica al transporte turístico personalizado, se ha revelado un deterioro progresivo en su capacidad de recuperación de cartera, manifestando así un índice de morosidad del 26% durante el año 2024, según los datos internos que nos facilitado la organización. De tal manera, esta situación limita la liquidez operativa y genera complicaciones para cumplir con responsabilidades esenciales como sueldos, mantenimiento de los vehículos y combustible, comprometiendo así la estabilidad del servicio.

El problema central identificado es la alta morosidad en los clientes, situación que se ha intensificado poco a poco debido a la carencia de herramientas formales para la gestión de crédito y cobranza. Para comprender de manera estructurada las raíces de esta problemática, se utilizó la metodología del árbol de problemas, la cual permite representar de forma lógica las relaciones causa-efecto de una situación crítica (2023)

### Figura 1

#### Árbol de problemas

*Nota.* Formato adaptado de “Application of problem tree análisis (PTA) and logic model in conceptualising post conservation evaluation (PCE) for heritage building maintenance in Malaysia”, por Muhammad Abdul y Lai Wong, (2022).



El análisis en la figura 1 revela cuatro causas principales que repercuten directamente en el problema. La inexistencia de políticas de crédito formalizadas, lo que ocasiona otorgamientos de bajo criterios subjetivos; la ausencia de evaluación de riesgo crediticio impide identificar la capacidad real de pago de los clientes; procesos informales de cobranza, sin ningún registro, protocolos ni seguimiento estructurado; y la falta de segmentación de clientes, que no permite priorizar según el perfil de riesgo. Estas debilidades administrativas generan un sistema vulnerable, por lo que, las decisiones carecen de soporte técnico y previsión financiera.

A su vez, se identifican tres efectos importantes que son la reducción de la liquidez operativa, al no contar con los ingresos en los tiempos correctos; la dificultad para cubrir obligaciones financieras prioritarias, lo que pone en riesgo la continuidad de las operaciones; y la pérdida de control en la gestión de cartera, lo que obstaculiza visualizar y tomar decisiones oportunas al respecto de la situación financiera real.

En este contexto se enfrenta serias dificultades en la gestión de cobranza de su cartera de clientes, pues existe una ausencia de políticas formales de crédito. Sin forma de evaluar la capacidad de pago de sus clientes, presenta una carencia de acuerdos contractuales con plazos de pago claros, lo que genera reiterados incumplimientos. Esta falta de formalización de procesos se ha convertido en un factor crítico que incrementa la repetición de errores y al debilitamiento del control interno. Esta situación merece una intervención estructural que permita diseñar políticas claras, objetivas y funcionales para disminuir los riesgos financieros asociados.

### **Pregunta de Investigación**

¿Cómo puede el diseño de un modelo de políticas de calificación de crédito y procedimientos de cobranza contribuir a la reducción y recuperación de la cartera vencida para fortalecer la liquidez operativa de la empresa ValenTours?

### **Justificación de la Investigación**

La presente investigación va dirigida a la empresa ValenTours como caso de estudio principal, y además aporta al conocimiento académico y al sector de transporte turístico, debido a que ofrece un aporte sobre cómo diseñar un manual de políticas de crédito puede mejorar la recuperación de cartera vencida, reducir la tasa de morosidad y obtener un mejor equilibrio financiero.

No obstante, el transporte turístico en Ecuador aún se encuentra en una etapa de recuperación pospandémica. Según el Observatorio de Turismo del Ecuador (2023), durante el período 2020-2022, el sector experimentó una contracción del 19 % en ingresos promedio anuales en comparación con niveles prepandémicos, sin lograr todavía una estabilización sostenida. De tal manera, exponen la fragilidad en la gestión financiera de las empresas del sector.

El establecimiento de políticas claras de crédito permite a las empresas definir límites, condiciones de pago y procedimientos de cobranza que no solo reducen el riesgo de incobrabilidad, sino que también aseguran una mejor gestión de la liquidez. Estas políticas, formalizadas en manuales operativos, sirven de guía tanto para la evaluación crediticia como para la recuperación eficaz de cartera vencida (Ortiz, 2015).

Por otro lado, para la justificación práctica, el diseño de un manual de políticas de crédito ofrece beneficios concretos. Por lo tanto, permitirá establecer criterios claros de evaluación, definir límites, plazos de pagos adecuados, y crear protocolos de recuperación de cartera lo que reducirá la morosidad y fortalecerá la liquidez operativa. De tal manera, este instrumento servirá como modelo para otras PYMES del sector turísticos que no cuenten con una política de crédito formal, ayudándolos a optimizar y profesionalizar su gestión de cobranzas.

## **Objetivos**

### ***Objetivo general***

- Diseñar un modelo de políticas de crédito y procedimientos de cobranza para ValenTours, que permita estandarizar la evaluación de riesgo, optimizar los plazos y condiciones de crédito.

### ***Objetivos específicos***

- Realizar diagnóstico interno y externo de la empresa.
- Analizar los criterios actuales de la Gestión de Crédito y Cobranzas para la evaluación de clientes.
- Diseñar una propuesta de Políticas de Calificación de Crédito y procedimiento gestión de cobranza.

## **Marco Teórico**

El presente apartado se desarrollan las teorías que son base para la investigación. Aspectos como el riesgo de crédito, el crédito comercial y procesos de cobros. Estas teorías permiten conocer el comportamiento de la empresa evaluar los riesgos al incumplimiento de pagos y establecer estrategias eficientes en recuperación de la cartera.

### ***Teoría del Racionamiento Crediticio***

La teoría según Stiglitz y Weiss (1981) argumenta que el mercado esta mayormente conformado con información asimétrica, donde los prestamistas no pueden ver claramente entre los buenos y malos prestatarios, el crédito no se puede lograr asignar de manera segura o de manea optima, esto genera situaciones en las que las personas o empresas solventes no logran acceder a un financiamiento.

Un aumento en los tipos de interés o en los requisitos de garantías lo que provocaría un aumento en el riesgo en la cartera de préstamos desalentando a los inversores más seguros o induciendo a los prestatarios a invertir en proyectos más arriesgados que podrían disminuir las ganancias del banco. (p. 408)

El enfoque crea una dimensión clave para el análisis de políticas de crédito o financiamiento, especialmente en sectores donde no existen mecanismos solidos de evaluación crediticia. La teoría explica por qué no siempre se da acceso a la demandaron cuando incrementa la solicitud de crédito y por qué es frecuente que personas naturales, microempresa o empresas tengan barrera al acceso del crédito, no es por rentabilidad, sino por la imposibilidad de reducir la incertidumbre que perciben los prestamistas.

También esta teoría justifica las garantizas complementarias para otorgar un crédito al cliente, como los sistemas de scoring crediticio, referencias cruzadas entre clientes o incluso intervenciones bancarias en líneas de crédito con condiciones especiales. Esta teoría del racionamiento crediticio se ve relacionada con el sector del transporte en general, las empresas de este sector tienen dificultades como la información asimétrica o el establece niveles de riesgo para los clientes, lo que produce no otorgar el crédito solicitado por no poder justificar las garantizas, teniendo un impacto en las ventas de la empresa.

### ***Teoría del Crédito Moral***

La teoría del riesgo moral por parte del economista Kenneth Arrow (1963) analiza como información afecta el comportamiento de los agentes económicos en diferentes sectores. Este concepto a sido ampliamente adaptado y extendido al campo de las finanzas, particularmente relaciones crediticias entre prestamistas y prestatarios.

Según Gallurt et al. (2012) El riesgo moral en el crédito viene dado por la tentación del prestatario de realizar inversiones en proyectos con mayores rentabilidades de las estudiadas en un principio (objeto del contrato de préstamo) pero que suponen un mayor riesgo al estipulado en las inversiones planteadas antes de la contratación del préstamo. El prestamista ante la presentación de este proyecto de inversión de un riesgo más elevado no hubiera aceptado en las condiciones primitivas la firma del contrato

La teoría tiene como base la situación en la que una o ambas partes en un negociación o transacción tengan incentivos para modificar su comportamiento una vez que se ha establecidos un contrato. En el contexto como es el crédito, el riesgo está presente cuando después de recibir un préstamo o se le otorgue un crédito, tomen decisiones que aumente el riesgo de impago y no fueron previstas por la empresa.

La presencia del riesgo moral también sustenta porque muchas empresas, microempresas o entidades financieras limitan el acceso al crédito. Se ve más especialmente en sectores donde los niveles de informalidad, la usencia de información verificable o el escaso historial crediticio dificultan el control posterior al otorgamiento del crédito. Teniendo en cuenta esto, la teoría es crucial para entender las necesidades de nuestro sector en implementar políticas de crédito rigurosas y complementar con información financiera.

### ***Teoría sobre la Gestión de Cobranza***

Las teorías sobre la gestión de cobranzas se enfocan en mejoras los procesos de recuperación de pagos, tenido en cuenta el ciclo de vida del cliente, el riesgo crediticio y el análisis costo-beneficio de las estrategias empleadas. Se define como una herramienta clave para la gerencia financiera, cuyo propósito es garantizar la recuperación oportuna de la cartera y el total de los créditos otorgados a los clientes.

Este proceso implica la implementación de estrategias, políticas y procedimientos que están alineados a convertir las ventas de crédito en efectivo, minimizando el riesgo de morosidad y evitando que las deudas superen los plazos otorgados de crédito (Mogollón, 2021). Villena y Guerrero (2021) señalan que la gestión de cobranza está compuesta por fases y tácticas que permiten rescatar bienes económicos en el corto plazo, teniendo en cuenta que la recuperación no afecte la relación comercial con el cliente ni en su frecuencia de solicitar productos o servicios.

El rendimiento de la gestión de cobranza está afectado por varios elementos, incluyendo las circunstancias económicas externas, como desastres naturales, fluctuaciones en los precios internacionales, crisis financieras y emergencias sanitarias. Estos fuertes cambios de escenario obligan a las empresas a reconsiderar sus políticas y procedimientos de cobranza para preservar la estabilidad financiera. Ng-Henao (2015) considera que la adaptabilidad y resiliencia es determinante para la supervivencia de diversas empresas, mientras que García et al. (2019) enfatiza la importancia de establecer lineamiento y controles internos rigurosos, límites de ventas y plazos otorgados para prevenir riesgos en la recuperación de créditos.

Existe una estrecha relación entre la salud financiera de la empresa y la gestión de cobranza. Una recuperación eficiente de la cartera mejora la liquidez, mantiene las funciones de la empresa y permite sostener la rentabilidad a lo largo del tiempo. Para esto, el análisis financiero mediante indicadores de liquidez, solvencia, endeudamiento y rentabilidad fundamental en la toma de decisiones estratégicas. De esta forma, garantizamos una adecuada rotación de cartera no solo evitando la acumulación de cuentas incobrables, sino que también contribuya a la estabilidad de la empresa u organización.

## **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 (Ross S. A., 2022).

### ***Cartera Vencida***

Es la parte del Activo constituida por los documentos y en general por todos los créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento (Ross S. A., 2022).

### ***Políticas de Crédito***

La existencia de las políticas de crédito y cobranza cumplen un papel fundamental al momento de otorgar créditos, ya que permiten seguir pasos previamente analizados para beneficiar a la empresa y así lograr minimizar los riesgos de incobrabilidad. Además, contar con estas políticas permite una gestión más eficiente al momento de iniciar el proceso de cobranza. Si dichas políticas se siguen de la manera correcta, es probable reducir los riesgos y dar paso a la oportunidad de lograr una mayor efectividad en el cumplimiento de los pagos (Arias Maqui & Rodriguez Roldan, 2020).

### ***Indicadores Financieros***

Los indicadores financieros son métricas derivadas de los estados financieros que permiten evaluar la salud económica de la empresa y la eficiencia de sus procesos (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2019).

### ***Segmentación de Clientes***

La segmentación de clientes consiste en agrupar la cartera con base en características comunes (valor de compra, comportamiento de pago, tipo de negocio) para diseñar estrategias de crédito diferenciadas (Kotler & Keller, 2020).

### ***Cartera***

La cartera de clientes incluye todas las cuentas por cobrar generadas por la prestación de servicios. Su composición (segmentos A, B y C) e interacción con el ciclo de cobro determina la liquidez (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2019).

### ***Calificación Crediticia***

De acuerdo con Ross et al. (2022) “es el proceso de calcular una puntuación para un cliente con base en la información recabada; según el resultado se acepta o se

rechaza el crédito. Una compañía podría calificar a Hisde las cinco C del crédito de acuerdo con toda la información disponible acerca del cliente”. (p.864)

### ***Las Cinco C del Crédito***

Los autores Zutter & Smart (2022) indicaron,

Es una técnica de selección de crédito conocida como las cinco C del crédito, proporciona un marco para un análisis profundo del crédito. Debido al tiempo y al gasto involucrado, este método de selección de crédito se utiliza para solicitudes de crédito de grandes montos. Las Cinco C son las siguientes:

- **Características del solicitante:** historial del solicitante sobre el cumplimiento de sus obligaciones pasadas.
- **Capacidad:** habilidad del solicitante para pagar el crédito, se determina con base en un análisis enfocado en el flujo de efectivo de sus estados financieros.
- **Capital:** deuda del solicitante con relación a su capital social.
- **Colateral:** activos que el solicitante puede utilizar para asegurar el crédito. El colateral más valioso aumenta la posibilidad de que el acreedor recupere los fondos si el solicitante llegara a incumplir.
- **Condiciones:** condiciones económicas actuales, tanto generales como específicas de la industria, y cualquier condición única para una transacción específica. (p.710)

### ***Política de Cobranza***

Representan un grupo de procedimientos, indicaciones de forma detallada de como un departamento debe cumplir con el proceso de cobro de una empresa cuya principal premisa es disminuir el nivel de riesgo de deudas o el índice de morosidad. (Márquez, 2021).

### ***Cobranza***

Se denomina cobranza al proceso mediante el cual se hace efectiva la percepción de un pago en concepto de una compra, de la prestación de un servicio, de la cancelación de una deuda (Ross S. A., 2022).

## **Marco Referencial**

Según Cuesta (2025) En el cierre del 2023, la empresa de servicio de agua potable en santa elena enfrente un caso grave de cartera vencida por parte de los clientes, la empresa se encarga de proveer agua potable, alcantarillado sanitario y pluvial. La cartera vencida asciende hasta 13.5 millones, que representa el 76% de los ingresos anuales afectando directamente la liquidez, inversiones y la calidad.

Las causas identificadas se encuentran la falta de depuración de la cartea, deficiencias en la gestión de cobro, problemas de socialización con los usuarios y factores socioeconómicos. Se uso la investigación no experimental, de tipo descriptivo, con un enfoque mixto, sirvió para encuestar a 383 usuarios y al personal clave, para complementar con una observación indirecta.

Los usuarios indican que esto también se debe a las interrupciones de los servicios, a la falta de notificaciones claras sobre las deudas y a limitaciones económicas.

Según Valencia y Villavicencio (2025) en su estudio tuvo como propósito analizar como las políticas crediticias aplicadas por empresas lideres de diversos sectores impactan en su gestión financiera, con el fin de identificar las mejores decisiones de optimización para la recuperación de cartera. Se identifico que dichas políticas, aunque permiten facilitar las ventas a crédito, presentan deficiencias en el análisis de riesgos previo, los procedimientos de aprobación y en el seguimiento posterior a la concesión del crédito, lo que deriva en periodos prolongados de cobranza, en una lenta y tardía recuperación de cartera.

La insuficiente verificación de la capacidad de pago del cliente, la aplicación limitada de estrategias preventivas frente a la morosidad y una gestión de cobranza efectiva, que, en muchos casos, no utiliza todo el potencial de las herramientas disponibles. El estudio recomienda fortalecer los criterios de evaluación crediticia, capacitar de forma continua al personal de cobranza, estandarizar los procesos de aprobación y adaptarse a los mecanismos de control, aprobación y seguimiento que permite reducir el riesgo de incumplimiento y optimizar la gestión de crédito.

## **Marco legal**

Esta investigación se fundamenta en el marco normativo vigente en el Ecuador, incorporando la Constitución de la República, la Ley de Compañías, la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, así como su reglamento, como base legal para sustentar el estudio.

**Art. 42 - Obligaciones del empleador:** El empleador está obligado a proporcionar herramientas y medios adecuados para que el trabajador cumpla sus funciones de manera eficiente. La empresa debe proveer al analista de crédito con herramientas como plantillas digitales, software y capacitación para cumplir con sus funciones según el procedimiento estructurado.

**Art. 43 - Obligaciones del trabajador:** El trabajador debe cumplir con diligencia las funciones asignadas. Todo el personal que participe en la gestión del crédito y cobranza debe cumplir con las funciones establecidas en el manual, bajo parámetros de responsabilidad y confidencialidad.

**Art. 46 - Jornada laboral y horarios:** La jornada máxima es de 8 horas diarias. Horas extra deben ser compensadas. Al implementar nuevos procesos, debe considerarse la carga horaria del personal para evitar sobrecarga o trabajo informal.

**Art. 48 - Capacitación:** El empleador debe procurar la capacitación continua del trabajador.

El manual puede incluir cláusulas de inducción, entrenamiento técnico y actualización periódica para el personal encargado del área.

**Art. 82 - Manual de funciones:** Cada empresa puede definir funciones y responsabilidades mediante manuales aprobados internamente. El manual de crédito y cobranzas debe ser parte de los documentos normativos internos reconocidos por la empresa y firmados por los trabajadores.

### ***Código de Comercio***

**Contratos mercantiles (Art. 863):** El contrato de crédito se formaliza como un título valor que faculta la exigibilidad de la obligación. Cualquier crédito extendido sin documento escrito carece de fuerza ejecutiva. Por ello, el manual debe incluir contratos que cumplan requisitos formales: identificación de partes, monto, plazo y tasa de interés.

**Tasa de interés máxima legal (Art. 627):** Establece que, en ausencia de pacto, se aplica la tasa de interés preferencial bancario vigente. Para cláusulas de mora, el contrato debe mencionar explícitamente la tasa pactada sin superar el límite legal.

**Prescripción de acciones (Art. 1891):** Las acciones cambiarias derivadas de títulos valores prescriben a los dos años desde el vencimiento. El manual debe prever plazos de aviso previo a iniciar demandas judiciales antes de este límite.

### ***Código Orgánico Integral Penal***

**Usura y límite de tasas (Art. 303):** Fija como delito el cobro de intereses superiores al máximo legal. El manual debe garantizar que las tasas moratorias no excedan el porcentual máximo: 12 % anual para operaciones comerciales si no se pacta otra cifra inferior.

**Defraudación (Arts. 235–237):** Tipifica como delito la apropiación indebida de fondos. Las acciones de cobro deben evitar procedimientos coercitivos que puedan interpretarse como amenazas o intimidación, para no incurrir en delito de extorsión.

### ***Ley Orgánica de Defensa del Consumidor***

**Información veraz y oportuna (Art. 3):** Obliga a las empresas a brindar condiciones claras de plazo, tasa y penalidad en el servicio. El manual debe incorporar cláusulas que garanticen la entrega de copia del contrato a cada cliente y la exposición de sus derechos.

**Prácticas de cobranza ética (Art. 34):** Prohíbe hostigar al deudor con llamadas o mensajes abusivos, especialmente entre 20:00 y 08:00 horas. El protocolo de cobranza escalonado debe respetar esos límites y registrar cada comunicación para evidenciar cumplimiento.

### ***Ley Orgánica de Protección de Datos Personales***

**Consentimiento expreso (Art. 10):** Toda recolección de datos del cliente (identificación, montos adeudados, referencias) requiere autorización previa. El manual debe incluir un formulario de consentimiento para uso de información en crédito y cobranza.

**Derechos ARCO (Art. 24):** Los clientes pueden solicitar Acceso, Rectificación, Cancelación u Oposición al uso de sus datos. El manual debe describir el procedimiento interno para atender estas solicitudes en plazos no mayores a 15 días hábiles.

### ***Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial***

**Suspensión de concesiones (Art. 5):** Establece que la falta de permisos o sanciones administrativas puede suspender operaciones de transporte. Si esto ocurre, la política de crédito debe prever “periodo de gracia” que suspenda temporalmente el cobro de deudas mientras dure la imposición.

**Seguro obligatorio (Art. 187):** Obliga a todos los vehículos a contar con póliza de responsabilidad civil. El manual debe incluir cláusulas que requieran al cliente comprobar la vigencia de su seguro cuando se pacte pago diferido; la omisión constituye causa de vencimiento anticipado.

### ***Ley Orgánica de Simplificación y Progresividad Tributaria***

**Retenciones en origen (Reglamento de Comprobantes):** Obliga a emitir comprobantes válidos para efectos de retención de impuestos. El manual de crédito debe contener cláusulas que establezcan que, en caso de incumplimiento tributario grave del cliente (por ejemplo, retenciones no efectuadas), ValenTours podrá suspender el servicio y exigir el pago inmediato de saldos pendientes.

**Sanciones tributarias (Arts. 128–132):** Prevén incrementos en mora tributaria que pueden menguar la capacidad de pago del deudor. El manual debe recomendar verificar periódicamente el estado tributario del cliente antes de renovar o ampliar el crédito.

## **Metodología**

De acuerdo con Hernández & Mendoza (2018) La metodología es un proceso que se entiende como un plan de acción estructurado, donde el investigador emprende una búsqueda de información necesaria para poder responder los cuestionamientos planteados en su tema de investigación. Los autores resaltan la importancia de utilizar uno o más enfoques, tipos de investigación, técnicas, herramientas y recursos que ayuden a disipar dudas o creencias sin justificación científica, con la finalidad de alcanzar soluciones eficientes y efectivas de los problemas planteados.

En el presente, la metodología de la investigación se ha convertido en una herramienta prioritaria para los investigadores y estudiantes. En base a la definición de Hernández y Mendoza, esta metodología es relevante para la investigación ya que atraviesa un proceso donde la formulación de los problemas se transforma en objetivos. Luego se recopilan datos con el fin de diseñar un modelo de políticas de calificación de crédito y procedimientos de cobranza para la empresa ValenTours.

### **Tipo de Investigación**

#### ***Investigación Descriptiva***

Desde el punto de vista de (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) La investigación descriptiva se enfoca en analizar las características y propiedades de las variables estudiadas con la finalidad de describir de forma específica el perfil de estas. Este tipo de investigación permite recopilar únicamente la información esencial ya sea de manera individual o conjunta. En este sentido, se puede afirmar que este tipo de estudio es de gran ayuda para identificar las principales características de los procesos actuales que implementa ValenTours al momento de otorgar créditos a sus clientes. Al mismo tiempo, facilita la identificación y evaluación de las dificultades que se presentan por la falta de un modelo de políticas de calificación de crédito.

#### ***Investigación de Campo***

En este caso, Hernández et al. (2014) señalan que este tipo de investigación de campo consiste en que el investigador se introduzca o viva en el entorno donde acontecen los hechos. Por tanto, este tipo de investigación resulta especialmente útil para complementar el estudio, ya que de esta manera se podrá obtener información

interna y certera acerca de las actividades que llevan a cabo al momento de gestionar los créditos y realizar la cobranza. Además, nos permitirá recopilar detalles de los clientes más frecuentes y sus características preferidas sobre ValenTours, aspectos que se deberían considerar al momento de elaborar las políticas de calificación.

### ***Investigación Documental***

Finalmente, se emplea una investigación documental que consiste en analizar bibliografías, datos y reportes internos de la empresa. Esto permitirá la evaluación de la información mediante indicadores financieros relacionados a la cartera, así como su impacto en la liquidez.

### **Enfoque de la Investigación**

El presente trabajo adopta una investigación mixta, también conocida como métodos mixtos que consiste en combinar las perspectivas cuantitativas y cualitativas durante los procesos de la investigación científica. El objetivo es obtener una comprensión más profunda de un problema, fenómeno o situación específicos. Esto debido a la que las evidencias indican que, en varias ocasiones, concentrarse solo en uno de estos enfoques ya mencionados pueda ser insuficiente y parcial para la comprensión plena de los aspectos estudiados (Bernal Torres, 2022).

Bajo la premisa de este autor, se opta por utilizar un enfoque mixto para así obtener datos precisos sobre los procesos de crédito y cobranzas actuales, las preferencias que tengan los clientes al respecto de la emisión de los créditos y las condiciones de pagos. El objetivo de esto es recopilar información que nos permita elaborar de manera de adecuada un manual de políticas de crédito y cobranzas.

### **Técnica e Instrumento**

Según Hernández et al. (2014) Las técnicas de investigación constituyen los métodos utilizados en el proceso metodológico para llevar a la práctica la recopilación de datos. Esta recolección se realiza siguiendo métodos y procedimientos reconocidos y aceptados por una comunidad científica. Para que una investigación sea valorada y confiable por otros investigadores, es necesario demostrar que se aplicaron dichos procedimientos.

En este enfoque, la medición de los fenómenos estudiados debe poder observarse o referirse a la realidad tangible. De tal manera, las entrevistas permiten

profundizar en las practicas internas y vacíos en los procedimientos que afectan en la recuperación de cartera. La revisión documental nos ayuda a analizar e interpretar la situación liquida y económica de la empresa.

Cada una de estas técnicas se apoya en instrumentos específicos que se explican a continuación:

**Tabla 1**

*Aplicación de técnicas e instrumentos*

<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Objeto de estudio</b>	<b>Objetivo</b>
Entrevistas semiestructuradas	Guía de entrevista	Gerencial y personal administrativo de ValenTours	Profundizar en los procedimientos actuales, detectando vacíos y propuestas de mejora.
Revisión documental	Informes y documentos internos	Estados financieros, contratos actuales, reportes de cartera vencida	Analizar la salud financiera de la empresa.

### **Entrevista**

Como señalan Creswell y Creswell (2018), las entrevistas son una técnica de investigación cualitativa que implica una comunicación directa entre el investigador y la persona entrevistada con el propósito de profundizar en sus opiniones, experiencias y percepciones sobre el tema de análisis. En base al concepto de los autores, este instrumento se usa con el objetivo de tener un contacto directo con los implicados en el tema de estudio y así poder obtener información verídica.

### **Justificación de las Técnicas**

La elección de las entrevistas semiestructuradas respondió a la necesidad de obtener información cualitativa directamente de los actores involucrados en la gestión

de crédito y cobranza de ValenTours, lo que permitió identificar prácticas empíricas, percepciones y dificultades operativas que no podían evidenciarse únicamente con datos financieros.

De manera complementaria, la revisión documental resultó pertinente porque aportó evidencia objetiva y verificable mediante contratos, reportes contables y registros de cartera vencida, lo que posibilitó contrastar la información obtenida en las entrevistas con los indicadores financieros de la empresa. La integración de ambas técnicas garantizó un análisis integral del problema, al combinar la visión cualitativa de los responsables con datos cuantitativos, fortaleciendo la validez de los resultados alcanzados.

### **Estructura de la entrevista**

La entrevista está dirigida a dos personas que conforman el área administrativa de la empresa que tiene información prioritaria sobre el otorgamiento de créditos como: Gerente General y Encargado Administrativo.

### **Tabla 2**

#### *Guía de Entrevista*

---

#### **Cuestionario para entrevista para el personal de la empresa ValenTours**

---

1. ¿Qué tipo de condiciones establece cuando otorga crédito a algún cliente?  
(Cadena Trujillo, 2023)
2. ¿Usted ha establecido algún control o política interna por escrito en su negocio?
3. ¿Qué criterios tiene en consideración la empresa al evaluar el otorgamiento de créditos? (Zamora, 2024)
4. ¿Quién tiene la autoridad para otorgar créditos en la organización?  
(Rodríguez, 2024)
5. ¿Cómo se realiza el seguimiento de cuentas con cobros pendientes y la gestión de cartera vencida?
6. ¿Cómo es el proceso de otorgamiento de crédito y los requisitos que deben presentar los clientes?

En la tabla 2 se presentan las preguntas que se realizarán en la entrevista dirigida al gerente general de ValenTours. El objetivo de esta herramienta es obtener información directa y cualitativa sobre las prácticas actuales que utiliza la empresa. Se busca identificar vacíos en la normativa interna, criterios que se emplean de manera empírica y procedimientos de seguimiento que tienen influencia en la cartera vencida. Los resultados obtenidos permitirán validar el diagnóstico previo e identificar las debilidades que deben ser fortalecidas en la propuesta del modelo de políticas de crédito y procedimientos de cobranza.

## **Capítulo 1. Diagnostico Interno y Externo de la Empresa**

El presente capítulo tiene como objetivo realizar un diagnóstico integral de la empresa, que abarcará tanto factores internos como factores externos que tienen influencia en su desempeño como organización. A través de un análisis estructurado de su historia, servicios, estructura, misión y valores, se construye una visión de su operatividad actual. De forma complementaria, para identificar los elementos clave que afectan a su competitividad en el mercado de transporte turístico, incorporan herramientas estratégicas como el análisis FODA y PESTAL. Este diagnóstico establece bases para formular propuestas orientadas a las necesidades de optimizar sus procesos financieros y administrativos.

### **Antecedentes de la compañía**

ValenTours se constituyó el 15 de mayo de 2018 en Guayaquil, Provincia del Guayas, con R.U.C #0993098965001, con código C.I.I.U H4922.01, se especializa en el transporte turístico, transporte ejecutivo, traslados de personal y conexiones de enlaces con el aeropuerto TAGSA. Este servicio se presta a nivel nacional dentro del territorio ecuatoriano, con permisos especiales se puede realizar viajes al país vecino Colombia y realizar circuito cerrado al país vecino Perú.

La constitución de la empresa se llevó a cabo con el respaldo de dos socios visionarios, que buscaban crecer más allá del público general y atender tanto al sector público como al privado. Desde sus primeros días, la empresa se constituyó con lo mínimo indispensable: inscripción en las juntas, emisión de facturas y el papeleo básico para operar legalmente.

Actualmente, ValenTours cuenta con una flota de 5 vehículos estos repartidos entre SUV, vans y buses, estos vehículos ayudan a las empresas que requieran algo específico y seguro para trasladar a ejecutivos. El tiempo que tiene constituida que son 7 años tiene clientes en varios segmentos privado, publico, extranjero y público general, logrando tener un porcentaje del mercado.

A pesar de que ValenTours tiene un crecimiento económico moderado, su aceptación dentro del sector es favorable gracias a las opiniones de sus clientes. la valoración se debe a la calidad que ofrece, se caracteriza por la puntualidad,

responsabilidad, respeto, soporte logístico y comunicación constante. Los clientes cuentan con unidades en excelente condiciones y año, hoy en día se avistan dos unidades nuevas para seguir brindando un excelente servicio.

### **Catálogo de servicios**

ValenTours dispone de una cartera de servicios diseñada para atender diversos segmentos del mercado, lo cual ha contribuido positivamente a su posicionamiento como una empresa versátil. Gracias a esta experiencia operativa, ha desarrollado una oferta flexible que se adapta a todo tipo de necesidades institucionales como a requerimientos particulares.

- Transporte turístico nacional.
- Transporte ejecutivo para empresas privadas y públicas.
- Servicio de transfer aeropuerto-hotel-aeropuerto.
- Traslado de personal para eventos sociales y corporativos.

A continuación, se presentan las tarifas referenciales de los servicios que se ofrecen, que han sido categorizados según el tipo de unidad de transporte. Por motivos de confidencialidad comercial, los valores son propuestos en rangos aproximados y sin especificar los recorridos.

**Tabla 3**

*Catálogo de servicios por tipo de vehículo (primera parte)*

<b>Tipo de vehículo</b>	<b>Capacidad de pasajeros</b>	<b>Valor estimado</b>	<b>Observación</b>
SUV	Hasta 2 personas	\$25 - \$280	Dependiendo del viaje o distancia

**Tabla 4***Catálogo de servicios por tipo de vehículo (segunda parte)*

<b>Tipo de vehículo</b>	<b>Capacidad de pasajeros</b>	<b>Valor estimado</b>	<b>Observación</b>
VAN H1	Hasta 9 personas	\$30 - \$330	Dependiendo del viaje o distancia
Furgoneta Sprinter / Volkswagen	Hasta 15 personas	\$40 - \$400	Dependiendo del viaje o distancia
Mini Bus	16 - 30 personas	\$50 - \$550	Dependiendo del viaje o distancia
Bus grande	40 -45 personas	\$80 - \$700	Dependiendo del viaje o distancia

La tabla 3 y su continuación en la tabla 4 muestran la estructura general de precios que maneja ValenTours dependiendo de la capacidad de pasajeros de cada unidad vehicular. Como se evidencia, el valor del servicio varia y está condicionado por factores como el destino, distancia de recorrido, duración del viaje y todos los requerimientos logísticos asociados. Esta estrategia de segmentación tarifaria le permite a la empresa atender a diferentes perfiles de clientes sin comprometer su margen operativo.

## **Misión**

Brindar servicio de transporte de turismo y logística de la más alta calidad, ofreciendo a nuestros clientes, particulares y empresas un trato respetuoso orientado a la satisfacción de sus necesidades (ValenTours, 2021).

## **Visión**

Convertirnos en uno de los mayores referentes en el transporte turístico, no solo de Guayaquil sino del país y a nivel internacional. Por ello trabajamos con constancia, compromiso y responsabilidad (ValenTours, 2021).

## **Valores**

### ***Calidad***

Cada servicio cumple estándares para que el cliente se sienta en un servicio VIP, por ejemplo: las unidades impecables con buen aroma, mantenimientos y reparaciones que estén al día, el aire acondicionado siempre encendido, total disponibilidad del conductor en cada servicio.

### ***Puntualidad***

Se estima estar y comunicar al cliente 15 minutos antes para coordinar adecuadamente el lugar de recogida, el cliente puede solicitar el servicio a la hora que requiera, siempre y cuando el horario compagine con la seguridad de la zona.

### ***Responsabilidad***

Cumple con los requerimientos de ley, las empresas de transporte turístico deben cumplir con varias normativas entre ellas la hoja de ruta, un documento legal y revisable por los agentes de tránsito a nivel nacional, este describe la hora de salida y hora aproximada de llegada al destino, además una lista de pasajeros el cual tiene los nombres completos y número de cédula de cada usuario.

## ***Respeto***

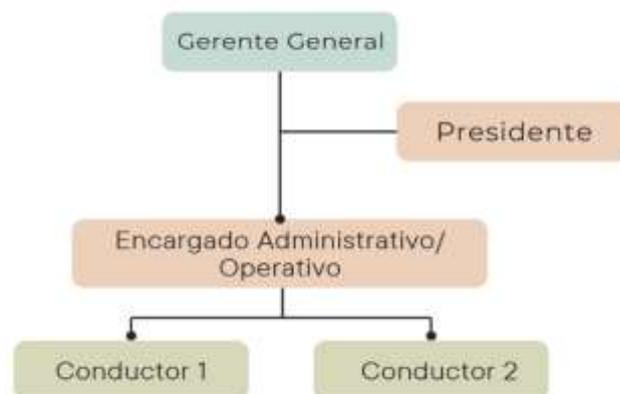
Reconocen y valoran a cada persona que tiene relación con la empresa, ya sean clientes, colaboradores y comunidad mediante un trato cordial. La empresa respeta el medio ambiente con medidas de reciclaje de fluidos y reencauche de llantas para contaminar lo menos posible.

## **Organigrama**

La empresa opera bajo una estructura funcional simple, que se encuentra encabezada por un gerente general. Las diferentes actividades como ventas, logística y marketing son gestionadas por un equipo bastante reducido, lo que exige mayor esfuerzo y polifuncionalidad. Cabe resaltar, que, aunque ValenTours no cuente con una estructura organizacional formalmente definida, se realizó el siguiente organigrama en función de los roles y responsabilidades que, en la práctica, ejercen las personas involucradas en la operación rutinaria.

### **Figura 2**

*Estructura Organizacional ValenTours*



La Figura 2 demuestra una organización de carácter lineal, la cual puede interpretarse como ventajosa, ya que la toma de decisiones se realiza con agilidad y tiene un bajo costo estructural. Sin embargo, también muestra riesgos relacionados con

la centralización de funciones y la falta de especialización; dichos aspectos pueden impactar de manera negativa en áreas financieras.

### **Análisis FODA**

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) constituye una herramienta estratégica fundamental para comprender la posición interna y externa de una organización frente a su entorno competitivo. Esta metodología permite evaluar las capacidades internas y las condiciones del entorno con el fin de apoyar la toma de decisiones estratégicas informadas. Tal como lo señalan Helms & Nixon (2010), el FODA facilita una síntesis estructurada de variables clave que inciden en el desempeño organizacional, convirtiéndose en un recurso valioso para la planificación y el diseño de estrategias sostenibles.

#### ***Fortalezas***

- a. Experiencia en el mercado turístico.
- b. Servicio personalizado y reputación.
- c. Adaptabilidad operativa.
- d. Equipo con conocimiento local.

**Experiencia en el Mercado Turístico.** ValenTours cuenta con ocho años operando rutas turísticas en la región, tiempo durante el cual ha fortalecido sus procesos de planificación de viajes, logística y atención al pasajero. Esta trayectoria le ha permitido entender la demanda según temporadas y festividades del país, optimiza sus rutas en función de la afluencia y anticipar necesidades como almorzar, descansar o hacer paradas técnicas para fotos y realizar turismo. Gracias a este conocimiento, la empresa puede proyectar ingresos, pues conoce qué segmentos de clientes tienden a pagar puntualmente.

**Servicio personalizado y reputación.** El sello distintivo de ValenTours es su personalización: ofrece rutas turísticas de viaje, ajustes de itinerario al gusto del cliente y detalles como refrigerios, música y películas a elección del cliente. Esta cercanía ha generado una fuerte reputación boca-oreja sin haber tenido una fuerte campaña de publicidad. Al tener clientes satisfechos que retornan, la empresa puede apoyarse en referencias para evaluar nuevos créditos, estableciendo niveles preferenciales de financiamiento para quienes hayan demostrado puntualidad en pagos previos. Además, esta reputación facilita negociaciones con aliados (hoteles, restaurantes) para obtener mejores condiciones, que a su vez pueden trasladarse como incentivos en la política de crédito.

**Adaptabilidad operativa.** La empresa, al ser pequeña y con estructura plana, puede reconfigurar sus itinerarios, vehículos de la flota en cuestión de horas ante variaciones inesperadas en la demanda, cierres de vías o cambios repentinos del cliente. Esta flexibilidad se traduce en una menor exposición a pérdidas por viajes cancelados o uso de vehículos subcontratados de empresas con la misma rama de servicio y, por ende, en una cartera de crédito más sólida: la empresa puede ofrecer con confianza plazos de pago extendidos si sabe que dispone de margen para reubicar vehículos o reasignar conductores.

**Equipo con conocimiento local.** Conductores conocen a fondo las rutas, normativas municipales y características del terreno, lo que reduce riesgos logísticos. Su vínculo con las comunidades facilita la verificación de solvencia de clientes locales: por ejemplo, si un empresario que pide crédito puede validar de primera mano su reputación en la zona. Este conocimiento en el terreno también agiliza la respuesta ante imprevistos como cambios de clima y permite ajustar las políticas de crédito sobre la marcha, introduciendo excepciones o periodos de gracia informados por la realidad del corredor turístico.

### ***Oportunidades***

- a. Impulso al turismo interno.
- b. Pagos digitales y fintech.
- c. Líneas de créditos.

**Impulso al turismo interno.** La recuperación del turismo nacional tras la pandemia ha motivado programas municipales para generar turismo y paquetes estatales que incentivan viajes dentro del país. ValenTours puede acoger esta tendencia ofreciendo líneas de crédito para grupos organizados como familiares numerosos o corporativos, con condiciones especiales, sabiendo que estos segmentos cuentan con respaldo de convenios estatales o institucionales.

**Pagos digitales y fintech.** El crecimiento del dinero electrónico y apps de pago en Ecuador ofrece herramientas para realizar cobros con tarjeta de crédito. Esta solución ofrece al cliente garantizar que contará con crédito de su banco preferido y la empresa tendrá acreditado el dinero en cuestión de días mejorando su liquidez.

ValenTours puede implementar un sistema que emita alertas programadas según la antigüedad de la deuda y el perfil del cliente, elevando la tasa de recuperación sin aumentar la carga de trabajo. Asimismo, las fintech permiten validar en tiempo real el historial de transacciones del cliente, mejorando el scoring y permitiendo ofrecer condiciones de crédito personalizadas.

**Líneas de crédito.** El acceso a líneas de crédito como herramienta de crecimiento se puede aprovechar la oferta de líneas de crédito de bancos nacionales para financiar los costos operativos inmediatos de sus servicios turísticos, mientras la recuperación de la cartera llega de los clientes los cuales tienen autorizado sus créditos. La estrategia ofrece condiciones de pago flexibles sin comprometer su liquidez operativa.

### ***Debilidades***

- a. Ausencia de política de crédito formal.
- b. Falta de segmentación de cartera.
- c. Escasa infraestructura tecnológica.
- d. Procesos y roles poco definidos.

**Ausencia de política de crédito formal.** Actualmente ValenTours no cuenta con un documento formal que estandarice quién recibe crédito, por cuánto tiempo y en qué condiciones. Esto obliga al personal a decidir de forma intuitiva, lo que genera inconsistencias: un cliente frecuente puede recibir mejores plazos de crédito que uno nuevo, sin criterios claros, y las mismas rutas o paquetes pueden manejar plazos distintos. Un documento formal permitirá fijar montos máximos y plazos estándar por tipo de servicio, reduciendo la subjetividad y agilizando la aprobación de crédito.

**Falta de segmentación de cartera.** La empresa no cuenta con un modelo ABC o scoring, todos los clientes reciben el mismo proceso de cobranza: llamadas y recordatorios sin priorización u organización. Implementar la segmentación facilitará asignar equipos de cobranza y frecuencia de contactos según el aporte al ingreso mensual y el nivel de riesgo, enfocando esfuerzos en asegurar la recuperación de saldos críticos y optimizando el costo de gestión de cobros.

En el caso de la empresa no contar con la segmentación de la cartera implica que una agencia de viajes grande reciba el mismo seguimiento que un grupo de viajeros independientes de un tour. Segmentar ayuda a focalizar los recursos de cobranza donde más se necesitan, mejorando la eficiencia y elevando la tasa de recuperación.

**Escasa infraestructura tecnológica.** La gestión actual de las cuentas por cobrar en de la empresa se apoya en hoja de cálculo y anotaciones en agendas físicas. La ausencia de un ERP integrado previene la generación de alertas automáticas sobre vencimientos, el histórico de comunicaciones o la consolidación de reportes para la gerencia. Esta carencia provoca duplicidad de registros, errores en montos y retrasos en la emisión de requerimientos de pago.

**Procesos y roles poco definidos.** A nivel organizativo carece de organigrama formal ni descripción de puestos, por lo que tareas de crédito y cobranza se superponen a otras áreas. La definición clara de quién aprueba créditos, quién ejecuta recordatorios y quién gestiona devoluciones mejorará el flujo de trabajo y la eficiencia en la gestión de cartera.

En ocasiones, todos suponen que “otro” se encargará de recordar un pago pendiente, con el riesgo de que nadie lo haga a tiempo. La falta de procesos estandarizados también implica que no haya un flujo de trabajo óptimo

## ***Amenazas***

- a. Volatilidad del combustible.
- b. Cambios regulatorios en transporte.
- c. Eventos climáticos extremos.
- d. Competencia creciente.

**Volatilidad del combustible.** Las fluctuaciones en el precio del diésel directamente en el costo por kilómetro de cada ruta. Cuando el combustible sube de precio, la empresa suele trasladar el incremento a las tarifas, pero si un cliente tiene crédito abierto bajo condiciones previas, su capacidad de pago puede verse reducida. Esto provoca retrasos en la recuperación de saldos y afecta la liquidez de la cartera.

**Cambios regulatorios en transporte.** Las decisiones de las autoridades locales o nacionales pueden modificar rutas autorizadas, exigir renovaciones de permisos o imponer nuevas obligaciones de seguros. La pérdida temporal de una ruta clave puede interrumpir el flujo de caja proyectado y generar incumplimientos en los pagos por parte de clientes afectados.

**Eventos climáticos extremos.** Fenómenos como inundaciones o deslizamientos en zonas montañosas pueden suspender operaciones durante días o semanas. La falta de medidas preventivas puede conducir a mora en bloque. Una política de crédito robusta incluirá definiciones de “fuerza mayor” vinculadas a alertas meteorológicas oficiales, con plazos de gracia automáticos para mitigar el impacto.

**Competencia creciente.** La entrada de nuevas empresas de transporte turístico con mayor inversión en marketing y sistemas de reserva online atrae clientes mediante promociones agresivas y condiciones de pago flexibles. Si las políticas de crédito de ValenTours no se adaptan, la empresa podría perder cuentas valiosas. Es recomendable realizar estudios periódicos de mercado para ajustar condiciones y mantener un equilibrio entre precio, servicio y facilidades de pago.

## **Análisis PESTAL**

El análisis PESTAL permite examinar las condiciones del entorno que afectan a las organizaciones en términos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Esta herramienta es clave para comprender cómo factores externos pueden incidir en las decisiones estratégicas, especialmente en sectores

sensibles como el transporte turístico. De acuerdo con Johnson, Scholes y Whittington (2020), evaluar estos elementos proporciona una visión estructurada del contexto que rodea a la empresa y facilita la adaptación a escenarios cambiantes. En el caso de ValenTours, este análisis resulta fundamental para alinear sus políticas de crédito y cobranza con los desafíos del entorno actual.

### ***Entorno Político***

**Oportunidades.** Las políticas oficiales actuales han beneficiado el acceso a financiamiento para pequeñas y medianas empresas, lo que ha ayudado a crear criterios de crédito que aprovechen líneas de apoyo público. Además, esta continuidad en orientación de impulso a la inversión produce un entorno mejor o más predecible para fijar plazos a los clientes. También, la promoción del emprendimiento estimula el uso de herramientas formales de evaluación de capacidad de pago.

**Desafíos.** Asimismo, el entorno político en el país ha sido muy cambiante, por lo que las normativas de transporte pueden variar de un instante a otro. Esto puede afectar a permisos y concesiones que afecten a los ingresos de la empresa, entre otras palabras, la solvencia de los clientes para cancelar los créditos. Además, la falta de igualdad en la interpretación de las reglas locales puede generar incertidumbre o confusión al aplicar las políticas de cobro.

### ***Entorno Económico***

**Oportunidades.** La mejora del turismo interno ha fortalecido la demanda del servicio, por lo que puede ampliarse el tiempo límite de crédito en los clientes más recurrentes. Los intereses para proyectos actualmente se mantienen bajos, dando la oportunidad a clientes de buen comportamiento crediticio a extender sus plazos de pago. El equilibrio del dólar brinda certeza al planificar montos y vencimientos, además, los contratos a largo plazo con nuevos clientes pueden generar ingresos estables que sirvan de garantía.

**Desafíos.** La inestabilidad del precio de combustible puede encarecer los costos y gastos operativos, de forma impredecible y reduciendo los márgenes de ganancia. La inflación también merma el poder adquisitivo de los clientes lo que obliga a actualizar las tarifas, esto puede causar inconformidad en la relación comercial. Al mismo tiempo, afecta la capacidad de pago de algunos clientes, esto puede dañar la calidad de la cartera atrayendo la morosidad.

### ***Entorno Social***

**Oportunidades.** El aumento en interés por paquetes turísticos familiares o corporativos extiende la cartera de clientes. Actualmente, los usuarios tienen más confianza en los pagos digitales, lo que facilita el envío de recordatorios y enlaces de pago por canales electrónicos, mejorando la recuperación de cuentas por cobrar. Asimismo, la preferencia por planes turísticos que ofrezcan experiencias personalizadas abre un nuevo camino para diseñar condiciones de crédito específicas para grupos corporativos. Todo facilita a crear campañas de cobro que sean eficaces y adaptadas a las necesidades de cada segmento.

**Desafíos.** La ausencia de un historial crediticio formal entorpece la evaluación inicial de la capacidad de pago. También existe la desconfianza hacia los compromisos escritos, por tanto, esto puede generar resistencia al momento de la firma de contratos. De tal manera, resulta necesario establecer mecanismos de verificación factibles y ofrecer incentivos por pronto pago.

### ***Entorno Tecnológico***

**Oportunidades.** Los teléfonos inteligentes y las plataformas de pago abrieron camino a integrar sistemas de scoring y mensajes automáticos de vencimiento. En la actualidad existen plataformas que admiten registrar el historial de pagos y segmentar la cartera en tiempo real. Invirtiendo en tecnología, se digitalizan los procesos que darán como resultado la reducción de errores manuales y agilizando la gestión de cobros.

**Desafíos.** La carencia de experiencia en estas nuevas tecnologías requiere de un plan de capacitaciones y un cambio cultural organizacional para asegurar la adopción, además implementar nuevas tecnologías implica un costo en licencias. Hoy, la ley de protección de datos personales y financieros exige protocolos de seguridad y cumplimientos normativos.

### ***Entorno Ambiental***

**Oportunidades.** La modalidad limpia es la tendencia número uno en la actualidad pues se da a conocer como turismo ecológico. En diversas formas de financiamiento se puede encontrar las líneas verdes, las cuales cuentan con ciertos incentivos para los vehículos sostenibles. Esto va a mejorar la imagen de la empresa y atraerá segmentos preocupados por medio ambiente.

**Desafíos.** Los vehículos como SUV, Van o Buses eléctricos tienen un desafío muy fuerte en el país, la línea comercial del transporte turístico opera a nivel nacional y las estaciones las cuales abastecen a este tipo de vehículos solo se encuentran en grandes ciudades. Así mismo, el costo de seguros y mantenimientos a este tipo de flota puede afectar al continuo flujo de trabajo, pues el país no tiene la infraestructura adecuada. Esto retrasa las planificaciones de los clientes.

### ***Entorno Legal***

**Oportunidades.** Hoy en día existen normativas que consienten la firma electrónica, agilizando la formalización de acuerdos con clientes. Adicionalmente, la transparencia en los procesos y trazabilidad exigidas por leyes de corrupción brindan mayor seguridad y confianza en la recuperación de cartera vencida.

**Desafíos.** El transporte turístico tiene muchas normativas adicionales para el correcto funcionamiento legal, estos solicitan muchos parámetros los cuales tienen que ser notarizados. Este proceso de notarización puede tardar varias semanas los cuales generan pérdidas directas a la empresa, pues la unidad de transporte tiene que comenzar a generar ingresos para cubrir el financiamiento.

El diagnóstico efectuado muestra tanto las fortalezas que consolidan la posición de ValenTours en el mercado, como también las debilidades y amenazas que enfrenta y obstaculizan en su crecimiento. La ausencia de políticas formales de crédito y la falta de segmentación de cartera representan altos riesgos que inciden directamente en su liquidez. Sin embargo, la empresa cuenta con oportunidades palpables vinculadas a la digitalización de pagos, y el uso estratégico de líneas de crédito. Este panorama que fue identificado por el análisis FODA y PESTAL, permitirá estructurar una propuesta técnica en los siguientes capítulos que contemple sus necesidades específicas y mejore su desempeño financiero.

## Capítulo 2. Análisis de la Gestión Actual de Crédito y Cobranza

El presente capítulo tiene como objetivo analizar en profundidad la situación actual de la gestión de otorgamiento de crédito y procesos de cobranzas que se realiza en ValenTours, identificando los criterios aplicados, procedimientos existentes, debilidades en su estructura y los impactos financieros. Dicho diagnóstico servirá para justificar la necesidad de diseñar un modelo formal de políticas de crédito y cobranza adaptado a la realidad de la empresa.

### Análisis Horizontal de la Evolución Financiera

Este análisis examina la dinámica anual de las partidas más relevantes de los estados de resultados. Donde se mide la variación absoluta como la porcentual entre los periodos que se tienen a consideración, de tal modo, que, es posible identificar tendencias de crecimiento o contracción entre los distintos conceptos. A continuación, se presenta la tabla con la información de los periodos 2022-2024:

**Tabla 5**

*Análisis Horizontal 2022-2024*

Análisis Horizontal							
Conceptos	2022	2023	Variación Absoluta	Variación %	2024	Variación Absoluta	Variación %
Ingresos	\$ 100.402,12	\$ 171.082,46	\$ 70.680,34	70,40%	\$ 168.957,26	\$ - 2.125,20	-1,24%
Costos	\$ 46.958,52	\$ 87.467,84	\$ 40.509,32	86,27%	\$ 68.569,99	\$ - 18.897,85	-21,61%
Gastos Operativos	\$ 48.487,93	\$ 69.654,58	\$ 21.166,65	43,65%	\$ 99.941,04	\$ 30.286,46	43,48%
Utilidad Neta	\$ 4.955,67	\$ 13.960,04	\$ 9.004,37	181,70%	\$ 446,23	\$ - 13.513,81	-96,80%

Como se puede observar en la tabla 5, ValenTours experimentó impulso comercial entre los periodos 2022 y 2023, pues los ingresos crecieron en un 70,4% y aunque los costos también tuvieron un aumento a 86,3%, lo que presionó al margen bruto; sin embargo, un riguroso control de otros gastos y la mejora en la gestión de cobranza permitieron que la utilidad neta se disparara un 181,7%, lo que reflejó una buena gestión de los recursos.

Por otro lado, en 2024, a pesar de que sus ingresos se mantuvieron prácticamente estables, los gastos operativos fueron en aumento a un 43,5%, en contraste con la reducción de costos. Esto provocó la casi desaparición de la rentabilidad que fue de -96,8%, de tal manera, estos resultados evidencian que, si bien la empresa supo capitalizar el crecimiento inicial, los aumentos no controlados en otros gastos comprometieron la generación de valor en dicho periodo.

### **Razón de Liquidez**

En cuanto al análisis de liquidez, se calculó la razón corriente de la empresa en base al estado de situación financiera del ejercicio 2024. Para esto, se usó la siguiente fórmula:

#### **Ecuación 1**

*Razón de liquidez*

$$\text{Razón de liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} \quad (1)$$

$$\frac{9.653,34}{521,18} = 18,52\%$$

El resultado de 18,52% en términos generales refleja una alta capacidad para cubrir sus obligaciones de corto plazo. Sin embargo, también se puede interpretar con precaución ya que gran parte del activo corriente está representado por cuentas por cobrar con niveles de morosidad altos. Esto quiere decir, que, aunque la empresa aparenta tener liquidez, cierta parte significativa de esos recursos no se ha recuperado a tiempo, por lo tanto, limita su disponibilidad real para cubrir sus gastos operativos.

### **Análisis de Cartera por Cobrar y Morosidad**

Las cuentas por cobrar representan una de las cuentas más sensible dentro del activo corriente, en particular para empresas que operan bajo esquemas de venta a crédito. Bajo este contexto, el presente apartado se centra en examinar el comportamiento de la cartera de ValenTours, a partir del análisis de indicadores financieros.

### *Análisis de Cartera Vencida*

La empresa ha presentado variaciones importantes en sus cuentas por cobrar durante el periodo 2022-2024 por lo que se puede observar un incremento significativo en los valores vencidos. Para la realización del análisis se aplicó la siguiente fórmula:

#### **Ecuación 2**

*Incidencia de Morosidad*

$$\begin{aligned} & \text{Incidencia de Morosidad} \\ & = \left( \frac{\text{Monto de Cartera Vencida}}{\text{Cartera Total de Crédito}} \right) \times 100 \quad (2) \end{aligned}$$

**Tabla 6**

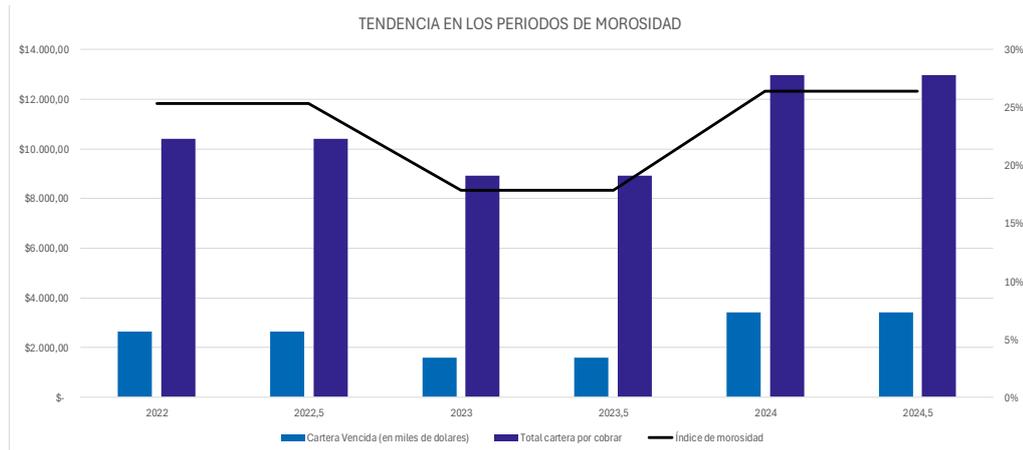
*Cartera Vencida*

<b>Año</b>	<b>Cartera Vencida (en miles de dólares)</b>	<b>Total cartera por cobrar</b>	<b>Índice de morosidad</b>
<b>2022</b>	\$ 5.268,37	\$ 20.786,39	25%
<b>2023</b>	\$ 3.189,23	\$ 17.862,25	18%
<b>2024</b>	\$ 6.853,32	\$ 25.961,27	26%
<b>Total</b>	\$ 15.310,92	\$ 64.609,91	24%

En la tabla 6 el incremento observado en el periodo 2024 refleja debilidades en el proceso de recuperación de la cartera y la ausencia de herramientas de evaluación del riesgo crediticio. Esta situación incrementa la exposición al riesgo de cuentas incobrables y afecta directamente a la liquidez operativa de la empresa.

### Figura 3

#### *Tendencia de morosidad por semestres*



En la figura 3 se representa la evolución semestral de la morosidad en ValenTours durante los periodos 2022-2024, donde se combinan tres variables claves: la cartera vencida, el total de cuentas por cobrar y el índice de morosidad.

A lo largo del año 2022 y el primer semestre de 2023, se contempla un ligero descenso en el índice de morosidad, pasando de aproximadamente el 25% a un mínimo del 18%. Esta disminución no fue resultado de una política de crédito y cobranza formal o estructurada, sino más bien un comportamiento aislado que posiblemente ha sido influenciado por la reactivación económica postpandemia y acciones puntuales de recuperación.

No obstante, a partir del segundo semestre de 2023 el índice vuelve a elevarse progresivamente, llegando a un pico de 26% en el primer semestre de 2024, y manteniéndose en ese nivel hacia el segundo semestre del mismo año. Este incremento en el indicador revela una debilidad en los controles internos, particularmente en el seguimiento de la cartera vencida.

#### ***Antigüedad de la Cartera de Clientes***

La antigüedad de las cuentas por cobrar permite medir el nivel de riesgo de incobrabilidad según el tiempo que ha pasado desde el vencimiento de la factura. Para el cierre del periodo 2024 la empresa presenta el siguiente desglose de cartera por antigüedad:

**Tabla 7***Antigüedad de Cartera*

<b>Días</b>	<b>Monto</b>	<b>% aproximado sobre total</b>
01-30	\$ 10.362,87	40%
31-60	\$ 7.697,58	30%
61-90	\$ 4.396,50	17%
91-120	\$ 3.504,32	14%
Más de 120	\$ -	0%
<b>Total 31-12-2024</b>	<b>\$ 25.961,27</b>	<b>100%</b>

En la tabla 7 los datos muestran que un 40% de la cartera vigente corresponde a saldos con una antigüedad menor a los 30 días, lo cual represente a un sector sano y recuperable. No obstante, el 60 % restante están repartidos en periodos superiores, donde se destaca que el 30% está entre 31 y 60 días, y el 27% ha superado los 60 días sin recuperados.

Este patrón indica que si bien existe aún una parte de los saldos que se mantiene dentro de rangos aceptables, una proporción considerable de los saldos pendientes ha comenzado a perder vigencia. Esto es el reflejo de un proceso de cobranza poco riguroso o que no tiene constante seguimiento por parte del departamento responsable. La carencia de un protocolo de gestión de cobranza ha derivado una acumulación silenciosa de cartera vencida que afecta directamente la liquidez operativa.

***Relación entre Ventas Totales y Ventas Crédito***

Esta variable adquiere una considerable importancia debido a que las actividades de ValenTours están orientadas al transporte turístico y corporativo, sectores donde regularmente los acuerdos comerciales implican pagos diferidos. De manera que, analizar esta proporción es imperativa para determinar si existe armonía entre la estrategia de captación de clientes y la capacidad financiera para mantener dichos compromisos. Se hizo uso de la siguiente fórmula para la realización del análisis:

### Ecuación 3

*Relación porcentual*

$$\text{Relación \%} = \left( \frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Ventas Totales}} \right) \times 100 \quad (3)$$

**Tabla 8**

*Ventas Totales y Ventas a Crédito*

<b>Año</b>	<b>Ventas totales</b>	<b>Ventas a crédito</b>	<b>%</b>
<b>2022</b>	\$ 100.402,12	\$ 26.054,76	26%
<b>2023</b>	\$ 171.082,46	\$ 21.051,48	12%
<b>2024</b>	\$ 168.957,26	\$ 32.814,59	19%
<b>Total</b>	\$ 440.441,84	\$ 79.920,83	18%

En la tabla 8 se observa que durante el periodo 2022-2024 la participación de las ventas a crédito ha mostrado un comportamiento desigual dentro del total de ingresos, lo que indica una ausencia de directrices claras en la administración de crédito comercial. En el periodo 2022, un 26% de las ventas se realizaron bajo esta modalidad; sin embargo, en 2023 este indicador bajó drásticamente al 12%, para luego tener una recuperación parcial en 2024, alcanzando un 19%.

Estas variaciones podrían ser consecuencia de decisiones fundamentadas en la experiencia o necesidad inmediata de los clientes que en criterios técnicos de evaluación crediticia. La disminución que se observa en el periodo 2023 podría corresponder a un intento espontaneo de restringir riesgos, mientras que el aumento en 2024 demuestra una estrategia al impulso de las ventas, pero sin respaldo de mecanismo efectivos de control de riesgos crediticios.

La falta de procedimientos controlados y formales que definan con precisión los requisitos para conceder crédito, los límites máximos según tipo de cliente o condiciones de pago, ha llevado a ValenTours a comprometer recursos sin preocuparse de su recuperación oportuna. También, la débil correspondencia entre volumen de ventas a crédito y la recuperación de cartera evidencia que los plazos establecidos no tienen relación con la capacidad real de pago de los clientes.

### ***Días Promedio de Cobranza***

Los días promedios de cobranza son un indicador primordial para evaluar la eficiencia del proceso de recuperación de saldos pendientes. Este índice permite conocer cuánto tiempo, en promedio, tarda la empresa en recuperar el dinero luego de realizar una venta a crédito. Se aplica la fórmula de días de cobro:

#### **Ecuación 4**

##### *Días de Cobranza*

$$\begin{aligned} & \text{Días de Cobranza} \\ & = \frac{\text{Promedio de las Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas Totales a Crédito}} \times 360 \quad (4) \end{aligned}$$

**Tabla 9**

##### *Promedio días de cobranza*

<b>Año</b>	<b>Promedio de Cuentas por Cobrar</b>	<b>Ventas a crédito</b>	<b>Días de Cobranza</b>
<b>2022</b>	\$ 20.862,41	\$ 40.030,00	187,62
<b>2023</b>	\$ 23.972,36	\$ 125.272,46	68,89
<b>2024</b>	\$ 24.678,37	\$ 135.382,20	65,62
<b>Total</b>	\$ 69.513,14	\$ 300.684,66	83,23

La información de la tabla 9 se observa una mejora progresiva en el tiempo de recuperación de los saldos pendientes por cobrar. En 2022, el indicador refleja un promedio de 187,62 días, lo que se puede considerar como un plazo considerablemente extenso para la recuperación de créditos otorgados. No obstante, en 2023 se evidencia una mejora significativa a 68,89 días, lo que sugiere la aplicación de medidas

informales que impactaron de manera positiva el ciclo de cobranza. Esta tendencia se mantiene en 2024, donde el promedio sigue disminuyendo hasta 65,62 días.

A pesar del descenso de días de cobranza, el valor promedio de 83,23 días sigue siendo extenso al estándar recomendado para empresas del sector turístico, donde los ciclos de cobranza ideales no deberían superar los 45 o 60 días. Esta situación indica que, aunque hay señales de avance, la empresa sigue enfrentando debilidades estructurales en la gestión de cobranza, principalmente por la falta de protocolos formales.

### ***Rotación de Cuentas por Cobrar***

Esta métrica permite evaluar y analizar la eficiencia con la que se gestiona la cartera y, por tanto, su impacto sobre la liquidez del negocio. Para el realizar el análisis se aplicó la siguiente fórmula:

#### **Ecuación 5**

*Rotación de Cartera*

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas a Crédito Netas}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}} \quad (5)$$

**Tabla 10**

*Rotación de cartera de crédito*

<b>Año</b>	<b>Promedio de Cuentas por Cobrar</b>		<b>Ventas a crédito</b>	<b>Rotación de cartera crédito</b>
<b>2022</b>	\$	20.862,41	\$ 40.030,00	52,12%
<b>2023</b>	\$	23.972,36	\$ 125.272,46	19,14%
<b>2024</b>	\$	24.678,37	\$ 135.382,20	18,23%
<b>Total</b>	\$	69.513,14	\$ 300.684,66	23,12%

En la tabla 10 se puede apreciar que durante el periodo 2022-2024, la empresa ValenTours presenta una tendencia que decrece en la rotación de su cartera crediticia. En el año 2022, la rotación fue de 52,12%, lo cual indica una gestión activa en la recuperación de créditos. Por otro lado, para 2023 y 2024 se observa una disminución significativa, con valores de 19,14% y 18,23% respectivamente. Esta caída pone en

evidencia un enlentecimiento en la frecuencia con la que se convierte en efectivo las cuentas por cobrar.

### **Evaluación de los Procesos Actuales de Crédito**

Este apartado analiza el estado actual de los procedimientos que aplica ValenTours al momento de otorgar crédito, identificando los criterios utilizados, documentos que se requieren y la manera en que se define la capacidad de pago de los clientes. La revisión de estos procesos permitirá evidenciar la necesidad de utilizar herramientas técnicas de análisis crediticio que aminoren la exposición al incumplimiento.

#### ***Procedimientos Actuales para la Evaluación de Clientes***

Actualmente la empresa realiza una evaluación de cliente de forma empírica, sin aplicar procesos estructurados ni criterios técnicos que permitan estimar el riesgo financiero. Con el fin de identificar los criterios utilizados por ValenTours para el otorgamiento de crédito, se elaboró la siguiente tabla que resume la principal información considerada, así como su aplicación y relevancia que tiene en la toma de decisiones.

**Tabla 11**

*Elementos considerados en la evaluación crediticia actual*

<b>Elemento evaluado</b>	<b>¿Se solicita?</b>	<b>¿Se verifica?</b>	<b>¿Influye en la decisión?</b>	<b>Observación</b>
Cédula o RUC del cliente	Sí	No	Parcialmente	Solo se archiva
Datos de contacto	Sí	Sí	Sí	Se comprueba
Referencias comerciales	A veces	No	No	No se comprueban
Historial de pagos con ValenTours	No	No	No	No hay ficha crediticia
Consulta en buró de crédito / SRI	No	—	—	No se realiza
Scoring crediticio interno	No	—	—	No implementado
Aprobación basada en relación personal	Sí	—	Sí	Criterio informal predominante

Al observar la tabla 11, se identifica que algunos de los elementos sí son solicitados, como la cédula o RUC y datos básicos del cliente. Sin embargo, en el caso de cédula, a esta no se le realiza una verificación con ninguna fuente oficial, y en el resto de los elementos, que también deberían ser tomados en cuenta debido a su relevancia, como referencias comerciales o historial de pagos con la empresa, no se lleva un registro formal. Adicional, no se solicita información financiera que permita evaluar la capacidad real de pago del cliente que solicita el crédito, ni se consulta ningún buró de crédito.

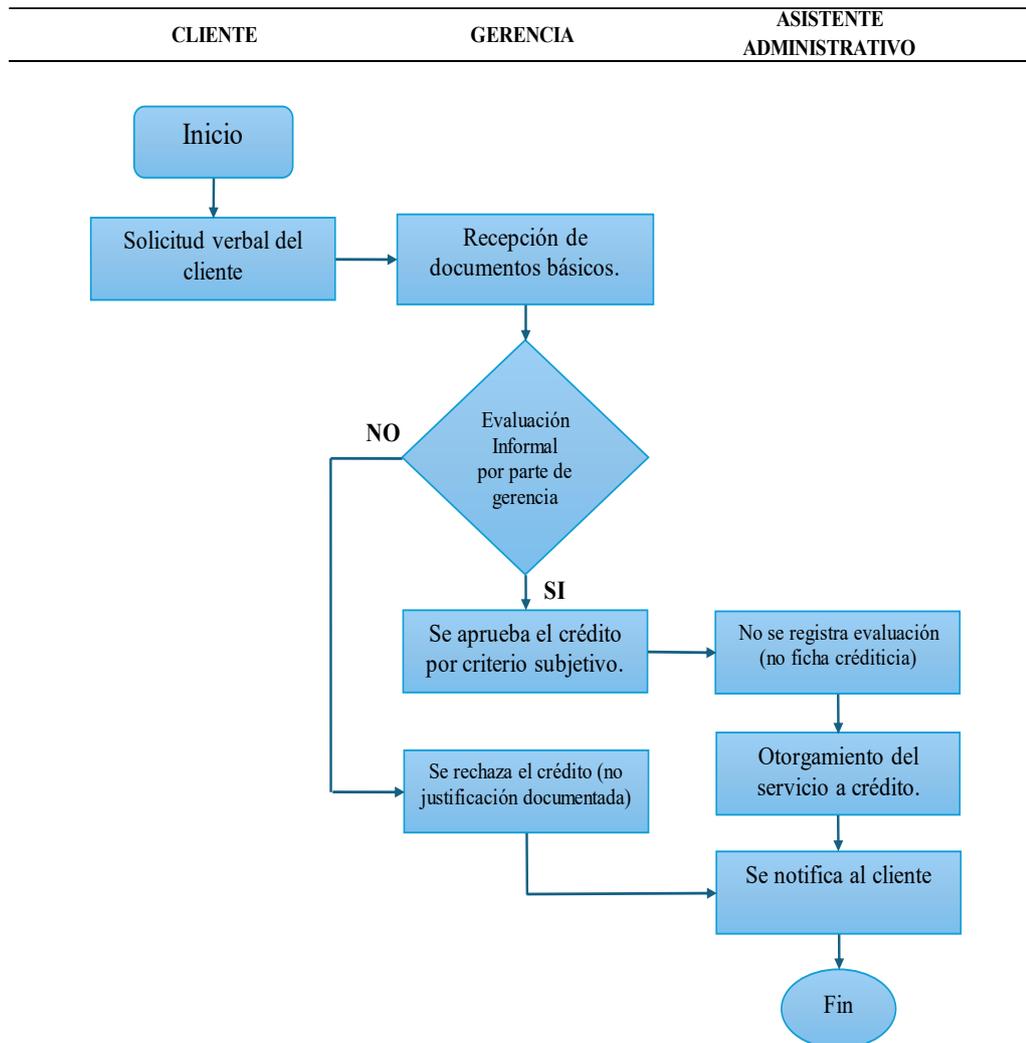
Por tanto, se evidencia la ausencia de un sistema técnico estructurado que permita evaluar de manera objetiva el riesgo crediticio de los clientes. La falta de verificación de datos, la aprobación de crédito basada en relaciones personales y la ausencia de herramientas como fichas crediticias aumentan significativamente la exposición a la morosidad. Dicha situación resalta la necesidad imperativa de diseñar una manual de políticas que establezca criterios verificables, aminore la subjetividad y fortificar la capacidad de análisis.

#### ***Proceso Actual de Otorgamiento de Crédito***

ValenTours no cuenta con un procedimiento formal ni documentado para el otorgamiento de crédito, en base a la entrevista realizada a la gerencia general, se ha elaborado un flujograma que refleja la secuencia de acciones que se siguen en la práctica. Es importante destacar que este flujo no representa un manual o política vigente, sino más bien una representación esquemática de cómo es su proceso actual para el otorgamiento de crédito.

**Figura 4**

*Flujograma del proceso actual de otorgamiento de crédito*



*Nota.* Adaptado de “Administración de Operaciones. Procesos y cadena de suministro” por (Krajewiski & Malhotra, 2023).

La figura 4 representa el flujo actual del proceso de otorgamiento de crédito en la empresa ValenTours. Como se puede apreciar, el procedimiento carece de criterios técnicos y protocolos estandarizados. La decisión para aprobar el crédito depende de la percepción personal de gerencia, sin que se incluya un análisis financiero, una verificación externa o un sistema de calificación de riesgo. Esta informalidad aumenta la exposición al incumplimiento y dificulta el correcto seguimiento de las decisiones, justificando la necesidad de estructurar un modelo para la evaluación de clientes.

### ***Análisis de Cartera de Clientes Relevantes***

Este análisis no solo permite visualizar la concentración de ingresos en pocos actores, sino también el nivel de cumplimiento que cada uno ha demostrado. Este contraste entre facturación y morosidad representa un riesgo creciente si no se gestiona mediante políticas diferenciadas por perfil de cliente.

**Tabla 12**

*Clientes principales y su comportamiento de pago 2024*

<b>Cliente</b>	<b>% participación en cartera</b>	<b>Días de crédito</b>	<b>% de morosidad</b>	<b>Clasificación de riesgo</b>
Consorcio Gejuvan	48%	90 días	0%	Bajo
Vansertrans S.A.	22%	30 días	200%	Alto
ADNE S.A.S. (Radisson)	12%	30 días	100%	Alto
Federación de Fútbol	10%	90 días	33%	Medio
República del Cacao	5%	30 días	66%	Alto
Otros clientes	3%	Variable	0%	Bajo

**Nota.** Tomado del reporte de clientes de ValenTours.

En la tabla 12 se revela que ValenTours mantiene una alta concentración de cartera en pocos clientes. Consorcio Gejuvan destaca por representar el 48% con cumplimiento total de sus pagos, lo que lo convierte fácilmente en un cliente confiable y de bajo riesgo. Por otro lado, Vansertrans S.A. y ADNE S.A.S. acumulan un 34% de participación en conjunto, pero que representan niveles altos de morosidad, lo que pone en evidencia una gestión ineficaz del crédito y la ausencia de restricciones ante reincidencias.

El hecho de que los clientes reciban condiciones similares, pese a sus diferentes niveles de cumplimiento, refleja la falta de segmentación por perfil de riesgo. Esta situación incrementa la exposición de la empresa y limita su capacidad de recuperación financiera. Por ende, es necesario implementar criterios técnicos para clasificar y gestionar a los clientes, con el objetivo de fortalecer el control de cartera.

## Evaluación de los Procesos Actuales de Cobranza

La gestión de cobranza es una de las funciones estratégicas más importantes dentro del ciclo financiero de cualquier empresa, ya que de ella depende en gran medida la entrada efectiva debido a las ventas a crédito. Una cobranza eficiente y óptima no solo permite tener un flujo de caja saludable, también contribuye a minimizar los riesgos de pérdida por incobrabilidad.

### *Procedimientos Observados*

Actualmente, la empresa no cuenta con un procedimiento formal ni estandarizado para realizar la gestión de cobranza. A partir de la entrevista realizada y observación directa de las actividades, se encontraron ciertos comportamientos informales que permiten deducir cuáles son los elementos que se consideran o se omiten en la práctica diaria. Por tanto, en la siguiente tabla no se presenta un procedimiento institucionalizado, más bien una expectativa entre los elementos mínimos que deberían incluirse en un proceso de cobranza eficiente.

**Tabla 13**

*Situación actual del proceso de cobranza (primera parte)*

<b>Elemento observado</b>	<b>¿Se aplica?</b>	<b>Observaciones principales</b>
Calendario de seguimiento	No	No hay estructura ni alertas
Recordatorios previos al vencimiento	No	No se notifican saldos pendientes antes del plazo
Notificaciones formales por escrito	No	Solo llamadas, sin respaldo documental
Intereses por mora o penalizaciones	No	No se aplican cargos adicionales

**Tabla 14***Situación actual del proceso de cobranza (segunda parte)*

<b>Elemento observado</b>	<b>¿Se aplica?</b>	<b>Observaciones principales</b>
Registro de compromisos de pago	No	No hay fichas ni historial de gestión
Escalamiento de casos a nivel legal	No	No existen protocolos de escalamiento progresivo

La tabla 13 y su continuación en la tabla 14 se evidencia que la empresa no aplica ningún protocolo estructurado para el seguimiento de los pagos, lo cual afecta en la eficiencia de su gestión de cartera. No se realizan recordatorios ni calendarios de seguimiento, y el contacto con los clientes se limita únicamente a llamadas informales sin respaldo documental. Además, no se aplican cargos por mora y tampoco existen registros de compromisos de pago, lo que dificulta levantar un historial de comportamiento financiero del cliente.

Además, tampoco se observan protocolos para llevar legalmente los casos de incumpliendo de pagos, lo cual representa un vacío representativo en el proceso. Estos hallazgos afianzan la necesidad de diseñar un manual de cobranza formal, automatizado y basado en criterios objetivos, que permita menguar la morosidad y mejorar la liquidez operativa de la empresa.

### **Costos Asociados al Proceso Actual de Crédito y Cobranza**

El proceso de otorgamiento de crédito y gestión de cobranza, al no estar formalizado ni digitalizado, conlleva a una serie de costos que afectan de manera indirecta a la rentabilidad y eficiencia del negocio. Dichos costos, aunque muchas veces no se reflejan como gasto aislado, tienen cierto impacto en los recursos utilizados por la empresa.

**Tabla 15***Costos operativos actuales del proceso de crédito y cobranza*

<b>Recurso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad estimada</b>	<b>Costo mensual estimado</b>
Espacio físico	Espacio utilizado parcialmente para la gestión administrativa de cobranza	1 área	\$ 50,00
Internet	Uso parcial de conexión para contacto y monitoreo	Prorrateo mensual	\$ 30,00
Energía eléctrica	Uso de luz, computadoras, equipos de oficina	Prorrateo mensual	\$ 30,00
Telefonía	Llamada a clientes, coordinación y cobros	Plan móvil y fijo	\$ 40,00
Papelería y archivo	Hojas, carpetas para archivar	Uso ocasional	\$ 10,00
Sueldo proporcional asistente	30% del tiempo del asistente administrativo/operativo	1 persona	\$ 600,00
Costo de oportunidad	Retrasos en otras tareas por atención manual	Estimación mensual	\$ 100,00
<b>Total</b>			<b>\$ 860,00</b>

En la tabla 15 se puede observar una estimación detallada de los recursos que actualmente se destinan al proceso de otorgamiento de crédito y gestión de cobranza. El componente más significativo es el recurso humano ya que su sueldo proporcional concentra el 58% del costo total mensual. Esto se debe a que esta persona asume varias funciones en la organización y únicamente destinada el 20% de su tiempo a este proceso, generando una carga operativa elevada y un costo desequilibrado.

En base a este análisis se puede dimensionar el beneficio económico de una futura propuesta de mejora en la estructura organizacional y añadir un recurso humano que destine el 100% de sus actividades en la gestión de crédito y cobranza.

La realización del análisis detallado de la gestión actual de procedimientos de crédito y cobranza en la empresa, ponen en evidencia una lista de debilidades que comprometen su liquidez. La ausencia de políticas, procesos estandarizados y

herramientas técnicas para evaluar el riesgo crediticio ha generado niveles de morosidad altos, extensos tiempos de recuperación de cartera y una baja rotación de cartera. Además, se ha encontrado una fuerte dependencia de relaciones personales en la aprobación del crédito, lo que aumenta el riesgo de incobrabilidad.

El diagnóstico elaborado permite concluir que la situación actual refleja una gestión informal y poco confiable, sino también la necesidad de diseñar un modelo estructurado de políticas que profesionalice la evaluación de clientes y optimice el proceso de recuperación de saldos pendientes. Esta necesidad toma fuerza al observar que los costos operativos relacionados a estos procesos son bajos; sin embargo, implican un uso ineficiente del recurso humano y una carga de tareas mal distribuida.

Consecuentemente, el escenario ya descrito tiene las bases para el desarrollo de una propuesta orientada a mejorar la eficiencia operativa y financiera. En el capítulo 3, se presentará la propuesta del diseño de una política de crédito y cobranza formal, sustentada en principios técnicos y adaptada a la realidad de la empresa, basándose en sus necesidades y los hallazgos encontrados en capítulos predecesores.

### **Capítulo 3. Propuesta**

En este último capítulo se tiene como propósito presentar una propuesta estructurada para el diseño de un manual de políticas de calificación de crédito y procedimientos de cobranza. En base al diagnóstico realizado en los capítulos anteriores, se encontraron debilidades en los criterios de evaluación de crédito, ausencia de documentación formal y falta de mecanismos eficientes para la recuperación de saldos pendientes. El objetivo de esta propuesta es reducir los niveles de morosidad, acortar los tiempos de recuperación y optimizar el flujo de caja mediante una gestión financiera más eficiente y estratégica.

#### **Descripción de la Propuesta**

El diseño de la presente propuesta tiene como finalidad mejorar la gestión del riesgo crediticio, reducir los plazos de recuperación de cartera y, por lo tanto, contribuir al fortalecimiento de la liquidez de la empresa. Esta propuesta se estructura en base a componentes fundamentales como la alineación con la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la organización.

Ante lo indicado, se establecerá de manera clara las funciones y responsabilidades del personal encargado de los procesos de otorgamiento de crédito y gestión de cobranza, incorporando lineamientos específicos para la evaluación y aprobación de solicitudes de crédito. Así como también para el seguimiento sistemático de la cartera de clientes, incluyendo un procedimiento de cobranza, que inicia con el reconocimiento de saldos vencidos y culmina con la recuperación efectiva de los montos adeudados.

De tal manera, se diseñará un manual de políticas crédito y procedimientos de cobranza, el cual contendrá de forma estructurada los lineamientos, procesos necesarios para la evaluación, otorgamiento y recuperación de crédito. Su estructura ha sido adaptada a partir de un formato propuesto por Franklin Fincowsky y Enrique Benjamín (2022), para ajustarse a las necesidades de la empresa. El documento completo se encuentra incluido para su consulta en el Anexo B de esta propuesta.

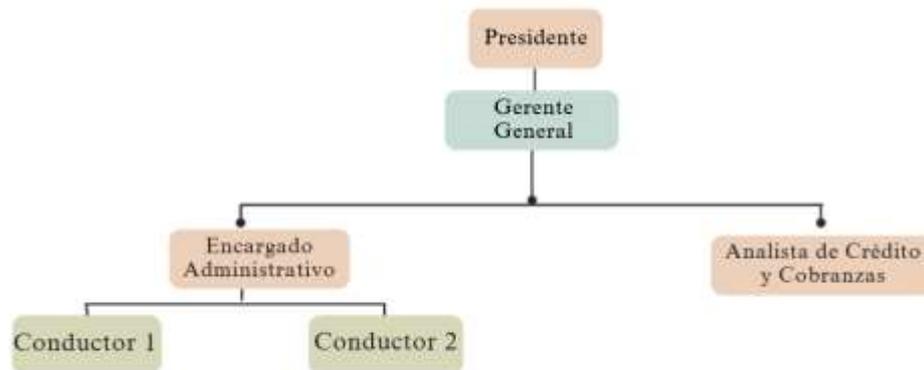
#### **Organigrama Propuesto**

Como parte de la propuesta para mejorar la gestión de crédito y cobranza de la empresa ValenTours, se considera imperativo diseñar una estructura organizativa.

Actualmente, se presenta una concentración de funciones en pocos colaboradores, lo que limita la eficiencia en el control y recuperación de saldos pendientes. Por ellos, se construye un organigrama que distribuye funciones clave, que incorpora perfiles técnicos y fortalece al crecimiento de la cartera vencida.

**Figura 5**

*Organigrama propuesto*



En la figura 5 se observa la incorporación del analista de crédito y cobranza, por tanto, se libera al encargado administrativo de actividades críticas que están relacionadas con la evaluación y recuperación de cartera. Esta mejora en las funciones permite un control más riguroso sobre los procesos financieros y mejora también la capacidad de seguimiento a los saldos por cobrar. Así también, favorece en una comunicación más directa entre el gerente general y los responsables clave, lo que optimiza la toma de decisiones.

## **Responsabilidades el Personal Involucrado en el Proceso**

Se proponen los manuales de funciones para tres cargos: el Gerente General, el Encargado Administrativo y el Analista de Crédito y Cobranzas. Actualmente, el Encargado Administrativo es quién asume múltiples responsabilidades en áreas como ventas, marketing, cobranzas, entre otras operaciones, por lo que, esto ha limitado su capacidad para concentrarse completamente en la recuperación de cartera.

Consecuentemente, la propuesta organizativa incorpora un nuevo puesto que es el de Analista de Crédito y Cobranzas, quién estará plenamente dedica a la gestión técnica y operativa de los créditos otorgados y a su recuperación. Este nuevo cargo mantiene comunicación directa con el Gerente General, quién es el encargado de revisar y aprobar los criterios de evaluaciones y recomendaciones emitidas por el analista.

### ***Descripción de Puesto para Gerente General***

En la figura 6 se presenta el manual de funciones que corresponde al cargo de Gerente General. Esta posición representa el más alto nivel de la empresa, siendo así el responsable de la aprobación dirección y supervisión de las estrategias administrativas y operativas, especialmente en lo referente a las políticas de crédito y cobranza.

Entre las funciones más relevantes del puesto destacan la aprobación e implementación de los manuales de crédito y cobranza, la supervisión de la gestión financiera y operativa, la toma de decisiones ante situaciones importantes de riesgo crediticio y la validación de informes que ayuden a corregir desviaciones en los indicadores clave. Además, el Gerente General debe garantizar que la estructura organizacional evolucione de acuerdo con el crecimiento de la empresa y así también la salud de esta.

Este manual busca constituir con claridad las competencias técnicas, operáticas y de análisis que requiere el cargo, de tal manera que se asegure una adecuada alineación entre los objetivos estratégicos de la empresa.

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS: GERENTE GENERAL</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
CARGO	Gerente General	
<b>UBICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>		
JEFE INMEDIATO	Presidente	

**Figura 6**

*Descripción de puesto: Gerente General*

ESPECIFICACIÓN	CARACTERÍSTICA	REQUERIMIENTO INDISPENSABLE (I) DESEABLE (D)		
<b>EDUCACIÓN:</b>	Tercer nivel en Administración, Finanzas, Dirección Empresarial o afines	I		
<b>CONOCIMIENTOS:</b>	Gestión estratégica, toma de decisiones, políticas de crédito, liderazgo directivo	I		
<b>EXPERIENCIA:</b>	3 años en dirección de empresas o proyectos similares	I		
<b>HABILIDADES PERSONALES:</b>	Liderazgo, visión estratégica, negociación, gestión de equipos, comunicación clara	I		
<b>FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO</b>				
1. Aprobar e implementar el manual de políticas de crédito y procedimientos de cobranza, velando por su cumplimiento en todas las áreas de la empresa. 2. Dirigir y supervisar la gestión financiera y administrativa de ValenTours S.A., garantizando la sostenibilidad, liquidez y eficiencia operativa de la organización. 3. Tomar decisiones estratégicas respecto a la aprobación de créditos especiales, reestructuraciones de deuda o situaciones excepcionales de riesgo crediticio. 4. Coordinar con el Gerente Financiero y el Jefe de Crédito y Cobranza la revisión periódica de la cartera de clientes y el análisis de indicadores financieros clave 5. Validar informes mensuales y reportes de gestión financiera, y establecer planes de acción para corregir desviaciones o debilidades en la gestión del crédito y cobranza. 6. Garantizar que se mantenga actualizada la estructura organizacional en función del crecimiento del negocio y la complejidad operativa, promoviendo una administración eficiente.				
<b>Fecha de Revisión</b>	<b>Revisión Número</b>	<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

*Nota.* Formato adaptado de “Administración de Recursos Humanos”, por (Dessler, 2020).

### ***Descripción de Puesto para Analista de Crédito y Cobranza***

En la figura 7 se detalla el perfil y las funciones del cargo de Analista de Crédito y Cobranza. Este puesto se encuentra bajo supervisión del Gerente General; su rol es clave en la implementación operativa de la política crediticia y en el seguimiento que se le debe dar a la cartera de clientes. Dentro de sus funciones principales se encuentra la evaluación de la solicitud de crédito, tanto de clientes naturales como jurídicos, al análisis del historial de pago, la segmentación de los clientes según su perfil de riesgo crediticio y el seguimiento de las cuentas por cobrar.

Este perfil busca profesionalizar el proceso de crédito y cobranza mediante el diseño de mecanismos técnicos y objetivos, con el fin de reducir la morosidad, minimizar riesgos financieros y fortalecer a la empresa.

**Figura 7**

*Descripción de puesto: Analista de Crédito y Cobranza*

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>			
	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS: ANÁLISTA DE CRÉDITO Y COBRANZA</b>			
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>				
CARGO		Analista de Crédito y Cobranza		
<b>UBICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>				
JEFE INMEDIATO		Gerente General		
JEFE SUPERIOR		Presidente		
NÚMERO DE PERSONAL A SU CARGO		0		
<b>PERFIL PARA EL CARGO</b>				
<b>ESPECIFICACIÓN</b>	<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>REQUERIMIENTO INDISPENSABLE (I) DESEABLE (D)</b>		
<b>EDUCACIÓN:</b>	Superior en Finanzas, Contabilidad, Administración o afines	I		
<b>CONOCIMIENTOS:</b>	Evaluación de crédito, gestión de cartera, indicadores financieros básicos	I		
<b>EXPERIENCIA:</b>	1 año en análisis de crédito o cobranzas	D		
<b>HABILIDADES PERSONALES:</b>	Atención al detalle, análisis, gestión del tiempo, comunicación efectiva	I		
<b>FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO</b>				
<p>1. Evaluar las solicitudes de crédito de clientes naturales y jurídicos, verificando el cumplimiento de los requisitos documentales establecidos en el manual de políticas.</p> <p>2. Clasificar a los clientes según su tipo de negocio (turismo receptivo, corporativo, institucional, etc.) y asignarles un perfil de riesgo con base en los parámetros de calificación interna.</p> <p>3. Realizar seguimiento permanente a la cartera de clientes con crédito aprobado, verificando los vencimientos, saldos pendientes y cumplimiento de acuerdos de pago.</p> <p>4. Elaborar reportes mensuales de comportamiento de cartera, identificando morosidad por segmento, días promedio de cobro y tendencias de incumplimiento.</p> <p>5. Coordinar con el área comercial y financiera para resolver casos críticos y contribuir a la toma de decisiones sobre continuidad del crédito o medidas correctivas.</p> <p>6. Emitir informes de evaluación crediticia, recomendando límites de crédito, plazos y condiciones de pago, considerando tanto el historial como el comportamiento financiero del cliente.</p>				
<b>Fecha de Revisión</b>	<b>Revisión Número</b>	<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

*Nota.* Formato adaptado de “Administración de Recursos Humanos”, por (Dessler, 2020).

### ***Descripción de Puesto para Encargado Administrativo***

La redefinición del rol del Encargado Administrativo que se observa en la figura 8 responde a la necesidad de optimizar la estructura operativa de la empresa, y como tal, liberando funciones que dificultaban su eficiencia y enfoque. Con la eliminación de tareas relacionadas con la gestión de crédito y cobranzas, este cargo se dirige completamente a labores administrativas, logísticas y de coordinación operativa.

Este diseño funcional generaría un impacto positivo tanto en la gestión interna como en la calidad del servicio al cliente, ya que el encargado concentraría sus esfuerzos en la planificación operativa y el cumplimiento de los estándares de servicio. Asimismo, al incluir ahora un Analista de Crédito y Cobranzas dedicado a los procesos financieros, se minoriza la sobrecarga de funciones y se mejora la trazabilidad de responsabilidades.

**Figura 8**

*Descripción de puesto: Encargado Administrativo*

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>			
	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS: ENCARGADO ADMINISTRATIVO</b>			
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>				
CARGO		Encargado Administrativo		
<b>UBICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>				
JEFE INMEDIATO		Gerente General		
JEFE SUPERIOR		Presidente		
NÚMERO DE PERSONAL A SU CARGO		2		
<b>PERFIL PARA EL CARGO</b>				
<b>ESPECIFICACIÓN</b>	<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>REQUERIMIENTO INDISPENSABLE (I) DESEABLE (D)</b>		
<b>EDUCACIÓN:</b>	Nivel superior o en curso (Administración)	I		
<b>CONOCIMIENTOS:</b>	Gestión operativa, logística de transporte, atención al cliente, informática	I		
<b>EXPERIENCIA:</b>	Mínimo 1 año	D		
<b>HABILIDADES PERSONALES:</b>	Organización, adaptabilidad, comunicación efectiva	I		
<b>FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO</b>				
<p>1. Coordinar las actividades logísticas y operativas del servicio de transporte turístico, asegurando el cumplimiento de los itinerarios, asignación de vehículos y cumplimiento de requisitos legales</p> <p>2. Atender solicitudes de clientes institucionales y particulares, elaborando propuestas de servicio, cotizaciones y seguimiento administrativo hasta la ejecución del viaje.</p> <p>3. Gestionar compras menores y abastecimiento logístico, como adquisición de repuestos, combustibles, útiles administrativos o alimentación del personal en ruta.</p> <p>4. Coordinar el mantenimiento preventivo y correctivo de la flota vehicular, en colaboración con talleres y proveedores externos.</p> <p>5. Brindar soporte operativo y administrativo al Gerente General, generando reportes semanales sobre operaciones realizadas, eficiencia de rutas y observaciones del personal operativo.</p> <p>6. Apoyar en tareas administrativas generales, como ingreso de información contable, comunicación con entidades públicas y archivo físico o digital.</p> <p>7. Supervisar y gestionar al personal de conducción, garantizando el cumplimiento de horarios, condiciones del vehículo y trato adecuado al cliente.</p>				
<b>Fecha de Revisión</b>	<b>Revisión Número</b>	<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

*Nota.* Formato adaptado de “Administración de Recursos Humanos”, por (Dessler, 2020).

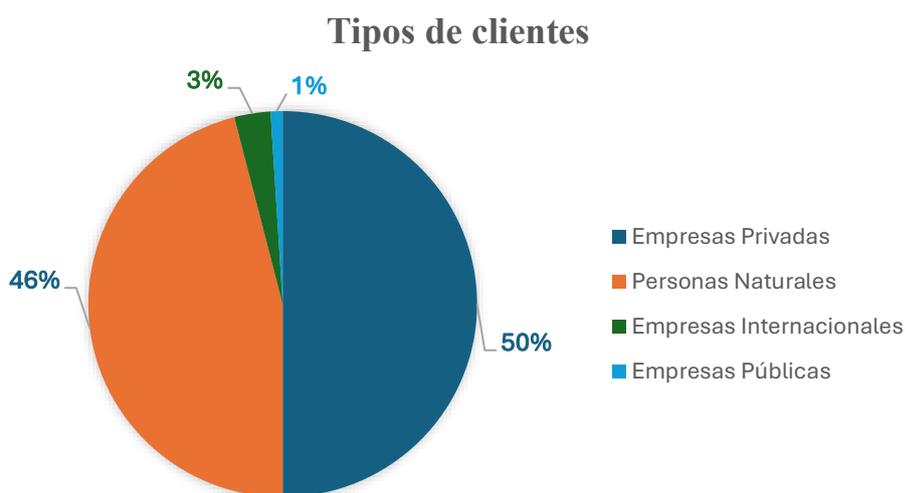
## Crterios de Calificación y Condiciones de Crédito

### *Clasificación de Clientes*

La siguiente clasificación se establece en base al análisis de la cartera actual de la empresa, donde se han identificado cuatro segmentos principales de clientes. Esta segmentación busca facilitar la aplicación de políticas de crédito según el perfil operativo de cada grupo, priorizando el control de riesgo y la eficiencia en la recuperación de cartera:

**Figura 9**

### *Clasificación de Clientes*



En la figura 9 se presenta una clasificación proyectada de los clientes de ValenTours que se ha basado en el análisis actual de su cartera, aunque la empresa no cuenta con una segmentación formal. Dicha propuesta se estructura en cuatro categorías: empresas privadas con un 50%, personas naturales con un 46%, empresas internacionales con un 3% y empresas públicas con el 1%.

El análisis revela que las personas naturales y las empresas privadas predominan con un total de 96% de participación en la cartera de clientes. Este predominio implica un enfoque operacional diverso que requiere de adaptaciones específicas en la evaluación crediticia. Este tipo de clasificación es primordial ya que cumple con una función estratégica dentro de los propuesto, permitiendo personalizar

las políticas de crédito según los perfiles de cada segmento de clientes y su comportamiento de pago.

La segmentación propuesta cumple con dos objetivos. Por un lado, fortalece el control de riesgo crediticio a través de un análisis más técnico; y por otro, mejora la eficiencia en la recuperación de saldos pendientes al diseñar acciones diferenciadas que respondan a las características de cada tipo de usuario.

### ***Rango de Puntaje***

Una vez que se han aplicado los parámetros de evaluación establecidos por la empresa para personas naturales y jurídicas, se asignará una categoría de riesgo crediticio utilizando una escala que clasifica a los solicitantes como A, B, C o D. Esta clasificación permitirá definir con claridad las condiciones bajo las cuales se aprobará o se rechazará el crédito del solicitante.

**Tabla 16**

#### *Rango de puntaje*

<b>Rango de Puntaje</b>	<b>Clasificación del Cliente</b>	<b>Interpretación y Observaciones</b>
A	Cliente Confiable	Apto para crédito con plazos máximos disponibles y condiciones estándar. Se sugiere seguimiento.
B	Cliente con riesgo medio	Cumple de manera parcial los criterios establecidos. Apto para recibir crédito con límites y plazos mesurados.
C	Cliente con riesgo elevado	Documentación incompleta, por tanto, no se recomienda el crédito directo. Solo aplicable con inicial en efectivo del 50% o referencia que respalde.
D	Cliente no apto	Perfil no cumple y se rechaza la solicitud de crédito. Únicamente puede acceder bajo modalidad de pago anticipado.

**Nota.** Formato adaptado de “Credit Score Classification Using Advance Machine Learning: A Comprehensive Approach” por (Yan, Zhang, & Shen, 2025).

La tabla 16 muestra una herramienta clave dentro del modelo propuesto de políticas de crédito, ya que se podrá realizar la clasificación de forma objetiva a los clientes según su nivel de riesgo crediticio, basándose en parámetros confiables. Al momento de la toma de decisiones, esta clasificación facilitaría el otorgamiento de

crédito, porque se establecerían condiciones diferenciadas según el perfil del solicitante. Esta escala de puntuación no solo delimita quienes son los clientes aptos o no para acceder al crédito, sino que también facilitaría el ajuste de variables como los plazos, montos y garantías requeridas, aminorando el riesgo de incobrabilidad.

### ***Plazos y Formas de Pago***

Se establecerán plazos diferenciados según la categoría del cliente. Esto busca equilibrar la capacidad de pago del cliente y la necesidad de liquidez de la empresa. De igual manera, el plazo final será determinado por la evaluación realizada previamente.

**Tabla 17**

*Plazos de crédito por tipo de cliente*

<b>Tipo de Cliente</b>	<b>Plazo de Crédito</b>	<b>Formas de Pago Aceptadas</b>
Empresas Privadas	30 a 60 días	Transferencia, pagaré, cheque certificado.
Personas Naturales	15 a 30 días	Transferencia, efectivo, depósito.
Empresas Internacionales	15 a 30 días (previa validación)	Transferencia internacional, pagaré, carta de compromiso.
Empresas Públicas	Hasta 90 días	Transferencia, convenio, efectivo, cheque certificado

En la tabla 17 se observa una propuesta de plazos de crédito que se diferencian según el tipo de cliente, con el objetivo de alinear la capacidad de pago de cada segmento con los requerimientos de liquidez que tenga la empresa. Esta diferenciación permitirá reducir el riesgo de morosidad, estableciendo condiciones personalizadas y apegadas a la realidad.

### ***Límites de Crédito por Categoría***

Con la finalidad de minimizar riesgos y asegurar una óptima recuperación de cartera, se establecerán límites de crédito máximos iniciales, que podrán ser asignados según la categoría y comportamiento de pago del cliente. Estos límites podrán evaluarse y, en el caso de ser necesario, incrementarse en un plazo estimado de seis

meses a un año, teniendo a consideración tanto el presupuesto disponible de la empresa como el historial del cliente.

**Tabla 18**

*Límites de crédito por tipo de cliente*

<b>Tipo de Cliente</b>	<b>Límite Inicial</b>	<b>Frecuencia estimada de evaluación</b>
Empresas Privadas	\$ 5,000.00	Trimestral
Personas Naturales	\$ 2,000.00	Semestral
Empresas Internacionales	\$ 3,000.00	Por contrato
Empresas Públicas	\$ 4,000.00	Por contrato

La tabla 18 muestra una política crediticia segmentada, donde los montos y periodicidad de revisión responde a la operatividad de cada tipo de cliente. Este modelo permitirá a la empresa mitigar la exposición al incumplimiento de pagos, y a la vez, ajustar los montos de crédito autorizados según el comportamiento de pago. Además, la variación en la frecuencia de evaluación asegura que los clientes con mayor volumen de operaciones o en su lugar, rotación de pagos, sean monitoreados con regularidad. De esta manera, se optimiza la gestión de riesgos y se fomentan mejores relaciones sostenibles a largo plazo.

### **Evaluación y Clasificación de Clientes Relevantes**

En el marco de la propuesta del manual de crédito y cobranzas para ValenTours, resulta fundamental identificar a los clientes relevantes de la cartera. Se consideran relevantes aquellos que, por su participación en la cartera, tienen un impacto directo sobre la liquidez y la estabilidad financiera de la empresa.

La clasificación de los clientes permite reconocer cuáles concentran la mayor proporción de ingresos y, en consecuencia, deben ser gestionados con prioridad en las políticas de crédito y cobranzas. Para ello, se aplicó la Ley de Pareto (80/20), la cual sostiene que una minoría de actores concentra la mayoría de los resultados, evidenciando la necesidad de enfocar la gestión en ese grupo estratégico. La metodología empleada en este análisis se centra exclusivamente en la participación en cartera de cada cliente que se presentó en la tabla 12. Este criterio permite identificar

de manera objetiva cuáles son los actores que sostienen la mayor parte de la facturación y, por ende, exigen mayor atención en la gestión crediticia.

### ***Aplicación de Pareto***

La Ley de Pareto o regla del 80/20 es un principio ampliamente utilizado en la administración y las finanzas para identificar la concentración de resultados en un número reducido de actores. En el contexto de ValenTours, su aplicación permite reconocer qué clientes concentran la mayor parte de la facturación y, por lo tanto, resultan determinantes en la gestión de crédito y cobranza. Bajo este enfoque, se ordenaron los clientes según su nivel de participación en la cartera y se calcularon los porcentajes acumulados. Este procedimiento busca comprobar si una minoría de clientes concentra alrededor del 80 % de los ingresos, lo que constituye una señal clara para priorizar su seguimiento y establecer condiciones crediticias diferenciadas.

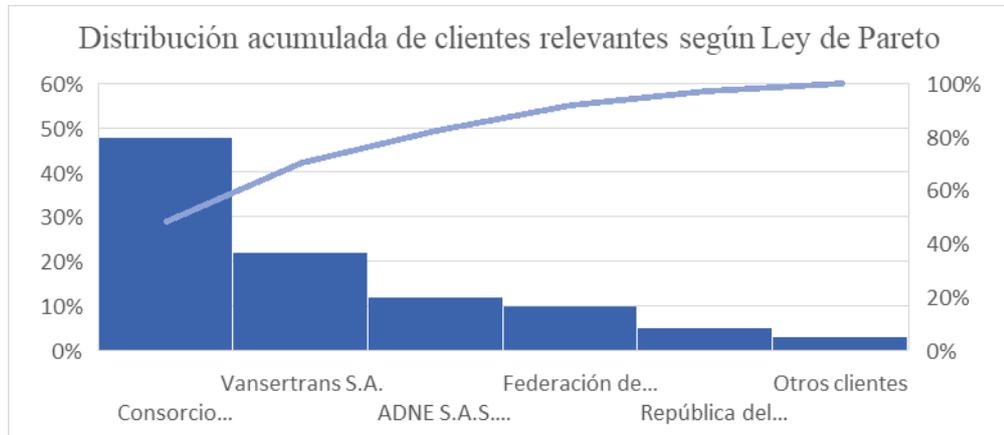
**Tabla 19**

*Cálculo acumulado de participación de clientes según Ley de Pareto*

<b>Cliente</b>	<b>% de participación</b>	<b>Frecuencia acumulada</b>
Consortio Gejuvan	48%	48%
Vansertrans S.A.	22%	70%
ADNE S.A.S. (Radisson)	12%	82%
Federación de Fútbol	10%	92%
República del Cacao	5%	97%
Otros clientes	3%	100%
	100%	

Los resultados que se presentan en la tabla 19 confirman que los tres principales clientes (Consortio Gejuvan, Vansertrans y ADNE S.A.S.) alcanzan en conjunto el 82 % de la facturación total. Esto valida el principio de Pareto, ya que aproximadamente el 30 % de los clientes concentra más del 80 % de los ingresos.

El hallazgo implica que ValenTours debe dirigir sus esfuerzos hacia este grupo reducido de clientes relevantes, puesto que su comportamiento determina en gran medida la liquidez de la empresa. Sin embargo, se observa un perfil diferenciado: mientras Gejuvan representa un cliente confiable y de bajo riesgo, Vansertrans y ADNE son actores críticos con alta morosidad que requieren políticas de control más



estrictas.

**Figura 10**

*Distribución acumulada de clientes relevantes según Ley de Pareto*

El gráfico de Pareto que se presenta en la figura 10 permite visualizar de forma más clara y directa la concentración de participación de cartera en un número reducido

de clientes. A través de las barras se observa que el Consorcio Geijuvan sobresale ampliamente respecto al resto, con casi la mitad de la cartera total. La diferencia con el segundo y tercer cliente más importantes (Vansertrans y ADNE) es notoria, lo que evidencia una dependencia excesiva en un solo actor.

Asimismo, la línea acumulada muestra un crecimiento acelerado en los tres primeros clientes, alcanzando rápidamente más del 80 % de los ingresos, mientras que la incorporación de los clientes restantes apenas genera variaciones menores. Esto refleja que la cartera de ValenTours es concentrada y poco diversificada, lo que incrementa su exposición ante el incumplimiento de los principales clientes.

### ***Clasificación Crediticia Propuesta***

Una vez identificados los clientes relevantes mediante el análisis de la cartera y la aplicación de la Ley de Pareto, se vuelve indispensable diseñar un esquema de clasificación crediticia que permita a ValenTours gestionar de forma estratégica el riesgo financiero asociado a cada actor. Esta clasificación no solo responde a la necesidad de ordenar la política de crédito de acuerdo con la participación de los clientes en la cartera, sino también a su comportamiento de pago y nivel de morosidad.

La importancia de esta segmentación radica en que no todos los clientes aportan el mismo valor ni representan el mismo riesgo para la empresa. Mientras algunos concentran una proporción significativa de ingresos y han demostrado un historial confiable, otros, a pesar de tener una participación menor, presentan elevados índices de incumplimiento que amenazan la liquidez de la organización.

**Tabla 20**

*Clasificación Crediticia propuesta para Clientes Relevantes de ValenTours*

<b>Cliente</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Límite permitido</b>	<b>Plazo de crédito permitido</b>	<b>Revisión</b>
Consorcio Geijuvan	A	\$5.000,00	60 días	Anual
Vansertrans S.A.	D	No aplica	Pago anticipado	Por servicio
ADNE S.A.S.	D	No aplica	Pago anticipado	Por servicio

Federación de Taxis	C	\$1.500,00	30 días	Semestral
República del Sur	C	\$1.000,00	30 días	Semestral

La clasificación crediticia que se observa en la tabla 20 evidencia una clara segmentación en función del riesgo y la relevancia de cada cliente dentro de la cartera. En primer lugar, Consorcio Geijuvan, que concentra la mayor participación y presenta un historial impecable de cumplimiento, se ubica en la categoría A, otorgándosele un límite de \$5,000 y un plazo de crédito extendido a 60 días, con revisiones anuales. Esta decisión busca reconocer su peso estratégico y premiar su comportamiento responsable.

En contraste, Vansertrans S.A. y ADNE S.A.S. registran elevados índices de morosidad, lo que los posiciona en la categoría D, con condiciones restrictivas que incluyen pago anticipado y revisiones caso por caso. Esta medida protege a la empresa de un mayor nivel de exposición y refleja la necesidad de minimizar el riesgo crediticio con clientes incumplidos.

Por otro lado, clientes como la Federación de Taxis y República del Sur, aunque representan una menor participación, mantienen un nivel de cumplimiento aceptable, clasificándose en categoría C. Para ellos, se establecen límites de crédito más bajos (\$1,500 y \$1,000 respectivamente) y plazos de 30 días, con revisiones semestrales que permiten un control periódico de su comportamiento financiero.

En conjunto, esta segmentación permite a ValenTours equilibrar el riesgo con la rentabilidad, diferenciando las condiciones crediticias de acuerdo con la importancia y el perfil de pago de cada cliente. Con ello, la empresa fortalece su política de crédito y logra una gestión más eficiente, asegurando liquidez y reduciendo la posibilidad de incobrabilidad.

## **Evaluación Financiera de la Propuesta**

### ***Costos Operativos Mensuales Proyectados con la Propuesta***

Se presenta una estimación de los costos operativos mensuales proyectados tras la implementación del manual de políticas de crédito y cobranza, en esta propuesta se contempla la incorporación de un analista de crédito que dirigirá todas sus actividades

a la gestión de crédito y cobranza. En resumen, podrá dedicarse íntegramente a la evaluación, seguimiento y recuperación de saldos pendientes.

**Tabla 21**

*Costos operativos proyectados de la propuesta (primera parte)*

<b>Recurso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad estimada</b>	<b>Costo mensual estimado</b>
Espacio físico	Espacio parcialmente utilizado, se optimiza con sistema digital	1 área	\$40,00
Internet	Uso eficiente para notificaciones automatizadas	Mensual	\$20,00

**Tabla 22**

*Costos operativos proyectados de la propuesta (segunda parte)*

<b>Recurso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad estimada</b>	<b>Costo mensual estimado</b>
Energía eléctrica	Reducción por menor uso operativo de oficina	Mensual	\$25,00
Telefonía	Llamadas optimizadas con alertas programadas	Plan móvil y fijo	\$30,00
Papelería y archivo	Menor uso por digitalización de documentos	Uso eventual	\$5,00
Sueldo proporcional analista	Nuevo cargo dedicado 100% al proceso de crédito y cobranza	1 persona	\$600,00
<b>Total</b>			<b>\$720,00</b>

En la tabla 21 y su continuación en la tabla 22 detalla los nuevos costos operativos que la empresa deberá cubrir para el cargo de Analista de Crédito y Cobranza. Se observa que el rubro de mayor impacto corresponde al sueldo proporcional del nuevo cargo, con un valor de \$600,00 USD, lo que representa al 80%

del costo total que es de \$720,00 USD. El restante de gastos tiene un peso significativamente bajo y se orientan a optimizar la operatividad del área mediante recursos digitales y la reducción de insumos de oficina.

***Análisis Comparativo de los Costos Operativos Mensuales Actuales y Proyectados***

Para determinar el diferencial monetario entre los costos operativos actuales y los costos proyectados para la propuesta, se presentan ambos escenarios con base en el uso de recursos, asignación de personal y eficiencia con los tiempos y medios tecnológicos y operativos.

**Tabla 23**

*Análisis comparativo*

<b>Detalle</b>	<b>Costos Actuales (\$)</b>	<b>Costos Proyectados (\$)</b>	<b>Variación (\$)</b>
Espacio físico	\$50,00	\$40,00	-10
Internet	\$30,00	\$20,00	-10
Energía eléctrica	\$30,00	\$25,00	-5
Telefonía	\$40,00	\$30,00	-10
Papelería y archivo	\$10,00	\$5,00	-5
Sueldo (Asistente/Analista)	\$600,00	\$600,00	0
Costo de oportunidad	\$100,00	\$0	-100
<b>Total mensual estimado</b>	<b>\$860,00</b>	<b>\$720,00</b>	<b>-140</b>

La tabla 23 expone un análisis comparativo entre los costos operativos actuales y los proyectados en base a las gestiones de crédito y cobranza. Se evidencia una reducción mensual de 140,00 USD, que equivale al 16,27%, lo cual indica un ahorro significativo para la empresa.

Los rubros como espacio físico, internet, energía eléctrica, telefonía y papelería muestran disminuciones provenientes de una optimización en el uso de los recursos. En la actualidad, las tareas relacionadas con la gestión de crédito y cobranzas se extienden más allá de la jornada laboral regular, por lo que se genera un mayor consumo en dichos servicios. Con la integración de un Analista de Crédito y Cobranza que estará dedicado exclusivamente a estas funciones dentro su horario de ocho horas, las actividades se centran y se evita la prolongación en el uso de equipos y suministros, reduciendo los costos operativos.

Con respecto al costo de oportunidad que hoy en día se valora en 100,00 USD, corresponde a gastos adicionales de los que se encarga la empresa para cubrir labores de seguimiento de pagos y gestión de cartera, tales como apoyo administrativo o servicios externos. Con la implementación de la propuesta, la empresa ya no se encontrará en la necesidad de prestar servicios, ya que el analista se asumiría todas las gestiones relacionadas con crédito y cobranza.

En cuanto al sueldo del analista de 600,00 USD, este no implica un aumento real en los gastos totales, ya que será financiado mediante la redistribución del presupuesto salarial actual. El encargado administrativo recibe 1.700,00 USD de remuneración que incluye las tareas de crédito y cobranza. Con la creación del nuevo cargo, dichas funciones pasarán al nuevo personal, permitiendo reasignar 600,00 USD ha dicho salario sin comprometer la estructura financiera de ValenTours.

### ***Costos de Manual***

La implementación del manual requiere de una inversión inicial destinada a garantizar una adecuada ejecución y funcionamiento dentro de la empresa. Estos costos, principalmente son asociados a la capacitación del personal, el desarrollo de herramientas técnicas y administrativas, y el fortalecimiento de la comunicación interna. Cada ítem que se presentará ha sido proyectado tomando en cuenta las necesidades operativas detectadas en el diagnóstico de la institución y los vacíos procedimentales mostrados en el análisis de gestión.

**Tabla 24***Recursos y costos de Manual (primera parte)*

<b>Recurso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad estimada</b>	<b>Costo estimado</b>
Capacitación al personal	Jornadas de formación presencial y material impreso	3 sesiones	\$ 350,00
Sistema de fichas crediticias	Adaptación y estructuración en Excel	1 desarrollo	\$ 120,00
Asesoría externa	Asistencia técnica para implementación	1 asesoría	\$ 400,00

**Tabla 25***Recursos y costos de Manual (segunda parte)*

<b>Recurso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad estimada</b>	<b>Costo estimado</b>
Comunicación y señalética	Recordatorios visuales para aplicación de políticas	10 elementos	\$80,00
Costos administrativos	Copias, suministros y documentación	Varios	\$150,00
<b>Total</b>			<b>\$1.100,00</b>

La estructura de costos que se evidencia en la tabla 24 y la tabla 25 proyecta que es financieramente viable, ya que el monto requerido representa un bajo porcentaje del presupuesto operativo anual de una empresa del sector. Por otro lado, los rubros propuestos no implican inversiones a largo plazo, solo un monto total de 1.000,00 USD. Esta inversión se distribuye en actividades de capacitación, herramientas de

gestión, asesoría especializada, comunicación interna y costos administrativos, cada una para garantizar la correcta aplicación y sostenibilidad de la propuesta.

**Capacitación al Personal.** Se realizarán tres jornadas presenciales de dos horas, dirigidas al analista y al gerente general. Estas jornadas estarán orientadas a la correcta aplicación del manual de políticas de crédito y procedimiento de cobranza, uso eficiente de las fichas crediticias, procedimientos de evaluación y clasificación de los clientes, técnicas de seguimiento y recuperación de cartera. En el material impreso se incluye guías de procedimientos, formatos de registro, ejemplos de fichas crediticias, que servirán como referencia de manera permanente.

**Sistema de Fichas Crediticias.** Se trata de la adaptación y estructuración de un archivo en Excel diseñado para almacenar y actualizar información crediticia de los clientes. Esto permitirá llevar un control organizado de los límites de crédito, plazos de pago y comportamiento de la cartera. El sistema será optimizado para generar reportes automáticos que facilite la toma de decisiones a gerencia.

**Asesoría Externa.** Consiste en una reunión de asesoría especializada de cuatro horas, que estará a cargo de un consultor con experiencia en gestión de crédito y cobranzas. El propósito será guiar la implementación inicial del manual, resolver dudas técnicas sobre los procedimientos que se establecerán, capacitar en la interpretación de indicadores de cartera y efectivizar que las políticas propuestas se adapten a la operatividad de la empresa.

**Comunicación y Señalética.** Se realizará a elaboración de elementos visuales que se colocarán en áreas estratégicas del espacio que ocupará el analista. Estos recordatorios contendrán mensajes claros sobre plazos de pago, documentación requerida para otorgar crédito y procedimientos de cobranza.

**Costos Administrativos.** Estos costos incluyen la compra de suministros de oficina como carpetas, archivadores, resmas de papel, bolígrafos, etiquetas, así como también la impresión de documentos necesarios para respaldar los otorgamientos de crédito, formulario de evaluación de clientes, reportes de seguimiento de cartera y actas de capacitación.

### ***Cronograma***

El cronograma de implementación establece una hoja de ruta, dividida por semanas para poder asegurar que cada una de las fases del proceso se cumpla de forma coordinada y progresiva. Esta planificación considera tanto actividades administrativas como técnicas, garantizando una óptima socialización, aplicación y evaluación del nuevo sistema que se le propone a ValenTours.

**Tabla 26**

### *Cronograma de la propuesta*

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo estimado</b>
Socialización del manual	Presentación al personal y validación	Gerente General	Semana 1
Capacitación del personal	Instrucciones sobre uso del manual	Gerente General	Semana 2-3
Adecuación de registros digitales	Creación de plantillas para fichas crediticias	Servicio externo	Semana 2-4
Ejecución del piloto	Aplicación de políticas en clientes nuevos	Analista de crédito	Semana 5-6
Evaluación de resultados iniciales	Revisión de indicadores post implementación	Gerente General	Semana 7

El cronograma que se muestra en la tabla 26 ha sido diseñado para ejecutarse en un periodo aproxima de siete semanas, comenzando por socializar el manual con las personas y seguido por la capacitación operativa, lo que demuestra un enfoque centrado en la formación y apropiación del contenido. Luego, se incluyen tareas técnicas como la adecuación de registros digitales y la ejecución piloto, una parte clave ya que se probará el sistema antes de su aplicación completa. Finalmente, se emplea

una etapa de evaluación de resultados iniciales, lo que permitirá introducir mejoras y ajustes pertinentes. Esta estructura permite reducir errores e incrementar la aceptación del cambio organizacional y garantizar que cada miembro asuma su rol dentro del proceso de mejora continua.

### ***Diagrama de Gantt***

A continuación, se presenta el diagrama de Gantt que permite visualizar gráficamente el cronograma de actividades programadas para la implementación del Manual de políticas de crédito y cobranza en la empresa ValenTours.



La figura 11 refleja un horizonte temporal de siete semanas, iniciando desde el 1 de diciembre de 2025. Las tareas se proporcionan de forma escalonada, comenzando con la socialización del manual, que básicamente es la parte introductoria a la implementación del proyecto. A partir de la segunda semana, se desarrollan la capacitación del personal y la adecuación de registros digitales, mostrando un enfoque eficiente de uso de tiempo. Esta planificación evidencia una gestión estratégica, donde se podrán tomar decisiones

claves, dado que, cada actividad tiene un responsable. Dichas estrategias contribuyen a un control del avance y al cumplimiento de los objetivos de mejora organizacional establecidos en el Capítulo 1.

### ***Flujo de Caja Proyectado***

Tal como se expuso en el capítulo 2 en la tabla 13, se identificaron los costos actuales que se derivan de una gestión ineficiente de crédito y cobranza, los cuales afectan directamente a la liquidez de la empresa, para luego, en la tabla 19 exponer una comparativa entre los costos operativos actuales y los propuestos. Consecuentemente, en la tabla 20 del presente capítulo se establecieron los costos asociados a la implementación de la propuesta de mejora en la política de crédito.

Con base en esta información, se ha elaborado un flujo de caja proyectado con un horizonte mensual durante un año, el cual permite evaluar financieramente la viabilidad de la propuesta. A continuación, se presenta el flujo que resume los ingresos esperados y la inversión inicial requerida:

**Tabla 27**

### ***Flujo de Caja Proyectado***

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>Inversión</b>	\$1.100												
<b>Ahorro en Costos</b>		\$140	\$140	\$140	\$140	\$140	\$140	\$140	\$140	\$140	\$140	\$140	\$140
<b>Flujo Neto</b>	\$1.100	\$140	\$140	\$140	\$140	\$140	\$140	\$140	\$140	\$140	\$140	\$140	\$140

Como se observa en la tabla 27, la propuesta manifiesta una inversión inicial de \$1.100,00 USD, lo cual se compensa con ahorros mensuales de \$140,00 USD generados por la mejora en el proceso de gestión de crédito y cobranza. A partir de

estos datos se calculó la Tasa Interna de Retorno, que representa la rentabilidad interna del proyecto.

**Tabla 28**

*Tasa Interna de Retorno*

Tasa Interna de Retorno	7,20%	mensual
	130,42%	anual

En la tabla 28 se muestra el TIR, que por sí solo, este indicador sugiere que la empresa tiene una alta rentabilidad para iniciar el proyecto. No obstante, para tomar una decisión objetiva es necesario compararlo con el costo capital de la empresa. En el caso de ValenTours, que mantiene deudas bancarias, se realizará un cálculo del costo promedio ponderado de capital que para su obtención es necesario realizar varios cálculos previos.

***Promedio Ponderado de las Fuentes de Financiamiento***

Actualmente, ValenTours con dos fuentes principales de financiamiento bancarias. Estas deudas cuentan con dos tasas de interés distintas y representan diferentes proporciones del total financiado. El objetivo de este cálculo es determinar el costo real promedio de la deuda, considerando su peso dentro del financiamiento total.

**Tabla 29**

*Promedio ponderado*

<b>Deudas bancarias</b>	<b>%</b>	<b>Tasa de interés</b>	<b>Promedio Ponderado</b>
Compra de insumos para flota	39%	11,19%	4%
Remodelación de unidades	61%	12,19%	7%
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>12%</b>

Nótese en la tabla 29 que, el total de promedio ponderado, a pesar de ser una cifra conservadora, ya es menor que la TIR, lo que puede anticipar la rentabilidad del proyecto incluso antes del ajuste fiscal.

### ***Cálculo del ROE***

Además del costo porcentual de la deuda, también es fundamental considerar el rendimiento que esperan los accionistas. Este cálculo permite estimar el costo del capital propio, de tal manera, es necesario para calcular el Costo de Capital.

#### **Ecuación 6**

*ROE*

$$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \quad (6)$$

$$ROE = \frac{446,23}{9.132,16} = 5\%$$

Este porcentaje indica que, por cada dólar invertido, la empresa está generando 0,05 centavos de utilidad neta. Este resultado se considera positivo, ya que demuestra un nivel de rentabilidad adecuado para una empresa del sector turístico.

#### ***Costo Promedio Ponderado de Capital***

Este indicador representa la tasa mínima de retorno que debe generar un proyecto para que este pueda ser considerado rentable, ya que refleja el costo combinado de las fuentes de financiamiento de ValenTours. Se aplica la siguiente formula:

#### **Ecuación 7**

*WACC*

$$WACC = \left( \frac{D}{D + E} \times r_d \times (1 - T) \right) + \left( \frac{E}{D + E} \times r_e \right) \quad (7)$$

$$WACC = (0,68 \times 0,12 \times (1 - 0,22)) + (0,32 \times 0,04887)$$

$$WACC = (0,06365) + (0,01564) = 8\%$$

Como se muestra en el desarrollo de la fórmula, el costo promedio ponderado del capital es del 8% anual, resultado que se empleará como tasa mínima de rentabilidad exigida.

### ***Comparación entre la TIR y el Costo de Capital***

Una vez que se han calculado los principales indicadores financieros para la evaluación de viabilidad del proyecto, se procede a comparar la Tasa Interna de Retorno que fue obtenida del flujo de caja proyectado con el Costo Promedio Ponderado de Capital de ValenTours.

**Tabla 30**

#### *Comparación entre indicadores financieros*

<b>Indicador</b>	<b>Valor (%)</b>	<b>Interpretación</b>
Tasa Interna de Retorno (TIR)	130,42% anual	Rentabilidad generada por el proyecto
Costo Promedio de Capital (WACC)	8% anual	Rentabilidad mínima exigida para ser viable
<b>Resultado</b>		Viable

En la tabla 30 se evidencia que la TIR supera ampliamente al costo de capital, con una diferencia de 122,42 puntos porcentuales. Esta brecha muestra que el retorno estimado de la propuesta no solo cubre el costo de financiamiento, sino que también multiplica varias veces el rendimiento mínimo esperado. Por tanto, ValenTours podrá recuperar su inversión inicial en un corto plazo sin necesidad de asumir riesgos o buscar financiamiento adicional.

### ***Análisis del Periodo de Recuperación de la Inversión***

El siguiente análisis, también conocido como PayBack, permite determinar en cuanto tiempo ValenTours podrá recuperar el monto invertido inicialmente en el proyecto que fue de 1.100,00 USD, mientras que el ahorro mensual proyectado es de 140,00 USD.

**Tabla 31***Flujo de caja acumulado*

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>Inversión</b>	\$1.100												
<b>Flujo de caja</b>		\$140	\$140	\$140	\$140	\$140	\$140	\$140	\$140	\$140	\$140	\$140	\$140
<b>Flujos descontados</b>	\$1.100	\$960	\$820	\$680	\$540	\$400	\$260	<b>\$120</b>	<b>\$20</b>	\$160	\$300	\$440	\$580

Con estos datos se construyó un flujo de caja acumulado que se pueden observar en la tabla 31, de tal manera que se manifiesta la recuperación progresiva de la inversión mes a mes. Con la siguiente fórmula se realiza el cálculo del PayBack:

**Ecuación 8***Payback*

$$\text{Payback} = \frac{\text{Inversión Inicial}}{\text{Flujo Neto Mensual}} \quad (8)$$

$$\text{Payback} = \frac{1.100}{140} = 7,8571 \text{ meses}$$

Este análisis muestra que ValenTours recuperará su inversión, específicamente en 7 meses y 26 días, gracias a los ahorros generados por la propuesta de una mejor gestión de crédito y cobranza.

El desarrollo del presente capítulo permitió estructurar una propuesta orientada a la optimización de la gestión de crédito y cobranza de la empresa, abordando de manera específica las debilidades que fueron detectadas en el diagnóstico inicial. Asimismo, la inclusión de un organigrama propuesto y protocolos de acción ofrece a la empresa una herramienta que ordena sus procesos, facilita la asignación de responsabilidades y la supervisión de las actividades clase. La evaluación de viabilidad que se llevó a cabo demostró que, la propuesta es factible desde un punto de vista operativo y financiero, constituyendo así, un recurso estratégico para fortalecer la liquidez y estabilidad de ValenTours.

## Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

- El análisis situacional de ValenTours, realizado mediante metodologías FODA y PESTAL, permitió distinguir un panorama integral que combina factores internos y externos. De manera interna, se constató que la empresa cuenta con fortalezas como experiencia en el sector turístico, reputación en el mercado y relaciones comerciales sólidas. No obstante, presenta debilidades significativas, principalmente la carencia de políticas y procedimientos estandarizados para la gestión de crédito y cobranza. De igual manera, la revisión de su actual estructura organizacional evidenció que las funciones y responsabilidades no se encuentran claramente definidas, lo que genera sobrecarga de tareas al personal y dificultades en el seguimiento de procesos. En el ámbito externo, el análisis mostró oportunidades derivadas del crecimiento del turismo y la demanda de servicios de transporte personalizado, así como amenazas relacionadas con la variabilidad económica, la competencia y factores regulatorios. En este contexto, estos hallazgos confirman la necesidad de contar con un manual que guíe a una buena gestión y optimice la recuperación de cartera.
- Respecto al segundo objetivo, los resultados evidenciaron una gestión crediticia que no cuenta con lineamientos formales, lo que ha derivado en riesgos asociados a la recuperación de saldos pendientes y a la estabilidad de flujos de efectivo. El análisis financiero permitió encontrar una morosidad significativa, reflejada en altos niveles de cuentas por cobrar y un ciclo de conversión de efectivo extenso, lo que impacta a la liquidez de la empresa. Se concluyó que la asignación del crédito se realiza bajo criterios empíricos y sin procesos estandarizados, lo que ocasiona la dificultad de detectar saldos vencidos en el tiempo oportuno. Estos hallazgos que son respaldados por indicadores financieros muestran que la actual estructura crediticia de ValenTours limita su capacidad para optimizar su flujo de caja.
- Finalmente, en el último objetivo se detalló el diseño de la propuesta que incluye políticas, funciones, diagramas de flujo y protocolos estandarizados para el otorgamiento de crédito y la recuperación de saldos pendientes. Esta herramienta fue desarrollada en base a las debilidades que se detectaron en el

diagnostico, asegurando que las soluciones planteadas respondan a las necesidades de la empresa. La propuesta fue evaluada en términos de viabilidad operativa y financiera, llegando a la conclusión de que, bajo a las condiciones actuales de ValenTours, su implementación es factible y tiene coherencia con los objetivos de fortalecer su liquidez y estandarizar procesos.

### **Recomendaciones**

En base a las conclusiones planteadas se realizan las siguientes recomendaciones:

- Implementar un sistema formal de gestión de crédito y cobranza, para asegurar que todos los procesos queden documentados y sean socializados con el personal encargado.
- Capacitar de manera constante al personal administrativo en técnicas de evaluación crediticia y manejo de morosidad, con el propósito de reducir riesgos y optimizar la recuperación de cartera.
- Establecer indicadores de control y seguimiento de cartera, que permitan evaluar la efectividad del manual de procedimientos, tales como días promedio de cobranza y porcentaje de morosidad.
- Utilizar herramientas tecnológicas que les permita automatizar recordatorios de pago y el registro de la gestión de cobranza.

## Referencias

- Abdul Aziz, M. F., & Wong Lai, K. (2022). Application of problem tree analysis (PTA) and logic model in conceptualising post conservation evaluation (PCE) for heritage building maintenance in Malaysia. *Jurnal Teknik Arsitektur*, 14.
- Arias Maqui, Y. P., & Rodriguez Roldan, M. E. (2020). *Universidad Privada del Norte*. Obtenido de Las Políticas de crédito y cobranza y su incidencia en la liquidez de la CAC San José Cartavio, Trujillo 2019: <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/25776/Arias%20Maqui%2c%20Yelka%20Paulina%20-Rodriguez%20Roldan%2c%20Milagros%20Elizabeth.pdf?sequence=18&isAllowed=y>
- Arrow, K. (1963). Uncertainty and the welfare economics of medical care. *The American Economic Review*.
- Banco Central del Ecuador. (15 de marzo de 2025). *Informe de Resultados de Balanza de Pagos: IV Trimestre 2024*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: [https://contenido.bce.fin.ec/documentos/informacioneconomica/SectorExterno/ix\\_BalanzaPagos.html](https://contenido.bce.fin.ec/documentos/informacioneconomica/SectorExterno/ix_BalanzaPagos.html)
- Bernal Torres, C. A. (2022). *Metodología De La Investigación Administración, Economía, Humanidades Y Ciencias Sociales*. México: Pearson HispanoAmerica.
- Cadena Trujillo, D. M. (2023). *Políticas de Créditos y Cobranza del Comercial «Agro Fortaleza» en la ciudad de Babahoyo en el periodo 2022*. Obtenido de Universidad Técnica de Babahoyo : <https://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/15098>
- Chang, V., Sivakulasingam, S., Wang, H., Wong, S. T., Ganatra, M. A., & Luo, J. (2024). Credit Risk Prediction Using Machine Learning and Deep Learning: A Study on Credit Card Customers. *Risks*, 33.
- Colcha-Sailema, A., Anastacio-Acosta, G. W., Moreira-Macias, N. D., & Espinoza-Toalombo, W. O. (2021). El capital humano y los manuales de procedimientos y su incidencia en el crecimiento empresarial. *FIPCAEC* , 14.

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE.
- Cuesta Roca, V. N. (20 de Febrero de 2025). *Planificación integral para la mejora en la recaudación de cartera vencida en empresas de servicios de agua potable, provincia de Santa Elena - año 2023*. Obtenido de Repositorio Universidad Católica de Santiago de Guayaquil: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/24302>
- Dessler, G. (2020). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson HispanoAmerica.
- Fincowsky, F., & Benjamín, E. (2022). *Organización de empresas*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Gallurt, J., Pombo, P., Ramírez, J., & Molina, H. (2012). The information asymmetry in the financial crisis, credit rationing the guarantees and system symbiotic mechanism. *Munich Personal RePec Archive*, 31.
- García, X. L., Maldonado, H. O., Galarza, C. E., & Grijalva, G. G. (2019). Control interno a la gestión de créditos y cobranzas en empresas comerciales minoristas en el Ecuador. *Espiraes revista multidisciplinaria de investigación científica*, 3(26), 14-27. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5732/573263325002/573263325002.pdf>
- González Muñoz, S., Sánchez Padilla, M., & Hernández Benítez, R. (2023). Árbol de problemas como base en la investigación. *Educación y Salud Boletín Científico Instituto de Ciencias de la Salud*, 5.
- Guamán Capa, C. D. (29 de Octubre de 2024). *Diseño de un modelo de políticas de calificación de crédito y procedimientos de cobranza para la empresa "Thgroupecuador S.A."*. Obtenido de Repositorio UCSG: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/24102>
- Gupta, A., & Sharma, S. (2019). *ABC Analysis in Receivables Management: Implications for Cash Flow Optimization*. *Journal of Financial Management*, 7(2), 45-58.

- Gutiérrez , L., Mejía , A., & Rivera, C. (2023). Crédito comercial y su impacto en la rentabilidad empresarial. *Revista Iberoamericana de Finanzas*.
- Hardy, B., Saffie, F. E., & Simonovska, I. (2023). Trade Credit and Exchange Rate Risk Pass Through. *National Bureau of Economic Research*, 29.
- Hardy, B., Saffie, F. E., & Simonovska, I. (2023). Trade Credit and Exchange Rate Risk Pass Through. *National Bureau of Economic Research*, 49.
- Helms, M., & Nixon, J. (2010). Explorando el análisis FODA: ¿dónde nos encontramos? Una revisión de la investigación académica de la última década. *Journal of Strategy and Management*.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la Investigación* . México: McGraw-Hill Education.
- Jahnsen, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2020). Explorando la estrategia: texto y casos (12.<sup>a</sup> ed.). Pearson Education .
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2020). *Marketing Management (16th ed.)*. Pearson.
- Krajewski, L. J., & Malhotra, M. K. (2023). *Administración de Operaciones. Procesos y cadena de suministro*. México: Pearson HispanoAmerica.
- Márquez, C. (2021). *Qué son las Políticas de Cobranza*. Aulicum.
- Mogollón Gómez, J. (2021). La Gestión de Cobranza y su Impacto en la Gerencia Financiera de la Empresa PetroPerú S.A: Periodo 2014-2016. *Puriq*, 14.
- Mogollón, J. (2021). Gestión de Cobranza y su impacto en la Gerencia Financiera de la empresa Petroperú S.A. *PURIQ*. 3(1), 262 - 285. doi:<https://doi.org/10.37073/puriq.3.1.121>
- Morales, J., & Morales, A. (2014). *Crédito y Cobranza*. Grupo Editorial Patria.
- Ng-Henao, R. (2015). Marco metodológico para la determinación de la tasa de supervivencia empresarial en el sector industrial de la ciudad de Medellín en

el periodo 2000-2010. *CLÍO AMÉRICA*, 9(18), 112-121.  
doi:<https://doi.org/10.21676/23897848.1529>

Ortiz, M. (2015). *Administración del crédito y cobranzas* (2ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Otto, W. (2024). El impacto de la corrupción en la eficacia de la gestión del crédito comercial de las pymes. *Revista de Gestión de Riesgos y Finanzas*.

Pico Balseca, K. J. (15 de Septiembre de 2021). *Manual De Funciones Para Los Colaboradores De Una Cooperativa De Transporte De La Ciudad De Santo Domingo De Los Tsáchilas*. Obtenido de Repositorio UCSG: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/16966/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-324.pdf>

Qaffas, A. A., Ben HajKacem, M.-A., Ben Ncir, C.-E., & Nasraoui, O. (2023). An Explainable Artificial Intelligence Approach for Multi-Criteria ABC Item Classification. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 19.

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*. Obtenido de UTEQ: <https://repositorio.uteq.edu.ec/items/653cd52d-72ba-429a-8f6c-a5894a809d05>

Rojas Diaz, P. J., Gómez Mora, E. I., & Gil Marin, M. J. (2023). Indicadores financieros para el control de gestión en organizaciones. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 15.

Ross, S. A. (2022). *Finanzas Corporativas*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2019). *Corporate Finance (12th ed.)*. McGraw-Hill Education.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., Jaffe, J. F., & Jordan, B. D. (2022). *Finanzas corporativas*. McGraw-Hill Interamericana.

- Stiglitz, J., & Weiss, A. (1981). Credit Rationing in Markets with Imperfect Information. *The American Economic Review*.
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (febrero de 2022). *Superintendencia de Bancos y Seguros* . Obtenido de Norma de control para la gestión integral y administración de riesgos de las entidades de los Sectores Financieros Público y Privado: [https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2022/02/L1\\_IX\\_cap\\_II.pdf](https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2022/02/L1_IX_cap_II.pdf)
- Turismo, C. M. (23 de mayo de 2023). *Sector de viajes y turismo de Ecuador representará el 4,4% de la economía nacional al cierre de 2023*. Obtenido de Consejo Mundial de Viajes y Turismo: <https://wttc.org/news/sector-de-viajes-y-turismo-de-ecuador-representara-el-4-4-de-la-economia-nacional-al-cierre-de-2023>
- Valencia Hurtado, S. A., & Villavicencio Roseri, D. J. (19 de Febrero de 2025). *Análisis de la efectividad de las políticas de crédito en el sector de electrodomésticos en Guayaquil, año 2023 [Tesis de Licenciatura, Universidad Católica Santiago de Guayaquil]*. Obtenido de Repositorio Universidad Católica de Santiago de Guayaquil: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/24260>
- ValenTours. (2021). *ValenTours*. Obtenido de <https://valentours-ec.com/>
- Van Horne , J., & Wachawics, J. (2014). *Fundamentos de administración Financiera*. Prentice Hall: Pearson.
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2014). *Fundamento de administración financiera*. Prentice Hall: Pearson.
- Villena , O., & Guerrero, C. (2021). Gestión de cobranzas en empresas comercializadoras de electrodomésticos: Caso Marcimex, Ecuador. *Polo del Conocimiento: Revista científica-profesional*, 6 (9) 815-836. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8094611>
- Yan, C., Zhang, X., & Shen, J. (2025). Credit Score Classification Using Advanced Machine Learning: A Comprehensive Approach. *Journal of Software Engineering and Applications*, 15.

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*. Obtenido de Católica Santo Toribio De Mogrovejo: <https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/7446>

Zutter, C. J., & Smart, S. B. (2022). *Principios De Administración Financiera*. Pearson HispanoAmerica Contenido.

## **Anexos**

## Anexo 1

*Entrevista realizada a Gerente General*

---

### **Cuestionario para entrevista para el personal de la empresa ValenTours**

---

1. ¿Qué tipo de condiciones establece cuando otorga crédito a algún cliente?

(Cadena Trujillo, 2023)

Actualmente se establece una condición para dar crédito, es una forma muy informal poco recomendable, pero nos ha permitido dar varios servicios para diferentes empresas privadas e instituciones públicas. La recomendación de clientes nos ayuda a otorgar dicho crédito en algunas ocasiones se han retrasado en pagos y en muchas otras los pagos han sido puntuales

2. ¿Usted ha establecido algún control o política interna por escrito en su negocio?

No se ha establecido ningún tipo de control o política interna

3. ¿Qué criterios tiene en consideración la empresa al evaluar el otorgamiento de créditos? (Zamora, 2024)

Que el cliente aparte de ser un recomendado de otro cliente entregue todos los datos para la factura.

4. ¿Quién tiene la autoridad para otorgar créditos en la organización?

(Rodríguez, 2024)

Se habla en conjunto y se llega a un acuerdo verbal para otorgar el crédito, para los principales de la empresa estén informados de la situación

---

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

Las cuentas de cobro pendientes se da el seguimiento con los días fuera del periodo de plazo otorgado con llamadas y mensajes para que el cliente este enterado del pago que tiene pendiente con relación a la empresa. La gestión de cartera vencida se maneja de con información en días de mora y se le da la opción para pueda realizar su pago lo más pronto posible o se corta todo servicio con el cliente deudor.

6. ¿Cómo es el proceso de otorgamiento de crédito y los requisitos que deben presentar los clientes?

No existe proceso para el otorgamiento de crédito y los requisitos son ser recomendado por otro cliente y dar un porcentaje de anticipo para comenzar el servicio y otorgar los días de crédito.

---

## **Anexo 2**

*Entrevista realizada al Encargado Administrativo*

---

### **Cuestionario para entrevista para el personal de la empresa ValenTours**

---

1. ¿Qué tipo de condiciones establece cuando otorga crédito a algún cliente?

(Cadena Trujillo, 2023)

Ahora, las condiciones para dar el crédito al cliente se establecen de forma verbal y adaptadas a cada caso. Por lo general, nos basamos en la confianza hacia el cliente y en la experiencia previo al pago.

2. ¿Usted ha establecido algún control o política interna por escrito en su negocio?

No contamos con ninguna documentación formal.

3. ¿Qué criterios tiene en consideración la empresa al evaluar el otorgamiento de créditos? (Zamora, 2024)
-

---

El principal es la recomendación por otros clientes. También consideramos la seriedad percibida por el cliente, la puntualidad en pagos anteriores si es que las hay y la confianza que nos genere.

4. ¿Quién tiene la autoridad para otorgar créditos en la organización?

(Rodríguez, 2024)

Se realiza de manera conjunta, entre el gerente general y el encargado administrativo.

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

Llevamos un registro básico en hojas de cálculo, donde se anotan las fechas de vencimiento y los montos que nos adeudan. El seguimiento se hace mediante llamadas o mensajes directos.

6. ¿Cómo es el proceso de otorgamiento de crédito y los requisitos que deben presentar los clientes?

Actualmente, no existe un proceso claro que se siga. Los requisitos es entregar los datos para la facturación, cédula o RUC, también ser recomendado por otro cliente.

---



	<b>VALENTOURS</b>	<b>Fecha:</b>	<b>4/7/2025</b>
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Versión</b>	<b>1.0</b>
		<b>Página</b>	<b>1 de 10</b>

# **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITO Y COBRANZA**

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
-----------------	----------------	------------------

Ambar Villegas E. Jordan Córdova A.	Gerente General	Gerente General
--	-----------------	-----------------

**Anexo 3**

*Manual de políticas de crédito y gestión de cobranza*

	<b>VALENTOURS</b>	<b>Fecha:</b>	<b>4/7/2025</b>
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Versión</b>	<b>1.0</b>
		<b>Página</b>	<b>2 de 10</b>
<p><b>ÍNDICE</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción</li> <li>2. Alcance</li> <li>3. Objetivos</li> <li>4. Misión</li> <li>5. Visión</li> <li>6. Conocimientos de las condiciones de otorgamiento de crédito</li> <li>7. Condiciones de crédito</li> <li>8. Otorgamiento de crédito</li> <li>9. Políticas del área de crédito</li> <li>10. Flujograma de otorgamiento de crédito</li> <li>11. Procedimiento de cobranza.</li> </ol>			
<b>Elaboró:</b>		<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
Ambar Villegas E. Jordan Córdova A.		Gerente General	Gerente General

	<b>VALENTOURS</b>	<b>Fecha:</b>	<b>4/7/2025</b>
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Versión</b>	<b>1.0</b>
		<b>Página</b>	<b>3 de 10</b>
<p><b>1. Introducción</b></p> <p>En base a los hallazgos obtenidos de la entrevista y el análisis financiero realizado, se evidenció que la empresa expone debilidades en el proceso de otorgamiento de créditos y recuperación de cartera, lo que afecta directamente a la liquidez y no le permite hacer frente a sus responsabilidades. Por ello, se presenta el diseño de un modelo de políticas de crédito y procedimientos de cobranza que permita establecer buenos criterios, con el fin de mejorar la gestión financiera por medio de procesos estructurados, eficientes y formales.</p> <p><b>2. Alcance</b></p> <p>El presente modelo está dirigido al personal administrativo vinculado con los procesos de crédito y cobranza. Este documento contempla las etapas del proceso, desde la solicitud de crédito por parte del cliente hasta la recuperación de cartera. Su propósito es evitar riesgos, aminorar la morosidad e implementar un sistema transparente que fortalezca la relación con los clientes.</p> <p><b>3. Objetivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Establecer criterios técnicos para evaluar y calificar a los clientes que soliciten crédito.</li> <li>– Definir niveles de riesgo y condiciones de pago que se ajusten con la capacidad de pago del cliente.</li> <li>– Establecer procedimientos estandarizados para la gestión de cobranza.</li> </ul>			
<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>	
Ambar Villegas E. Jordan Córdova A.	Gerente General	Gerente General	

	<b>VALENTOURS</b>	<b>Fecha:</b>	<b>4/7/2025</b>
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Versión</b>	<b>1.0</b>
		<b>Página</b>	<b>4 de 10</b>
<p><b>4. Misión</b></p> <p>Desarrollar un marco procedimental claro que permita otorgar y recuperar créditos de forma eficiente, garantizando el equilibrio entre crecimiento comercial y sostenibilidad financiera.</p> <p><b>5. Visión</b></p> <p>Constituirse como una herramienta clave y primordial dentro de la gestión financiera, estableciendo un modelo de crédito y cobranza eficaz, justo y efectivo que contribuya a la mejora del flujo de caja y la fidelización de clientes a largo plazo.</p> <p><b>6. Conocimientos de las condiciones de otorgamiento de crédito</b></p> <p>Todos los empleados responsables de otorgamiento de crédito deben conocer ciertas condiciones que aplica la empresa para las concesiones de crédito. Se mencionan las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Documentos requeridos para solicitar el crédito.</li> <li>– Resolver conflictos de los plazos y condiciones de crédito.</li> <li>– Establecer métodos de pago.</li> </ul>			
<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>	
Ambar Villegas E. Jordan Córdova A.	Gerente General	Gerente General	

	<b>VALENTOURS</b>	<b>Fecha:</b>	<b>4/7/2025</b>
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Versión</b>	<b>1.0</b>
		<b>Página</b>	<b>5 de 10</b>
<p><b>7. Condiciones de crédito</b></p> <p>Sobre los plazos de pago, los precios, términos y condiciones de crédito se deben informar a la gerencia general. Se debe tener las siguientes consideraciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– En caso de que los términos y condiciones sean diferentes para cada cliente, se debe clasificar en las categorías propuestas. Si existen cambios, los motivos se deben aprobar por escrito.</li> <li>– La gerencia general aprobará los términos de crédito por escrito.</li> <li>– Dependiendo de las características del cliente, se aplican los plazos de manera razonable y con su respectivo análisis previo.</li> </ul> <p><b>8. Otorgamiento de crédito</b></p> <p>Para otorgar el crédito a cliente nuevos o establecidos, primero se debe conocer la capacidad de endeudamiento del cliente. Para la evaluación se requiere la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Copia de cédula y nombramiento del representante legal.</li> <li>– RUC de la empresa</li> <li>– Facturas de proveedores o clientes</li> <li>– Planilla de servicio básico del domicilio fiscal o local comercial</li> <li>– Referencia bancaria actualizada</li> <li>– Declaraciones de IVA (últimos 6 meses)</li> <li>– Copia del nombramiento del registro mercantil vigente</li> <li>– Tres referencias personales y tres comerciales verificables</li> <li>– Detalle del uso proyectado del crédito</li> <li>– Copia de informe financiero</li> </ul>			
<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>	
Ambar Villegas E. Jordan Córdova A.	Gerente General	Gerente General	

	<b>VALENTOURS</b>	<b>Fecha:</b>	<b>4/7/2025</b>
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Versión</b>	<b>1.0</b>
		<b>Página</b>	<b>6 de 10</b>
<p>Una vez que se ha recopilado la documentación inicial por parte del solicitante, el analista responsable procederá a realizar una revisión de fuentes externas con el objetivo de complementar la evaluación. Esta revisión incluye la verificación de antecedentes económicos, comerciales y legales que permitan una valoración más precisa y profunda del riesgo asociado.</p> <p>Los datos externos por considerar son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Informe de deuda registrada en el Servicio de Rentas Internas (SRI)</li> <li>– Certificado de antecedentes penales.</li> <li>– Consulta de nivel de endeudamiento y posición en el sistema financiero mediante herramientas como el buró de crédito o sistema de riesgos de la Superintendencia de Bancos.</li> <li>– Afiliación al IESS (para personas naturales).</li> <li>– Información pública del cliente en registros mercantiles, instituciones de control (para personas jurídicas).</li> </ul> <p>La persona responsable del análisis de datos debe elaborar un informe y realizará una evaluación interna del cliente. Dentro de sus actividades debe iniciar el proceso de operación de crédito en documentación y control:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Recibir documentación de los clientes.</li> <li>– Verificar valor de factura.</li> <li>– Verificar el plan de pagos.</li> <li>– Otorgar el crédito.</li> <li>– Imprimir documentación para que el cliente firme.</li> <li>– Entregar las carpetas de crédito a gerencia.</li> <li>– Realizar un informe diario de todas las operaciones.</li> <li>– Verificar que la documentación del cliente este completa.</li> </ul>			
<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>	
Ambar Villegas E. Jordan Córdova A.	Gerente General	Gerente General	

	<b>VALENTOURS</b>	<b>Fecha:</b>	<b>4/7/2025</b>
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Versión</b>	<b>1.0</b>
		<b>Página</b>	<b>7 de 10</b>
<p><b>9. Políticas del área de crédito</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Gerencia General es la responsable de autorizar los créditos.</li> <li>– Para el correcto otorgamiento de crédito se debe realizar el análisis respectivo siguiendo los parámetros establecidos.</li> <li>– Se debe elaborar un contrato por cada crédito otorgado y que será firmado por ambas partes.</li> <li>– Cada cliente debe tener su propio expediente y que la información se encuentre en orden y actualizada.</li> <li>– Toda anulación de contrato debe ser justificada y será aprobada por Gerencial General.</li> </ul> <p>Una vez que el cliente ha cumplido con los requisitos documentales y ha superado de manera satisfactoria el proceso de calificación interna, y siempre que su nivel de riesgo crediticio sea aceptable, se procederá a realizar la formalización de la solicitud de crédito. Dicha solicitud deberá contener información actualizada y verificable.</p>			
<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>	
Ambar Villegas E. Jordan Córdova A.	Gerente General	Gerente General	



**VALENTOURS**

**Fecha:**

**4/7/2025**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

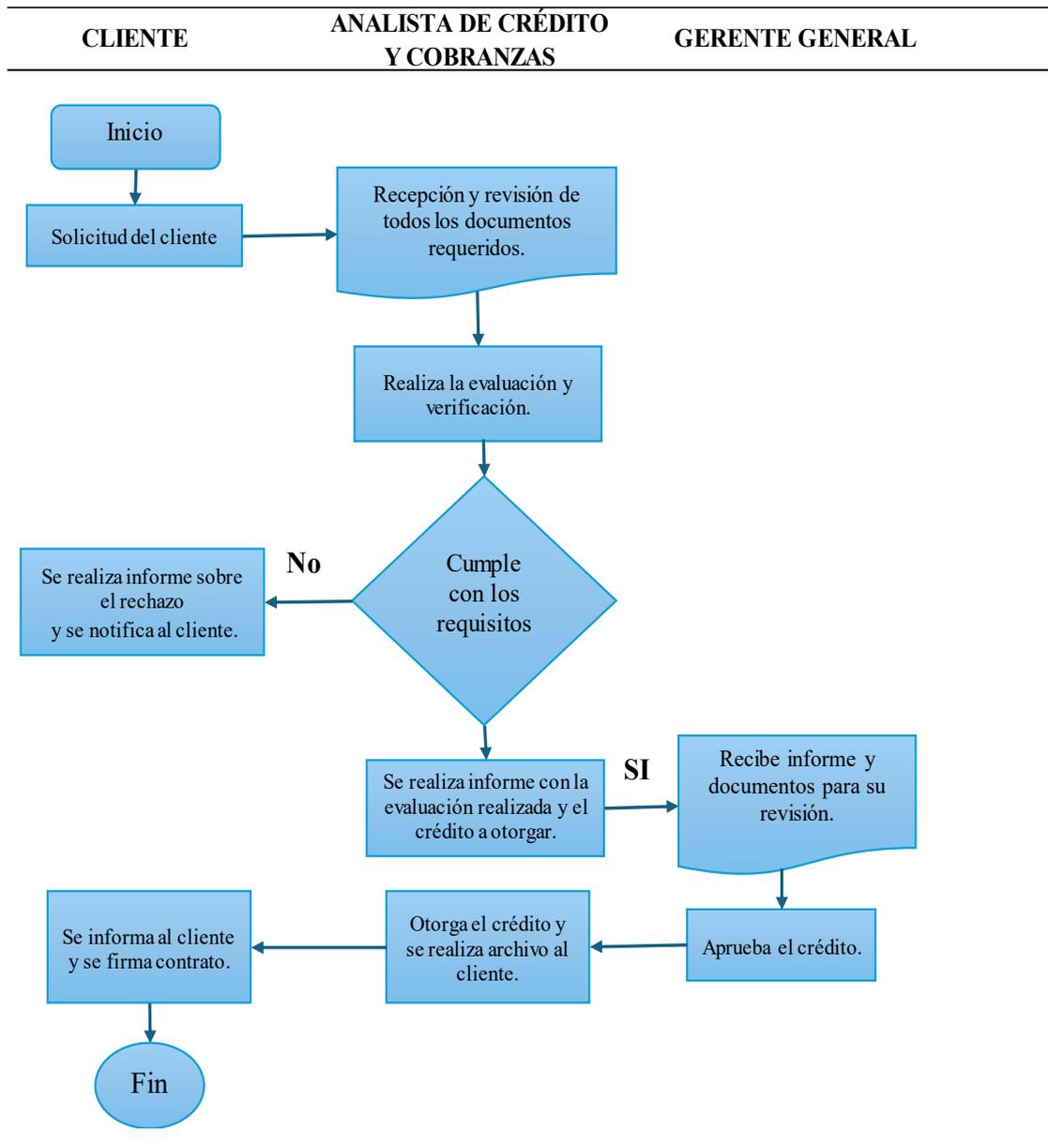
**Versión**

**1.0**

**Página**

**8 de 10**

**10. Flujograma de Otorgamiento de crédito**



**Elaboró:**

**Revisó:**

**Autorizó:**

Ambar Villegas E.  
Jordan Córdova A.

Gerente General

Gerente General

	<b>VALENTOURS</b>	<b>Fecha:</b>	<b>4/7/2025</b>
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Versión</b>	<b>1.0</b>
		<b>Página</b>	<b>9 de 10</b>
<p><b>11. Procedimiento de cobranza</b></p> <p>El proceso de cobranza tiene como objetivo garantizar la recuperación oportuna de los valores vencidos derivados de créditos otorgados a los clientes. Este procedimiento considera etapas de cobranza preventiva, administrativa y judicial, en base al tiempo de mora y respuesta del cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Primer contacto (1 a 7 días de vencimiento)</b></li> </ul> <p>Al momento de detectar una factura vencida, el personal del área de crédito enviará al cliente un estado de cuenta actual a través de dos canales que son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Correo electrónico</li> <li>– Mensaje de WhatsApp</li> </ul> <p>Donde se notificará formalmente la existencia de un saldo pendiente y a su vez solicitando regularización inmediata.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Recordatorio formal (7 a 15 días de vencimiento)</b></li> </ul> <p>Si el pago no se ha recibido dentro de la primera semana, se procede a enviar un segundo aviso formal, reiterando el estado de cuenta y advirtiendo sobre la posibilidad de recargos por mora. Se siguen los mismos canales de contacto indicados en el punto precedente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Según intento por vía telefónica (15 a 30 días de vencimiento)</b></li> </ul> <p>Al no obtener respuesta por parte del cliente, transcurridos los quince días, se procederá a realizar una llamada telefónica formal o visita formal, con el objetivo de confirmar la recepción de los avisos anteriores, conocer los motivos de atraso y coordinar una fecha de pago.</p>			
<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>	
Ambar Villegas E. Jordan Córdova A.	Gerente General	Gerente General	

	<b>VALENTOURS</b>	<b>Fecha:</b>	<b>4/7/2025</b>
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Versión</b>	<b>1.0</b>
		<b>Página</b>	<b>10 de 10</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li> <p><b>Propuesta de plan de pagos (30 a 45 días de vencimiento)</b></p> <p>En caso de que el cliente manifieste dificultades para cumplir con el pago total, se podrá ofrecer un plan de pagos ajustados o refinanciamiento, el cual deberá ser aprobado por el jefe de crédito y respaldado por un documento firmado por ambas partes.</p> </li> <li> <p><b>Aplicación de intereses o penalidades (45 a 60 días de vencimiento)</b></p> <p>Si el incumplimiento persiste, se aplicarán recargos por intereses o sanciones conforme a lo establecido en las políticas crediticias. Se enviará un nuevo estado de cuenta que refleje dichos recargos adicionales.</p> </li> <li> <p><b>Traspaso a cobranza interna intensiva (60 a 90 días de vencimiento)</b></p> <p>En estas instancias, si aún no se ha recibido el pago el caso será escalado a la gerencia financiera, y se notificará formalmente al cliente que su cuenta entre en proceso de cobranza interna intensiva, con plazos estrictos y riesgo de suspensión de crédito.</p> </li> <li> <p><b>Inicio de proceso judicial</b></p> <p>Si las acciones de cobranza interna no resultan efectivas, se remitirá el caso a el asesor judicial de la empresa, quién se encargará de iniciar el procedimiento judicial correspondiente para la recuperación de la deuda. El cliente será informado sobre la decisión mediante los canales de contacto ya mencionados.</p> </li> </ul>			
<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>	
<b>Ambar Villegas E. Jordan Córdova A.</b>	<b>Gerente General</b>	<b>Gerente General</b>	

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Villegas Echeverría Ambar Georgina**, con C.C: # 0955391321 autora del trabajo de titulación: **Diseño de un modelo de políticas de calificación de crédito y procedimientos de cobranza para la empresa ValenTours** previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas** 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 titulación 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 titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 01 de septiembre de 2025



f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Villegas Echeverría, Ambar Georgina**

C.C: **0955391321**

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Córdova Agua Jordan Cristopher**, con C.C: # 0952855435 autor del trabajo de titulación: **Diseño de un modelo de políticas de calificación de crédito y procedimientos de cobranza para la empresa ValenTours** previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas** 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 titulación 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 titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 01 de septiembre de 2025

f. 

Nombre: **Córdova Agua, Jordan Cristopher**

C.C: 0952855435

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	<b>Diseño de un modelo de políticas de calificación de crédito y procedimientos de cobranza para la empresa ValenTours</b>		
<b>AUTORES</b>	<b>Villegas Echeverría, Ambar Georgina Córdova Agua, Jordan Christopher</b>		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	<b>Eco. Govea Andrade, Flor Karina, Ph.D.</b>		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	<b>Universidad Católica de Santiago de Guayaquil</b>		
<b>FACULTAD:</b>	<b>Facultad de Economía y Empresa</b>		
<b>CARRERA:</b>	<b>Administración de Empresas</b>		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	<b>Licenciado en Administración de Empresas</b>		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	01 de septiembre de 2025	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	<b>102</b>
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	<b>Políticas de Crédito y Cobranza, Finanzas, Transporte turístico Empresarial</b>		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	<b>Riesgo Crediticio, Gestión de Cobranza, Políticas de Crédito, Procedimientos, Viabilidad Económica</b>		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>			
<p>La presente investigación tuvo como objetivo diseñar un manual de procedimientos para optimizar la gestión de crédito y la recuperación de cartera en la empresa ValenTours, con el fin de fortalecer su liquidez y mejorar la eficiencia operativa en los procesos de crédito y cobranza. La metodología empleada incluyó el análisis de la situación actual de la empresa mediante entrevistas, revisión documental y la evaluación de sus prácticas internas, lo que permitió reconocer debilidades en la ausencia de políticas y procesos estandarizados. En base a este diagnóstico, se diseñó y estructuró una propuesta compuesta por lineamientos, funciones y procedimientos específicos para el otorgamiento de crédito y seguimiento de las cuentas, así como para la recuperación de saldos vencidos. Además, se incorporó un organigrama propuesto y un manual detallado que incluye políticas, diagramas de flujo y protocolos de acción. Por último, la propuesta fue sometida a una evaluación de viabilidad que consideró aspectos operativos y financieros, concluyendo que, bajo las condiciones actuales, el diseño es factible y coherente con las necesidades de la empresa.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-999238540 <b>Teléfono:</b> +593-978605540	<b>E-mail:</b> ambar.villegas2105@hotmail.com Jordancordova2016@gmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre: David Coello Cazar</b>		
	<b>Teléfono: +593-4-3804600</b>		
	<b>E-mail: <a href="mailto:david.coello@cu.ucsg.edu.ec">david.coello@cu.ucsg.edu.ec</a></b>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			