

# ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**“Propuesta de mejora para el proceso de Cobranzas de la  
Empresa Proinsumed, del Ecuador año 2022”**

**Trabajo de Investigación  
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en  
Administración de Negocios

**Autores:**

Ing. Chimbo Apolo María del Cisne  
Lcdo. Jácome Arboleda Marius Arnaldo

**Docente Guía:**

Dr. Ortiz de Zevallos Gino Felix Dodero

**TACNA – PERÚ**

**2022**

21%

INDICE DE SIMILITUD

21%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

9%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

## **Resumen**

Este documento presenta una investigación de tipo no experimental que emplea la recolección de datos para determinar y analizar comportamientos sin manipular variables. Además, evalúa la situación actual de la empresa Proinsumed respecto a sus cuentas por cobrar vencidas. El sustento teórico presentado permite analizar el problema mediante la interpretación de diferentes aportes científicos. A continuación, a través de un diagnóstico organizacional se analiza el funcionamiento interno de los procesos de cobranza de la empresa con el fin de identificar cuellos de botella significativos. La metodología propone la elaboración y aplicación de encuestas y entrevistas complementarias dirigidas a los trabajadores con el fin de conocer su perspectiva de la situación actual. En este marco, se elaboran flujos de procesos y una reestructuración organizacional como parte de una posible solución. El apartado de resultados por su parte, demuestra que las cuentas por cobrar vencidas se derivan principalmente de un deficiente análisis crediticio. En cuanto a los cuellos de botella se encuentran varias actividades con oportunidad de mejora. Finalmente se plantea una propuesta que contiene una reestructuración a nivel administrativo y organizacional.

## **Introducción**

En el contexto actual, frente a un mundo globalizado y competitivo, las empresas deben ser capaces de implementar estrategias que les permitan perdurar en el tiempo. Dichas estrategias pueden ser enfocadas en su crecimiento, en captar mercado o a su vez generar ventas. En efecto, la venta a crédito constituye una estrategia capaz de generar más clientes potenciales y más mercado. Sin embargo, esta viene de la mano de varios factores que permiten su uso y su correcta implementación ya que, si se desarrolla de manera deficiente puede ocasionar a la empresa problemas de liquidez y solvencia.

El objetivo de la presente investigación es diseñar una reestructuración organizacional y administrativa que permita reducir la cartera vencida de la empresa Proinsumed mediante una implementación ordenada. A través de este, se podrán establecer los factores y contextos por los cuales se presentan las cuentas vencidas.

La presente investigación se desarrolla en cuatro partes. El Capítulo I incluye los antecedentes de estudio, mismos que van desde el planteamiento del problema hasta los posibles alcances y limitaciones del tema. El Capítulo II contiene todos los aportes teóricos que respaldan la investigación. Dentro de este se analizan los principales enfoques y términos que guían el presente trabajo. El Capítulo III describe el diagnóstico de la situación actual de la empresa, desde la reseña histórica hasta la descripción de los procesos. El Capítulo IV muestra el estado actual del proceso de cobranzas de la empresa Proinsumed, además del desarrollo y factibilidad de la propuesta de mejora planteada. Finalmente, Capítulo V presenta las sugerencias y conclusiones para la ejecución y el seguimiento a la propuesta planteada.

## Índice

CAPITULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO .....	8
1.1 Título del Tema.....	8
1.2 Planteamiento del Problema.....	8
1.3 Objetivos de la Investigación .....	10
1.3.1 Objetivo General.....	10
1.3.2 Objetivos Específicos .....	10
1.4 Metodología.....	10
1.5 Justificación.....	11
1.6 Principales definiciones .....	12
1.7 Alcances y limitaciones.....	14
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....	15
2.1 Definición de Proceso.....	15
2.2 Conceptualización de crédito.....	16
2.3 Las políticas de crédito.....	17
2.3.1 Las 5c del crédito .....	20
2.4 Cuentas por cobrar.....	21
2.5 Clasificación de cuentas por cobrar .....	23
2.6 La liquidez en la empresa.....	23
2.7 Rentabilidad financiera .....	25
2.8 Ratios Financieros.....	26
2.9 Control del riesgo .....	28
2.10 Definición de cobranzas .....	28
2.10.1 Cobranza Distributiva.....	30
2.10.2 Cobranza Integrativa.....	30
2.10.3 Cobranza Disgregativa .....	30
2.10.4 Cobranza Moderna .....	30
2.11 Técnicas que se utilizan para realizar una correcta gestión de cobranzas.....	31
2.12 Estrategias de cobranza .....	32
2.13 Fases de la cobranza .....	33
2.14 Análisis comparativo .....	36
2.15 Análisis Crítico .....	38
CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL .....	40
3.1 RESEÑA HISTÓRICA .....	40
3.2 Filosofía organizacional.....	42
3.2.1. Misión .....	42
3.2.2. Visión.....	42
3.3.3. Valores son:.....	43

3.3 Diseño organizacional .....	43
3.4 Productos y/o servicios .....	44
3.4.1. Productos e insumos para el área de la salud .....	44
3.4.2. Servicio de asesoría personalizada .....	44
3.5 Diagnostico Organizacional.....	44
3.5.1. Análisis Foda .....	45
3.5.1.1 Fortaleza.....	45
3.5.1.2. Debilidades.....	46
3.5.1.3. Oportunidades.....	46
3.5.1.4 Amenazas.....	47
<b>CAPITULO IV: RESULTADOS.....</b>	<b>48</b>
4.1. Diagnóstico (Situación actual) .....	48
4.1.1 Procedimiento de venta.....	49
4.1.2 Proceso de cobranzas.....	50
4.1.3 Proceso de crédito .....	53
4.1.4 Políticas de Crédito actuales .....	55
4.1.5 Indicadores.....	56
4.2. Diseño de la mejora .....	57
4.3. Mecanismos de control .....	62
4.3.1 Equifax .....	62
4.3.2 CRM .....	62
4.4. Mecanismos de implementación .....	62
<b>CAPITULO V. SUGERENCIAS.....</b>	<b>64</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>65</b>
<i>Bibliografía .....</i>	<i>67</i>

## Índice de Tablas

Tabla 1: Trabajadores de la empresa.....	11
Tabla 2 Análisis comparativo Marco Teórico Gestión de Cobranzas .....	36
Tabla 3: Clientes y ventas totales .....	56
Tabla 4: Reporte de ventas .....	56

## Índice de Figuras

Figura 1:Diseño organizacional .....	43
Figura 3: Proceso de cobranza actual.....	51
Figura 5: Considera usted que se debe reestructura al proceso de cobranzas actual? 52	
Figura 6: Aspecto a mejorar del proceso.....	53
Figura 4: Proceso de crédito actual.....	54
Figura 7: Considera que los clientes toman ventaja de las facilidades de crédito? .....	55
Figura 8: Principales factores de morosidad .....	55
Figura 9: Diagrama de flujo .....	60
Figura 10: Organigrama planteado .....	61

## Índice de Anexos

Anexo 1; Entrevista dirigida a la gerente propietaria .....	70
Anexo 2: Encuesta dirigida al personal que interviene en el área de cobranzas .....	73
Anexo 3: Ventas mensuales.....	75



## **CAPITULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO**

### **1.1 Título del Tema**

Propuesta de mejora para el proceso de cobranzas de la Empresa Proinsumed del Ecuador año 2022.

### **1.2 Planteamiento del Problema**

Durante el proceso de crecimiento económico a nivel organizacional, son varias las empresas que implementan estrategias que permiten generar mayores ingresos. Dichas estrategias habitualmente son capaces de otorgar facilidades y beneficios a los clientes, lo que provoca que estos logren satisfacer sus necesidades y que la empresa pueda obtener mayor rentabilidad. De tal manera, dentro de este cúmulo de estrategias, la crediticia es aquella que facilita las ventas y la que permite además que, el cliente pueda obtener el producto o servicio mediante un convenio de pago entre las partes.

A este respecto, al aplicar estas estrategias, muchas empresas tienen la necesidad de implementar un departamento de crédito y cobranza dentro de su estructura interna. En efecto, dicho departamento se encarga de identificar, analizar y exigir un conjunto de requisitos a los clientes con el fin de poder brindarles un sistema de crédito adecuado. Además, se requiere un cumplimiento efectivo de la obligación de pago y consecuente verificación del mismo. Cabe recalcar que, cuando no se hace un estudio adecuado del cliente, es posible que este incurra en incumplimiento y lo anterior genere una gestión cobranza, misma que se encargará de recuperar los valores pendientes de pago.

De esta manera, la empresa Proinsumed dentro de su giro de negocio aplica estrategias de crédito para facilitar la venta de sus productos y por ende, en su estructura organizacional se reflejan áreas centrales de crédito, cobranzas y ventas. Dichas áreas se encargan de realizar la correcta gestión de cobranzas y créditos. Sin embargo, durante el desarrollo de sus actividades, estas evidenciaron que existe un porcentaje del 30 % de cuentas por cobrar que se encuentran vencidas y sobrepasan los 60 días de crédito, es decir, superan el tiempo límite que otorga la empresa a sus clientes para cancelar sus facturas.

En consecuencia, la empresa está presentando un estancamiento interno en su gestión de cobranza, razón por la cual varias negociaciones comerciales se han visto afectadas, generando un impedimento en la inversión de un mejoramiento interno dentro de la empresa. De esta manera, se logra determinar la importancia de proponer una mejora en el área de cobranzas mediante el análisis de los factores que provocan que los clientes no cancelen a tiempo o se retrasen con frecuencia.

El problema se centra en el incumplimiento de los clientes con respecto a la fecha de cancelación de las facturas, por lo que es evidente que esto ocasiona problemas de liquidez a la empresa y en consecuencia, se retrasan los procesos de reabastecimiento de inventarios, pago a proveedores y diferentes servicios. La Gerente Propietaria de la empresa manifiesta que actualmente existen operaciones informales de crédito y cobranza, por lo que se requiere una propuesta de mejora en este departamento.

En efecto, los problemas se pueden agravar con el paso del tiempo y según Molina (2005) las consecuencias de no cobrar a tiempo las facturas pueden ser: perder la venta

porque al existir facturas vencidas no es factible aprobar nuevos créditos; se refleja una mala estructura respecto a la gestión de cobro y por tanto los clientes pierden el respeto a la empresa; altos intereses y poca credibilidad por parte de proveedores; y sobre todo la pérdida de la capacidad adquisitiva monetaria.

### **1.3 Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar una reestructuración organizacional y administrativa que permita reducir la cartera vencida de la empresa Proinsumed mediante una implementación ordenada.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual del proceso de cobranza dentro de la empresa Proinsumed
- Identificar los factores que impiden que los clientes cancelen sus facturas dentro del límite de tiempo.
- Establecer una propuesta de mejora en la gestión de cobranzas a fin de prevenir carteras vencidas de la empresa PROINSUMED.

### **1.4 Metodología**

La investigación en cuestión, presenta un enfoque cualitativo, basado principalmente en la calidad de la información. Este enfoque de carácter no experimental permitirá recoger información respecto a la gestión de cobranzas, incluyendo la revisión del proceso de identificación, evaluación y concesión de crédito; y por otro lado, la identificación los factores de incumplimiento por parte de los clientes.

Las técnicas de recolección de información empleadas serán, cuestionarios estructurados (entrevista y encuesta) con actores clave de la empresa con el fin de

conocer su perspectiva sobre el proceso actual; en este marco, se plantearán flujos de procesos y una reestructura organizacional para las áreas involucradas. Otra técnica a utilizar es el análisis de contenido específicamente de documentos administrativos y contables de la empresa (facturas) con el fin de interpretar dichos datos para encontrar cuellos de botella y posibles mejoras.

Cabe aclarar que no se aplicó una fórmula específica para determinar la muestra debido a que la población encuestada se limita al personal inmerso en la problemática planteada (área administrativa). De manera que, se pudo obtener datos relevantes para el estudio y no se requirió cálculos de ecuación debido al tamaño muestral detallado a continuación:

*Tabla 1: Trabajadores de la empresa*

<b>Cargo</b>	<b>Numero</b>	<b>Técnica Aplicada</b>
<b>Gerente Propietaria</b>	1	Entrevista/Encuesta
<b>Asistente</b>	1	Encuesta
<b>Administrativa</b>		
<b>Vendedores</b>	2	Encuesta
<b>Contadora</b>	1	Encuesta
<b>TOTAL</b>	5	

**Fuente:** Elaboración propia

## **1.5 Justificación**

La empresa Proinsumed fue seleccionada como objeto de estudio dado el gran crecimiento económico alcanzado durante la crisis del covid-19. Sin embargo, aun después de haber experimentado dicho crecimiento, actualmente refleja problemas de solvencia derivados de cuentas vencidas.

El desarrollo del presente estudio es importante ya que analizará la situación actual de la organización en su proceso de cobranzas y propondrá medidas correctivas que

permitan proveer distintos beneficios que se verán reflejados en la rentabilidad de la empresa.

En suma, esta investigación pretende desarrollar una solución a nivel empresarial centrada en el área de cobranzas que permita mejorar la situación financiera a través una correcta gestión.

## 1.6 Principales definiciones

- **Proceso:** Los procesos son los pasos o decisiones que se deben seguir para completar una actividad o tarea, se puede determinar que los procesos son actividades que utilizan insumos, agregan valor y entregan un producto a clientes externos o internos.
- **Mejora:** Cambio, evolución o progreso que se aplica a algo que normalmente estaba en malas condiciones para dejarlo en mejores condiciones.
- **Cobranza:** Proceso de intercambiar algo, generalmente dinero, a cambio de la distribución de bienes o servicios. Una empresa debe pasar por un proceso de cobranza para recuperar cantidades entregadas a terceros a través del otorgamiento de crédito.
- **Políticas de cobranzas:** En una instalación bien estructurada, las políticas ayudarán a decidir qué departamento será responsable de los ingresos.

Las políticas son generalmente divulgadas a todas las áreas relevantes de la empresa, como el área de ventas, gerencia financiera, contabilidad y personal de campo, como cobradores, para que todas las partes interesadas conozcan los objetivos de dicho reglamento.

- **Cobranza Directa:** Es el cobro directo realizado en la caja de la empresa, es decir, el cobro de fondos directamente entre el cliente y la empresa.
- **Cobranza por medio de cobradores:** Recaudación realizada a través de colaboradores de la empresa, los mismos que se encargan de informar y llevar un correcto manejo de las cuentas por cobrar. Se debe conocer con exactitud saldos pendientes, fechas, ubicación.
- **Recaudador:** Es el colaborador de la empresa, que se encargan de informar y llevar un correcto manejo de las cuentas por cobrar. Se debe conocer con exactitud saldos pendientes, fechas, ubicación.
- **Crédito:** El crédito es un método de consumo que utiliza una empresa para obtener recursos o capital con el fin de obtener un determinado resultado económico dentro de la empresa.  
  
Son préstamos concedidos a personas con motivo de generar liquidez económica para que se aplique en un ámbito específico.
- **Cuentas por cobrar:** Las cuentas por cobrar son reclamaciones exigibles legalmente por una empresa, otorgadas por la prestación de servicios o préstamo que las personas han pedido, pero no han cancelado.
- **Cartera:** Es considerado uno de los activos más importantes de la empresa, ya que representa todo lo que está pendiente de ser cobrado. La cartera debe estar efectivamente controlada, de lo contrario puede crear un problema de falta liquidez para la empresa. Para lograr una adecuada gestión de la cartera, se deben establecer políticas y procedimientos de cobranza.

- **Liquidez:** La liquidez es uno de los indicadores financieros más importantes con los que se mide económicamente una empresa. De acuerdo al nivel de liquidez se diagnostica la capacidad de una empresa para generar dinero en efectivo y convertir los activos en recursos monetarios.
- **Cartera Vencida:** Son cuentas por cobrar que no fueron canceladas dentro de la fecha de acordada, mismas que ya se vencieron y no se han cobrado.
- **Riesgo:** Es la posibilidad de que ocurra un evento en condiciones negativas, ocasionado un perjuicio o daño.
- **Gestión de Cobranza:** Son procesos que permiten logran la cancelación de una deuda.

### 1.7 Alcances y limitaciones

Proinsumed es una empresa dedicada a venta al por mayor de medicina e insumos médicos de uso hospitalario, siendo sus principales clientes el sector público y privado, que de forma directa e indirecta se dedica a atender al servicio de salud.

La investigación se desarrolla en el contexto de la empresa Proinsumed de Ecuador, enfocada directamente al Departamento de Cobranzas. Asimismo, la investigación en cuestión se limita a la recolección y uso de información primaria, extraída de los procedimientos operativos estándar (POES) de la empresa, entrevista directa a la Gerente Propietaria y encuestas a los trabajadores. Dichos instrumentos brindan información y explican cómo se desarrolla la gestión de cobranza.

El limitante principal de la investigación es que, los datos proporcionados por la Gerente Propietaria y colaboradores que intervienen de forma directa en la gestión de cobranzas carecen de respaldo físico o no existen. Adicionalmente la presente

investigación se limita en abordar de manera específica a los clientes del sector privado por su gran influencia dentro del giro de negocio.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Definición de Proceso**

Un proceso constituye un listado de pasos o tareas específicas dispuestas con un fin que enfoca en alcanzar un resultado determinado. Cuando un proceso es ejecutado o elaborado correctamente, los resultados son más eficaces, lo que provoca una mayor productividad dentro del área donde se desarrolla. Un proceso puede ser ejecutado o elaborado para cualquier área ya que sirve principalmente para establecer un orden y una secuencia para que las cosas se ejecuten de manera óptima (Economia.Org, 2013).

De esta manera, Harrington (1993) manifiesta que los procesos pueden operar a un nivel macro dentro de una organización. A su vez, cada macro de procesamiento consta lógicamente de múltiples procesos que operan en el nivel micro de la jerarquía organizacional (procesador o subproceso). Cada microprocesador consta de un conjunto más específico de actividades denominados procesos que, como su nombre lo indica, se utilizan como una unidad de procesamiento capaz de realizar una sola función u operación.

Sin embargo, Chan y Speding (2003) mencionan otra forma de ver el proceso de gestión a lo que lo llaman “cadena de recursos, el procesador y el cliente”. En este enfoque, la actividad es vista a través del conjunto de insumos proporcionados por los proveedores, donde se encuentran activos físicos, recursos financieros, información, personal, etc. Cuando los recursos están disponibles, se lleva a cabo una serie de



actividades de transformación, dando como resultado uno o más productos en los que todos los elementos están interconectados y son interdependientes.

## **2.2 Conceptualización de crédito**

García (2002) define al crédito como una obligación de pago que una persona u organización obtiene sobre la base de su opinión sobre el cumplimiento oportuno de sus obligaciones económicas. Este compromiso puede ser tanto formal como por escrito, por medio de una letra de cambio, cheque o hipoteca.

Así mismo Morales & Morales (2014) manifiestan que el crédito es un mecanismo necesario para aumentar las ventas de las empresas. Cuando esto sucede, las empresas aumentan la intensidad de sus ciclos financieros y compran los bienes y servicios que necesitan para sus negocios de otras empresas, multiplicando su economía. Aquí el crédito es una herramienta para ayudar a reactivar la economía. Basado en estos conceptos se puede definir que el crédito es una transacción a plazo o intercambio de valor presente por una promesa confiable de pago en un tiempo posterior.

Para Izar & Ynzunza (2017) el crédito constituye una forma de venta, ya que los consumidores, especialmente los de clase media o baja, no tienen los recursos suficientes para adquirir los bienes o servicios que necesitan de manera inmediata o al contado. Así, brindar facilidades de pago les permitirá adquirir lo que necesitan, fomentará el consumo y estimulará la economía, sin tener la certeza de que la promesa se cumplirá. Por tal motivo el crédito constituye una estrategia de venta. También mencionan que el crédito funciona igual que la publicidad ya que puede considerarse un factor mercadológico al alcance de las compañías, que les permite potenciar la venta de sus productos. Por esta razón, el proceso que se encarga de aplicar esta metodología

dentro de la toma de decisiones de crédito, es denominado hipótesis de diferenciación del producto (Izar & Ynzunza, 2017).

Dentro del crédito una empresa debe establecer ciertas condiciones que, a su vez, deben estar enfocadas o direccionadas al sector en el que desarrolla sus actividades. Por tal razón, dos aspectos determinantes para establecer su límite de crédito son: los requerimientos de productos que se le proveen y su capacidad de pago. De manera que, la empresa selecciona ciertas políticas que ofrezcan condiciones crediticias sin generar un posible problema para la misma.

### **2.3 Las políticas de crédito**

Para Serna (2010) las políticas de crédito son los pasos a seguir para cumplir el objetivo del departamento de cobranzas. Las condiciones económicas, el precio de los productos, su calidad y la política crediticia de la empresa son factores importantes. Una mala aplicación de la política crediticia afecta a las cuentas por cobrar. De igual manera Higuerey (2007) menciona que son normas que definen los lineamientos para determinar si el crédito del cliente y el monto se extenderán. Es importante observar que una mala aplicación o una inadecuada política de crédito, puede conducir a resultados no óptimos para la empresa.

Para establecer políticas de créditos, los representantes financieros juegan un papel muy importante pues, a través de su evaluación y análisis se fijan las políticas. El objetivo es promocionar las ventas, por lo que se debe tener cuidado para que su uso ayude maximizando las ganancias comerciales y el retorno de la inversión. Los clientes en ocasiones abusan del crédito, dejando de ser atractivo en términos reembolsables de inversión (Higuerey, 2007).

A decir verdad, una correcta política de crédito y cobranza es de vital importancia para el bienestar financiero de la empresa. Estas políticas permiten seleccionar a clientes con un buen perfil, que por lo general son aquellos que adquieren grandes cantidades de productos o servicios y los pagan dentro de plazo establecido (Izar & Ynzunza, 2017).

Dentro de las políticas de crédito, es importante establecer términos de crédito y componentes que se encarguen de determinar los parámetros en los que se otorga el crédito. De esta manera, se establecen a continuación de manera detallada términos y componentes de una política de crédito efectiva.

#### **Términos:**

- Los plazos otorgados, que es el tiempo máximo permitido por la empresa para que los clientes paguen.
- Descuento de pronto pago, si lo hay, pueden aprovechar los clientes cancelando antes del tiempo establecido.
- Se solicita la garantía al cliente, documentos que respalden las transacciones financieras, ya que no todos los clientes son iguales (Higuerey, 2007).

#### **Componentes:**

- Los términos de venta representan aquellas condiciones bajo las cuales una determinada empresa comercializa sus productos y/o servicios. Los mismos que pueden ser al contado o a crédito (Ross, et al., 2012).
- Análisis de crédito: se refiere al proceso de la empresa donde se establece un análisis a sus clientes potenciales para determinar quiénes resultan ser sujetos de

crédito y quiénes no (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012).

- La política de cobranza: se encarga de determinar los mecanismos y procedimientos que la empresa llevará a cabo para realizar el cobro de sus CxC (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012).

Además, Ross, Westerfield, & Jaffe (2012) añaden que los términos de venta se forman a partir de 3 elementos, que analizan ciertas estratégicas para un proceso crediticio óptimo:

- **El periodo de crédito**, es aquel donde una organización establece el periodo de pago del cliente, por lo que esto constituye un financiamiento que permite a este mejorar su ciclo operativo. Hay que tener en cuenta que existen algunos factores que se encargarán de determinar el periodo óptimo dependiendo del caso, por ejemplo: si son bienes perecederos, si son artículos con amplia demanda, si son productos baratos, si son productos con un alto riesgo, si son montos pequeños, según la competencia y sobre todo del tipo de cliente (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012).
- **Los descuentos por pronto pago**, constituyen ciertas cantidades que una empresa puede considerar rebajar a un cliente si el mismo paga en un periodo corto. Si esto es usado de manera eficaz, es posible que la empresa pueda recuperar rápidamente su cartera de cuentas por cobrar (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012).
- **Los instrumentos de crédito**, se refieren a aquellos medios a través de los cuales es posible evidenciar que se ha contraído un crédito con cierta institución. De cierta manera, el más usual suele ser la factura ya que en ella se evidencian

los bienes enviados hacia el cliente y su firma de aceptación, eso es suficiente para establecer la cuenta por cobrar. Por otra parte, el pagaré también se utiliza en ciertas ocasiones, principalmente cuando el monto de la deuda es elevado, si no existe confianza con el cliente o si se anticipan problemas para el cobro (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012).

### 2.3.1 Las 5c del crédito

Las cinco C de crédito son factores de riesgo a tener en cuenta al realizar un análisis de crédito (Gómez, 2012). Se presenta el siguiente detalle correspondiente a las 5c:

- 1- **Condiciones económicas:** se refiere al contexto económico que prevalece cuando una empresa ofrece un préstamo. La empresa decide otorgar un préstamo, teniendo en cuenta las condiciones económicas prevalecientes en el país o región en su conjunto, en términos de geografía, industria y mercado (Morales & Morales, 2014).
- 2- **Capacidad de pago:** es muy importante para la empresa y sus clientes, ya que se debe acreditar periódicamente mediante comprobante de pago o por parte de la empresa para la que trabajan y que cuentan con los recursos suficientes para pagar sus créditos a tiempo (Morales & Morales, 2014).
- 3- **Capital:** este concepto significa el dinero o propiedad del deudor que puede utilizar para cumplir con sus compromisos económicos en caso de perder un trabajo o cualquier otra forma de ingreso (Morales & Morales, 2014).
- 4- **Colateral (garantía):** algunos tipos de crédito continúan requiriendo garantías con activos o valores cuando se liquida el crédito, para garantizar el monto del crédito. En este caso, cuando se trata de garantía (Morales & Morales, 2014).

**5- Conducta:** el objetivo de una evaluación del comportamiento es determinar las cualidades éticas y la capacidad de gestión del cliente a través de un análisis cualitativo de los riesgos que presenta el deudor, incluida la evaluación de la calidad y confiabilidad del acreedor. Información del Cliente, Obligaciones de Desempeño del Cliente. a los bancos y otros acreedores (Morales & Morales, 2014).

## **2.4 Cuentas por cobrar**

Para Romero (2012) las cuentas por cobrar son derechos recibidos por la venta de bienes, la prestación de servicios o préstamos. El mismo es el crédito que una institución otorga a sus clientes, a través de un arreglo de pago a plazo fijo. Por otra parte, para Ortega (2000) resulta que las cuentas por cobrar se refieren a la gestión financiera del uso del capital de trabajo, porque dirige los elementos del negocio a aumentar los activos y así reducir los riesgos de liquidez y crisis de ventas, mediante la gestión de políticas de crédito empresarial óptimas para los clientes. y políticas de cobranzas.

De igual manera Newton (2014) manifiesta que las Cuentas por cobrar hacen referencia al crédito que concede la empresa a sus clientes a través de una cuenta abierta de negocios, una vez que han sido entregados ciertos bienes o servicios. Esto con el fin de retener a los clientes existentes y atraer nuevos. Las condiciones de crédito pueden variar según el tipo de empresa en la que trabaje, sin embargo, las entidades de la misma rama a menudo ofrecen términos de crédito similares. Adicionalmente Higuerey (2007) menciona que las cuentas por cobrar son la extensión de un crédito comercial de los clientes dentro de un tiempo determinado; en la mayoría de los casos es una

herramienta que los especialistas en marketing utilizan para promover ventas y por ende ganancias.

Sin embargo, aun cuando se da a conocer la importancia y funcionalidad de las cuentas por cobrar Espin & Campoverde (2018) señalan que muchas empresas ignoran estas cuentas sin darse cuenta de que son la clave del éxito ya que, en muchos casos estas representan un 50% de los activos circulantes los cuales son los más importantes después del efectivo y el saldo bancario. Esto significa que al tener un alto porcentaje de cuentas por cobrar se genera un bajo retorno a la inversión pudiendo afectar el negocio de la empresa. Lo más importante es el trabajo del gerente financiero y las decisiones que toma con respecto al capital de trabajo.

Cabe recalcar que las cuentas por cobrar constituyen uno de los activos más importantes, esto debido a que es el activo con más liquidez después del efectivo dentro de una organización económica. Las cuentas por cobrar en el ejercicio representan una venta o prestación de algún bien o servicio que recuperará dinero de manera parcial y simultanea conforme pase el tiempo. Estas se pueden originar de varias maneras, sin embargo, el hecho de tener una crea un derecho para exigir el pago con la otra parte. En caso contrario la empresa tiene el total derecho solicitar lo vendido a crédito. Por lo general las cuentas por cobrar actúan de manera similar a un préstamo por lo que el cobro de este valor puede darse en corto y largo plazo (Stivens, 2021).

De esta manera, es posible identificar la importancia de las cuentas por cobrar, ya que su principal función se basa en obtener un orden que permite conocer no solo la cantidad de dinero prestado sino también a los clientes que mantienen esta. Con esto,

es posible conocer de manera acertada a aquellos clientes a lo que ya no se les puede seguir ofreciendo servicios o productos por su mal historial de pagos (Stivens, 2021).

## **2.5 Clasificación de cuentas por cobrar**

Para clasificar las cuentas por cobrar se toma en consideración su origen el cual puede ser: por clientes, por compañías afiliadas, por empleados, etc. Es decir, se las toma de forma separada a los ingresos provenientes de ventas y prestación de servicios. En concordancia con lo anterior se puede decir que las cuentas por cobrar llegan a significar aplicaciones de recursos de la empresa que se convertirán en dinero efectivo al final del ciclo financiero a corto plazo (Stivens, 2021).

Adicionalmente, las cuentas por cobrar se pueden clasificar por el plazo brindado, siendo así que:

- A corto plazo. Son aquellas con un periodo menor a un año y se deben presentar en la hoja de balance como activos corrientes.
- A largo plazo. Son aquellas con un periodo mayor a un año y se presentan como activos no corrientes.

## **2.6 La liquidez en la empresa**

Según Rubio (2007) la liquidez es la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, la falta de liquidez podría llegar a quebrar una empresa. Además, el autor también hace hincapié en la liquidez se expresa como la diferencia entre el activo y los pasivos totales. Por otra parte, también menciona que la falta de efectivo puede significar que la empresa no puede aprovechar los descuentos, beneficios u oportunidades rentables. En otras palabras, la falta de liquidez significa menos



posibilidades de elección y, por lo tanto, restringe la capacidad de solvencia que la empresa tiene para hacer negociaciones (Rubio, 2007).

De igual manera, Ibarra (2001) menciona que la liquidez es la facilidad, rapidez y grado de vulnerabilidad para convertir activos circulantes en efectivo y la escasez es un síntoma de dificultades financieras. Esta se mide utilizando razones financieras para determinar la capacidad de cumplir con las obligaciones en un período determinado.

Por otra parte, Lanzagorta (2016) afirma que la liquidez es un término utilizado para describir la facilidad de convertir los activos en efectivo para cubrir los pasivos, la falta de liquidez puede afectar a las empresas de diferentes maneras. Esto quiere decir que invertir todo el dinero es una mala idea, una organización siempre debe contar con un rubro económico de respaldo.

Sin embargo, Orsikowsky (2002), menciona que el concepto de liquidez inicialmente tiene dos dimensiones: la liquidez de mercado que mide la capacidad de una entidad para crear o retirar posiciones en una determinada condición de mercado, y la liquidez que se denomina fondo que mide la capacidad de una entidad para cumplir con sus obligaciones de pago en virtud de un acuerdo.

Con estas bases teóricas se pudo identificar la importancia de la liquidez dentro de la empresa y a su vez permitió identificar que puede significar una falta de la misma dentro de la organización. Por tal motivo Rubio (2007) dentro de su investigación pudo determinar que la falta de liquidez empresarial puede significar:

- Reducción de ganancias
- Pocas posibilidades de aprovechar oportunidades interesantes.
- Pérdida de control de la organización

- Pérdida total o parcial del capital invertido. Lógicamente, los acreedores de la empresa también se verán afectados por la falta de liquidez.
- Atrasos en la cancelación de créditos bancarios
- Pérdida total o parcial del monto del préstamo (Rubio, 2007)

La liquidez está directamente relacionada con la rentabilidad de la empresa, ya que una empresa que no presenta liquidez, difícilmente puede considerarse como rentable dentro del mercado. Esto principalmente debido al hecho que sin liquidez la empresa no puede hacer frente a diferentes situaciones que se puedan presentar.

## **2.7 Rentabilidad financiera**

Los diferentes antecedentes permitieron que Gutiérrez & Tapia (2016) lleguen a denominar a la rentabilidad como el rendimiento que genera un determinado periodo sobre el capital empleado en sí mismo. La rentabilidad es una medida de eficiencia que permite conocer el retorno de la inversión al hacer una serie de operaciones relacionadas con las ventas, activos y fondos de la empresa proporcionado por el propietario, creando liquidez futura.

En el caso de Morillo (2001) define a la rentabilidad como un sinónimo de ganancia, menciona además que es la comparación de la utilidad neta obtenida en negocios con ventas (beneficio o margen de rentabilidad neto sobre ventas), con inversión (beneficio económico o comercial), y con el dinero aportado por los propietarios (beneficio financiero o dinero), es por ello que la rentabilidad sigue siendo una de las razones más importantes para quienes invierten en el capital de una compañía.

Sin embargo, Zamora (2008) menciona que la rentabilidad es un concepto que se ha venido desarrollando a lo largo del tiempo y se utiliza de muchas maneras. Principalmente

llega a ser una de las métricas más relevantes para medir el éxito de una industria y además añade que una utilidad sostenible con una política de dividendos ayudará a la rentabilidad económica. De esta manera, las ganancias reinvertidas adecuadamente significan expandir el capital ya instalado, permitiendo actualizar la tecnología existente, tratar de encontrar nuevos mercados o una combinación de todas estas cosas.

## **2.8 Ratios Financieros**

Para Chavez (2017) las ratios financieras son indicadores calculados a partir de información obtenida de los balances financieros. Menciona además que es importante su análisis debido a que estos permiten a los ejecutivos de la empresa tener una visión clara de la realidad de la organización, las ratios no proporcionan respuestas ni mucho menos soluciones, sin embargo, ayudan a tener un análisis profundo sobre la situación de la empresa.

En el caso de Guzman (2005) profundiza un poco más y manifiesta que los ratios son una relación entre dos números. Matemáticamente es el conjunto de indicadores, que relaciona dos cuentas del balance de pérdidas y ganancias. Las ratios proveen información que permite a los ejecutivos de las empresas, ya sean propietarios, banqueros, consultores o personas naturales, tomar decisiones acertadas. Por ejemplo, si comparamos los activos circulantes con los pasivos circulantes, se podrá determinar cuál es la solvencia de la empresa para cumplir sus obligaciones contractuales con terceros. Se utilizan para determinar la magnitud y la dirección de los cambios que se hayan ocasionado en la empresa, durante un periodo determinado, dividiéndolos en 4 grupos principales:

**índice de liquidez.** evalúa la capacidad de la empresa para cumplir con sus compromisos a corto plazo. Es decir, la cantidad de dinero que tiene para cancelar las deudas.

**índice administrativas u operativas.** Miden el uso de activos y comparan los ingresos originados por las ventas con el total de activos, propiedades, planta y equipo, activos líquidos o los elementos que la componen. Es decir, mide la eficacia y eficiencia de la gestión en la administración del capital trabajo.

**Las ratios de solvencia, endeudamiento o apalancamiento financiero.** Indican que relaciona recursos y compromisos.

Estas ratios indican la cantidad de recursos obtenidos de terceros para el trabajo. Es decir, el respaldo que tiene la empresa frente a sus deudas totales. Permiten tener una idea de su independencia financiera. También mide los riesgos que plantean quienes proporcionan financiamiento adicional a la empresa. Los analistas deben tener claro que el endeudamiento es un problema en los flujos de efectivo y los riesgos del endeudamiento implica la responsabilidad para generar los fondos necesarios y suficientes para pagar las deudas conforme se vayan venciendo.

**Medidas de Rentabilidad Económica y financiera.** evalúa la capacidad de la empresa para generar dinero. Tienen como objetivo es evaluar los resultados netos obtenidos a partir de determinadas decisiones y política corporativa de gestión del dinero. Representa el desempeño de la empresa en relación con sus ingresos, activos o capital. Es importante conocer estos números, porque la empresa debe producir económicamente para poder existir.

## **2.9 Control del riesgo**

Una vez definido el tema del crédito es necesario identificar y llevar un control del riesgo ya que, en el mundo de las finanzas un cliente que no esté correctamente identificado y segmentado representa un peligro para la empresa. Esto debido principalmente a que podría desencadenar varios problemas en un futuro correspondientes a la liquidez de la misma.

Según Romero R. (2005) la constante necesidad de mejorar el control del riesgo financiero ha permitido que se desarrolle una medida uniforme de riesgo llamada Value-at-Risk (VaR). La utilidad del VaR se basa principalmente en informar mediante el uso de reportes financieros aquellas pérdidas esperadas. Esto para que, accionistas y administradores puedan determinar si el riesgo es aceptable o si deben reducirlo. Con estas medidas la empresa puede estar al tanto de cualquier anomalía y puede tomar decisiones con tiempo.

## **2.10 Definición de cobranzas**

El departamento de cobranzas es uno de los departamentos más importantes dentro de una empresa aún más cuando esta mantiene políticas de crédito. Es por el motivo de la función que cumple respecto a la recaudación del efectivo de las ventas ejecutadas, permitiendo contribuir al funcionamiento y estabilidad económica financiera de la empresa. Comenzaremos definiendo que las cobranzas son un conjunto de operaciones que permiten cobrar los pagos adeudados por los clientes, y que contablemente beneficia a la empresa al recibir dinero de manera rápida y eficiente (Castillo, 2015).

Cabe señalar que las cobranzas no realizadas de manera oportuna en los plazos otorgados del crédito, ocasiona que los clientes que ya tienen una cuenta vencida no utilicen la misma empresa hasta que cancelen sus pagos pendientes, afectando a las ventas y contablemente a las cuentas por cobrar. La cobranza debe realizarse de manera oportuna, respetando las fechas de crédito otorgadas por la empresa y así evitar que los clientes caigan en mora y ocasione impedimentos para poder ejecutar posibles ventas a futuro y ahí la importancia de establecer políticas de crédito que estén normadas dentro de la empresa y sean respetadas por los funcionarios responsables de esta área. Una vez que se le permite al cliente retrasar el pago, lo más probable es que lo vuelva hacer por una segunda ocasión, por eso no se debe dar mucha flexibilidad en los plazos acordados, ya que habrá la posibilidad que sea vuelva un poco común para el cliente pedir prorrogas a su línea de crédito (Castillo, 2015).

Una buena gestión de cobro es importante determinar los saldos exactos que debe cada cliente, así como conocer los créditos otorgados, sus fechas y montos (Olsina, 2009). Por otra parte, Rosas (2007) la cobranza la define como: el conjunto de actividades necesarias para el cobro de los servicios prestados, y la emisión de recibos o documentos que acrediten el pago de bienes o servicios. De igual manera, Calderón (2007) supo manifestar que las cobranzas hacen referencia a un proceso que busca recuperar capital de una determinada empresa.

Hay que recalcar además que las cobranzas están directamente relacionadas al área de crédito ya que, esta se encarga de establecer las capacidades de pago y endeudamiento de un cliente. Si este proceso es ejecutado de manera correcta, los

procesos de cobranzas son mas efectivos. Dentro del estudio del área de cobranzas, se han podido establecer ciertas clasificaciones de las mismas, lo que permite tener una definición y proceso definido para cada situación.

Se puede clasificar a las cobranzas conforme el siguiente detalle.

- Cobranza Distributiva
- Cobranza Integrativa
- Cobranza Disgregativa
- Cobranza Moderna

#### **2.10.1 Cobranza Distributiva**

Es una actividad basada en la situación que determina la eficiencia de una parte y la pérdida de la otra, y a menudo se la denomina "suma cero", utilizando términos negociados

#### **2.10.2 Cobranza Integrativa**

Se basa en los esfuerzos para fortalecer los lazos de conflicto entre las partes se denominan "suma distinta de cero" o "suma variable".

#### **2.10.3 Cobranza Disgregativa**

Es el método utilizado para separar a cada participante, para permitir una verificación detallada y separada de los valores de comportamiento individuales, también conocido como "principio".

#### **2.10.4 Cobranza Moderna**

Se refiere a todas las actividades o acuerdos utilizados de acuerdo con los métodos y recursos tradicionales de negociación. Podemos concluir que la cobranza es el proceso

formal de recaudar dinero en general por la compra de bienes o servicios particulares ofrecidos.

## **2.11 Técnicas que se utilizan para realizar una correcta gestión de cobranzas**

Dentro de cada empresa existen diferentes formas de hacer su proceso de cobranzas efectivo. Sin embargo, Castillo (2015) menciona que para hacer un correcto proceso de cobranzas sin importar su tipo se deben establecer ciertos pasos donde:

- El primer paso corresponde al análisis del cliente, el objetivo es saber quién es, cómo es su situación actual, en qué condiciones se le va a otorgar el crédito y por qué razones no podría pagar su factura.
- En el segundo paso, es contactar con el cliente, es decir, averiguar la ubicación dónde está disponible el cliente y los procedimientos como: envío de recordatorios, correos electrónicos y llamada telefónica.
- El tercer paso es examinar cuál es el problema de raíz de la morosidad del cliente y determinar qué tipo de cliente es, para así determinar qué tipo de medidas se van a ejecutar.
- Una vez que se haya analizado todo lo anterior descrito, en el cuarto paso se procederá a una cobranza prejudicial, intentando llegar a un acuerdo con el cliente a través de la negociación, es decir, determinar cuándo cómo y cuánto se pagará el saldo pendiente, este es el cuarto paso para seguir.
- El quinto paso, después de hacer todas las acciones posibles para recuperar el pago y llegando a un acuerdo, se debe verificar si el cliente cumplió con la fecha acordada de pago y descubrir si el cliente tiene algún interés de pagar la cantidad adeudada.



- En el sexto paso, se procede a registrar las acciones que realizó el área de cobranzas, y así validar si se cumplió con lo coordinador por el personal que interviene en esta actividad, en caso de que no se cobre el pago pendiente, se debe fortalecer las medidas tomadas, es decir, dirigirse a las autoridades judiciales, y considerar la pérdida del cliente en la séptima y última etapa de agotamiento de todas las técnicas, herramientas y estrategias posibles para la recuperación. Las cuentas morosas se clasificarán como pérdidas en la empresa

Es fundamental que el personal que trabaja en el área de cobranzas controle las obligaciones de pago de todos los clientes de la empresa, para que las cobranzas se cumplan con los plazos acordados por el cliente y la empresa. Las técnicas de gestión de cobranzas son muy útiles:

## **2.12 Estrategias de cobranza**

Según Morales (2014) para definir una estrategia, es necesario segmentar a los clientes de acuerdo a las características comunes del cliente, como la edad, el tamaño, el producto, la ubicación geográfica, el perfil del cliente o la religión para definir una estrategia. Es adecuado para segmentos de clientes que enfrentan problemas similares. En función de las características de cada zona se determina una estrategia y política de ingresos. Las estrategias que definen los métodos de descuento y los parámetros de transacción, como los plazos, las características y las cancelaciones, están diseñadas para sectores específicos y tienen el potencial de influir más sutilmente en el cumplimiento del préstamo. Asegurar que los clientes cumplan con sus deudas.

Existen diferentes procedimientos para realizar un cobro efectivo y esto dependerá netamente de cada empresa. Sin embargo, en la mayoría de los casos la metodología es la misma y las herramientas detalladas a continuación llegan a ser las más utilizadas:

- **Aviso por escrito:** Esta es la primera opción en el proceso de cobro de las cuentas vencidas. Mismas que ocurre en los días posteriores al vencimiento.
- Para ello, se envía una carta al cliente deudor para informarle de la situación. Si el cliente ignora este aviso se procederá a enviar una solicitud superior. Finalmente, tercero y la última letra indica morosidad (Reyes, 2019).
- **Llamada Telefónica:** Esta es la segunda opción, se debe hacer cuando la primera vez no da el resultado esperado, en este caso el gestor de cobro se le asignará contactar al cliente que posee la deuda y si existiera una razón suficiente para explicar por qué se retrasó con el pago puede otorgarse una prolongación del crédito (Reyes, 2019).
- **Visita Personal.** Por lo general suele ser muy eficaz, su efectividad radica en una alta probabilidad de que en la visita realizada se efectuó el pago (Reyes, 2019).
- **Proceso legal:** Esta es una elección muy difícil, cabe señalar que puede ser una acción costosa y aun así garantiza el cobro de los deudores pendientes (Reyes, 2019).

### 2.13 Fases de la cobranza

- 1- **Prevención:** Son las acciones que se realizan para evitar el incumplimiento de pagos de los clientes, reducir el riesgo de mora en las carteras activas y asegurar los elementos necesarios para actuar en situaciones de mayor riesgo por mayor mora, como por ejemplo interponiendo una demanda, ya sea con un abogado

corporativo a través de una firma dedicada a la recuperación de cuentas de clientes insolventes.

- 2- Cobranza: Es un procedimiento para recuperar créditos en caso de deudas anticipadas, pero la empresa aún quiere continuar las relaciones comerciales con los clientes, creyendo que aún es posible hacer negocios rentables.
- 3- Recuperación: Procedimiento para recuperar deudas de créditos que no han sido pagados en su totalidad, quizás la empresa no quiere continuar con las relaciones comerciales con los clientes, porque cree que los clientes no pagarán las deudas.
- 4- Extinción: Son los procedimientos por los cuales se pretende solicitar créditos amortizados cuando el cliente cancela las deudas relativas. (Morales Castro, 2015). (p.159)

Además, se consideró algunos trabajos de investigación detallados a continuación: Según Carrera (2017) señala que toda compañía está ligada al departamento financiero, área fundamental para la toma de decisiones apropiadas que conllevan al crecimiento organizacional del mismo. Las empresas deben llevar un correcto manejo del sistema de cobranzas a fin de que les permita tener un control de las cuentas por cobrar, implementando normas, políticas de crédito, registros de seguimiento de la cartera por cobrar y vencida. Por lo cual identifica como objeto de estudio la implementación de políticas de cuentas por cobrar con el fin de fortalecer el sistema de cobranzas de una organización.

De igual manera Muñiz & Mora (2017) dentro de su investigación, "Propuesta de control interno para cuentas por cobrar en la empresa Promocharters " mencionan que el problema de su objeto de estudio es que la mayor cantidad de las ventas son a crédito,

las mismas cuentan con el respaldo de la factura recibida y son entregadas a la contadora o secretaria para llevar un manejo adecuado de las cobranzas , resaltando que el éxito de todo negocio es el ingreso monetario a la cuenta bancaria de la organización. En su estudio concluyen que es importante diseñar procedimientos para el control de cobranzas con el fin de fortalecer la economía de la empresa. Determinando que con un manejo adecuado en el sistema de cobranzas permite que la organización tenga una mayor liquidez para solventar gastos y un buen margen de rentabilidad económica.

Por otra parte, Bowen & Zúñiga (2020) en su trabajo de investigación, “Plan de Mejora de la Gestión de Cartera en Favetex S.A.” fijó como objetivo general “Elaboración de un plan de mejora de la gestión de cartera de la empresa FAVETEX S.A” concluyendo que las cuentas por cobrar son flujos de efectivo que se espera recuperar a corto o mediano plazo, muy pocas veces a largo plazo. Se puede decir que las cuentas por cobrar son el activo de mayor transformación de liquidez monetaria después del efectivo. Por tal motivo, es importante que las empresas cuenten con lineamientos para el área que gestiona el proceso de cobranzas, resaltando que ninguna compañía puede darse el lujo de mantener una cartera por cobrar por mucho tiempo vencida ya que esto generaría una disminución en la liquidez y en el peor de los escenarios asumir con el gasto de carteras de clientes que es imposible su recuperación.

## 2.14 Análisis comparativo

Tabla 2 Análisis comparativo Marco Teórico Gestión de Cobranzas

AUTOR	CONCEPTO	SIMILITUDES	DIFERENCIAS
<i>Economía.Org, 2013</i>	Un proceso puede ser ejecutado o elaborado para cualquier área ya que sirve principalmente para establecer un orden y una secuencia para que las cosas se ejecuten de manera óptima	Los procesos dentro de la Gestión de Cobranzas están determinados por un orden o jerarquía con la finalidad de mantener una secuencia para su ejecución.	
<i>Harrington (1993)</i>	Los procesos pueden operar a un nivel macro dentro de una organización. A su vez, cada macro de procesamiento consta lógicamente de múltiples procesos que operan en el nivel micro de la jerarquía organizacional (procesador o subproceso).		
<i>Garcia (2002)</i>	Define al crédito como una obligación de pago que una persona u organización obtiene sobre la base de su opinión sobre el cumplimiento oportuno de sus obligaciones económicas.		Insertan dentro de la conceptualización el crédito como un mecanismo que incentiva las ventas para el desarrollo de la empresa a diferencia de que sea solo una obligación de pago por parte del cliente.
<i>Morales &amp; Morales (2014)</i>	El crédito es un mecanismo necesario para aumentar las ventas de las empresas.		
<i>Morales (2014)</i>	Las estrategias que definen los métodos de descuento y los parámetros de transacción, como los plazos, las características y las cancelaciones, están diseñadas para sectores específicos y tienen el potencial de influir más sutilmente en el cumplimiento del préstamo.	Conforme establecen los conceptos las empresas deben llevar un correcto manejo del sistema de cobranzas con la finalidad de influir en el cumplimiento del pago a tiempo de cada crédito.	
<i>Carrera (2017)</i>	Las empresas deben llevar un correcto manejo del sistema de cobranzas a fin de que les permita tener un control de las cuentas por cobrar,		

	implementando normas, políticas de crédito, registros de seguimiento de la cartera por cobrar y vencida.		
<i>Higuerey (2007)</i>	Las cuentas por cobrar son la extensión de un crédito comercial de los clientes dentro de un tiempo determinado; en la mayoría de los casos es una herramienta que los especialistas en marketing utilizan para promover ventas y por ende ganancias.	En este caso los autores coinciden en que las cuentas por cobrar ayudan a promover las ventas y las ganancias siendo un factor clave para el éxito de la empresa ya que representan un 50% de los activos circulantes.	
<i>Espin &amp; Campoverde (2018)</i>	Señalan que muchas empresas ignoran estas cuentas sin darse cuenta de que son la clave del éxito ya que, en muchos casos estas representan un 50% de los activos circulantes los cuales son los más importantes después del efectivo y el saldo bancario.		
<i>Rubio (2007)</i>	La liquidez es la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, la falta de liquidez podría llegar a quebrar una empresa.	Conforme mencionan los autores, coinciden en que la liquidez es la capacidad de las empresas para cumplir con sus obligaciones en un determinado plazo, así como también el nivel de liquidez establece la capacidad de la empresa en la toma de decisiones referente a las condiciones de mercado.	
<i>Orsikowsky (2002)</i>	Menciona que el concepto de liquidez inicialmente tiene dos dimensiones: la liquidez de mercado que mide la capacidad de una entidad para crear o retirar posiciones en una determinada condición de mercado, y la liquidez que se denomina fondo que mide la capacidad de una entidad para cumplir con sus obligaciones de pago en virtud de un acuerdo.		
<i>Castillo (2015)</i>	Menciona que las cobranzas son un conjunto de operaciones que permiten cobrar los pagos adeudados por los clientes, y que contablemente beneficia a la empresa al recibir	Los autores concuerdan que la cobranza	

	dinero de manera rápida y eficiente.	conlleva a una serie de operaciones dentro de una empresa y que una buena gestión de cobranzas permite asegurar liquidez y optimizar recursos en la empresa.	
Rosas (2007)	Define a la cobranza como un conjunto de actividades necesarias para cobrar los servicios prestados, y emitir recibos o documentos que acrediten el pago de bienes o servicios.		
Calderon (2007)	Hace referencia a que la cobranza es el proceso de intentar recuperar el capital de una empresa.		

Fuente: Elaboración propia

## 2.15 Análisis Crítico

Según los conceptos dados en el análisis comparativo los procesos están determinados por un orden o jerarquía con la finalidad de mantener una secuencia para su ejecución, es por ello que la presente investigación busca establecer un conjunto de secuencias que permitan la gestión de cobranzas se ejecute de una manera óptima.

Con base a la literatura investigada, se seleccionó la teoría de Morales & Morales (2014) para efectos de la presente investigación. Esta teoría indica que otorgar crédito es un mecanismo que incentiva el aumento de las ventas, ayudando a incrementar la economía financiera dentro de la empresa. Además, define al crédito como una promesa confiable de pago en periodo determinado, esto es lo que en la presente investigación busca establecer un proceso de crédito sostenible, basado en que la mayor de las ventas que se dan en la empresa Proinsumed son a crédito.

Los autores Higuerey (2007) y Espin & Campoverde (2018) argumentan que las cuentas por cobrar son créditos que una empresa emite a un cliente durante un período de tiempo. Dicho esto, Indican que muchas empresas ignoran las cuentas por cobrar, sin darse cuenta de que son la clave del éxito ya que, en muchos casos representa el 50%

del capital de trabajo y es el activo más importante después del efectivo y los saldos bancarios. Enfocando estos conceptos, el presente estudio tiene como finalidad establecer un departamento de cobranza, mismo que estará encargado de asignar las calificaciones a los clientes, medir el límite de crédito otorgado, el tiempo de pago y los límites de crédito.

Por otra parte el concepto del autor Castillo (2015), indica que la cobranza es el departamento más importante dentro de una empresa, mismo que cumple con la función de recaudar el efectivo de las ventas y con ello contribuir al funcionamiento y estabilidad financiera de la empresa, plasmado en la presente investigación que el proceso de cobranza debe realizarse de una manera formal y estableciendo que los clientes respeten las fechas de crédito establecidas, evitando así la posibilidad de que incumplan los pagos y resulte en la imposibilidad de realizar más ventas.



## **CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL**

### **3.1 RESEÑA HISTÓRICA**

Proinsumed es una empresa privada, dedicada a la venta al por mayor de medicina general para humanos, productos homeopáticos, productos naturales, especialidades farmacéuticas, productos de la industria farmacéutica, auxiliares médicas y quirúrgicas, equipos médicos, insumos médicos, cosméticos y productos de higiene. Inicia sus actividades económicas un 18 de marzo de 2016 con sede en la ciudad de Machala, ubicada en las calles Guabo entre Guayas y Ayacucho 1210, provincia de El Oro, identificada con RUC (Registro Único de Contribuyente) 0704053743001 teniendo como actividad principal económica la “Venta al por mayor de productos farmacéuticos”. Según lo manifiesta el SRI (Servicio de Rentas Internas del Ecuador) el representate de la empresa es la Señora Ingeniera Rocio del Pilar Chimbo identificada con cédula de ciudadanía 0704053743.

En el mes de marzo del año 2020, el gobierno del ecuatoriano declara Emergencia Sanitaria por el brote del coronavirus (COVID-19), a raíz de esta fecha surge una necesidad en la población de adquirir medicamentos e insumos médicos, esto permitió que las ventas en la empresa crecieran de manera acelera, su cartera de clientes y proveedores aumento logrando mejorar su infraestructura, sistemas informáticos y sistema financiero, teniendo un impacto radical de mejora en su administración.

Es necesario aclarar que la empresa ejecuta sus actividades dentro de dos sectores económicos en el territorio nacional, estos son: sector público y sector privado.

En el caso del sector público existen diferentes clientes a lo cuales la empresa provee de insumos y medicinas como es el caso del Ministerio de Salud Pública

(Hospitales, sub centros de salud, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)), GADS (Gobiernos Autónomos Descentralizados), entre otras entidades.

En el caso del sector privado los principales clientes son las clínicas privadas, laboratorios clínicos, farmacias, consultorios médicos y consumidores finales.

Adicionalmente se debe mencionar que las políticas crediticias varían dependiendo del sector económico. Dentro del sector público, el procedimiento es distinto debido a que se maneja por concursos públicos donde participan proveedores calificados del Estado, a través del Portal de Compras Públicas. En este caso, el pago se realiza al finalizar el contrato, es decir, una vez sean despachados, entregados y revisados los insumos solicitados por la entidad.

Sin embargo, últimamente estos pagos no son cumplidos y el Estado cancela estos valores después de varios meses de finalizado el contrato. Por ende, en este caso no se maneja una política de crédito como tal sino más bien la empresa acepta la negociación y se adapta a las condiciones ya establecidas por la entidad Gubernamental, dado el nivel de rédito económico que representa para la empresa.

Con respecto al sector privado, la empresa aplica políticas crediticias que van de la mano de un análisis del perfil del cliente. Dependiendo del análisis realizado se establece el tiempo y el monto de crédito a otorgarse. En efecto, el departamento de cobranzas desempeña un rol fundamental e importante para que la empresa se mantenga y pueda crecer en el mercado. Una gestión efectiva permite garantizar la liquidez de la compañía.

## **3.2 Filosofía organizacional**

Es necesario aclarar que existe una total independencia entre las personas que realizan esta investigación y la empresa en cuestión. Por ende, los resultados y demás hallazgos permiten a la Gerencia tomar decisiones e implementar las mejoras que considere. Adicionalmente, también es necesario mencionar que, al ser una empresa de carácter familiar, por obvias razones se presentaran ciertas similitudes respecto a los apellidos de los involucrados, sin embargo, este aspecto carece de influencia dentro de la investigación.

### **3.2.1. Misión**

Proinsumed es una empresa comercializadora de medicamentos y dispositivos médicos, nuestro objetivo es brindar un servicio personalizado, eficaz y competitiva a nuestros clientes, satisfacer sus requerimientos con productos de calidad garantizada y asegurar el crecimiento personal, profesional y económico de nuestra empresa, así con el bienestar de la comunidad.

### **3.2.2. Visión**

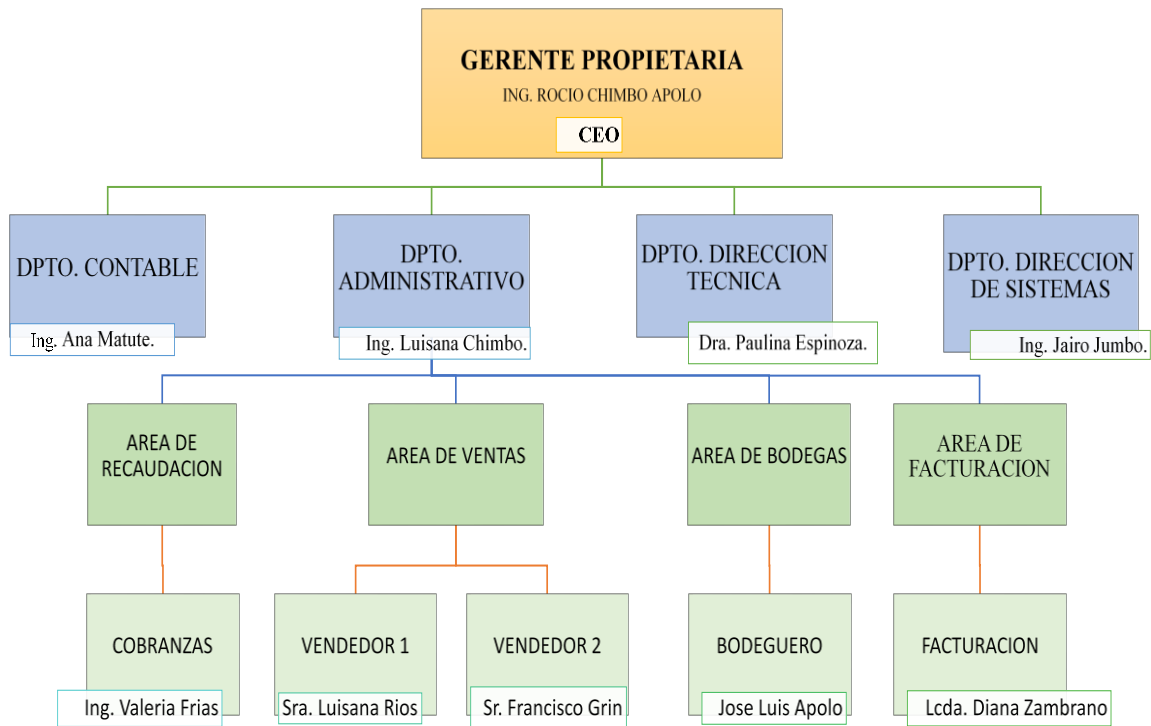
Proinsumed se propone ser hasta el 2025 una empresa líder en la distribución de medicamentos y dispositivos médicos en la Provincia de El Oro, marcando la diferencia por la calidad de sus productos, su atención y servicio personalizado a sus clientes y a la comunidad en general.

### 3.3.3. Valores son:

- **Honestidad:** ser honesto, disciplinado y transparente en el desempeño de sus responsabilidades y la prestación de sus servicios.
- **Transparencia:** labor que permite a las personas y organizaciones actuar de manera clara, precisa y honesta.
- **Lealtad:** Creer y defender los valores, principios y fines de la organización, garantizar los derechos de las personas y grupos.

### 3.3 Diseño organizacional

Figura 1: Diseño organizacional



Fuente: Elaboración propia

### **3.4 Productos y/o servicios**

#### **3.4.1. Productos e insumos para el área de la salud**

Los productos que ofrece Proinsumed tienen como finalidad cubrir la necesidad del área de la salud en los distintos centros públicos y privados del país. Busca garantizar que sus productos cuentan con los debidos registros sanitarios, buenas prácticas de manufactura y almacenamiento, distribución y/o transporte de: medicamentos genéricos, productos homeopáticos o medicinales, productos naturales fabricados para uso médico, productos de la industria farmacéutica, dispositivos médicos para humanos, insumos médicos, medicamentos sujetos a fiscalización.

#### **3.4.2. Servicio de asesoría personalizada**

La empresa se especializa en la venta de productos enfocados en áreas médicas y farmacéuticas. Este giro de negocio demanda que se conozcan a profundidad la gran cantidad de capacidades, presentaciones, productos sustitutos, entre otros. En efecto, la empresa de la mano de sus vendedores provee una atención personalizada enfocada en las necesidades de cada cliente.

### **3.5 Diagnostico Organizacional**

Proinsumed posee una estructura organizacional primaria debido a que tiene pocos años en el mercado esto implica que no posee un gran número de empleados, sin embargo, llega a contar con los necesarios para ejecutar sus actividades. Su estructuración es sólida y su crecimiento empresarial comparado al año 2020 refleja un aumento del 40 por ciento su cartera de clientes. En la actualidad Proinsumed cuenta

con aproximadamente 950 clientes, de los cuales, 500 son considerados como clientes fieles que realizan compras de manera continua.

Adicionalmente, es necesario mencionar que la empresa posee una tasa de recuperación del 70%, donde el 30% de cuentas por cobrar son aquellas que sobrepasan los 60 días de crédito. Este dato permite puede identificar que existen varios clientes no están cumpliendo con las fechas de créditos otorgadas. De esta manera, a pesar de que la empresa cuenta con 2 áreas imprescindibles para la gestión de cobranza, es muy recurrente el hecho de que varios clientes cancelen sus facturas con un claro retraso a la fecha acordada.

En efecto y con base en lo mencionado anteriormente, se llega a identificar la urgencia de la empresa en la implementación de una propuesta de mejora dentro del departamento de cobranzas. De manera que se corrijan, se estudien y se analicen aquellos factores que influyen en los clientes y ocasionan que no cancelen sus facturas a tiempo. Esta propuesta claramente otorga a la empresa varias herramientas, estrategias y nuevas políticas que le permitan manejar sus criterios respecto al perfil del cliente, correctas pautas crediticias, persuasión, entre otras.

### **3.5.1. Análisis Foda**

#### **3.5.1.1 Fortaleza**

- Buenas Relaciones Comerciales con Proveedores.
- Infraestructura Familiar Propia
- Personal Capacitado y de confianza

- Líneas de Crédito con las mejores empresas importadoras tanto en insumos como laboratorios farmacéuticos más grandes de Ecuador.
- Permisos y licencias de funcionamiento vigentes.

#### **3.5.1.2. Debilidades**

- Cobro de facturas después de la fecha de vencimiento del crédito
- El personal de ventas no agiliza sus cobros a sus clientes
- Cerca del 80% de las ventas son a crédito
- Vendedores no se interesan por captar nuevos clientes.
- Poca implementación de políticas crediticias y manual de funciones.

#### **3.5.1.3. Oportunidades**

- Ofertas en el Portal de Compras Públicas para vender a Instituciones del Estado
- Disminución de aranceles a la importación
- Poseer información de clientes potenciales
- Eliminación de restricciones gubernamentales con respecto fabricación e importación de insumos médicos
- Facilidad de acceso a capacitaciones sobre importaciones directas con países fabricantes

#### **3.5.1.4 Amenazas**

- Crecimiento Acelerado de Cadenas Farmacéuticas
- Competencias directas de distribuidores de Insumos Médicos y Medicina
- Poca inversión en insumos médicos por parte del ente gubernamental
- Inflación económica provocada por la pandemia mundial
- Poco stock de productos y sobrepuestos por gran cantidad de demanda.



## CAPITULO IV: RESULTADOS

### 4.1. Diagnóstico (Situación actual)

El presente apartado permite detallar la situación actual del proceso de cobranza de la empresa Proinsumed a través de un análisis documental con el fin de desarrollar una propuesta de mejora que permita ejecutar las actividades administrativas de manera eficiente. La documentación analizada consta de POES, diseño organizacional y estatutos; esencialmente se recuperó información referente a los procesos de ventas, cobranzas y crédito.

En este marco, se halló que la empresa Proinsumed refleja procesos no estructurados o a su vez, procesos que carecen de formalidad. Las secuencias y demás actividades llevadas a cabo por los colaboradores generan retrasos y confusiones entre las áreas. Por ello, se han identificado procesos centrales que están directamente relacionados con la gestión de cobranza y su análisis permite identificar oportunidades de mejora. Estos procesos, áreas y demás involucrados se detallan a continuación con el fin de tener una visión más amplia de la situación actual de la empresa:

- **Representante de Ventas:** Es el responsable de la visita comercial y de receptor el pedido al Cliente. Luego entregará la nota de pedido a la secretaria para su posterior facturación.
- **Departamento Administrativo:** este departamento, por medio de la secretaria, estará a cargo de ingresar al sistema los productos que constan en la nota de pedido. Se ingresan además los datos del cliente, la factura se hace efectiva luego de que la secretaria ha revisado la cartera e historial comercial del cliente, sino tiene deudas pendientes por cancelar, se procede a emitir la nueva factura.

- **Personal bodega:** Es el responsable de despachar los productos, autoriza la salida de los mismos previo a la revisión de factura, es fundamental que el personal de bodega verifique el lote, registro sanitario, fecha de expiración y cantidad de los productos para evitar llamados de atención. El personal de bodega debe dejar constancia de su trabajo con la firma y sello de responsabilidad.
- **Personal Transporte.** – Es el personal responsable de la transportación de la mercadería en condiciones adecuadas y óptimas para mantener la calidad de los dispositivos médicos y medicamentos en general, son quienes controlan y aseguran las condiciones de limpieza y temperatura del vehículo para que los productos no sufran alteraciones en sus condiciones físicas y químicas, de esta manera mantengan su calidad cumpliendo con la normativa. Son los responsables de la entrega del pedido al cliente.

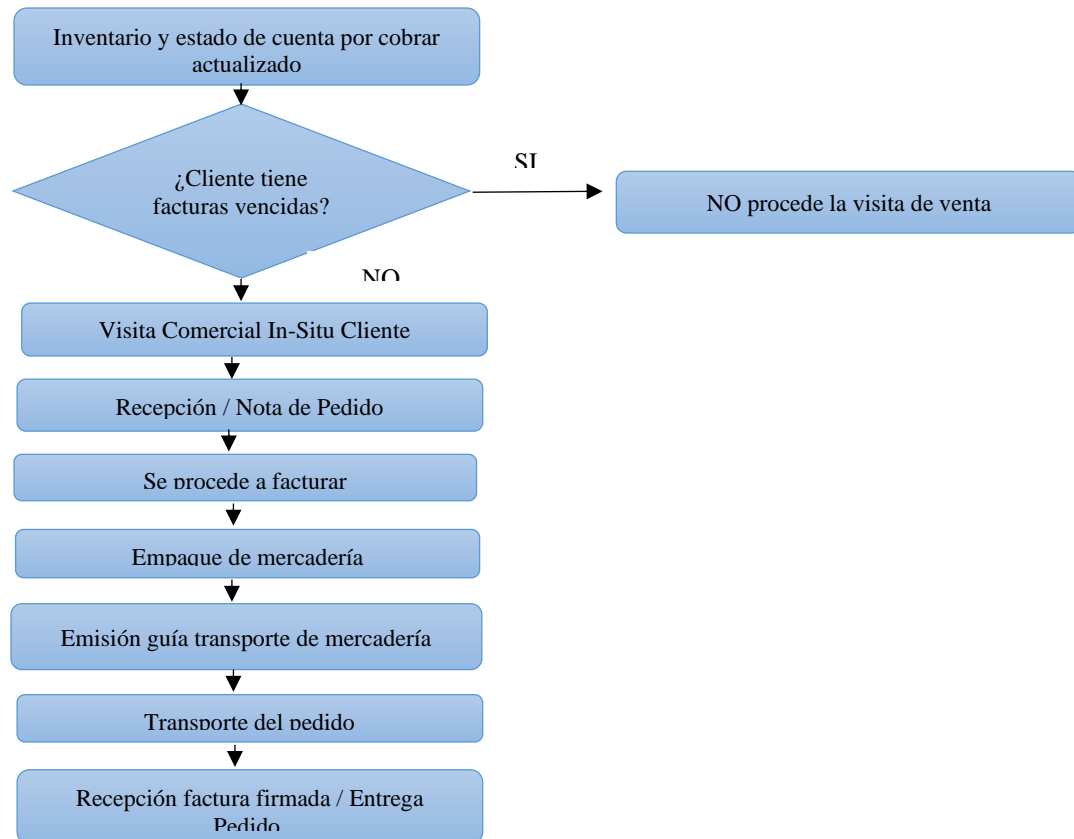
#### **4.1.1 Procedimiento de venta**

1. El área de facturación entrega físicamente y digitalmente el inventario y las cuentas por cobrar actualizadas, en caso que el cliente tenga facturas vencidas no debería proceder la venta hasta que haya cancelado los valores pendientes.
2. Si el cliente no tiene facturas vencidas, se puede proceder a la visita In- Situ en su local comercial.
3. Posteriormente se genera una nota de pedido donde se receipta el mismo y se envía para su facturación.
4. Se procede a enviar la factura con la respectiva guía de transporte a bodega para que se proceda al empaque de mercadería.
5. Se traslada la mercadería con la debida rotulación, no se puede mezclar

medicamentos con insumos médicos, los mismos deben ir en cartones separados y con sus respectivas leyendas.

6. Una vez entregada la mercadería se debe receiptar la factura con la respectiva firma de aceptación de la mercadería.

Figura 2: Proceso de venta actual



Fuente: Elaboración propia

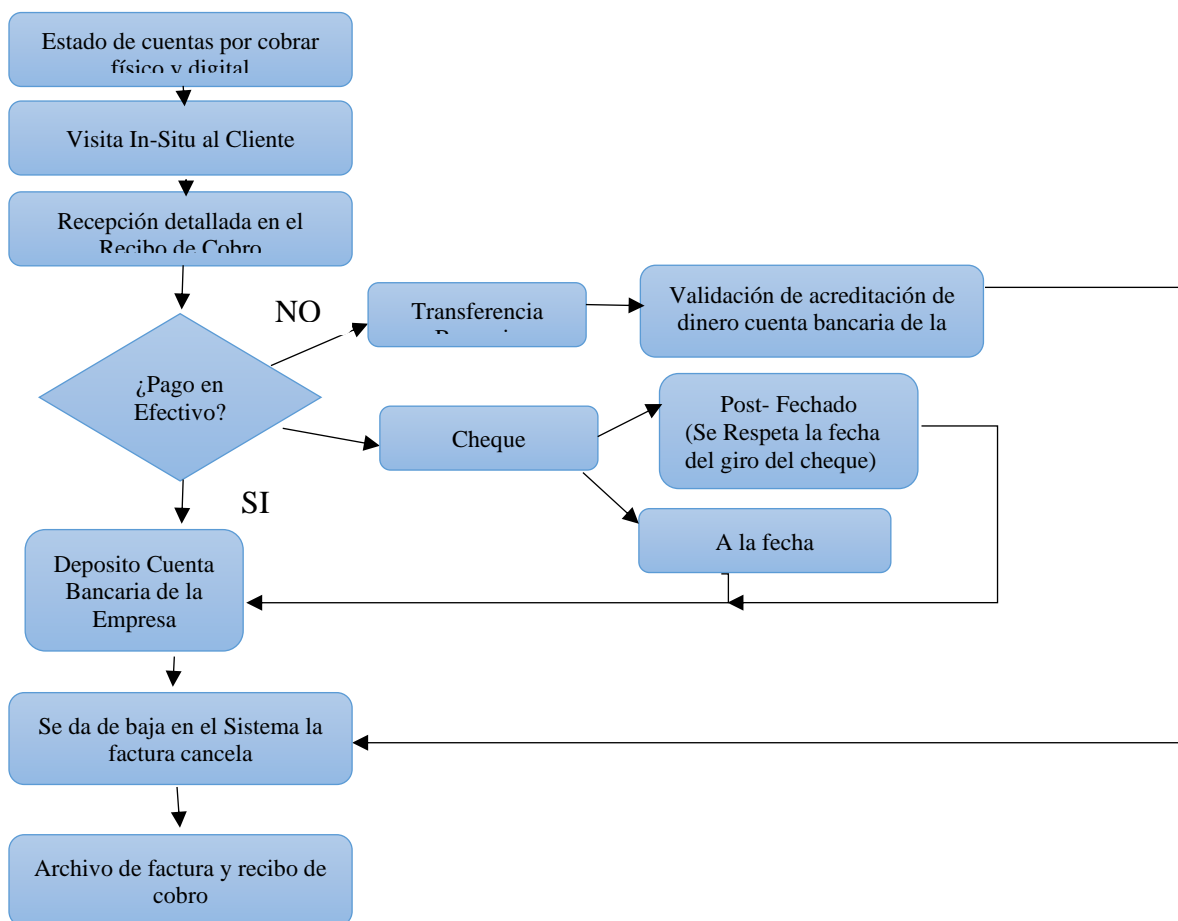
#### 4.1.2 Proceso de cobranzas

Se detalla paso a paso el proceso de cobranza que en la actualidad maneja la empresa Proinsumed:

1. El área de facturación entrega físicamente y digitalmente el reporte del estado de las cuentas por cobrar de los clientes a los vendedores de la empresa.
2. El vendedor realiza una visita In-Situ al cliente asignado en su local comercial, a fin de proceder al cobro de las facturas pendientes.

3. Cada vendedor tiene asignado un blog de recibos de cobro, en el cual se detalla la fecha de la cancelación de la factura, el valor recibido, y si el pago es en cheque, transferencia bancaria o efectivo; si es en cheque se detalla el número de cheque, la fecha que está girado y a que entidad bancaria pertenece, cuando es transferencia bancaria se receipta un comprobante de la transferencia para su posterior validación en la cuenta de la empresa; si es efectivo el vendedor debe depositar el dinero en la cuenta de la empresa.
4. Una vez que el área de cobranzas valida que el dinero se encuentre acreditado en la cuenta de la empresa se procede a dar de baja en el sistema la factura.
5. Finalmente, se archiva el recibo de cobro por número, fecha del recibo y por vendedor.

Figura 2: Proceso de cobranza actual

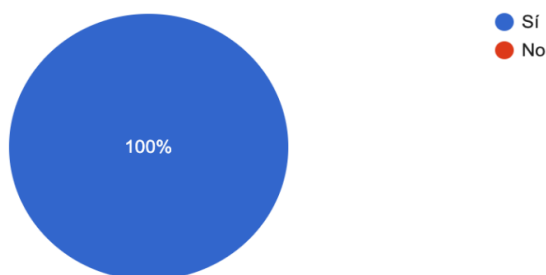


Fuente: Elaboración propia

Se conoce que llevar un buen control y manejo del sistema de cobranzas es de suma importancia para la empresa Proinsumed. Esto debido a que el cobro de las facturas correspondiente a la venta de los insumos y medicina es la principal fuente de ingresos que tiene la compañía. El no tener un óptimo control del sistema de cobranza y demás procesos para la empresa significa contraer problemas en la cancelación con los proveedores, retrasos de pagos al personal, impuntualidad en cubrir deudas con entidades bancarias, entre otras. Esto poco a poco va creando una mala imagen y poca credibilidad en las relaciones comerciales, dando ventaja a la competencia misma que podría generar un mayor posicionamiento y reputación en el mercado, ganar clientes y ofrecer un mejor servicio.

Se han considerado varios comentarios obtenidos tanto en la encuesta como en la entrevista con el fin de poder captar la mayor cantidad de perspectivas de los colaboradores. Esto debido a que en su totalidad afirmaban que los procesos internos de cobranza necesitaban una reestructuración de carácter urgente y en el caso del proceso crediticio, una implementación completa como se puede observar dentro de la figura 5.

*Figura 3: Considera usted que se debe reestructura al proceso de cobranzas actual?*



**Fuente:** Elaboración propia

Adicionalmente, se ha determinado que es importante que se mejoren los perfiles de los colaboradores que intervienen en el área de cobranzas. Debe existir la posibilidad de pulir un perfil o contratar mayor personal dentro de la empresa que sea el encargado de llevar todas las cuentas bancarias, cartera de clientes y créditos vencidos. Esto también es percibido por el personal de la empresa como refleja la figura 6 ya que el 75% de los trabajadores menciona que es necesario mayor personal interno.

Figura 4: Aspecto a mejorar del proceso



Fuente: Elaboración propia

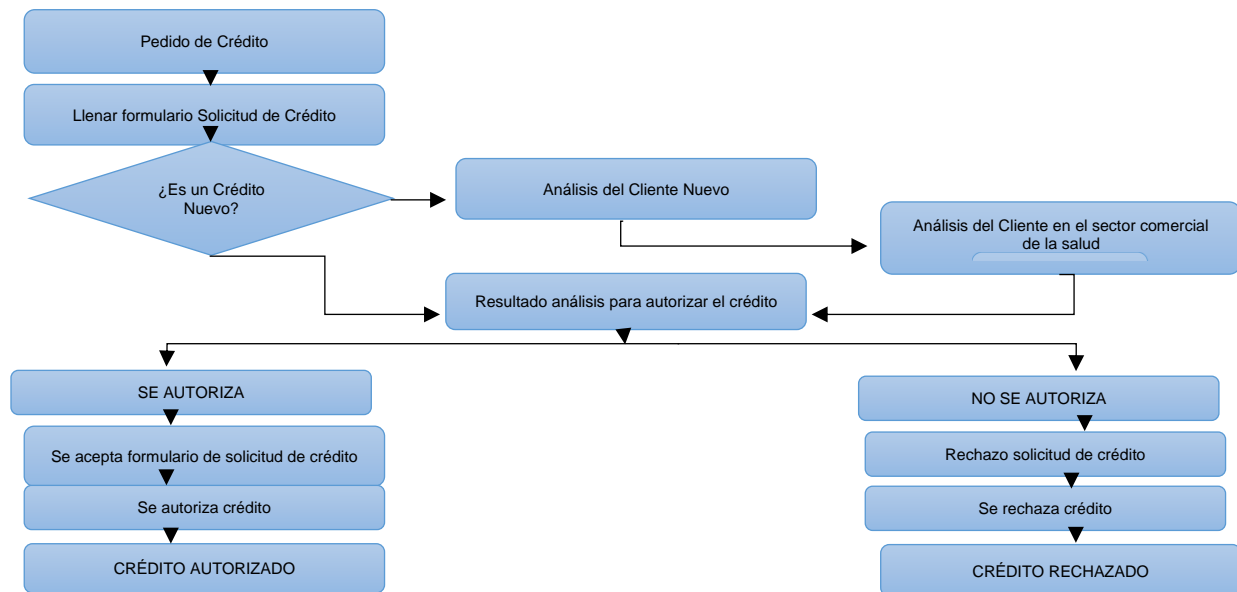
#### 4.1.3 Proceso de crédito

Al iniciar esta investigación se había mencionado que este proceso se lo lleva a cabo de manera informal. En consecuencia, pocos son los pasos que se ejecutan dentro del mismo y carece de una secuencia estructurada. Sin embargo, se logró plasmar de manera gráfica el proceso actual con el fin de identificar las oportunidades de mejora.

1. El posible cliente solicita tener un crédito en la empresa por medio de un formulario de solicitud.
2. Al ser un crédito nuevo la empresa solicita referencias comerciales, misma que son constatadas por llamadas telefónicas.
3. Además de manera informal Proinsumed realiza llamadas telefónicas a diferentes proveedores con el fin de saber si el cliente es responsable en sus créditos

4. En base a estos análisis la gerente y dueña del negocio autoriza o rechaza el crédito solicitado.

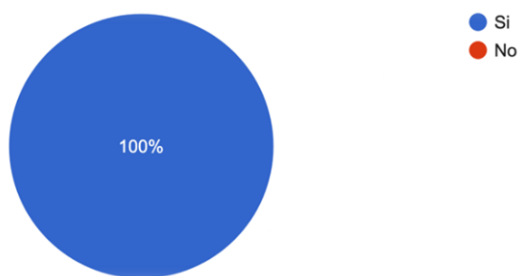
Figura 5: Proceso de crédito actual



Fuente: Elaboración propia

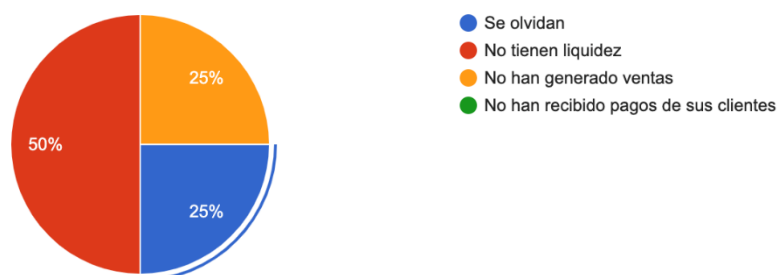
Los principales obstáculos al momento de ejecutar el proceso de crédito se derivan de las ventajas que tienen los clientes respecto a las políticas crediticias que otorga la empresa. Esto se puede ver reflejado dentro de la figura 7, donde el 100% de los colaboradores considera que la empresa tiene mucha flexibilidad al momento de otorgar créditos. El estudio inadecuado del perfil de los clientes, sumada a la flexibilidad crediticia, son las principales causas de la morosidad de los clientes, quienes mencionan varios motivos de mora, como se puede ver reflejado en la figura 8.

Figura 6: Considera que los clientes toman ventaja de las facilidades de crédito?



Fuente: Elaboración propia

Figura 7: Principales factores de morosidad



Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.4 Políticas de Crédito actuales

Se otorga crédito a quienes cumplan con los siguientes requisitos:

- Condiciones financieras estables.
- Poseer capacidad de endeudamiento.
- Visto bueno aprobado por la Gerencia.
- Las tres primeras compras de clientes nuevos y/o desconocidos son de contado, posterior a estas compras la Gerencia analiza el tiempo de crédito que se va a otorgar.
- Los clientes que cuentan con crédito directo son clientes con buenas referencias comerciales con un crédito máximo de 60 días.



#### 4.1.5 Indicadores

Durante el año 2022 las ventas de la empresa Proinsumed ascienden a \$601,581.28, estas ventas están distribuidas a crédito y de contado conforme lo detallado en la Tabla 3. En efecto, se evidencia que la mayor cantidad de las ventas en la empresa proinsumed son otorgadas a crédito y las mismas representan el 98.54% de las ventas totales.

Tabla 3: Clientes y ventas totales

Número de Clientes	Venta a Crédito	Ventas de Contado	Valor Total
970	\$592,805.95	\$8775.33	\$601,581.28
Porcentaje	<b>98.54%</b>	<b>1.46%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Sistema Contable Proinsumed 2022.

Por otra parte, la Tabla 4 refleja el porcentaje correspondiente a las ventas totales de la empresa según líneas de crédito otorgado y, además, se detallan los valores de la cartera vencida de la empresa Proinsumed. Se puede observar claramente que los valores más altos de cartera vencida se encuentran en el rango de 60-90 días de vencimiento.

Tabla 4: Reporte de ventas

Días de Vencimiento	Valor	Porcentaje
60 a 90 días	\$130,148.54	85.36%
91 a 120 días	\$10.537,54	6.91%
121 a 150 días	\$11.800,79	7.73%
<b>Total cartera vencida</b>	<b>\$152,486.87</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Dicho esto, se evidencia que el 30% corresponde a cuentas por cobrar vencidas que superan los días permitidos. La empresa no maneja indicadores de cobranza y se limita simplemente a realizar sus estados financieros. Esto impide una medición efectiva de sus cuentas vencidas y constituye un factor que ha generado la problemática estudiada.

#### **4.2. Diseño de la mejora**

En el presente acápite se pretende establecer una propuesta de mejora en la gestión de cobranzas a fin de prevenir carteras vencidas de la empresa PROINSUMED. La propuesta está enfocada en mejorar los procesos y sistemas de gestión dentro de la empresa, haciendo un especial énfasis en el estudio y cobranza al cliente. De esta manera, al ejecutar el análisis integral de los procesos de la empresa, se pudo identificar que la misma carece de un método efectivo de cobranza y, sobre todo, de un correcto análisis crediticio. Estos vienen a ser los principales cuellos de botella dentro de los flujos actuales de la empresa.

En ese sentido se plantea una reestructuración administrativa que empieza por un flujo conectado desde el estudio al cliente hasta la cobranza del mismo. En términos generales, el proceso inicia con un análisis del cliente, mismo que pasa por una serie de filtros y requerimientos que permiten autorizar o rechazar la línea crediticia. Si el resultado es positivo continua el proceso y se gestiona la visita con la presentación del portafolio de productos continuando con la toma del pedido. Dependiendo de la modalidad de pago del cliente se abre el proceso de cobranza. Si el pago es de contado se termina el proceso; si es a crédito se inicia la gestión efectiva de cobranzas.

Lo anteriormente mencionado se lo puede revisar de manera detallada dentro del flujo presentado. Cabe recalcar que las demás preguntas planteadas dentro de la encuesta permitieron la formulación del flujo y a su vez la evaluación de las actividades y la efectividad de las mismas.

Por otra parte, considerando las teorías y demás estudios que respaldan esta investigación como es el caso de Higuerey (2007) y Espin & Campoverde (2018) donde mencionan que es necesaria la implementación de un departamento encargado del crédito y cobranza. La figura 10 plantea una nueva estructura departamental dentro del organigrama, a fin de establecer una nueva área encargada del análisis crediticio y las cobranzas. Esta persona será la responsable de informar a los vendedores si el cliente cumple con los requisitos y a su vez informar a la gerencia sobre el cobro de las facturas.

En ese sentido, las políticas de crédito utilizadas por la empresa hasta el momento llegan a ser ambiguas puesto que no tienen un respaldo en entidades especializadas. Dicho esto, la creación del departamento sugerido en la reestructuración administrativa puede implementar nuevas políticas tales como:

- Excelentes condiciones financieras.
- Implementación de categorías de crédito.
- Buro crediticio en estado óptimo.
- Validación de referencias comerciales.
- Días de crédito otorgados dependerán de la categoría crediticia del cliente, esto basado en informes de entidades calificadas (Equifax).

Respecto a los indicadores de cobranza, se identificó que no son un tema de interés por parte de la gerencia y por ende no se realizan. En consecuencia, el presente trabajo

sugiere implementar indicadores de cobranza con el fin de llevar un control minucioso que permita tomar decisiones y por ende mejorar la situación actual correspondiente a la cartera vencida. Dicho esto, los indicadores sugeridos son:

- **Porcentaje de recuperación de Cartera:** Analiza el porcentaje de recuperación de las cuentas vencidas. (Recuperación de Cartera = Cobranzas mensuales / Total de cartera por cobrar)
- **Periodo promedio de cobranza:** Mide el número de días transcurridos desde la emisión de la factura hasta el pago del cliente (Cuentas por cobrar / Ventas diarias promedio). Este indicador nos permite tomar acciones que no afecten a la liquidez de la empresa, ya que puede transcurrir mucho tiempo entre la emisión de la factura y la recepción del pago.
- **Cobranzas realizadas al mes:** Valor total de las facturas cobradas cada mes.
- **Índice de liquidez:** Permite diagnosticar la capacidad de una empresa respecto su generación de suficiente efectivo. (activo circulante/pasivo circulante).
- **Índice de rentabilidad:** Mide la capacidad de una empresa respecto a la generación de beneficios comparados al importe de fondos propios ((valor final de inversión-valor inicial de inversión) /valor inicial de inversión) x100.
- **Rotación de cuentas por cobrar:** Refleja la cantidad de veces que la empresa ejecuta cuentas pendientes de cobro durante su periodo contable. (Ventas a crédito/promedio de cuentas por cobrar).

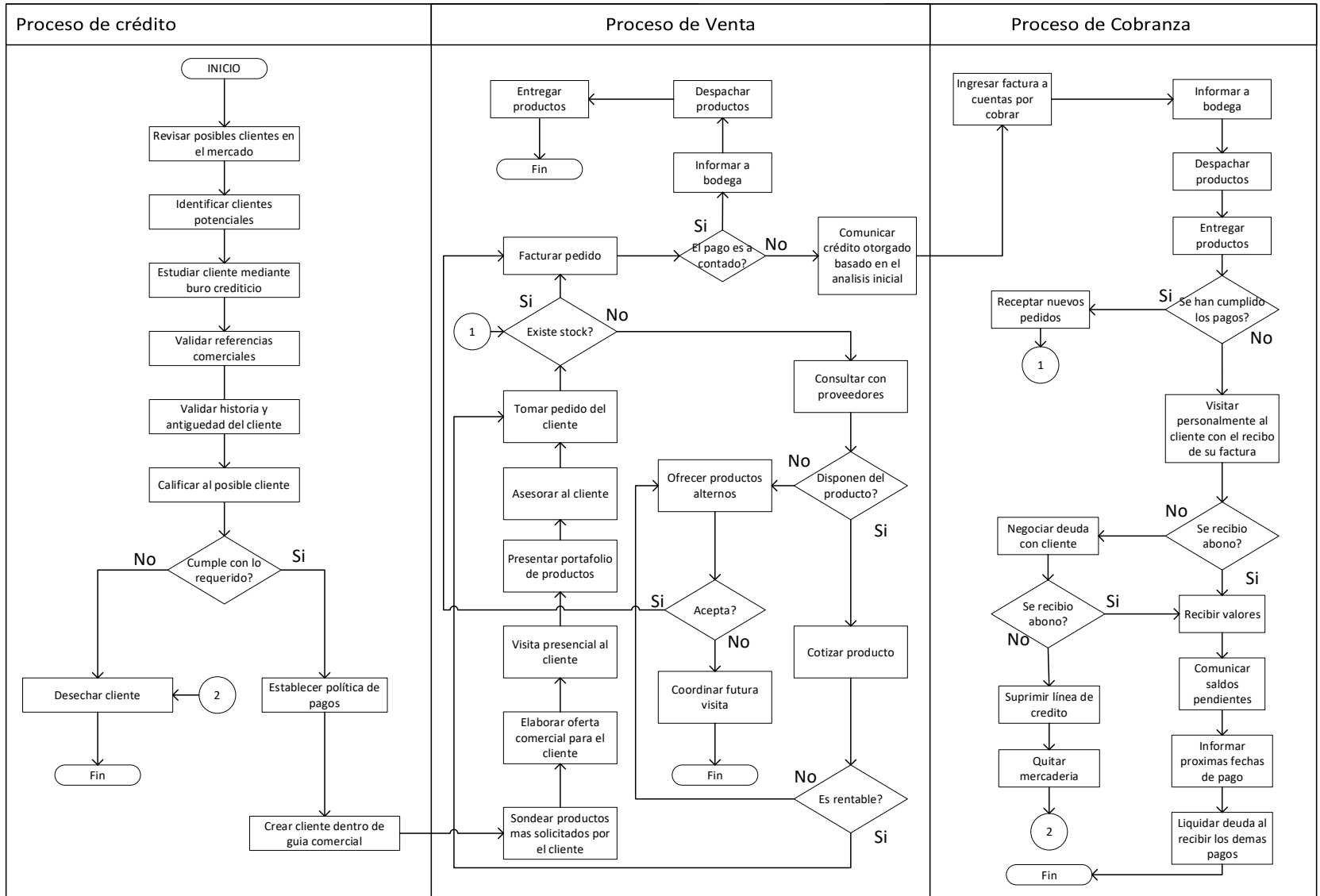
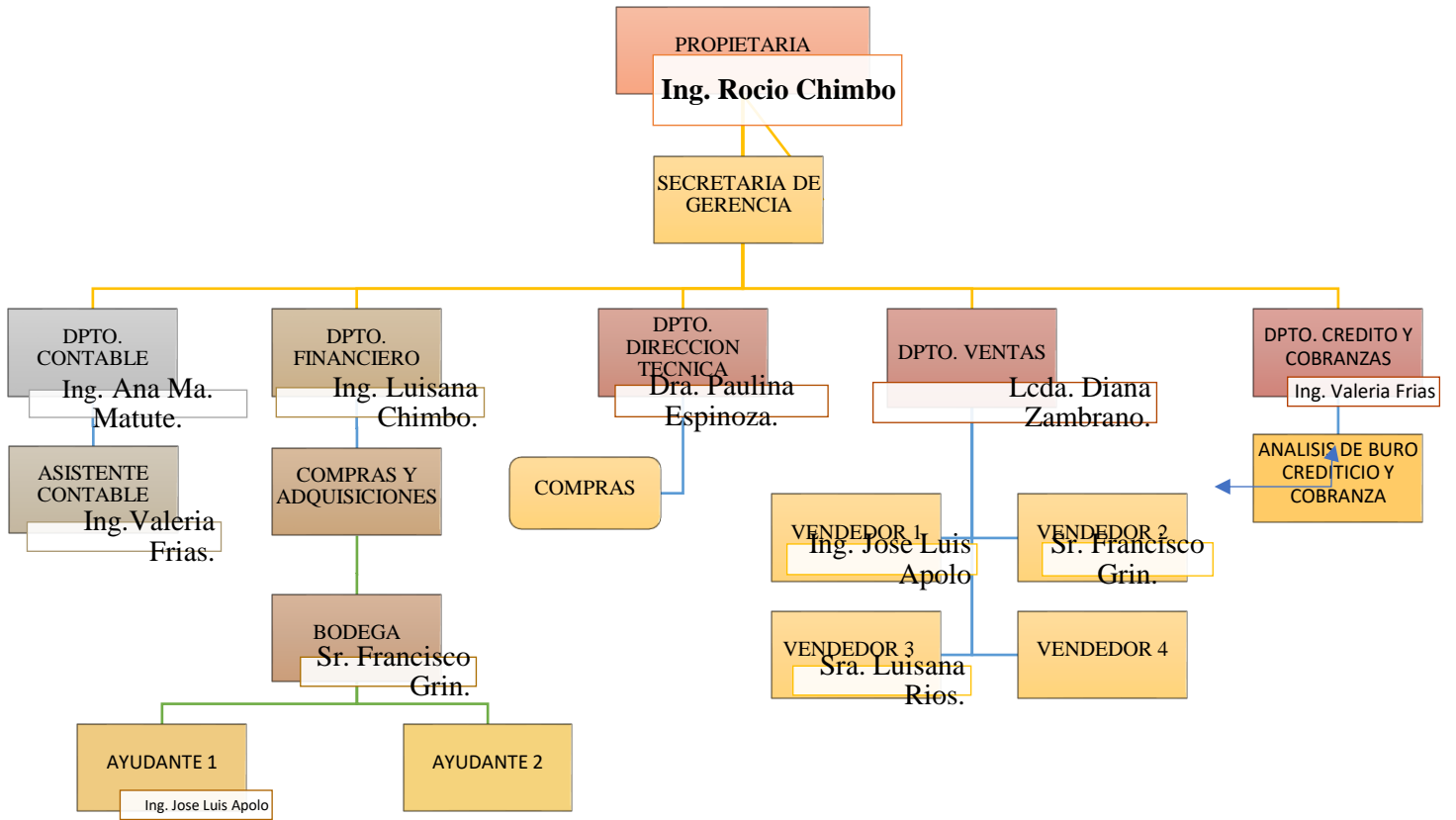


Figura 8: Diagrama de flujo

# ORGANIGRAMA PROPUESTO

Figura 9: Organigrama planteado



Fuente: Elaboración propia

### **4.3. Mecanismos de control**

Después de realizar el análisis correspondiente dentro de la empresa Proinsumed, se proponen las siguientes actividades con el fin de tener una mejor supervisión o monitoreo de la empresa:

#### **4.3.1 Equifax**

Esta herramienta permitirá a la empresa analizar el buró crediticio de sus clientes mediante una plataforma intuitiva de fácil uso, acceso y configuración para el giro de negocio. Este sistema permite conocer las deudas que mantiene un cliente, desde cuándo y hasta en que institución financiera. Además, muestra como están compuestas dichas deudas y en qué estado se encuentran.

#### **4.3.2 CRM**

Es una herramienta virtual que permite que los equipos pueden mantener comunicación en todo momento. Esta principalmente diseñado para gestionar la manera en cómo se relacionan los trabajadores y los clientes. Adicionalmente, permite tener un registro de manera oportuna de documentos, así como también, facilita la vinculación de herramientas a su plataforma como, por ejemplo: control de inventarios y registro de pagos lo cual agiliza los procesos internos.

### **4.4. Mecanismos de implementación**

Como mecanismo de implementación se recurre a la supervisión continua, misma que permite realizar un seguimiento y monitoreo oportuno a los clientes. Por otra parte, para la implementación de las herramientas se debe seguir las siguientes actividades de control para facilitar la gestión y mejorar los flujos internos:

- Delimitar áreas y funciones específicas de la empresa
- Establecer políticas operativas y procedimientos adecuados para la empresa.
- Llevar un Check list que permita evidenciar y verificar la gestión del personal durante sus funciones
- Capacitar al personal con el fin de que conozcan el proceso a profundidad



## **CAPITULO V. SUGERENCIAS**

Considerando que la empresa Proinsumed se funda en el año 2016 y que su crecimiento económico se da a partir de la pandemia del COVID 19 en el año 2020; que el principal documento de soporte son las facturas registradas en balances contables; que no existe un departamento específico para analizar al cliente; y que no hay una asignación adecuada de presupuesto para gestión interna, se recomienda lo siguiente:

- En el aspecto metodológico, al emplear el análisis de documental, se halló que no existen políticas crediticias correctamente establecidas. Por ello, sugiere a la empresa establecer dichos documentos con el propósito de llevar un buen control en la gestión de recuperación de capital, junto con políticas crediticias efectivas que estarán directamente relacionadas a la creación del nuevo departamento.
- En lo referente a la reestructuración organizacional, el desarrollo del nuevo organigrama necesita la contratación de nuevo personal. En ese sentido, se sugiere destinar un presupuesto adecuado a la creación de puestos de trabajo especializados en el proceso de cobranzas y en procesos administrativos.
- En el ámbito administrativo, al plantear la propuesta de mejora, se incluye la incorporación del mecanismo de control “EQUIFAX”, que permite analizar el buró crediticio de los clientes, el tamaño de su negocio y su capacidad de pago. Es así que, se recomienda implementar estrategias que comprometan a los clientes a brindar la información crediticia requerida para consolidar el

mecanismo anteriormente mencionado.

- Adicionalmente, se sugiere implementar un sistema de pronto pago con el fin de incentivar los pagos oportunos. De esta manera, se podría captar mayor liquidez y evitar cuentas vencidas.
- En lo que respecta al flujo integral, no se establecen plazos de ejecución de las actividades administrativas. Razón por la cual, se aconseja establecer formatos que incluyan fechas, actividades, objetivos y responsables del cumplimiento de las actividades, a fin de llevar un mejor control de la gestión administrativa y financiera.

## **CONCLUSIONES**

La presente investigación plantea la reestructuración de los procesos de gestión de la empresa Proinsumed a través de un diagnóstico del estado actual de la misma. El desarrollo de dicho análisis permitió brindar conclusiones significativas. En términos generales, se pudo evidenciar que las cuentas por cobrar vencidas de la empresa Proinsumed son un problema de carácter latente, motivo por el cual se identificó las causas de dicha problemática y se ofreció una solución multifactorial.

Los principales hallazgos de esta investigación se obtuvieron gracias al análisis de fuentes de información secundarias como artículos académicos, libros y diferentes estudios; y fuentes primarias, como es el caso de la entrevista y las encuestas, mismas que fueron de gran utilidad. Esencialmente, este estudio identificó que las principales causas de mora por parte de los clientes provienen de un limitado análisis crediticio. A nivel organizacional, se halló que no existía un departamento dedicado al estudio, análisis y cobranza de los clientes, esto

dificultaba una correcta prospección de los mismos y generaba problemas futuros. A nivel administrativo se encontró que existen escasas actividades referentes al estudio del cliente, duplicidad de funciones, poca rigurosidad en los registros de abonos y limitada comunicación entre las áreas.

Por otra parte, esta investigación ofrece una solución que abarca tres aspectos: reestructuración organizacional, reducción de cuellos de botella y la implementación de un flujo integral. Más específicamente, se realizó una valoración de las actividades de gestión, se identificó tareas ineficientes sugiriendo excluir las mismas, se planteó un nuevo organigrama empresarial y se creó un diagrama de flujo que conecta a las áreas involucradas.

Fundamentalmente, la propuesta de mejora desarrollada para la compañía Proinsumed, plasma una ruta para que la misma pueda tomar decisiones respecto a su situación. En ese sentido este aporte pretende ser un punto de partida para la búsqueda de soluciones integrales frente a la problemática estudiada. Cabe recalcar que esta propuesta de mejora es limitada en cuanto a su alcance ya que no es una propuesta universal. Para mejores resultados será necesario realizar un análisis exhaustivo de cada caso, considerando el contexto económico de cada empresa, entre otras particularidades.

## Bibliografía

- Bowen, & Zúñiga. (2020). *Repositorio*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec>
- Calderón, B. (2007). *CEFA*. Obtenido de CEFA: [https://www.cefa.com.mx/art\\_art110727.html](https://www.cefa.com.mx/art_art110727.html)
- Carrera, S. (2017). *Análisis de la gestión de cuentas por cobrar en la empresa Induplasma S.A. en el año 2015*. Guayaquil.
- Castillo, L. (2015). *Repositorio PUCE*. Obtenido de Repositorio PUCE: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/10996>
- Chavez, E. (2017). *Usil*. Obtenido de Usil: <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/14757095-7608-4840-b401-2e41f4db7d8f/content>
- Economia.Org. (2013). *Economia.Org*. Obtenido de Economia.Org: <https://economia.org/proceso.php>
- Espin, & Campoverde. (2018). *Diseño del manual de políticas de crédito y cobranzas para Livestravel S.A.* Guayaquil: UG.
- Garcia, J. (2002). *Administración Contemporanea*. Mexico: McGraw-Hill.
- Gómez, J. (2012). *Economía Negocios Finanzas Mundo*.
- Gutiérrez, J., & Tapia, J. (2016). *Liquidez y rentabilidad*. Union.
- Guzman, C. (2005). *Geocities*. Obtenido de Geocities: <http://es.geocities.com/cesaraching>
- Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Graw Hill Interamericana, S.A. México.
- Higuerey, A. (2007). *Núcleo Universitario "Rafael Rangel" Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas*. Villa Universitaria: Villa Universitaria.
- Ibarra, M. (2001). *Eumed*. Obtenido de Eumed: [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/aim/FACTOR\\_DE\\_LIQUIDEZ.htm](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/aim/FACTOR_DE_LIQUIDEZ.htm)
- Izar, J., & Ynzunza, C. (2017). *Dialnet*. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6160650.pdf>
- Lanzagorta, J. (2016). *Que es la liquidez y porque es importante*. El economista.

- Molina, V. (2005). *google docs*. Obtenido de google docs: <https://books.google.com.pa/books?id=FiM8HWIZWzsC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Morales, A., & Morales, J. (2014). *Crédito y Cobranza*. Barcelona. : Grupo Editorial La Patria. Olsina, X. (2009). *Gestión de Tesorería*. Barcelona.
- Morillo, M. (2001). *Redalyc*. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/257/25700404.pdf>
- Muñiz, & Mora. (2017). *Repositorio*. Obtenido de Repositorio: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/23007>
- Newton, F. (2014). *Control Interno del Area de Cobranzas*. Obtenido de Control Interno del Area de Cobranzas: [CONTROL\\_INTERNO\\_AREA\\_DE\\_COBRANZA\\_VALIENTE\\_REYES\\_MARIELA\\_MARINA\\_compressed.pdf](#)
- Olsina, X. (2009). *Gestión de Tesorería*. Barcelona.
- Orsikowsky, B. (2002). *BDE*. Obtenido de BDE: [https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/RevistaEstabilidadFinanciera/02/Fic/07\\_Supervision\\_liquidez.pdf](https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/RevistaEstabilidadFinanciera/02/Fic/07_Supervision_liquidez.pdf)
- Ortega, A. (2000). *Introducción a las finanzas*. McGraw-Hill Interamericana.
- Reyes, M. (2019). *Repositorio Ulatech*. Obtenido de Repositorio Ulatech: <https://hdl.handle.net/20.500.13032/14549>
- Romero, A. (2012). *Contabilidad Intermedia*. Mexico: McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Romero, R. (2005). *Medidas de Riesgo Financiero*. *Universidad de Chile*, 7.
- Rosas, E. (2007). *La negociación en los procesos de Cobranza*. Ediciones Gestión 2000.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2012). *Finanzas Corporativas*. México: McGraw Hill - 9a edición.
- Rubio, P. (2007). *Gooble Books*. Obtenido de Gooble Books: [https://www.google.com/books/edition/Manual\\_de\\_an%C3%A1lisis\\_financie](https://www.google.com/books/edition/Manual_de_an%C3%A1lisis_financie)

ro/7afDDNYa1z4C?hl=en&gbpv=1&dq=concepto+de+liquidez&pg=PA16&pr  
intsec=frontcover

Serna, H. (2010). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá: Ram Editores.

Stivens, R. (2021). *Rankia*. Obtenido de Rankia:  
<https://www.rankia.co/blog/mejores-cdts/3631525-que-son-cuentas-por-cobrar-cual-importancia>

Zamora, I. (2008). *Universidad Michoacana*. Obtenido de Universidad Michoacana:  
[http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/xmlui/bitstream/handle/DGB\\_UMI/CH/914/ININEE-M-2008-0001.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/xmlui/bitstream/handle/DGB_UMI/CH/914/ININEE-M-2008-0001.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## **Anexo 1; Entrevista dirigida a la gerente propietaria**

### **1.- ¿Considera que el proceso de cobranza actual dentro de la empresa es ejecutado de la manera correcta?**

El proceso es manejable, en ocasiones los clientes se retrasan en la cancelación de sus facturas e incumplen con el acuerdo pactado del crédito, ya que muchos de los clientes tienen convenios con instituciones públicas, los cuales esperan recibir el dinero de sus servicios con el estado para luego si cancelar a los diferentes proveedores.

### **2.- ¿Qué políticas de crédito están establecidas dentro de la empresa?**

Si contamos con 2 las cuales consideramos que son las más importantes.

1. Dependiendo del tipo de cliente se otorga el cupo y los días de crédito
2. Antes de dar crédito a un cliente se averigua por medio de referencias comerciales, la responsabilidad que tiene para cancelar sus deudas.

### **3.- ¿Existe un departamento netamente dedicado a la gestión de las cobranzas?**

NO, al ser una empresa que cuenta con poco personal, los trabajadores realizan poli funciones entre ellos encargarse de las cobranzas del cliente, en caso de existir cartera vencida yo como gerente propietaria soy la encargada de darle seguimiento a la cobranza.

### **4.- ¿Se tiene un manual del proceso que se debe llevar a cabo para una gestión de cobranza efectiva?**

Si contamos con uno para el área de ventas, mismos que son los responsables de vender y cobrar a sus clientes. Exclusivamente para el área de facturación, ventas y cobranzas no.

### **5.- ¿La documentación referente a los cobros esta correctamente respaldada dentro de la empresa?**

La empresa entrega un recibo de cobro al momento de hacer la recaudación, adicional a esto en cada factura se encuentra detallada una leyenda donde consta que si el cliente no cancela su factura se puede dar inicio a un proceso legal.

**6.- ¿Se actualiza constantemente la información de los clientes con el fin de no tener información ambigua?**

No en esta parte falta de organizarnos, para poder ir renovando información del cliente

**7.- ¿El estado de las cuentas por cobrar de los clientes son entregados de manera oportuna?**

Dependiendo de los días de crédito que tenga el cliente para cancelar su factura, los vendedores solicitan a la persona encargada de facturación que se les facilite de forma física y digital el estado de las cuentas por cobrar, y de esta forma se gestiona la cobranza.

**8.- ¿La empresa se ha visto afectada económicamente por una gestión ineficiente de los cobros?**

En ocasiones cuando la cartera no es recaudada a tiempo, se sufre un desbalance para cumplir con la cancelación de las cuentas por pagar a proveedores, los mismos que a su vez no despachan nueva mercadería si se cuenta con facturas vencidas.

**9.- A nivel financiero ¿cuál cree que son los problemas que ocasionan un proceso de cobranzas ineficaz?**

Esto ha ocurrido cuando se factura un volumen alto de mercadería a un cliente ya sea de clínica o farmacia, los mismos que por desconocimiento de la rotación de sus productos, cometen el error de pedir mercadería que no se vende de manera constante , teniendo muchos productos en stock , es por esta razón que siempre en reuniones de trabajo se les indica a los vendedores que al momento de asesor



al cliente debe recomendarle la cantidad necesaria de productos a rotar acorde a su tipo de negocio.

**10. Cuáles cree que son los principales factores que causan que los clientes no cancelen a tiempo sus facturas?**

Considero que existen algunos factores que influyen que los clientes no cancelen a tiempo sus facturas como pueden ser:

- El nivel de ventas a disminuido
- No existe una buena administración en el área de compras y ventas.
- Piden un volumen alto de mercadería y no existe mucha rotación de los productos.
- En ocasiones el estado no cancela a tiempo las facturas.
- Los clientes no manejan bien sus finanzas.

**11. Que aspectos considerar usted que se pueden mejorar dentro del proceso actual de cobranza**

Se puede mejorar algunos aspectos como:

- Tener una visita constante con los clientes
- Recordarle al cliente la deuda que mantienen en un tiempo prudente.
- Tener Horarios para realizar la visita de cobro y no incomodar al cliente en horas donde hay más afluencia de ventas.
- El trato al cliente debe ser con respeto, amabilidad esto influyen en mejorar las relaciones comerciales.

**Anexo 2: Encuesta dirigida al personal que interviene en el área de cobranzas**

**1.- Considera usted que el control interno de cobranzas es confiable?**

Si  No

**2.- La información brindada de las cuentas por cobrar por parte del área administrativa es entregada de forma oportuna?**

Si  No

**3.- Cree usted que la empresa maneja políticas adecuadas de crédito?**

Si  No

**4.- La información de los clientes se actualiza de manera constante?**

Si  No

**5.- La empresa maneja algún tipo de garantía en el caso de que un cliente no cancela sus facturas?**

Si  No

**6.- Conoce usted si existe algún documento que respalde la cobranza realizada?**

Si  No

**7.- Cree usted que existen áreas de mejora dentro del proceso de cobranza?**

Si  No

**8.- Considera que los clientes toman ventaja de las facilidades crediticias de la compañía?**

Si  No

**9. Que aspectos considera usted que se podría mejorar dentro del proceso de cobranza?**

- Las estrategias de cobro
- El análisis a los clientes antes de otorgar créditos
- La manera en cómo se llevan los registros
- Contratando mayor personal

**10. Considera usted que se debe reestructurar al proceso gestión de cobranzas?**

Si  No

### Anexo 3: Ventas mensuales

#### VENTAS MENSUALS

PERIODO: Enero - Diciembre Año: 2022

Periodo	EFFECTIVO	CHEQUE	VOUCHER	CREDITO	DIFERIDO	TOTAL
Enero	2,183.52	0.00	0.00	66,052.30	0.00	68,235.82
Febrero	615.34	0.00	0.00	37,598.77	0.00	38,214.11
Marzo	959.80	0.00	0.00	44,707.22	0.00	45,667.02
Abril	261.28	0.00	0.00	51,418.27	0.00	51,679.55
Mayo	413.45	0.00	0.00	43,969.97	0.00	44,383.42
Junio	569.46	0.00	0.00	55,491.94	0.00	56,061.40
Julio	370.17	0.00	0.00	54,520.45	0.00	54,890.62
Agosto	301.11	0.00	0.00	53,467.31	0.00	53,768.42
Septiembre	578.50	0.00	0.00	45,882.50	0.00	46,461.00
Octubre	1,005.98	0.00	0.00	49,269.20	0.00	50,275.18
Noviembre	886.68	0.00	0.00	37,503.76	0.00	38,390.44
Diciembre	630.04	0.00	0.00	52,924.26	0.00	53,554.30
<b>TOTALES:</b>	<b>8,775.33</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>592,805.95</b>	<b>0.00</b>	<b>601,581.28</b>