



POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-37-No.696-2017

OPCIÓN DE
TITULACIÓN:

PROPUESTAS METODOLÓGICAS Y TECNOLÓGICAS
AVANZADAS

TEMA:

GESTIÓN DE COBRANZAS, RENTABILIDAD Y
LIQUIDEZ DE MIPYMES COMERCIALIZADORAS DE
MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN EN CUENCA, CASO
ISCEA CIA. LTDA.

AUTOR:

ANA BELEN ESPINOZA ZUÑIGA

DIRECTOR:

JORGE FERNANDO BARRERA SALGADO

CUENCA - ECUADOR
2020

Autora:

Ana Belén Espinoza Zúñiga.
Ingeniera Comercial
Candidata a Magíster en Administración de Empresas, Mención en
Gestión Financiera por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede
Cuenca.
aespinozaz@est.ups.edu.ec

Dirigido por:

Jorge Fernando Barrera Salgado
Ingeniero Comercial
Magister en Contabilidad y Finanzas
fbarrera@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS
©2020 Universidad Politécnica Salesiana.
CUENCA – ECUADOR – SUDAMÉRICA
ESPINOZA ZUÑIGA ANA BELEN

***GESTIÓN DE COBRANZAS, RENTABILIDAD Y LIQUIDEZ DE MIPYMES
COMERCIALIZADORAS DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN EN CUENCA, CASO
ISCEA CIA. LTDA.***

Tabla de Contenidos

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Situación Problemática – Antecedentes.....	1
1.2	Problemas Específicos.....	2
1.3	Causas y Efectos del Problema.....	2
1.4	Formulación de Problema.....	3
1.5	Justificación Teórica.....	3
1.6	Justificación Práctica.....	4
1.7	Objetivos de la Investigación.....	4
1.7.1	<i>Objetivo General</i>	4
1.8	Objetivo Específico.....	4
1.9	Principales Resultados.....	5
2.	MARCO TEÓRICO	6
2.1	Bases Teóricas.....	6
2.1.1	<i>Cuentas por Cobrar</i>	6
2.1.2	<i>El Crédito</i>	7
2.1.3	<i>La Cobranza</i>	10
2.1.4	<i>Liquidez</i>	12
2.2	Necesidades Operativas De Fondo.....	14
2.3	Fondos De Maniobra.....	16
2.4	Capital De Trabajo	18
2.5	Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema.....	21
3.	METODOLOGÍA.....	22
3.1	Unidad de Análisis	22
3.2	Población.....	22

3.3	Características	24
3.4	Tamaño de la Muestra	25
3.5	Selección de la Muestra.....	26
3.6	Métodos a Emplear.....	26
3.7	Identificación de las Necesidades de Información.....	26
3.8	Técnicas de recolección de datos	27
3.9	Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información	28
4.	RESULTADO Y DISCUSIÓN	29
4.1	Análisis, interpretación y discusión de resultados.	29
4.2	Análisis financiero de la empresa ISCEA.	47
4.3	Propuesta Metodológica o Tecnológica	60
4.3.1	<i>Premisas o supuestos.</i>	68
4.3.2	<i>Objetivo de la propuesta metodológica</i>	68
4.3.3	<i>Objeto de la propuesta.</i>	69
4.4	Responsables de la implementación y control.	69
4.5	Fases para su puesta en práctica.	69
4.6	Indicadores de evaluación.	70
5.	CONCLUSIONES.....	73
6.	RECOMENDACIONES	75
7.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76
8.	ANEXOS	79

Índice de Figuras

Figura 3.1 Clasificación MIPYMES.....	22
Figura 3.2 Estructura MIPYMES.	23
Figura 3.3 Estructura MIPYMES.	23
Figura 3.4 Muestreo probabilístico para la obtención de una muestra aleatoria.	25
Figura 4.1 Departamento para administración de cobranzas.....	29
Figura 4.2 Perfil y descripción de puesto de departamento.....	30
Figura 4.3 Empresas que cuentan con persona encargada de cobro.	31
Figura 4.4 Cobranza afectación a la sostenibilidad de la empresa.	32
Figura 4.5 Procedimientos y coordinación entre departamentos de ventas y contabilidad.	33
Figura 4.6 Principal fuente de financiamiento de la empresa.....	34
Figura 4.7 Consideración de alta rotación de inventarios.....	35
Figura 4.8 Política de crédito y cobranza formal.....	36
Figura 4.9 Tiempo para pago de facturas.	37
Figura 4.10 Determinación de monto máximo de crédito por cliente.	38
Figura 4.11 Multas, recargos o intereses por retraso de pago.....	39
Figura 4.12 Evaluación Crediticia a clientes.	40
Figura 4.13 Investigación a cliente en Buró de crédito o con referencias comerciales.	41
Figura 4.14 Información y condiciones de crédito.	42
Figura 4.15 Actualización de saldos y movimientos por cliente.	43
Figura 4.16 Procedimiento de cobro por retraso de pago.	44
Figura 4.17 Pérdida de clientes por mala atención del personal de cobranza.	45
Figura 4.18 Principal problema que genera iliquidez en la empresa.	46
Figura 4.19 Estructura Balance General.....	48
Figura 4.20 Valores de persona a cargo de recuperación de cartera.....	60
Figura 4.21 Organigrama funcional.....	61
Figura 4.22 Perfil para el cargo de la persona para Crédito y Cobranza.	62
Figura 4.23 Modelo de Solicitud de Crédito.....	64
Figura 4.24 Flujograma para el otorgamiento de Crédito.....	65
Figura 4.25 Flujograma para el procedimiento de Cobranza.....	67

Índice de Tablas.

Tabla 4.1 Departamento para administración de cobranzas.	29
Tabla 4.2 Perfil y descripción de puesto de departamento.	30
Tabla 4.3 Empresas que cuentan con persona encargada de cobro.	31
Tabla 4.4 Cobranza afectación a la sostenibilidad de la empresa.	32
Tabla 4.5 Procedimientos y coordinación entre departamentos de ventas y contabilidad.	33
Tabla 4.6 Principal fuente de financiamiento de la empresa.	34
Tabla 4.7 Consideración de alta rotación de inventarios.	35
Tabla 4.8 Política de crédito y cobranza formal.	36
Tabla 4.9 Tiempo para pago de facturas.	37
Tabla 4.10 Determinación de monto máximo de crédito por cliente.	38
Tabla 4.11 Multas, recargos o intereses por retraso de pago.	39
Tabla 4.12 Evaluación Crediticia a clientes.	40
Tabla 4.13 Investigación a cliente en Buró de crédito o con referencias comerciales.	41
Tabla 4.14 Información y condiciones de crédito.	42
Tabla 4.15 Actualización de saldos y movimientos por cliente.	43
Tabla 4.16 Procedimiento de cobro por retraso de pago.	44
Tabla 4.17 Pérdida de clientes por mala atención del personal de cobranza.	45
Tabla 4.18 Estado de Resultados ISCEA.	49
Tabla 4.19 Utilidad / Perdida ISCEA.	50
Tabla 4.20 Balance General empresa ISCEA.	51
Tabla 4.21 Variaciones porcentuales en periodos en relación al Estado de Resultados.	53
Tabla 4.22 Balance General porcentual mensual.	55
Tabla 4.23 Relación Ventas vs Costos.	56
Tabla 4.24 Principales Indicadores Financieros.	56
Tabla 4.25 Flujo de Caja Operativo.	57
Tabla 4.26 Relación NOF, FM.	58
Tabla 4.27 Análisis de Ratios.	58
Tabla 4.28 Indicadores de Evaluación.	72

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Situación Problemática – Antecedentes.

Importadora de Suministros para la Construcción Espinoza Andrade ISCEA Cia. Ltda. Nace en la ciudad de Cuenca desde el año de 1992, fundado por el Arq. Alex Espinoza y la Sra. Bertha Zúñiga, anteriormente la empresa se llamaba Macoplan hasta que a finales del mes de septiembre del 2018 en donde cambio su nombre a ISCEA Cia. Ltda. Es una empresa con una trayectoria amplia, que se ha dedicado a la venta de materiales de construcción tanto al por mayor como al por menor, por la misma razón es conocida en el mercado ferretero y constructor teniendo así una gran cantidad de cliente, que abarca las ciudades de:

- Cuenca.
- Azogues.
- Gualaceo.
- Girón.
- Cañar.
- Macas.

Con el paso del tiempo ISCEA ha ido creciendo para dar mejor servicio a todos los consumidores, es decir, cada vez su cartera de marcas incrementa dando mayor apertura de productos para ofrecer tanto al por mayor como al por menor. Cuenta al momento con 386 clientes mayoristas, los cuales son a su vez distribuidores, es decir, otras ferreterías más pequeñas y con 587 al por menor, los cuales son ventas al menudeo.

El mercado ferretero o de la construcción es uno de los más fuertes y sobre todo el rubro que más se tambalea en la economía del país. Al existir una alta competencia, dos elementos que permiten ganar clientes y mantenerlos son el precio y el plazo que se otorga; ISCEA tiene entre sus competidores más importantes en Cuenca a empresas tales como El Hierro, Frank Ferretería, Comercial el Arenal, Ferretería Bravo, Comercial Sarmiento, Comercial Macosa, Disem, Construgypsum, Importadora Trujillo, Megaprofer, entre otras.

Las principales líneas de productos que maneja ISCEA son: tubería, cubiertas, sanitarios y griferías, cemento, varillas y mallas, aglomerantes. Además de sus complementarios como bisagras, clavos, alambre, material eléctrico, pinturas, spray, lijas, acero, candados, entre otros.

ISCEA a pesar de tener una alta rotación de inventario por sus ventas, no mantiene una buena gestión de retorno de capital de las ventas efectuadas (cobros), lo cual genera un rubro alto en cartera vencida, por lo que se provoca una clara situación de iliquidez que afecta a las operaciones normales de la empresa, por todo lo que esta situación implica.

Lo anterior ha provocado que hayan disminuido sus niveles de liquidez y (por sus costos de financiamiento) la rentabilidad. Por lo tanto, este aspecto afecta al giro del negocio evitando la posibilidad de contar con los fondos con los que se repondría el inventario, con la consiguiente pérdida de clientes por no poder cumplir con los despachos de sus pedidos.

1.2 Problemas Específicos.

- Falencias en el proceso de la gestión de cobranza.
- Disminución de niveles de liquidez.
- Disminución del retorno de capital a tiempo.
- Alto nivel de endeudamiento con los proveedores de mercadería.
- Costos Financiero elevados.

1.3 Causas y Efectos del Problema.

En una conversación previa con la Gerente de ISCEA, nos comentó todos los problemas que se mantiene y su punto de vista sobre cuáles eran las causas y efectos en la empresa que podrían estar afectando significativamente.

Se puede definir como Causas los siguientes puntos:

- Inexistencia de un sistema formal de gestión de la cartera.
- Falta de previsión o planificación de los flujos de caja.
- Falta de aplicaciones de estrategias para el proceso de recuperación de cartera vencida.
- Falta de un análisis financiero que determine niveles de financiamiento necesario y como solventarlos.

Se puede definir como efectos los siguientes puntos:

- Disminución de niveles de liquidez
- Alto nivel de endeudamiento con proveedores
- Costos altos de financiamiento
- Porcentaje alto de cartera vencida
- Pérdida de clientes.

1.4 Formulación de Problema.

Si bien la presente investigación toma en consideración el caso específico a la empresa ISCEA, podríamos inferir que son situaciones comunes que están afectando al sector, es decir micro, pequeñas y medianas empresas dedicadas a la comercialización de materiales de construcción en la ciudad de Cuenca. Es por esto que el problema puede ser planteado de la siguiente forma:

La gestión de cartera de créditos y cobranzas de las MIPYMES dedicadas a la comercialización de materiales de construcción, influye de manera negativa en los niveles de liquidez en las mismas.

1.5 Justificación Teórica.

Una de las obligaciones más importantes del Gerente Financiero dentro de la empresa es encargarse de que siempre existan los fondos necesarios para el giro del negocio, sin llegar a tener inconvenientes como la falta de liquidez.

La velocidad a la que actualmente se genera la recuperación de las cuentas por cobrar ha presentado en general una disminución notable, sumándose a una reducción en los montos de venta, lo que éste sería uno de los factores que pudiera estar afectando las operaciones, provocando iliquidez y baja rentabilidad. a través de la aplicación del modelo NOF-FM (Necesidades operativas de fondos – Fondo de maniobra), que facilita un análisis más profundo de la liquidez y su planificación, se desarrollará una visión más adecuada de la gestión de las finanzas operativas (o de corto plazo) de la empresa.

Con esta base, se determinará una manera de utilizar la información contable desde una perspectiva mucho más dinámica, y especialmente útil a la hora de explorar las posibilidades de asegurar un financiamiento para las operaciones de la empresa, evitando así incumplimientos con los clientes y proveedores.

1.6 Justificación Práctica

Es frecuente la percepción que las empresas en general presentan una situación de iliquidez, que ya sea por la situación económica del país, o por una no adecuada gestión financiera se presenta.

Al ser el primero un factor sistémico, el sector comercial de las comercializadoras de materiales de construcción no escapa a presentar éstos mismos problemas. En el caso específico de ISCEA, se puede determinar, mediante un análisis de sus estados financieros, que una de las causas en general es la morosidad en la cartera de clientes la cual afecta significativamente la liquidez, rentabilidad, y sobre todo el capital de trabajo. La administración del capital de trabajo, es una de las actividades que como objetivo exige gran atención y tiempo, y su acertada gestión conlleva a alcanzar el equilibrio entre los grados de utilidad y riesgo para maximizar el valor en la organización.

La falta de capacitación y conocimiento en el proceso de cobranza junto con la carencia de análisis financiero, ha ocasionado resultados desfavorables, razón por la cual, a través del análisis de la Gestión de Créditos y Cobranzas y su relación con la Rentabilidad y Liquidez de ISCEA, se logrará evidenciar las falencias y la importancia en cuanto a la gestión para la recuperación de cartera, sobre todo se establecerán sugerencias y se lograra entender por qué podrían afectar este mismo tipo de problemas de este sector en Cuenca.

1.7 Objetivos de la Investigación.

1.7.1 *Objetivo General.*

Diseñar una propuesta para un apropiado manejo de la gestión de Créditos y Cobranzas y la relación con la rentabilidad y liquidez de las MIPYMES dedicadas a la comercialización de materiales de construcción en la ciudad de Cuenca, caso “Importadora de Suministros para la Construcción Espinoza Andrade” ISCEA Cia. Ltda.

1.8 Objetivo Específico.

- Caracterizar las prácticas más comunes de gestión de crédito y cobranzas de las MIPYMES en el sector de la comercialización de materiales de construcción en Cuenca, que sustente las sugerencias desde un enfoque teórico-metodológico.
- Analizar la gestión de cobro, niveles de liquidez y rentabilidad por medio del modelo NOF-FM (Fondo de Maniobra y Necesidades Operativas de Fondos) de ISCEA.

- Establecer una propuesta de solución para un adecuado manejo gestión de crédito y cobranzas en la empresa ISCEA en particular, y de las MYPIMES del sector de manera general.

1.9 Principales Resultados

La presente investigación estudia como las MIPYMES gestionan su cartera de créditos y cobranzas, obteniendo como resultado principal que la mayoría de las empresas no cuentan con una persona encargada de la gestión de crédito y cobranzas, no manejan un manual de procedimiento o lineamientos para una correcta gestión de la cartera vencida y otorgamiento de créditos a los clientes.

A su vez se hizo un análisis de los estados financieros de la empresa ISCEA para saber si existe la relación entre la rentabilidad y la liquidez, aplicando el modelo de las NOF-FM (Necesidades Operativas de Fondo y Fondo de Maniobra), que facilita el diagnóstico, gestión y toma de decisiones, dando como una de las conclusiones que el manejo del dinero, se determina que los beneficios netos en relación a los activos son mínimos debido a que la utilidad no justifica la inversión en activos fijos o la inversión de dinero en inventario. El objetivo general es diseñar una propuesta de solución para un adecuado manejo de la gestión de crédito y cobranzas que permitan disminuir la cartera vencida, el cual permita disminuir el riesgo, mejorar la cartera vencida y obtener la mayor cobranza en el menor tiempo posible.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Bases Teóricas.

2.1.1 *Cuentas por Cobrar*

La correcta administración de una cartera de cuentas por cobrar comienza con un adecuado y amplio conocimiento de los clientes, a su vez otorgando los créditos de manera analítica y cuidadosa, es decir que las cuentas por cobrar son la totalidad de la cartera que tiene una empresa después de dar crédito a sus clientes. Por otro lado, se le puede entender como uno de los activos más importantes, ya que es uno de los más líquidos después del efectivo.

“Cuentas por cobrar. Son créditos que se otorgan a los clientes al concederles un tiempo razonable para que paguen sus compras después de haberlas recibido.”(Ortega Castro, 2008, p. 248) Por otro lado, (Madroño, M., 2016), indica que las cuentas por cobrar son una promesa de pago con un plazo determinado siendo establecido entre el cliente y la empresa, la palabra crédito proviene del latín credere y significa tener fe o confianza, es decir en que el deudor pagará una transacción. El crédito puede variar entre diferentes empresas, dependiendo la actividad económica de cada una, pero lo que siempre van a tener en común es:

- Resultados de ventas a plazos
- Estipulación de plazos máximos de pago.
- Convierten efectivo a corto plazo.

La causa por lo cual se otorga un crédito, es por lo que se considera una herramienta de mercadotecnia para promover las ventas, es decir, para incrementar y fomentar la obtención de utilidades. Los objetivos que plantea el autor con respecto a la administración de cuentas por cobrar son:

- Fijar el límite de inversión en cuentas por cobrar.
- Establecer límites máximos por clientes.
- Establecer condiciones del crédito en forma clara.
- Evitar al máximo contar con cartera vencida.
- Abatir costos de cobranza.

- Evitar que el otorgamiento de descuentos por pronto pago se convierta en una carga adicional a los egresos por concepto de cobranza, dando como resultado un costo no controlable.(Madroño, M., 2016).

Mera Johanna en su tesis cita a Zapata (2011), “sobre Cartera de créditos y cobranzas, indicó que se origina cuando se tiene una cuenta por cobrar por ventas a crédito de bienes o servicios a un cliente. Resumiendo, las cuentas por cobrar son el derecho para percibir efectivo en un futuro, a partir de una transacción hecha en la actualidad. Es algo que tiene el negocio; por lo tanto, se trata de un activo.” Las transacciones de cuentas por cobrar involucran dos partes: El acreedor, quien adquiere la cuenta por cobrar registrándose en un activo y el deudor, quien obtiene un compromiso/cuenta por pagar en un pasivo.(Mera, J., 2017, p. 9).

Una buena administración de la cartera de cuentas por cobrar según Morales (2014) es una actividad fundamental, ya que es la prevención a través del conocimiento a los clientes y teniendo mayor cuidado en el otorgamiento de crédito, para que la administración de la cobranza sea eficiente. Otra de las medidas que habla es la de reaccionar de manera inmediata y atinada a las situaciones ya existentes, por ello se debe tener una administración óptima de cartera de clientes y haber determinado estrategias y parámetros para los clientes que no cumplen con los pagos. (Morales C. J., 2014)

Consecuentemente a los conceptos citados, es primordial establecer que las cuentas por cobrar actúan como una suerte de crédito o préstamo a un cliente. El cobro del mismo puede ser a corto o largo plazo. Por otro lado, esta es una manera de fidelizar a los clientes existentes y atraer a clientes potenciales. Las propuestas citadas anteriormente son muy limitadas como para entenderlas a profundidad, es por esta razón que se toma como referencia el concepto de Morales (2014), ya que es más completo y especifica exactamente lo que se debe considerar en este proyecto, es decir se necesita de efectivo para poder continuar la actividad económica de la empresa y que mejor si este efectivo llega a los plazos indicados o acordados con el cliente.

2.1.2 El Crédito

Los clientes son la parte esencial y la más importante de una empresa, es por esa razón que el Crédito es una de las alternativas más usadas en las empresas debido a que genera un incremento en las transacciones de ventas. Esto involucra riesgos operativos y financieros en la cobranza de

los valores concedidos. Es por esta razón que las empresas deben saber y sobre todo cómo gestionar un buen manejo de los procedimientos para el cobro de cartera, el cual permitirá mitigar y reducir riesgos, considerando que la repercusión de dichos montos podría afectar a la operatividad.

Por otro lado, al momento de entregar crédito al cliente transacción o documento se transforma en una deuda por cobrar, el cual debe cumplir plazos ya establecidos anteriormente. El trabajo pasa a manos del departamento de cobranzas, mismo que debe encargarse de la correcta recaudación de los valores pendientes de cartera o recaudación de valores adeudados, ofreciendo seguridad a la empresa de que dichos valores serán recuperados de la manera más oportuna y acertada, aportando de esta manera los intereses económicos y financieros de la entidad.

Los valores de las cuentas por cobrar se ven direccionados en función de factores como:

- Las condiciones económicas
- Los precios establecidos para la venta de los productos
- Calidad
- Políticas de crédito previamente establecidas (Gerente Financiero).

Dependiendo la forma que se lleve a cabo, los directivos tienen la libertad de variar los niveles de las cuentas por cobrar, la reducción de los estándares de crédito ayudaría y aumentaría la demanda y a su vez un posible aumento de ventas y utilidad.(Van Home, J.C., 2002).

Vera (2013), indica que el crédito es de fundamental importancia para la existencia y beneficio en el desarrollo de las empresas. Desde el punto de vista de la mercadotecnia, este permite aumentar los volúmenes de venta, que a su vez disminuyen los costos unitarios y permite a determinados sectores de la población integrarse al mercado del consumidor.(Vera, E., 2013).

Por otro lado, según Morales (2014) el crédito se define como una operación financiera en la cual una persona denominada acreedor solicita a otra llamada deudor una cantidad de dinero comprometiéndose a devolver dicha cantidad en el tiempo o plazo definido de mutuo acuerdo, obligando a que se cumpla y rigiéndose a las condiciones detalladas según los estatutos y cláusulas establecidas para los préstamos sumando al mismo los intereses, seguros y costos en el cual se

incurra para la ejecución y mantención de la vigencia del crédito según las leyes tributarias, contables y el acuerdo lo dicten. (Morales C. J., 2014)

A su vez se puede considerar que el crédito para muchas empresas o personas físicas es una pieza fundamenta en actividad económica o giro del negocio. Según Morales (2014), nos dice que le crédito es un préstamo en dinero, donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo, más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiere. En la vida económica y financiera, se entiende por crédito al contrato por el cual una persona física o jurídica obtiene temporalmente una cantidad de dinero de otra a cambio de una remuneración en forma de interés.

Beneficios del crédito

El buen manejo de las funciones del crédito ofrece ciertos beneficios generales, como:

- Incremento del consumo, permite a ciertos sectores de la población adquirir bienes y servicios que normalmente no podrían adquirir en pago de contado.
- Fomentar el uso de todo tipo de servicios y bienes
- Ampliación y apertura de nuevos mercados, al generar una venta a la población que no tiene ingresos o no posee recursos líquidos para pagar de contado.
- Efecto en la economía, aumenta el consumo de los bienes y servicios estimulando su producción.
- Posibilidad de adquirir capitales sin poseer bienes equivalentes o sin desprenderse de ellos en caso de que los posea. (Morales C. J., 2014)

Objetivos del crédito

El principal objetivo se basa en la obtención de recursos para poner en marcha una determinada actividad económica u operacional en una empresa o como persona natural, misma para la que no poseen los bienes o capital necesario. La cesión de los recursos es también conocido como financiador y quien los recibe como financiado. Para la adquisición de un financiamiento existen distintos medios:

- Créditos
- Arrendamientos
- Colocación de acciones
- Colocación de títulos de deuda, entre otros. (Morales C. J., 2014)

En el crédito lo primero que se debe determinar son plazos y sobre todo debe estar a cargo de un departamento y no de otras personas, lo que se busca es que exista una recuperación exitosa de cartera ya sea por vencer o vencida. Se busca que las personas que están a cargo de esta labor lo manejen de la forma más oportuna y certera para no llegar a mora, afectando así a la empresa. La autora decide tomar como referencia a lo publicado por Morales (2014) ya que lo que busca es incrementar de manera significativa las ventas, pero sobre todo un retorno de capital a tiempo y ampliar nuevos mercados con mayores beneficios otorgando las mejores formas de crédito.

2.1.3 La Cobranza

La gestión de las ventas no está concluida hasta realizar el cobro de la misma, ya sea este ingreso en dinero, efectivo, cheques o transferencias electrónicas. “Una empresa que no convierte en efectivo sus cuentas por cobrar se queda sin los recursos suficientes para el correcto funcionamiento de sus ciclos operativos de producción y venta, lo cual puede, por una parte, conducirla hacia la escasez de recursos y detener sus ciclos operativos, y por la otra, a multiplicar los clientes deudores”. (Morales C. J., 2014)

El trabajo del gestor de cobranza comienza desde el momento en que se realiza la venta, es decir desde el principio tener un pleno conocimiento de los clientes, teniendo en cuenta en especial el otorgamiento de créditos, plazos o montos. Una de las estrategias de cobranza es saber determinar o clasificar a los clientes y a las cuentas por:

- Antigüedad
- Monto
- Producción
- Geografía
- Perfil del cliente o la deuda

Esto ayuda a determinar las estrategias adecuadas que se deben emplear dependiendo los clientes y sus problemas similares. (Morales C. J., 2014)

Fases de la cobranza

Fase 1. Prevención: Acciones orientadas a evitar el incumplimiento del pago de un cliente, disminuir el riesgo de mora en las cuentas por cobrar y asegurar los elementos necesarios para enfrentar en caso de que aumente el riesgo por el incremento de la cartera vencida, como puede ser el caso de las acciones legales.

Fase 2. Cobranza: Acciones encaminadas a recobrar adeudos en tempranas instancias de mora, donde aún la empresa desea seguir adelante con la relación con el cliente.

Fase 3. Recuperación: Acciones dirigidas a recuperar cartera en mora con bastante tiempo, puede que la empresa no desee continuar con la relación de negocio con el cliente, ya que considera que no le pagarán y es como echarle dinero bueno al malo.

Fase 4. Extinción: Acciones orientadas a registrar contablemente las cuentas por cobrar como saldadas cuando los clientes han pagado los adeudos correspondientes. (Morales C. J., 2014)

La gestión de cobranza, según Parrales (2013), es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas de manera oportuna y adecuada hacia los clientes, para lograr la recuperación de los créditos, es importante mantener contacto y comunicación constante con los clientes, para ofrecerle alternativas de soluciones óptimas para cada caso, registrando las acciones ejecutadas para realizar un seguimiento continuo y control del cumplimiento de acuerdos negociados.(Parrales, C., 2013)

Por otro lado,(Molina, V., 2005) indica que un proceso de cobranza está formado por una serie de pasos, los mismos que pueden ser habituales y muchas veces se realizan de manera rutinaria en los Departamentos de Crédito y Cobranzas. Tales como:

- Preparación de la cobranza
- Entrega de la cobranza
- Entrega del dinero al cobrador
- Recepción de la cobranza en el Departamento (Molina, V., 2005)

Razón por la cual se considera lo propuesto por Morales (2014), ya que el principal rol que debe tener un departamento de cobranza es hacer un análisis o clasificar a los clientes antes de otorgar un crédito, pero sobre todo recuperar los valores en cuentas por cobrar para que la empresa pueda continuar de forma normal con sus operaciones. Para la entrega de un crédito se debe tener información oportuna y veraz sobre la calidad del deudor como sujeto de crédito.

2.1.4 *Liquidez*

Existen dos palabras importantes que siempre se van a estar mencionando en este proyecto, rentabilidad y la liquidez. El ciclo de todas las empresas se basa en siempre lograr la máxima rentabilidad asegurando la liquidez. De esta manera las empresas se crean con un aporte de dinero por parte de accionistas y de otros interesados, con ese dinero se realizan inversiones cuyo objetivo es transformarlas en beneficios. Sin embargo, esta es una condición necesaria para lograr la continuidad de la empresa. Por último y lo más importante es convertir dicho beneficio en liquidez.

Según, Gurriarán (2002) la liquidez es un aspecto crucial para una empresa. “El análisis de la liquidez se puede realizar desde un punto de vista estático, utilizando ratios, que pretendan indicar la situación de liquidez de una empresa. Así, el llamado “ratio de liquidez”, puede ofrecer información en la misma medida en que la aporta, escondiendo numerosa información. Otra manera de analizar la liquidez de una empresa es valorar su capacidad de generación de tesorería y las conexiones existentes entre la generación de fondos y las inversiones en circulante”(Gurriarán, 2002)

Dentro de cada empresa lo que se busca es vender y cobrar, teniendo en cuenta que eso es el sostén para el giro del negocio, sin importar a que industria pertenezca. La liquidez es la capacidad de obtener dinero sobre todo en efectivo, para hacer frente a las obligaciones o deudas a corto y largo plazo. En una empresa la falta de liquidez se ve afectada en el pago de salarios, deudas con el sistema financiero, pago retrasado a proveedores, compra de insumos y otras obligaciones importantes. El riesgo de liquidez es el riesgo de no poder cancelar convenientemente una inversión y a un precio razonable.(Lawrence, J., 2009)

Según Eslava (2003), el Análisis de liquidez empresarial se lo puede medir por medio de tres ratios los cuales son los más relevantes:

- Ratio de liquidez general: Con este ratio se puede medir el capital circulante o capital de trabajo o fondo de maniobra, la importancia radica en que una falta de equilibrio en su composición puede llevar a la empresa rápidamente a la suspensión de pagos. Es conocido el hecho de que muchas pequeñas y medianas empresas “mueren” por no poder contar con un capital circulante o fondo de maniobra positivo.
- Ratio de liquidez rápida o prueba del ácido: nos indica que el inventario de existencias estaría aumentando a expensas de las cuentas a cobrar a los clientes y la tesorería disponible en la empresa.
- Ratio de liquidez inmediata o de tesorería: mide la capacidad de pago inmediato que la empresa tenga en base a su dinero disponible en tesorería (caja y bancos). (Eslava, 2003)

Por otro lado, “la liquidez más fiable es, por orden descendente, el efectivo en cuentas corrientes, los activos líquidos equivalentes, la financiación disponible, los otros activos movilizables producto de un mercado líquido, los flujos de caja futuros y la nueva financiación”.(Pérez-Carvalho, 2015). “La liquidez mide la capacidad para hacer frente a las obligaciones de pago, teniendo en cuenta que esta capacidad se debe mantener en el tiempo, la liquidez se aplica a distintos plazos, siendo la más crítica la cuenta disponible para atender los desembolsos más inmediatos, es por esa razón que este término expresa la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a los desembolsos que se prevé realizar antes de un año, mientras que por otro lado la liquidez a mayor plazo se denomina solvencia.

Las políticas de liquidez tienen como objetivo que la empresa pueda hacer frente a los pagos comprendidos hasta un plazo fijado sin incurrir en riesgos excesivos ni en costes extraordinarios”. (Pérez- Carvalho, 2015, p. 368)

Las empresas fijan los siguientes criterios:

- Mantener excedentes de tesorería
- Contar con facilidades crediticias no utilizadas
- Diversificar la captación de fondos por áreas geográficas, mercados, entidades, monedas e instrumentos.
- Ajustar los vencimientos de la deuda con los ingresos estimados.(Pérez- Carvalho, 2015)

Este último enfoque citado por Pérez y Carballo es el más completo en consideración con lo que se va a realizar en este estudio, permite llegar al objetivo del análisis y sobre todo se habla de una generación de fondos, liquidez y solvencia. Se puede llegar a determinar que la liquidez de una empresa es importante, ya que, al momento de tomar decisiones como inversiones, compra de acciones y compra de activos, es indispensable que la empresa cuente con efectivo y sus equivalentes de manera suficiente y oportuna, puesto que representa una ventaja contra la competencia y para llegar a eso es necesario que se realice una buena gestión de recuperación de cartera.

2.2 Necesidades Operativas De Fondo

Las Necesidades Operativas de Fondo según Duarte & Fernandez (2005), es un ratio que da información sobre la tesorería, es decir, resumiendo la información de las operaciones de compra y de venta. La empresa necesita para su operación una serie de fuentes de recursos o fondos con los cuales trabajar, el desglose de las palabras NOF.

Los recursos que la empresa necesita para operar. Es un concepto financiero que recoge de forma global el volumen de necesidades de financiamiento provocado por las operaciones, una decisión en cualquier área de la empresa, siempre afecta al área financiera.

“Cuando un vendedor da un día más de crédito, exige una inversión en las cuentas por cobrar; el de compras afecta a las finanzas; el de personal, cuando contrata o despide a alguien, también afecta a las finanzas; ...” (Duarte Schlageter & Alonso, 2005)

La idea en general es que se originen los fondos suficientes como para que se pueda mantener las operaciones normales de la empresa. Las NOF son los Activos Circulantes Operativos menos Pasivos Circulantes Operativos. La única diferencia con la definición del Capital de Trabajo es el adjetivo operativo que aparece tanto en el activo circulante como en el pasivo circulante. El adjetivo operativo significa que son aquellos activos y pasivos derivados de las operaciones de la empresa, sin tener en cuenta para nada las decisiones de financiación o de colocación de excedentes de caja. Es decir, los Activos Circulantes son:

- Caja operativa, caja de funcionamiento o caja mínima para operar.
- Cuentas por cobrar
- Inventarios

- Cualquier otra cuenta de activo circulante que no sea de naturaleza financiera.

Los Pasivos Circulantes, son aquellos que se obtienen de una forma más o menos automática por hecho de tener un negocio en marcha, pueden ser:

- Cuentas por pagar
- Impuestos por pagar
- Cuotas de la Seguridad Social pendientes de pago
- Cualquier otra cuenta de pasivo circulante que no sea de naturaleza financiera.(Duarte Schlageter & Alonso, 2005)

Por otro lado, según Faus (1997) las Necesidades Operativas de Fondo (NOF) se las entiende como la inversión neta en activos circulantes derivada de las operaciones de la empresa, es decir la diferencia entre el activo circulante operativo y el pasivo circulante operativo, lo que quiere decir que los activos y pasivos a corto plazo son resultados de las actividades propias de la organización.

La idea en general es que se originen los fondos suficientes como para mantener las operaciones normales de la organización. En términos de cálculos numéricos, se puede entender a las NOF como la diferencia entre el activo corriente operativo (inversión) y los pasivos corrientes operativos (financiamiento espontáneo, sin tomar en cuenta deudas a corto plazo). Al activo corriente operativo se le considera todas las inversiones que actualmente lleva la empresa en efectivo, inventarios y cuentas por cobrar. Si se habla de una empresa comercial, las inversiones en activo corriente serían únicamente en efectivo, inventarios de mercadería en cuentas por cobrar.

El pasivo corriente operativo está conformado por el desarrollo de las actividades cotidianas como proveedores, aunque también se considera valores como remuneraciones por pagar, impuestos por pagar, etc. (Faus, J. 1997)

Dentro del análisis de este proyecto no se va a considerar a las NOF como un ratio, ya que es muy limitante y no se puede realizar un análisis con profundidad, por esta razón la autora toma en consideración lo expresado por el autor Faus, ya que abarca un análisis más completo, el cual proporcionara todos los resultados y la información necesaria para llegar a establecer una buena propuesta a la empresa.

2.3 Fondos De Maniobra

Según Alabarta (2011), el Fondo de Maniobra es la diferencia entre el Activo Circulante y el Pasivo Circulante, se puede definir como la parte de la inversión a corto plazo (AC) que se financia con recursos a largo plazo (PF). Existen tres tipos de Fondo de Maniobra:

- Fondo de Maniobra muy alto: quiere decir que tiene cierta estabilidad financiera, ya que los fondos propios y ajenos a largo plazo, es decir, la financiación permanente de la empresa, se ha destinado a financiar las inversiones a largo plazo y todavía queda un excedente para financiar inversiones a corto plazo.
- Fondo de Maniobra cero: las operaciones a corto plazo se nutren de financiación a corto plazo. Esta situación sería neutral, sin complicaciones, pero en la práctica sería como estar en el límite.
- Fondo de Maniobra negativa: es una situación poco aceptable y que dificulta la evaluación de la empresa.(Alabarta, E. & Martínez, 2011)

Por otro lado, el fondo de maniobra o capital circulante puede definirse desde una doble perspectiva:

- Perspectiva financiera: es el excedente de los recursos permanentes (fondos propios y deuda a largo plazo), una vez invertidos en el activo fijo, con los que la empresa financia su actividad a corto plazo (inversiones en el activo corriente). Indica si la empresa tiene los suficientes recursos para hacer frente a sus deudas más inmediatas. Es decir, da una medida de su solvencia financiera ($FM = RP - AF$).
- Perspectiva económica: es el excedente del activo corriente sobre el pasivo corriente o volumen de activo corriente que queda después de hacer frente a las obligaciones del pasivo corriente.

Para que exista equilibrio financiero, el activo corriente ha de ser superior al pasivo corriente, es decir, que los cobros antes de un año sean mayores que los pagos en ese año. Para ello, se debe crear un fondo de seguridad que permita hacer frente a los posibles desajustes en las previsiones de cash flow ($FM = AC - PC$)

Ambos conceptos, NOF y fondo de maniobra, aunque son distintos, son complementarios:

- Las NOF son un concepto operativo, relacionado con la inversión neta que requiere las operaciones de la empresa, no está ligado a consideraciones de la estructura financiera de la empresa.
- El fondo de maniobra es, sobre todo, un concepto de pasivo relacionado con la estructura básica de financiación de la empresa.

La cifra de las NOF no tiene por qué coincidir con la del fondo de maniobra, por lo que pueden darse dos situaciones:

- Si el fondo de maniobra es mayor que las NOF, la empresa se encuentra con excedentes de tesorería, que deberá rentabilizar o invertir o bien cancelar con ellos parte de la deuda financiera
- Si el fondo de maniobra es menor que las NOF, es necesario que la empresa solicite financiación a corto plazo, para cubrir la diferencia. Sin embargo, si estos recursos a corto plazo se negocian, aunque esto no es lo común, o la empresa consigue financiación a largo plazo, aumentará el fondo de maniobra y se logrará el equilibrio.

En conclusión, la relación entre NOF y FM, las NOF se conceptualizan desde las finanzas operacionales de la empresa por parte del activo, ya que busca establecer que el activo corriente supere el pasivo corriente operativo. Por otro parte, el FM corresponde a las consideraciones estructurales de la empresa, al ser determinada por cuentas cuyos valores han correspondido desde el inicio de la organización, con decisiones de los propios dueños y cuyos valores varían cada cierto tiempo, como por ejemplo las fuentes de financiamiento a largo plazo como deuda, emisión de obligaciones, bonos, préstamos bancarios y el patrimonio, en la cual se consideran capital social, emisión de acciones, etc.

Se pueden considerar tres relaciones distintas entre ambos:

- FM mayor a NOF, lo cual significa que la empresa se encuentra con superávit o disponibilidad de fondos (efectivo), con respecto a operatividad la empresa no tendrá apuros de no poder cubrir sus obligaciones en el corto plazo.

- FM menor a NOF, significa que la empresa no cuenta con los fondos suficientes para poder afrontar sus obligaciones inmediatas al no haber previsto su nivel real de necesidades. En este punto es donde la empresa debe contratar un préstamo.
- FM igual a NOF, representa un equilibrio financiero en el cual no se retrasaría pago a proveedores y el nivel de efectivo sería el adecuado.

2.4 Capital De Trabajo

El capital de trabajo se lo conoce como la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante, y al momento de hablar de una buena administración es por medio del uso de caja y bancos, cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar. El efectivo o sus equivalentes, constituyen el centro del manejo operativo de una empresa, pero sobre todo se debe cuidar a cada momento de no mantener niveles altos que puedan llevar a mermar la rentabilidad e inclusive a disminuir el valor de la empresa.

Cuando se habla del ciclo del capital de trabajo, se habla del tiempo que transcurre entre el pago que se realiza por los bienes utilizados por la empresa y el cobro a los clientes por las facturas emitidas. Este periodo se le llama ciclo de conversión de efectivo (CCE). (Gitman, L., 2003)

El ciclo operacional (CO) se refiere al periodo de tiempo que transcurre desde que la empresa recibe materia prima o mercadería, hasta el momento que se realiza el cobro a los clientes. El CO se calcula con la suma de la edad promedio de inventario (EPI) y el periodo promedio de cobro (PPC). Por otro lado, el CCE es la resta del ciclo operativo menos el periodo promedio de pago (PPP), es decir el numero días que la empresa utiliza en el crédito con sus proveedores. (Gitman, L., 2003)

El capital de trabajo es una inversión de recursos en las actividades operacionales de las empresas, pero mientras no se conviertan en efectivo, tendrán la naturaleza de inmovilizados, lo cual no hace si no restar de una u otra forma la capacidad de cubrir las deudas en el corto plazo, en decir provocan un menor grado de liquidez.

Según Lavalle (2016), se debe realizar un análisis financiero para estudiar todos y cada uno de los resultados de la empresa para generar un diagnóstico integral del desempeño financiero de la misma. "El término análisis se refiere a una evaluación cualitativa y cuantitativa de los componentes de cualquier organismo estudiado". (Burguete, 2016)

“El control financiero tiene diversos objetivos:

- Diagnosticar: se aplica cuando existen áreas con problemas y se emplean medidas de prevención, antes que de corrección.
- Comunicar: se realiza a través de la información de resultados de las diversas actividades de la empresa.
- Motivar: derivar de todos los logros que tenga la empresa, a través de sistemas de control, tendrá beneficios para todos los empleados”. (Padilla, 2015)

Rotación de Inventario

Número de veces que los inventarios se renuevan físicamente cada año:

$$\frac{\text{Compras}}{\text{Inventarios}}$$

Nota: Extraído de(Emery et al., 2000, p. 91)

Edad promedio de Inventario

Calcula cuantos días en promedio en el período se compran y venden los inventarios:

$$\frac{365}{\text{Rotación de Inventario}}$$

Nota: Extraído de(Lloyd, 2010, p. 116)

Días de Cobro

Número de días que se tardan en para los clientes, o por otro lado, número de días que se está financiando a los clientes:

$$\frac{\text{Clientes}}{\text{Ventas}} \times 365$$

Nota: Extraído de: (De la Cruz, J, 2013)

Días de Pago

Número de días que se tarda la empresa en pagar a los proveedores:

$$\frac{\text{Proveedores}}{\text{Compras}} \times 365$$

Nota: Extraído de: (De la Cruz, J, 2013)

Prueba ácida

Capacidad de pago de una empresa en el corto plazo. Los inventarios son excluidos del análisis porque son activos menos líquidos y los más sujetos a pérdidas en caso de quiebra:

$$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Nota: Extraído de (Guzmán, 2006, p. 16)

Endeudamiento

Representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores, ya sea en corto o largo plazo en los activos. Mide el nivel global de endeudamiento o proporción de fondos aportados por los acreedores:

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Nota: Extraído de (Guzmán, 2006, p. 16)

Cobertura de Gastos Financieros

Indica hasta qué punto se pueden disminuir las utilidades sin poner en riesgo a la empresa para pagar sus gastos financieros:

$$\frac{\text{EBITDA (Utilidad antes de Interés)}}{\text{Gastos Financieros}}$$

Nota: Extraído de (Guzmán, 2006, p. 16)

Liquidez

Principal medida de liquidez, muestra que proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo:

$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Nota: Extraído de (Guzmán, 2006, p. 16)

ROE o Rendimiento sobre Patrimonio

Mide la rentabilidad de los fondos aportados por el inversionista, es decir, mide la capacidad de la empresa para generar utilidad a favor del propietario:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Nota: Extraído de (Guzmán, 2006, p. 16)

ROA o Rendimiento sobre Inversión

Mide la rentabilidad del negocio como proyecto independiente de los accionistas:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos}}$$

Nota: Extraído de (Guzmán, 2006, p. 16)

ROS o Margen Bruto

ROS es una relación financiera que calcula la eficiencia de una empresa para generar beneficios a partir de sus ingresos. Es decir, mide el desempeño de una compañía al analizar qué porcentaje de los ingresos totales de la compañía se convierten realmente en ganancias de la empresa.

$$\frac{\text{Margen Bruto}}{\text{Ventas}}$$

Nota: Extraído de (Guzmán, 2006, p. 16)

2.5 Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema

En la actualidad, no se ha encontrado en la ciudad de Cuenca un análisis o metodología en el sector, como la que se está planteando en la investigación de este proyecto.

3. METODOLOGÍA

3.1 Unidad de Análisis

Se estudiará como las MIPYMES gestionan su cartera de créditos y cobranzas con la obtención de esos resultados, se diseñará una propuesta para un apropiado manejo de la gestión; a su vez se hará un análisis de los estados financieros de la empresa ISCEA para saber cómo se encuentra la relación entre la rentabilidad y la liquidez.

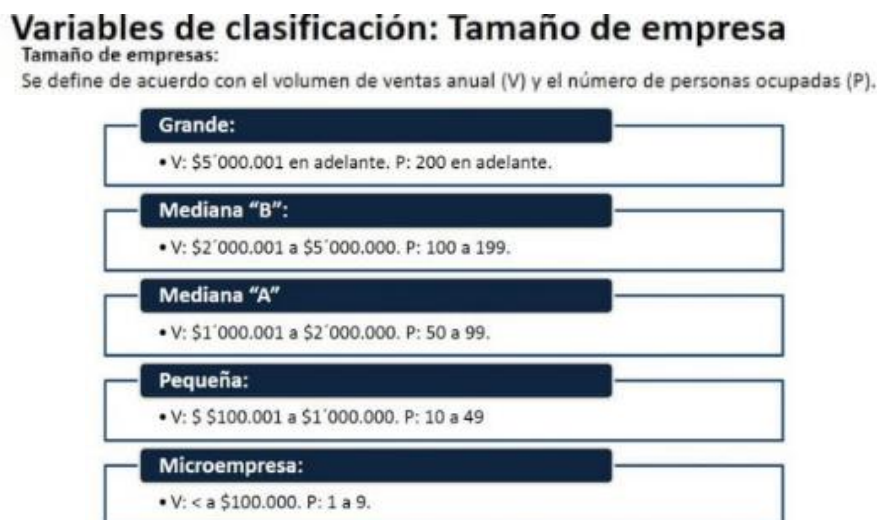
3.2 Población

La población que se consideró para la realización de las encuestas en el proyecto fue definida por el total de empresas MIPYMES dedicadas a la comercialización de materiales de construcción en la ciudad de Cuenca, teniendo una totalidad de 337 empresas; se consideró que el número de total de las mismas es extenso por lo cual se determinó considerar una muestra para el estudio.

MIPYMES

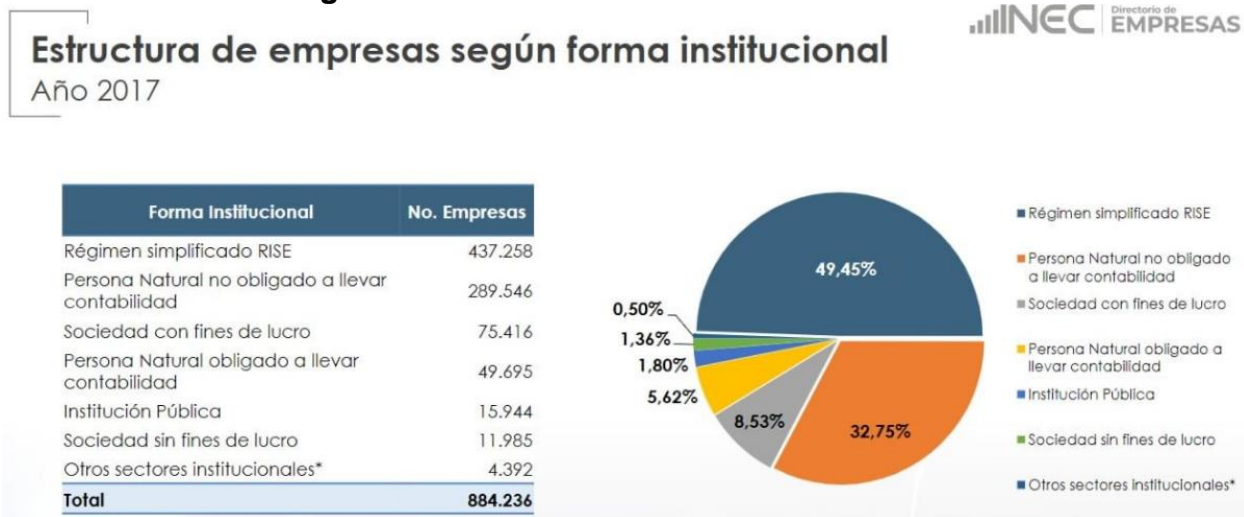
Uno de los principales objetivos del Consejo Consultivo Productivo Tributario creado en el 2017, fue impulsar el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas o también conocidas como MIPYMES. Este sector representa el 99% de negocios en Ecuador según una publicación de (El Universo, 2019). Según datos del INEC 2017 en el Ecuador existen cerca de 884.236 empresas clasificadas de la siguiente forma:

Figura 3.1 Clasificación MIPYMES.



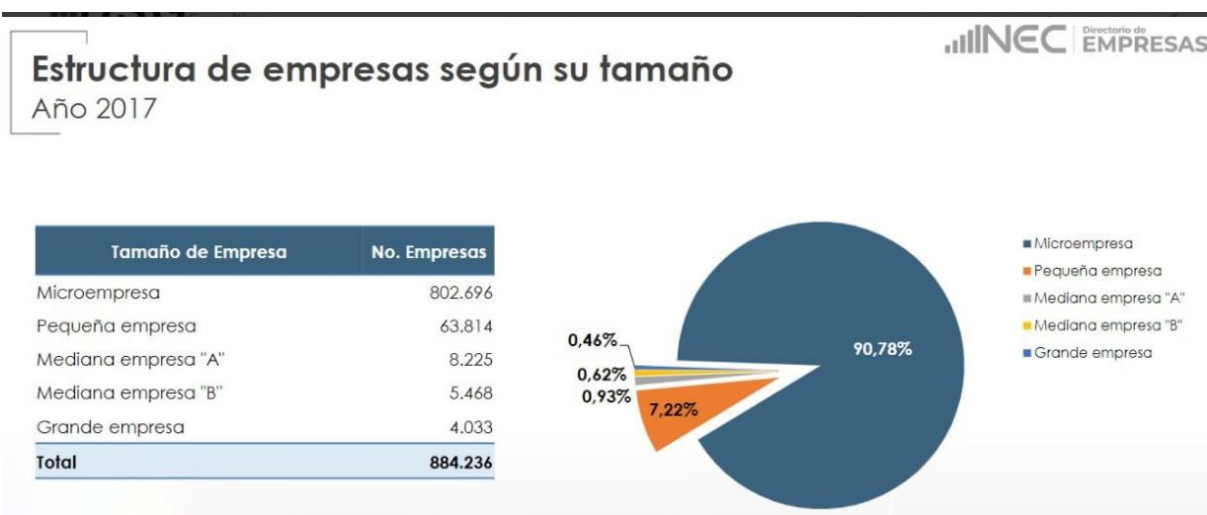
Nota: Extraído de “Características de las MiPymes en Ecuador”
INEC, 2019)

Figura 3.2 Estructura MIPYMES.



Nota: Extraído de “Características de las MiPymes en Ecuador”
INEC, 2019)

Figura 3.3 Estructura MIPYMES.



Nota: Extraído de “Características de las MiPymes en Ecuador”
INEC, 2019)

Se puede llegar a identificar que el 0,46% corresponde a grandes empresas y que la mayoría corresponde a Micro, pequeñas y medianas empresas. Según el INEC estos datos no se encuentran actualizados, pero se acercan a la realidad actual. Uno de los principales errores de las MIPYMES al momento de realizar un plan financiero es diseñar productos enfocados a las grandes empresas,

es por esta razón que esta investigación ayudará a definir en que se está fallando dentro de los negocios y como se puede mejorar, sobre todo en el tema de Crédito y Cobranzas ya que es uno de departamentos más sensibles, en cuanto a las ventas, rotación de inventarios y sobre todo la manera de la recuperación de cartera. En el libro de la “Estrategia del Océano Azul” (Chan, W. & Mauborgne, R., 2005), explica que los segmentos de mercado en donde hay más competidores se designa el nombre de océanos rojos y los segmentos en donde no hay competidores se llaman océanos azules. Si les comparamos con el mercado nacional se puede observar como las MIPYMES pueden llegar a representar un océano azul, con el objetivo de generar soluciones a medida de sus características.

3.3 Características

Las MIPYMES son empresas que tienen como principal característica su composición familiar y orientada a la venta de servicios como:

- Comida
- Víveres
- Materiales y herramientas de la construcción
- Servicios informáticos, etc.

Al ser empresa familiar por lo general los dueños no tienen una preparación académica lo suficientemente alta, se basan en la experiencia, las mismas que son creadas por una necesidad y no por una oportunidad de mercado. Sus niveles de gestión son bastante bajos y realizan sus actividades de forma empírica, por lo que normalmente tienen errores que les cuestan bastante dinero o que llevan a la quiebra.

Desde el punto de vista tecnológico la mayoría de las empresas no están digitalizadas, por lo general no tienen presencia en las redes sociales. Las empresas que mejor saben utilizar este medio suelen tener un mayor crecimiento significativo y centrar la mayoría de sus ventas vía online. Al ser empresas familiares, pequeñas y manejadas por personas con alta experiencia laboral más no académica, suelen tener mayor desconfianza en las operaciones digitales lo que implica que sea una barrera que aún se tiene que superar, pero es algo que con el paso del tiempo ha ido evolucionando en gran medida.

El sector en el cual se centra esta investigación es en la Construcción, es decir venta al por mayor y por menor de materiales para la construcción, esta actividad es uno de los pilares en los que se sostiene o se sostenía la economía del país. En los últimos 10 años el sector tuvo tasas importantes de crecimiento, siendo en el 2011 su mayor crecimiento con una tasa del 17,6% de su PIB.

Mantener estos altos niveles de crecimiento es y aún sigue siendo uno de los factores más complejos, no para este sector sino para todos. Los altos niveles de inversión pública y de liquidez en la economía, permitieron que estos niveles crezcan. Por otro lado, en la actualidad la realidad es otra, el Ecuador vive con menores ingresos por venta de petróleo y tiene la necesidad de cubrir pagos de deuda. Es decir, con menos recursos públicos tanto para la inversión como para inyectar liquidez, las tasas del sector fueron negativas en los años 2015-2017. Si bien el 2017 se mantuvo como uno de los años más difíciles para la construcción, se puede decir que hasta la actualidad se encuentra de la misma forma, todavía mantiene un crecimiento negativo.

3.4 Tamaño de la Muestra

Para el estudio se consideró un total de la población de 337 MIPYMES en la ciudad de Cuenca dentro del sector de la construcción, esta información fue otorgada por la Superintendencia de Compañías “Estudios Sectoriales: MIPYMES y Grandes Empresas” año 2017.

Se utilizó una técnica de muestreo probabilístico de la Universidad de Granada para obtener una muestra aleatoria simple, el cual delimitó un tamaño de 180 MIPYMES con un nivel de confianza del 95%.

Figura 3.4 Muestreo probabilístico para la obtención de una muestra aleatoria.

MARGEN DE ERROR MÁXIMO ADMITIDO	5,0%
TAMAÑO DE LA POBLACIÓN	337
Tamaño para un nivel de confianza del 95%	180
Tamaño para un nivel de confianza del 97%	197
Tamaño para un nivel de confianza del 99%	224

Nota: Extraído de “Tesis de Análisis estadístico” Universidad de Granada, 2017)

3.5 Selección de la Muestra

Para este estudio se utilizará el muestreo por conveniencia, considerando que es una técnica no aleatoria utilizada para crear muestras de acuerdo a la facilidad de acceso, la disponibilidad de las personas de formar parte de la muestra, en un intervalo de tiempo o cualquier otra especificación práctica de un elemento particular. Este muestreo por lo general se utiliza de manera más común, ya que los miembros o participantes suelen estar accesibles para ser parte de la muestra.

ISCEA al ser la empresa de estudio en este proyecto, proporcionará la información necesaria de todos sus clientes (base de datos) para determinar la muestra para la realización de las encuestas, es por esta razón que se considera el muestro por conveniencia, ya que los clientes de ISCEA al conocerla están dispuestos a participar, pero sobre todo a colaborar con la información que se necesita y eso da seguridad al proyecto sabiendo que la información es verídica.

3.6 Métodos a Emplear

Se empleará el método de observación, el cual se utilizará para la desagregación del proceso que se maneja en la gestión de cobro de la cartera vencida. Posterior a este método se aplicarán encuestas a una muestra determinada del sector, lo cual permite conocer más sobre las variables que pueden estar incidiendo en los problemas mencionados.

Por otro lado, se realizará un análisis de datos históricos financieros, mismo que será proporcionado por la empresa ISCEA, con el fin de obtener información para analizar si la empresa incrementó o disminuyó su rentabilidad y liquidez. Para este análisis se requieren los estados financieros del año 2019 semestre julio - diciembre

3.7 Identificación de las Necesidades de Información

Fuentes primarias: Información obtenida por los resultados de las encuestas que se apliquen a la muestra de MIPYMES del sector de comercialización de materiales de construcción en la ciudad de Cuenca. Observación de campo.

Fuentes secundarias: Se tendrá como fuente de información toda la situación actual de la empresa ISCEA y estados financieros del año 2019 semestre julio - diciembre, así como su base de datos de ventas y de cartera vencida. Base de datos de gremios empresariales. Guías comerciales del sector.

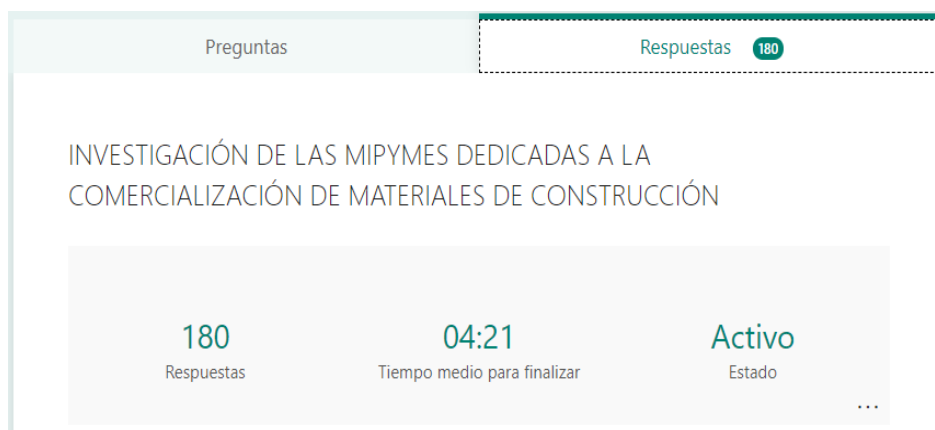
3.8 Técnicas de recolección de datos

La encuesta es una herramienta direccionada a recolectar información de ciertos grupos de interés para conocer opiniones, gustos, puntos de vista, recomendaciones y deseos. Para la aplicación de esta herramienta lo primero es determinar la población en caso de ser pequeño el número total de encuestados, o por otro lado una muestra de dicha población.

Anteriormente las encuestas solían realizarse de manera presencial en formato impreso, en el cual dicho documento contiene las preguntas de interés; para el análisis se realiza la tabulación de las preguntas para así proceder con los estudios estadísticos y obtener conclusiones en base a los resultados. Sin embargo, en la actualidad se hace uso de las herramientas digitales que permiten realizar encuestas a través de la web por la facilidad que ofrecen, así como también su tabulación y análisis estadístico puesto que estos instrumentos emiten directamente los resultados para poder realizar conclusiones en base a lo que se está analizando.

Para la recolección de datos se realizó una encuesta, la misma que contiene de 18 preguntas de tipo cerrada, que permiten conocer cómo se realiza la gestión de cobranzas en las MIPYMES e identificar las posibles causas que generan una falta de liquidez en las empresas y conocer los principales factores que afectan al manejo de las cuentas por cobrar, que a su vez implica que exista una cartera vencida alta; se realizaron 180 encuestas según lo que se determinó en el tamaño de la muestra de MIPYMES.

Figura 3.5 Evidencia de aplicación de encuestas



Nota: Extraído Microsoft Outlook.

3.9 Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información

El modelo de las Necesidades Operativas de Fondo (NOF) y del Fondo de Maniobra (FM) representa una manera de poder utilizar la misma información contable, pero desde un aspecto más dinámico y útil al momento de tomar decisiones para asegurar un financiamiento a la empresa que evite incumplimiento de los clientes y proveedores, ya que se encuentra en la inversión y financiamiento.

Por otro lado, se utilizará el método inductivo, el cual es un proceso que, a partir del estudio de casos particulares, se obtiene conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados, este método es utilizado para poder interpretar la información o resultados.

Este método utiliza:

- La observación directa de los fenómenos
- La experimentación
- El estudio de las relaciones que existen entre ellos. (Rodríguez, E., 2005)

Otra herramienta a utilizar será la estadística descriptiva, Según Llinás, S. H. (2017) se compone de aquellos métodos que incluyen técnicas para recolectar, presentar, analizar e interpretar datos. Esta herramienta tiene como función el manejo de los datos recopilados en cuanto se refiere a su ordenación y presentación, para poner en evidencia ciertas características en la forma que sea más objetiva y útil. Establece reglas para que el manejo de los datos sea más eficiente y para que la información entregada resulte confiable y exprese correctamente ciertos contenidos en lenguaje que permita que cualquier persona los comprenda y pueda establecer comparaciones. (Llinás, H. & Rojas, C., 2015)

Primero se va a tabular la información y luego aplicar estadística descriptiva, así se va a lograr un mejor análisis de la información para luego poder realizar conclusiones en base a lo que se está analizando.

4. RESULTADO Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados.

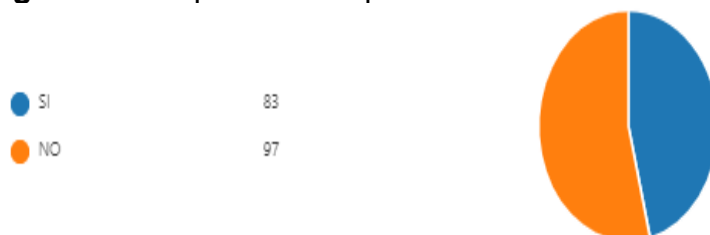
Pregunta 1: ¿Existe un departamento formal o una persona que tenga entre sus obligaciones específicas administrar las cobranzas?

Tabla 4.1 Departamento para administración de cobranzas.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	83	46	46
No	97	54	100
Total	180	100	

Nota: Elaboración propia del Autor.

Figura 4.1 Departamento para administración de cobranzas.



Nota: Elaboración propia del Autor.

En base a la tabulación realizada, la pregunta 1 da como resultado que el 54% (97 empresas) no tienen un departamento o una persona que esté encargado de las obligaciones de cobranza. Mientras que, el 46% (83 empresas) si mantienen un departamento o una persona a cargo de esta labor. En base a los resultados se puede llegar a determinar que existen más empresas que no están llevando de la mejor manera esta gestión, ya que es un factor importante en la actividad de diaria de la empresa, siendo un departamento fundamental con el objetivo de verificar que los clientes estén a tiempo con el pago de facturas, encargada de realizar la gestión diaria de cobro y sobre todo de mantener liquidez en la empresa.

Pregunta 2: ¿La empresa cuenta con los perfiles y descripciones de puestos del departamento?

Tabla 4.2 Perfil y descripción de puesto de departamento.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	82	46	46
No	98	54	100
Total	180	100	

Nota: Elaboración propia del Autor.

Figura 4.2 Perfil y descripción de puesto de departamento.



Nota: Elaboración propia del Autor.

Se determina que el 54% (98 empresas) no cuentan con una descripción de perfil, mientras que el 46% restante si cuentan con una adecuada descripción de perfil para el personal encargado del puesto. Las respuestas obtenidas tienen concordancia con la pregunta anterior, por esa razón y por la descrita anteriormente es muy importante contar primero con una buena planificación de descripción de perfiles y establecer las funciones que va a desempeñar, para su posterior contratación, considerando que es un área crítica de la empresa.

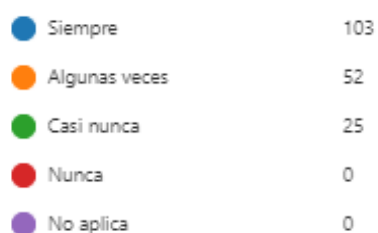
Pregunta 3: ¿La empresa cuenta con un “cobrador” quien entrega físicamente las facturas al cliente y recolecta la cobranza? (cheques o efectivo)

Tabla 4.3 Empresas que cuentan con persona encargada de cobro.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	103	57	57
Algunas Veces	52	29	86
Casi Nunca	25	14	100
Nunca	0	0	0
No Aplica	0	0	0
Total	180	100	

Nota: Elaboración propia del Autor.

Figura 4.3 Empresas que cuentan con persona encargada de cobro.



Nota: Elaboración propia del Autor.

En esta encuesta se establecieron rangos para la contestación de las preguntas de Siempre, Algunas veces, Casi nunca, Nunca y No aplica. Los resultados fueron que el 57% (103 empresas) si cuentan con un cobrador, siendo la persona que se encarga de recaudar el dinero, que por lo general son los mismos agentes vendedores, el 29% con algunas veces y casi nunca con un 14%. No se debe confundir entre cobrador y una persona que se encuentre físicamente en la empresa las 8 horas gestionando la cobranza.

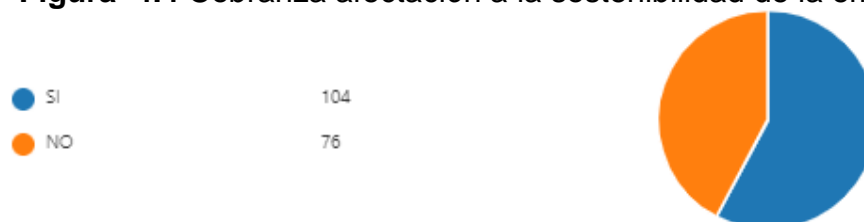
Pregunta 4: ¿Cree usted que el problema de cobranzas afectaría en algún momento la sostenibilidad de la empresa?

Tabla 4.4 Cobranza afectación a la sostenibilidad de la empresa.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	104	58	58
No	76	42	100
Total	180	100	

Nota: Elaboración propia del Autor.

Figura 4.4 Cobranza afectación a la sostenibilidad de la empresa.



Nota: Elaboración propia del Autor.

Se pudo determinar que el 58% (104 empresas) contestaron que si afecta el problema de cobranzas en la sostenibilidad de la empresa y el 42% respondieron que no afecta, lo que resulta llamativo puesto que sin dudas cualquier retraso en los cobros genera problemas de liquidez. De cualquier manera, esto podría reflejar la necesidad que exista personal encargado de la gestión de cobranzas.

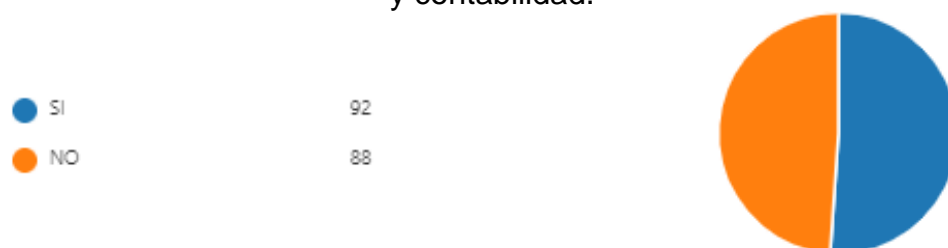
Pregunta 5: ¿Existen procedimientos formales de trabajo y coordinación entre los departamentos o encargados de ventas y contabilidad?

Tabla 4.5 Procedimientos y coordinación entre departamentos de ventas y contabilidad.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	92	51	51
No	82	49	100
Total	180	100	

Nota: Elaboración propia del Autor.

Figura 4.5 Procedimientos y coordinación entre departamentos de ventas y contabilidad.



Nota: Elaboración propia del Autor.

El 51% (92 empresas) si tienen procedimientos formales y coordinación de trabajo entre ventas y contabilidad y un 49% respondió que no. Debe existir una relación de trabajo entre ambos departamentos ya que las cobranzas van totalmente de la mano con la contabilidad, por consiguiente, cuando un cliente compra la mercadería a crédito, esto se transforma en una cuenta por cobrar.

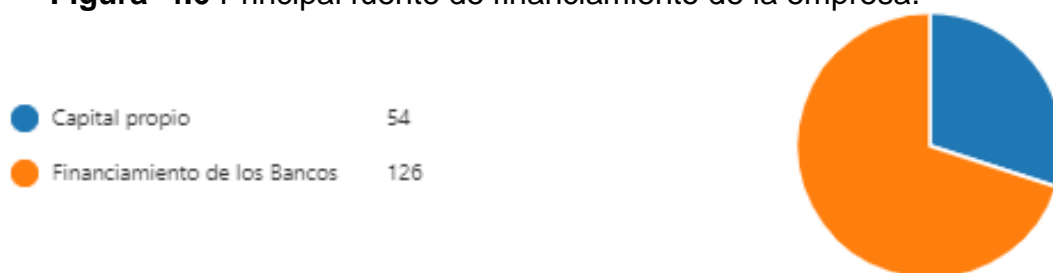
Pregunta 6: ¿Cuál es la principal fuente de financiamiento de la empresa?

Tabla 4.6 Principal fuente de financiamiento de la empresa.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Capital propio	54	30	30
Financiamiento de Bancos	126	70	100
Total	180	100	

Nota: Elaboración propia del Autor.

Figura 4.6 Principal fuente de financiamiento de la empresa.



Nota: Elaboración propia del Autor.

Esta es una de las preguntas más importantes, contribuye a determinar que el 70%, es decir 126 empresas de las 180 encuestas, tienen como fuente de financiamiento las entidades Bancarias, lo cual no es correcto debido que las empresas al emitir obligaciones bancarias, generan intereses que implica un rubro de gasto. Lo que se busca es que las empresas puedan financiarse por sí mismas, es decir por medio de su capital propio gracias a una adecuada gestión del departamento de crédito y cobranzas. Priorizando en un muy bajo porcentaje de cartera vencida.

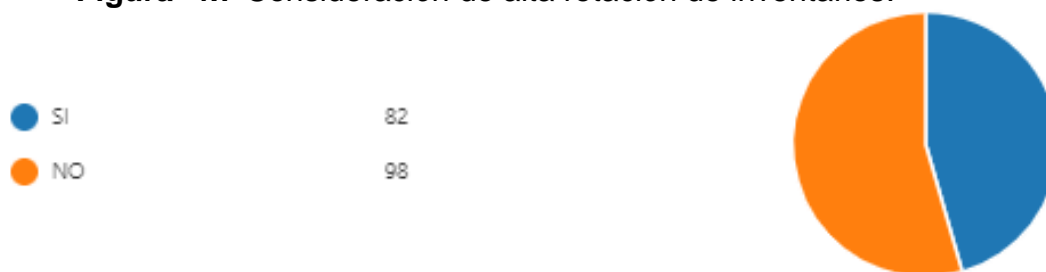
Pregunta 7: ¿Considera que existe rotación rápida de sus inventarios?

Tabla 4.7 Consideración de alta rotación de inventarios.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	82	46	46
No	98	54	100
Total	180	100	

Nota: Elaboración propia del Autor.

Figura 4.7 Consideración de alta rotación de inventarios.



Nota: Elaboración propia del Autor.

El 54%, 98 empresas consideran que sus inventarios no tienen una rotación rápida y el 46% si los tiene. Se podría pensar entonces que este 54% mencionado, estaría pasando por problemas de liquidez, lo que afectaría en el pago a sus respectivos proveedores, con las consiguientes limitaciones para la adquisición de nueva y variada mercadería en relación a la demanda que cada una tiene.

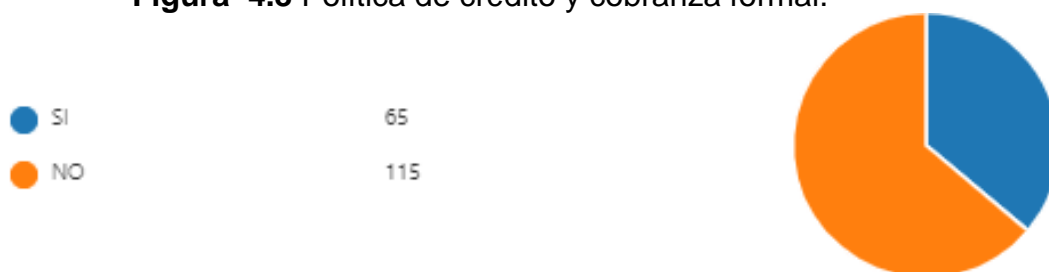
Pregunta 8: ¿Maneja una política de crédito y cobranzas formal?

Tabla 4.8 Política de crédito y cobranza formal.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	65	36	36
No	115	64	100
Total	180	100	

Nota: Elaboración propia del Autor.

Figura 4.8 Política de crédito y cobranza formal.



Nota: Elaboración propia del Autor.

Otra de las preguntas importantes es si las empresas tienen una política formal de créditos y cobranzas, el 64% con 115 empresas respondieron que no tienen establecida una política y tan solo el 36% si la tiene. Esta parte es fundamental ya que una política ayuda a que se cumplan todos los requerimientos, primero para saber cómo analizar un cliente, segundo saber cuánto tiempo se le debe dar crédito dependiendo su historial y por último si no paga saber qué medidas se deben tomar para poder gestionar de la mejor manera el cobro.

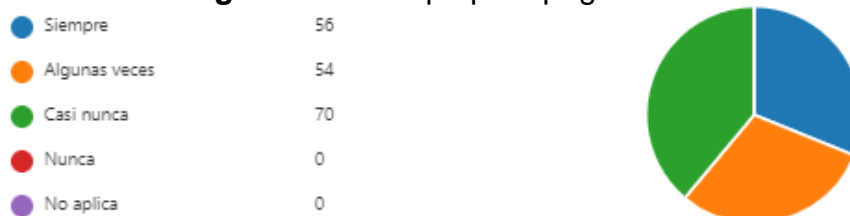
Pregunta 9: ¿La empresa tiene establecido el tiempo máximo que se otorga para que un cliente pague sus facturas?

Tabla 4.9 Tiempo para pago de facturas.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	56	31	31
Algunas Veces	54	30	61
Casi Nunca	70	39	100
Nunca	0	0	0
No Aplica	0	0	0
Total	180	100	

Nota: Elaboración propia del Autor.

Figura 4.9 Tiempo para pago de facturas.



Nota: Elaboración propia del Autor.

Se determinó que el 39% con 70 empresas casi nunca establecen tiempos máximos de pago para sus clientes, el 30% algunas veces lo hace y el 31% siempre. Estos resultados reflejan que 124 empresas no manejan una política, lo que se busca es de que siempre se analice al cliente y se establezcan ciertos puntos de análisis para no tener pérdidas por montos altos por cartera vencida.

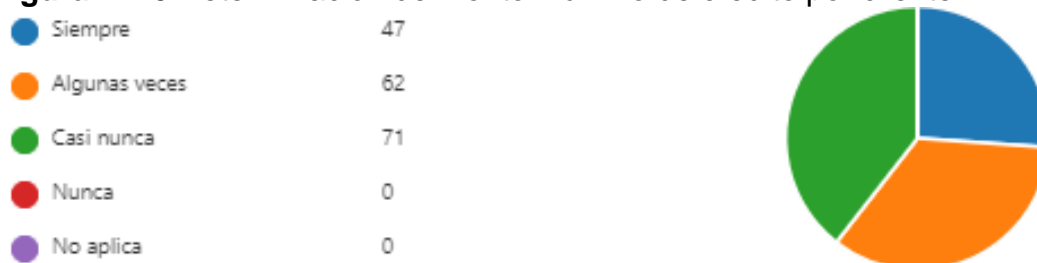
Pregunta 10: ¿La empresa tiene establecido el monto máximo que se otorga a un cliente?

Tabla 4.10 Determinación de monto máximo de crédito por cliente.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	47	26	31
Algunas Veces	62	34	61
Casi Nunca	71	39	100
Nunca	0	0	0
No Aplica	0	0	0
Total	180	100	

Nota: Elaboración propia del Autor.

Figura 4.10 Determinación de monto máximo de crédito por cliente.



Nota: Elaboración propia del Autor

En esta pregunta se puede determinar que el 39% con 71 empresas casi nunca establecen el monto máximo para otorgar crédito a sus clientes, el 34% algunas veces lo hace y el 26% siempre. Estos resultados demuestran que 133 empresas no manejan condiciones o puntos que se deben establecer para dar crédito a los clientes, lo que se busca es que las empresas estén conscientes de a quien se va a otorgar un crédito.

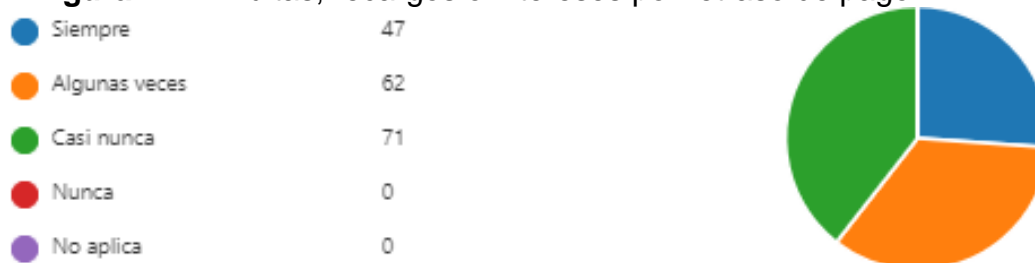
Pregunta 11: ¿La empresa calcula multas, recargos o intereses en caso de retraso en el pago?

Tabla 4.11 Multas, recargos o intereses por retraso de pago.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	46	26	26
Algunas Veces	58	32	58
Casi Nunca	76	42	100
Nunca	0	0	0
No Aplica	0	0	0
Total	180	100	

Nota: Elaboración propia del Autor.

Figura 4.11 Multas, recargos o intereses por retraso de pago.



Nota: Elaboración propia del Autor.

El 42% con 76 empresas casi nunca calculan multas en caso de retraso en los pagos, el 32% algunas veces lo hace y el 26% siempre. Estos resultados indicarían que 134 empresas no aplican bien sus políticas de venta. Esta pregunta es de suma importancia, ya que, si se tienen clientes morosos, se podría establecer dentro de las políticas multas por retraso en el pago de facturas, esto ayudará que los clientes paguen a tiempo y a su vez que la empresa no entre en déficit por falta de dinero. Todas estas preguntas son muy importantes, porque reflejan el resultado de que si se lleva bien o mal el manejo de la gestión de crédito y cobranzas.

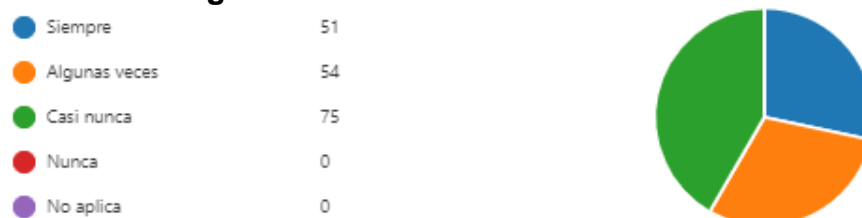
Pregunta 12: ¿La empresa siempre realiza una evaluación crediticia antes de venderle a crédito a un cliente?

Tabla 4.12 Evaluación Crediticia a clientes.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	51	28	28
Algunas Veces	54	30	58
Casi Nunca	75	42	100
Nunca	0	0	0
No Aplica	0	0	0
Total	180	100	

Nota: Elaboración propia del Autor.

Figura 4.12 Evaluación Crediticia a clientes.



Nota: Elaboración propia del Autor.

El 42% con 75 empresas casi nunca realizan una evaluación crediticia al cliente, el 30% algunas veces lo hace y el 28% siempre. Estos resultados reflejan que 129 empresas no manejan una política que ayude a evaluar de manera correcta a los clientes, con una buena evaluación crediticia ayudara para un excelente manejo de la gestión de crédito y cobranzas.

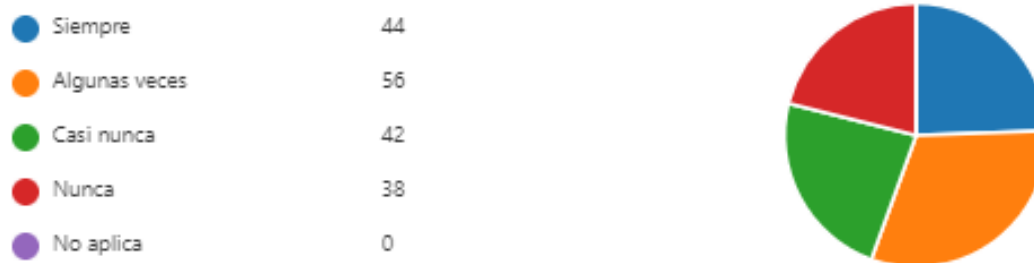
Pregunta 13: ¿Se investiga al cliente en el Buró de Crédito o con referencias comerciales?

Tabla 4.13 Investigación a cliente en Buró de crédito o con referencias comerciales.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	44	24	24
Algunas Veces	56	31	56
Casi Nunca	42	23	79
Nunca	38	21	100
No Aplica	0	0	0
Total	180	100	

Nota: Elaboración propia del Autor.

Figura 4.13 Investigación a cliente en Buró de crédito o con referencias comerciales.



Nota: Elaboración propia del Autor.

Se puede determinar que el 31% con 56 empresas algunas veces investigan a los clientes en el Buró o pide referencias comerciales, el 24% siempre, el 23% casi nunca y por último el 21% nunca. Con estos resultados lo que más llama la atención es que 38 empresas nunca se aseguran a que cliente están vendiendo, teniendo en cuenta que el Buró de crédito es una herramienta que ayuda a saber si la empresa tiene un buen historial crediticio o no, lo cual es de gran apoyo ya que evitaría problemas futuros de falta de pago.

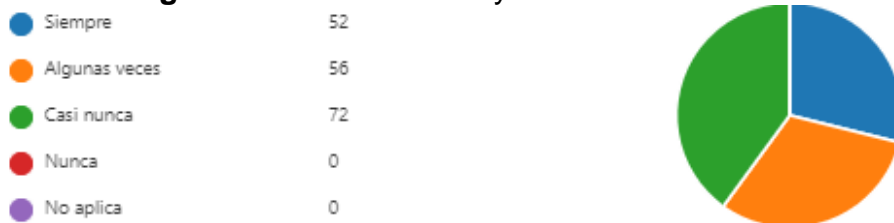
Pregunta 14: ¿Se le entrega al cliente un documento donde se especifican las condiciones de su crédito? (monto, plazo, etc)

Tabla 4.14 Información y condiciones de crédito.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	52	29	29
Algunas Veces	56	31	60
Casi Nunca	72	40	100
Nunca	0	0	0
No Aplica	0	0	0
Total	180	100	

Nota: Elaboración propia del Autor.

Figura 4.14 Información y condiciones de crédito.



Nota: Elaboración propia del Autor.

Se determina que el 40% con 72 empresas casi nunca entregan un documento en donde se especifican las condiciones del crédito que poseen, el 31% algunas veces lo hace y el 29% siempre. Estos resultados demuestran que 128 empresas de las 180, no están empleando bien los documentos que se deben considerar para un buen manejo de la gestión de crédito y cobranzas. Este documento firmado por el cliente será informativo y de ninguna manera se constituye en un documento de crédito.

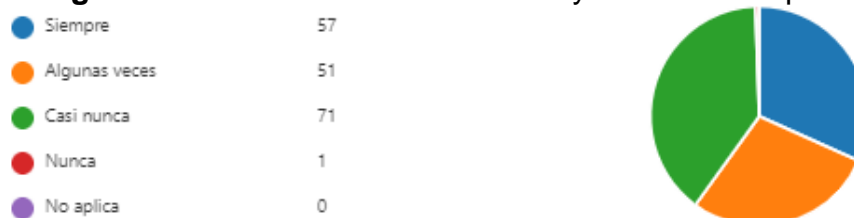
**Pregunta 15: ¿Cuenta con un detalle actualizado de saldos y vencimientos por cliente?
(Actualizado mínimo mensualmente)**

Tabla 4.15 Actualización de saldos y movimientos por cliente.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	57	32	32
Algunas Veces	51	28	60
Casi Nunca	71	39	99
Nunca	1	1	100
No Aplica	0	0	0
Total	180	100	

Nota: Elaboración propia del Autor.

Figura 4.15 Actualización de saldos y movimientos por cliente.



Nota: Elaboración propia del Autor.

Se determina que el 39% con 71 empresas casi nunca llevan un registro actualizado de saldos y vencimientos por cada cliente, el 28% algunas veces lo hace, un 1% nunca y el 32% siempre. Estos resultados demuestran que 122 empresas, llevan un registro, pero no lo están actualizando constantemente para poder saber cómo están las cuentas por cobrar de los clientes, esto se puede ver afectado por la falta de una persona, siendo un puesto tan crítico y necesario como es un auxiliar de crédito y cobranzas.

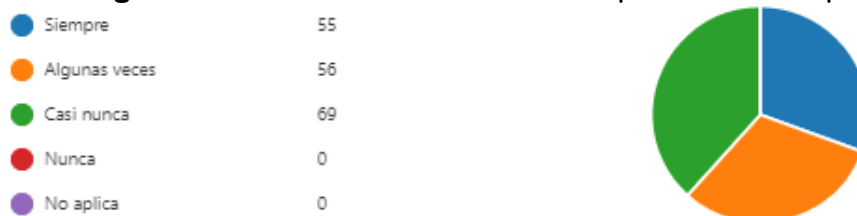
Pregunta 16: ¿Tiene definido un procedimiento de cobro en caso de que el cliente se retrase en el pago por más de 15, 30 y 45 días?

Tabla 4.16 Procedimiento de cobro por retraso de pago.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	55	31	31
Algunas Veces	56	31	62
Casi Nunca	69	38	100
Nunca	0	0	0
No Aplica	0	0	0
Total	180	100	

Nota: Elaboración propia del Autor.

Figura 4.16 Procedimiento de cobro por retraso de pago.



Nota: Elaboración propia del Autor.

El 38% con 69 empresas casi nunca tiene definido un procedimiento de cobro, el 31% algunas veces y el 31% siempre. Estos resultados demuestran que 125 empresas no tienen definido un procedimiento para el cobro de sus facturas vencidas, es por esta razón que se desea plantear una propuesta de solución para un correcto manejo de las cuentas por cobrar.

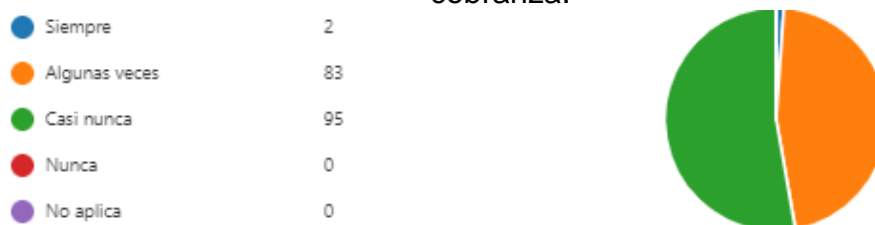
Pregunta 17: ¿Ha perdido clientes debido a que la persona responsable de la cobranza ha sido irrespetuosa y visceral?

Tabla 4.17 Pérdida de clientes por mala atención del personal de cobranza.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	2	1	1
Algunas Veces	83	46	47
Casi Nunca	95	53	100
Nunca	0	0	0
No Aplica	0	0	0
Total	180	100	

Nota: Elaboración propia del Autor.

Figura 4.17 Pérdida de clientes por mala atención del personal de cobranza.



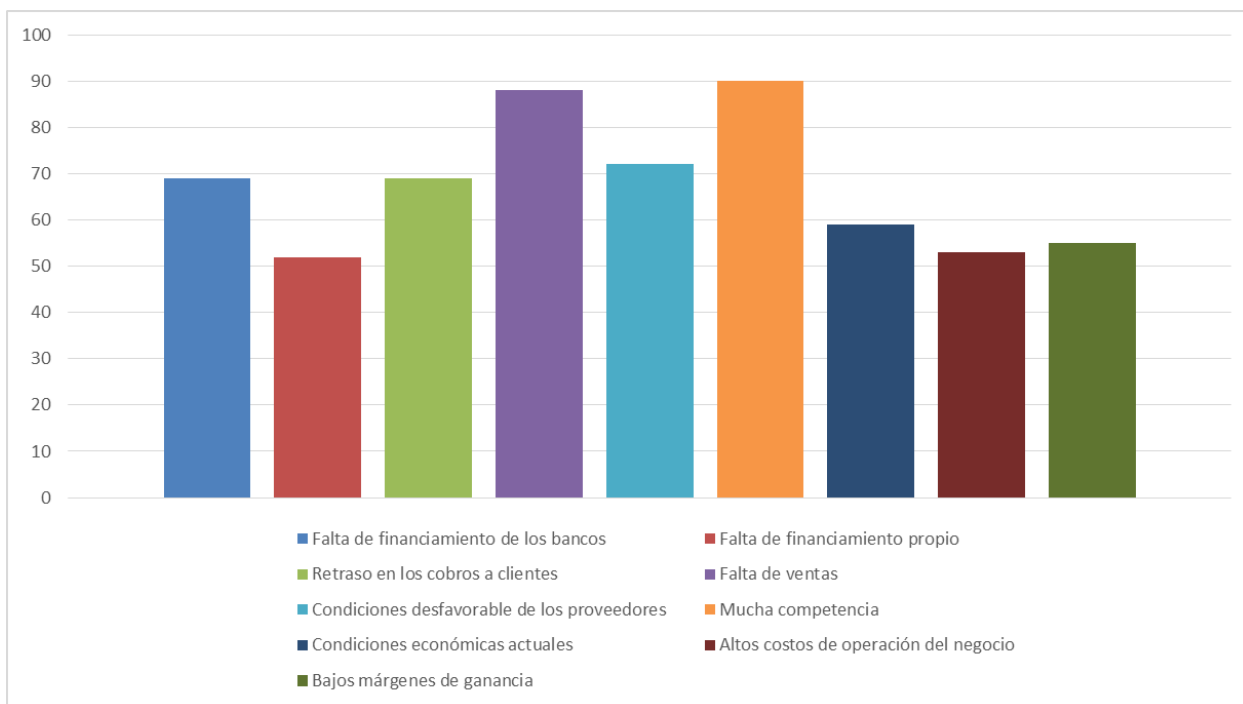
Nota: Elaboración propia del Autor.

Esta es otra de las preguntas importantes, ya que se habla de que, si a raíz del mal comportamiento de la persona de cobranza la empresa ha perdido clientes, el 53% con 95 empresas casi nunca ha perdido clientes, el 46% algunas veces y el 1% siempre. Estos resultados demuestran que 178 de las 180 empresas encuestadas han perdido al menos un cliente a raíz de un mal comportamiento del responsable de cobranza, esto se debe a que la persona no se encuentra bien capacitado o que no cumple con los perfiles para estar en el puesto, por tal razón es importante establecer perfiles para todos los puestos de trabajo, dar capacitaciones y sobre todo determinar un adecuado manejo para el departamento de crédito y cobranzas.

Pregunta 18: ¿Cuál es el principal problema que enfrenta la empresa y que provoca iliquidez? (indique todas las que apliquen)

Figura 4.18 Principal problema que genera iliquidez en la empresa.

Nota: Elaboración propia del Autor. Colaboración (Mora, G., 2019.)



Entre los mayores problemas que están enfrentando las empresas y que están provocando iliquidez, es que existe mucha competencia en el mercado, las ventas han bajado, que existen condiciones desfavorables de los proveedores, retraso en los cobros a clientes, falta de financiamiento de los bancos, etc. Todos estos puntos están llevando a que las diferentes empresas presenten iliquidez y no tengan con que sostenerse día a día. Por otro lado, la existencia de competencia y la disminución en las ventas, son aspectos poco manejables, por lo que se tendría que actuar, necesariamente, sobre la mejora en el cobro a clientes.

Conclusión:

En conclusión, esta herramienta logró obtener los siguientes resultados:

- Las empresas no cuentan en su mayoría con una persona encargada de la gestión de crédito y cobranzas.

- No se cuenta con un perfil adecuado para la contratación del personal para el puesto, ya que la persona debe cumplir ciertos conocimientos y funciones.
- No existe procedimientos que son indispensables al momento de empezar una nueva relación con un cliente.
- Las empresas no cuentan con una base de datos adecuada respecto a las aprobaciones o rechazo de crédito a clientes, es decir existen clientes que se les sigue dando crédito a pesar de tener facturas vencidas.

4.2 Análisis financiero de la empresa ISCEA.

Para poder tener una visión económica y financiera de la situación de la empresa es importante analizar su estado de resultados y balance general para lo cual nos vamos a basar en las ventas generadas por la empresa en el año 2019 semestre julio - diciembre, además de esto es necesario tener algunos indicadores financieros que nos permitan saber la composición de las cuentas de activo, pasivo y patrimonio y de que manera afectan directa o indirectamente al flujo de efectivo o a las operaciones que vamos generando.

Para realizar un correcto análisis, se debe basar en el análisis vertical el mismo que permite examinar la composición del Estado de Pérdidas y Ganancias (P y G) y del Balance General (B. G.), para saber la composición de cada una de las cuentas, su movimiento entre distintos periodos de tiempo, esto ayuda a saber las actividades que genera ingresos económicos o crecimiento y de qué manera se está financiando lo que pueden ser recursos propios o de terceros, de ahí la importancia de saber manejar los datos y las interpretaciones que nos van a dar una guía clara de cómo trabaja la empresa y ayudará a la investigación a saber si las cuentas por cobrar se están manejado adecuadamente y si tiene una afectación negativa en la empresa.

Figura 4.19 Estructura Balance General

INVERSIÓN		FINANCIAMIENTO	
ACTIVOS	INVERSIÓN CORRIENTE / ACTIVOS DE CORTO PLAZO	FINANCIAMIENTO CORRIENTE / PASIVOS DE CORTO PLAZO	FINANCIAMIENTO CON RECURSOS AJENOS
	INVERSIÓN NO CORRIENTE / ACTIVOS DE LARGO PLAZO	FINANCIAMIENTO NO CORRIENTE / PASIVOS DE LARGO PLAZO	
		PATRIMONIO	FINANCIAMIENTO CON RECURSOS PROPIOS
INVERSIÓN = FINANCIAMIENTO			

Nota: Extraído según las Normas Ecuatorianas de Contabilidad

Para analizar la estructura de ingresos y egresos de la empresa tenemos que considerar los siguientes puntos que lo veremos en la tabla a continuación:

Tabla 4.18 Estado de Resultados ISCEA
ESTADO DE RESULTADOS ISCEA

	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
Ventas	74.769,63	46.688,05	31.245,54	43.113,73	33.395,14	37.018,97
Costo de Ventas	44.357,88	26.590,86	14.972,45	24.904,80	17.046,86	19.815,63
Utilidad Bruta	30.411,75	20.097,19	16.273,09	18.208,93	16.348,28	17.203,34
- Gastos de Ventas	5.771,20	3.074,78	2.473,73	2.568,04	1.684,31	1.782,68
- Gastos Operativos	8.092,25	6.281,93	3.822,99	5.508,26	3.368,97	6.033,73
EBITDA	16.548,30	10.740,48	9.976,37	10.132,63	11.295,00	9.386,93
- Depreciaciones	242,01	242,01	242,01	242,01	242,01	242,01
EBIT	16.306,29	10.498,47	9.734,36	9.890,62	11.052,99	9.144,92
- Gastos Financieros	2.004,20	95,77	50,18	389,79	14,53	497,75
Utilidad antes 15%	14.302,09	10.402,70	9.684,18	9.500,83	11.038,46	8.647,17
- 15% Trabajadores	2.145,31	1.560,41	1.452,63	1.425,12	1.655,77	1.297,08
Utilidad antes IR	12.156,78	8.842,30	8.231,55	8.075,70	9.382,69	7.350,09
- 22% IR	2.674,49	1.945,31	1.810,94	1.776,65	2.064,19	1.617,02
Utilidad antes Reserva legal	9.482,29	6.896,99	6.420,61	6.299,05	7.318,50	5.733,07
- 5% Reserva legal	474,11	344,85	321,03	314,95	365,92	286,65
Utilidad/Pérdida	9.008,17	6.552,14	6.099,58	5.984,10	6.952,57	5.446,42

Nota: Elaboración propia del autor.

La tabla 4.18 refleja el Estado de Resultados de la empresa ISCEA, se puede observar que cada periodo analizado tiene utilidades. Luego de restar de las ventas propias del giro del negocio y el valor del costo de venta, en el cual hemos tomado en consideración el inventario inicial más las compras menos el inventario final, devoluciones y artículos dados de baja de dicho inventario, esto demuestra una relación directa entre ventas y costo de ventas que la empresa genera utilidades, la cual es el objetivo toda compañía, por otro lado al restar costos, gastos de ventas y operativos, la utilidad se ve disminuida en gran proporción pero no implica que la empresa genere pérdidas, luego de esto utilizamos la depreciación que no es más que un escudo fiscal que nos permite la ley de régimen tributario del Ecuador con lo cual descontamos un valor por el uso y desgaste de los activos y el impacto que tiene en la empresa.

A la utilidad de las operaciones propias de la empresa es necesario castigar de la misma manera con el gasto financiero, este gasto entra en el análisis que queremos obtener debido a que el exceso de inventario o demoras de cobro en las cuentas por cobrar puede afectar y generar gasto financiero, es decir si la empresa necesita obtener deuda sea de sus proveedores o de terceros para seguir financiando sus actividades.

Luego de restar los gastos financieros la empresa sigue presentando una utilidad, la cual se va deducir lo que manda la legislación ecuatoriana en concepto de tributos. Se tiene que pagar el 15% a los trabajadores, pagar el 22% como impuesto a la renta y luego de esto al tener presente que es una empresa que está regida bajo la Superintendencia de Compañías bajo la figura de Compañía Limitada se tiene que obedecer la ley de compañías en la cual exige una reserva legal para estas empresas de un 5%.

Retirado todos los tributos la empresa sigue generando una utilidad que puede ser repartida entre los socios o ser recapitalizada:

Tabla 4.19 Utilidad / Perdida ISCEA

Utilidad/Perdida	9.008,17	6.552,14	6.099,58	5.984,10	6.952,57	5.446,42
-------------------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

Nota: Elaboración propia del autor.

Luego de analizado el estado de pérdidas y ganancias es importante tener en cuenta la estructura de la empresa, es decir, cómo se tiene financiado los activos en relación con el pasivo y el patrimonio para lo cual se presenta el siguiente grafico en el cual se aprecia los datos que tiene la empresa.

Tabla 4.20 Balance General empresa ISCEA

	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
ACTIVOS	284.106,00	270.469,78	278.907,71	293.355,28	276.590,09	308.921,21
Efectivo y equivalentes a efectivo	24.951,60	15.186,75	25.573,90	54.771,45	29.832,50	18.624,07
Cartera por cobrar Clientes	137.792,65	142.672,56	142.788,76	126.112,04	137.342,52	157.026,14
Cuentas por cobrar	14.665,04	18.319,12	9.870,72	4.729,12	7.150,29	22.811,56
Inventarios	47.848,00	35.442,64	41.825,62	48.893,96	43.416,07	51.610,73
Propiedad, Planta y Equipo (neto)	58.848,71	58.848,71	58.848,71	58.848,71	58.848,71	58.848,71
PASIVOS	181.328,39	161.140,03	163.478,38	171.941,85	148.224,09	175.108,79
Proveedores	65.960,28	67.528,78	71.390,67	75.537,09	72.730,50	61.601,44
Otros préstamos	66.800,25	52.718,31	54.816,14	58.858,48	56.738,31	67.122,04
Otros Pasivos corrientes	48.567,86	40.892,94	37.271,57	37.546,28	18.755,28	46.385,31
PATRIMONIO	102.777,61	109.329,75	115.429,33	121.413,43	128.366,00	133.812,42
Capital	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Reservas	549,25	549,25	549,25	549,25	549,25	549,25
Utilidad Acumulada	101.828,36	108.380,50	114.480,08	120.464,18	127.416,75	132.863,17
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	284.106,00	270.469,78	278.907,71	293.355,28	276.590,09	308.921,21

Nota: Elaboración propia del autor.

En la tabla 4.20 los datos de las cuentas de la empresa entre las cuales las más significativas y las que van a servir para el análisis, son las de activo corriente y pasivo corriente debido a que demuestran la operatividad del negocio, en función de las ventas a crédito de los inventarios que posee la empresa y las deudas que se debe cumplir. Otro tema que es de importancia para el planteamiento de este trabajo de investigación, son las cuentas por cobrar, cuentas por cobrar a clientes y la cuenta de inventarios debido a que aquí existe la mayor cantidad de dinero reflejado con lo cual se debe tener una visión amplia y estructurada de los activos, debido a que la cuentas principales no es dinero circulante si no son las que se deben recuperar en el menor tiempo posible.

Al revisar las cuentas de pasivos se puede ver que, la cuenta de pasivos corrientes son documentos adquiridos con deuda por movimientos propios del giro del negocio como el pago de impuestos, IESS y pago a trabajadores. Por otro lado, la cuenta de Proveedores se refiera a la deuda que mantenemos por la compra de la mercadería, la cual representa un porcentaje alto dentro de la cuenta del Pasivo. Por otro lado, la cuenta de Otros préstamos engloba a deudas adquiridas de la empresa que no graban interés, pero si son cuentas por pagar.

En cuanto a la cuenta de patrimonio la empresa no tiene variación porcentual en los periodos analizados, cuenta con un capital de \$400 el cual no se ha incrementado desde el inicio de la compañía.

Para continuar con el análisis es importante saber las variaciones porcentuales en los periodos de tiempo en relación al estado de resultados y su comportamiento:

Tabla 4.21 Variaciones porcentuales en periodos en relación al Estado de Resultados.

	Variación % jul - ago	Variación % ago-sep	Variación % sep - oct	Variación % oct - nov	Variación % nov - dic
Ventas	-37,56%	-33,08%	37,98%	-22,54%	10,85%
Costo de Ventas	-40,05%	-43,69%	66,34%	-31,55%	16,24%
Utilidad Bruta	-33,92%	-19,03%	11,90%	-10,22%	5,23%
- Gastos de Ventas	-46,72%	-19,55%	3,81%	-34,41%	5,84%
- Gastos Operativos	-22,37%	-39,14%	44,08%	-38,84%	79,10%
EBITDA	-35,10%	-7,11%	1,57%	11,47%	-16,89%
- Depreciaciones	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
EBIT	-35,62%	-7,28%	1,61%	11,75%	-17,26%
- Gastos Financieros	-95,22%	-47,60%	676,78%	-96,27%	3325,67%
Utilidad antes 15%	-27,26%	-6,91%	-1,89%	16,18%	-21,66%
- 15% Trabajadores	-27,26%	-6,91%	-1,89%	16,18%	-21,66%
Utilidad antes IR	-27,26%	-6,91%	-1,89%	16,18%	-21,66%
- 22% IR	-27,26%	-6,91%	-1,89%	16,18%	-21,66%
Utilidad antes Reserva legal	-27,26%	-6,91%	-1,89%	16,18%	-21,66%
- 5% Reserva legal	-27,26%	-6,91%	-1,89%	16,18%	-21,66%
Utilidad/Pérdida	-27,26%	-6,91%	-1,89%	16,18%	-21,66%

Nota: Elaboración propia del autor.

En la tabla 4.21 se considera la variación porcentual todas las cuentas del estado de resultados de la empresa, es importante analizar ya que tiene un impacto directo en las actividades de la empresa, en el cuadro podemos ver de forma porcentual la variación de los meses analizados, existen porcentajes negativos, todo esto debido a que el giro del negocio de la empresa es la venta de materiales de construcción y posee estacionalidad en las ventas, tiene meses donde las ventas aumentan y otros donde disminuye hasta presentar valores negativos como un decrecimiento. Este tipo de análisis permite tomar decisiones en cuanto al manejo de los ingresos y de los gastos, para en un futuro analizar la estacionalidad de las ventas y promover que los porcentajes se vuelvan positivos.

Es importante decir que la empresa de acuerdo a la tabla 4.22, presenta una variación en su cuenta de “Efectivo y equivalente de efectivo” dichas variaciones pueden ser propias de la actividad económica como lo mencionamos en relación al a tabla 4.18 estado de resultados, si bien es cierto esto refleja utilidad, esta NO necesariamente tiene que estar depositado en banco o en caja, por lo cual los valores negativos se deben a sobregiros u otros propios del financiamiento.

Tabla 4.22 Balance General porcentual mensual.

	Variación % jul - ago	Variación % ago-sep	Variación % sep - oct	Variación % oct - nov	Variación % nov - dic
ACTIVOS	-5%	3%	5%	-6%	12%
Efectivo y equivalentes a efectivo	-39%	68%	114%	-46%	-38%
Cartera por cobrar Clientes	4%	0%	-12%	9%	14%
Cuentas por cobrar	25%	-46%	-52%	51%	219%
Inventarios	-26%	18%	17%	-11%	19%
Propiedad, Planta y Equipo (neto)	0%	0%	0%	0%	0%
PASIVOS	-11%	1%	5%	-14%	18%
Proveedores	2%	6%	6%	-4%	-15%
Otros Pasivos corrientes	-16%	-9%	1%	-50%	147%
PATRIMONIO	6%	6%	5%	6%	4%
Capital	0%	0%	0%	0%	0%
Reservas	0%	0%	0%	0%	0%
Utilidad Acumulada	6%	6%	5%	6%	4%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	-5%	3%	5%	-6%	12%

Nota: Elaboración propia del autor colaboración (Loja David, Muñoz William, s. f.).

En la siguiente tabla 4.23 se observa la relación que tiene las ventas con los diferentes gastos, siendo considerable el costo de ventas, existe un porcentaje que puede ser regulado mediante el inventario.

Tabla 4.23 Relación Ventas vs Costos**Relación Ventas / Gastos**

	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
Costo de Ventas	59,33%	56,95%	47,92%	57,77%	51,05%	53,53%
Gastos de Ventas	7,72%	6,59%	7,92%	5,96%	5,04%	4,82%
Gastos Operativos	10,82%	13,46%	12,24%	12,78%	10,09%	16,30%
Depreciaciones	0,32%	0,52%	0,77%	0,56%	0,72%	0,65%
Gastos Financieros	2,68%	0,21%	0,16%	0,90%	0,04%	1,34%

Nota: Elaboración propia del autor.

Un factor primordial es que existe un porcentaje de gastos financieros en relación a la venta que en promedio es del 0,89 %, si bien es cierto este porcentaje no afecta a la utilidad del negocio sí se analiza el porqué de la deuda, y tomando la cuenta de cuentas por cobrar de la tabla 4.20, se determina que estos porcentajes se crean por la necesidad de financiamiento de las operaciones con dinero de terceros lo cual se puede ver reflejado también en las cuentas por pagar de la empresa las cuales son superiores en relación con las ventas mensuales de la organización.

Por lo tanto, se concluye que no se seguirá adquiriendo mercadería sin que ésta tenga la rotación esperada la cual tiene un impacto directo y negativo en la generación de gastos para la empresa.

Se presentan los siguientes indicadores:

Tabla 4.24 Principales Indicadores Financieros

Relación EBITDA / Ventas						
	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
EBITDA	22,13%	23,00%	31,93%	23,50%	33,82%	25,36%
Relación ROS						
	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
ROS	40,67%	43,05%	52,08%	42,23%	48,95%	46,47%
Relación ROE						
	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
ROE	13,92%	9,51%	8,39%	7,83%	8,60%	6,46%
Relación ROA						
	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
ROA	5,03%	3,85%	3,47%	3,24%	3,99%	2,80%

Nota: Elaboración propia del autor.

Al analizar los indicadores financieros de la tabla 4.24, permite una visión de cómo se comporta el negocio y el manejo del dinero, se determina que los beneficios netos en relación a los activos son mínimos debido a que la utilidad no justifica la inversión en activos fijos o la inversión de dinero en inventario.

Como se mencionó antes, es importante la medición del interés financiero en los gastos de la empresa pues hasta el momento todo indica que esto es generado por el financiamiento que da la empresa a sus clientes y no cobra. El endeudamiento de la empresa es alto con lo cual seguimos castigando al dinero necesario para la operatividad. La deuda aumenta pero no existe una disminución proporcional de los pasivos, esto sucede porque se realizan compras de mercaderías, por esa razón la cuenta de inventarios aumenta y los prestamos no se utilizan para pagar proveedores, si no a su vez para capital de trabajo y principalmente para días cartera para dar crédito a clientes y mantener inventario.

Luego de esto se analiza las necesidades de dinero y su comportamiento:

Tabla 4.25 Flujo de Caja Operativo

Flujo de Caja Operativo						
	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
EBIT+DEPR-IMP	\$ 11.728,50	\$ 7.234,77	\$ 6.712,80	\$ 6.930,85	\$ 7.575,04	\$ 6.472,83
NOF						
	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
Efectivo +INV+Ctas x cobra-Ctas x pagar	\$ 144.631,97	\$ 125.773,17	\$ 138.797,61	\$ 154.240,36	\$ 137.860,59	\$ 165.659,50
FM						
	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
Activo corriente - Pasivo corriente	\$ 43.928,90	\$ 50.481,04	\$ 56.580,62	\$ 62.564,72	\$ 69.517,29	\$ 74.963,71
RELACION NOF, FM						
	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
	\$ -100.703,07	\$ -75.292,13	\$ -82.216,99	\$ -91.675,64	\$ -68.343,30	\$ -90.695,79
	FM < NOF	FM < NOF	FM < NOF	FM < NOF	FM < NOF	FM < NOF
CICLO OPERATIVO						
	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
Edad prm inve + PPC	153	141	149	146	147	171
CICLO DE CONVERSION EFECTIVO						
	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
Edad prm inve + PPC-PPP	71	58	61	53	57	94
* los valores presentados en CO y CCE hace referencia a días						

Nota: Elaboración propia del autor.

Al analizar ratios en la tabla 4.25, se observa que los días del Ciclo Operativo van entre el rango de 141 días y el más alto en 171, esto significa que la empresa se demora todo este tiempo desde que hace la compra a los proveedores de la mercadería hasta que cobra por ventas generadas a sus

clientes. A su vez el Ciclo de Conversión de Efectivo es el CO menos el PPP, lo que significa que es el plazo entre el pago de la compra de mercadería y la cobranza de la venta, es decir los días en que recuperamos el dinero los cuales van en un rango de 53 a 94 días. Esto no está correcto ya que lo que se busca es que el CCE sea más largo que el CO para que en la empresa exista mayor liquidez.

Por otro lado, a simple vista se puede observar que el FM es en gran porcentaje menor al NOF, lo cual significa que la empresa no cuenta con los fondos suficientes, es decir iliquidez.

Tabla 4.26 Relación NOF, FM

	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
RELACION NOF, FM	\$ -100.703,07	\$ -75.292,13	\$ -82.216,99	\$ -91.675,64	\$ -68.343,30	\$ -90.695,79
	FM < NOF	FM < NOF	FM < NOF	FM < NOF	FM < NOF	FM < NOF

Nota: Elaboración propia del autor.

En la tabla 4.26 se analiza la relación entre el FM y NOF, el cual nos da como resultado que todos los meses la empresa no cuenta con los fondos suficientes para poder afrontar sus obligaciones inmediatas. En este punto es donde la empresa debe contratar un préstamo. Lo que se busca en toda actividad comercial es contar con solvencia para afrontar decisiones de financiamiento.

Tabla 4.27 Análisis de Ratios

	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
DIAS DE COBRO	94	98	98	86	94	108
DIAS DE PAGO	82	83	88	93	90	76
ROTACION DE INVENTARIO	6,17	8,33	7,06	6,04	6,80	5,72
CUENTAS POR COBRAR / VENTAS	20%	39%	32%	11%	21%	62%
LIQUIDEZ	1,24	1,31	1,35	1,36	1,47	1,43
PRUEBA ACIDA	0,98	1,09	1,09	1,08	1,18	1,13
ENDEUDAMIENTO	176%	147%	142%	142%	115%	131%
COBERTURA GASTOS FINANCIEROS	8,26	112,15	198,81	26,00	777,36	18,86
SOLVENCIA	1,57	1,68	1,71	1,71	1,87	1,76
EDAD PROMEDIO INVENTARIO	58	43	51	60	53	63

Nota: Elaboración propia del autor.

El problema fundamental de la empresa son las cuentas por cobrar en relación a sus cuentas por pagar, debido que al no existir políticas claras de cobro de carteras vencidas afecta en el ciclo operativo o de trabajo de la empresa, todo esto se ve reflejado en los días de cobro en relación a los días de pago.

Se puede observar en la tabla 4.27 que los días de cobro de la empresa ISCEA son mayores a los días de pago, lo cual está afectando de manera significativa a la compañía. Se está cobrando las cuentas vencidas mucho después de lo que los proveedores o las obligaciones exigen el pago, significa que la empresa esos días que existen de diferentica no está solventando sus deudas y se ve en aprietos.

También es importante recalcar que en ciertos factores se debe al giro del negocio, la empresa está localizada en el sector de la construcción, puede haber paras o discontinuidad de algunos productos, con lo cual en ciertos momentos genere a un sobreabastecimiento, pero no se cumplieron las proyecciones estimadas de ventas debido a nuevos productos o cambio en las tecnologías de construcción.

Todo esto lo podemos ver resumido la tabla 4.27, donde la edad promedio de inventario llega hasta 63 días. De la misma manera las cuentas por cobrar en algunos casos sobrepasan a las ventas y en otros llegan a tener porcentajes sobre el 50% con lo cual se puede resumir que la mayoría de las ventas de la empresa se hacen a crédito sin que exista una certeza clara de cuando voy a recuperar estos dineros.

Como conclusión general, se puede establecer que la empresa ISCEA tiene un porcentaje alto de endeudamiento en base a la relación NOF y FM, en donde las Necesidades Operativas de Fondo representan en todos los meses un mayor índice en relación a los Fondos de Maniobra. Esto genera que la empresa no tenga liquidez ni rentabilidad para cumplir sus obligaciones lo cual, le obliga a solicitar préstamos internos entre empresas del mismo grupo y a entidades financieras.

En relación a los préstamos bancarios, es evidente que por la situación actual de la empresa las instituciones financieras puedan negarse a otorgarlos; por tal razón se deben buscar otras alternativas de ingreso de capital tales como: ingreso de nuevos socios, venta de cartera al implicar menos costo y fácil acceso, establecer alianzas estratégicas con las constructoras y arquitectos, como por ejemplo proyectos urbanísticos, renegociar las deudas con los proveedores, entre otras.

4.3 Propuesta Metodológica o Tecnológica

La propuesta se realizó en base a la realidad de la empresa ISCEA.

Misión

Mejorar el manejo de la gestión de los créditos y cobros, el cual permita disminuir el riesgo, mejorar la cartera vencida y obtener la mayor cobranza en el menor tiempo posible.

Visión

Ser reconocido dentro de la empresa como la persona que cumple con resultados óptimos en recuperación de cartera.

Valores

Figura 4.20 Valores de persona a cargo de recuperación de cartera.



Nota: Elaboración propia del Autor.

Los valores dentro de la empresa son muy importantes, ya que la persona que va a estar hecho cargo del puesto debe trabajar con transparencia y rectitud, saber que el cliente siempre tiene la razón, tener una comunicación efectiva y sobre todo asertiva con el cliente.

Organigrama Funcional

Un organigrama de funciones es un instrumento para mejorar el sistema de cobro y recuperación de la cartera, tanto vencida como por vencer. Es necesario establecer una gráfica para determinar cómo debería estar compuesta y organizada la estructura de la empresa, la cual sirve para un mejor

control, manejo de las actividades, pero sobre todo para cumplir con el objetivo el mismo que es el cobro y recupera con de cartera.

Figura 4.21 Organigrama funcional.



Nota: Elaboración propia del Autor.

Responsables y Límites

- **Representante de Ventas:** Gestiona la venta de los productos que se encuentran en stock. Canaliza la entrega de documentos del Cliente a la empresa para su futura revisión.
- **Contabilidad y Finanzas:** Responsables de aprobar o desaprobar créditos.
- **Crédito y Cobranzas:** Recolecta la información necesaria del cliente para su evaluación crediticia. Gestiona y ejecuta la cobranza de facturas vencidas o por vencer.

Perfil para el cargo de la persona para Crédito y Cobranza.

Es necesario tener en la empresa una persona que se encargue de verificar y controlar que todo el proceso esté funcionando de manera adecuada y correcta, sobre todo que las políticas y procedimientos para otorgar crédito se estén aplicando adecuadamente.

Por otro lado, que se centre directamente a la recuperación de cartera vencida, fuente principal para que la empresa se encuentre más estable y exista un mejor flujo para nuevas inversiones.

Figura 4.22 Perfil para el cargo de la persona para Crédito y Cobranza.

Cargo: Analista de Crédito y Cobranza
Reporta a: Gerente General
Misión del Cargo: Mantener la cartera al día y en los avances de desarrollos de la empresa.
Nivel académico: Ingeniería Comercial, Ingeniería en Marketing, Economía, CPA o carreras relacionadas al área administrativa.
Conocimientos académicos: Análisis Financiero, Contabilidad, Productos Bancarios
Competencias Corporativas: <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo. • Compromiso / Identificación con la Organización. Orientación al logro. • Iniciativa. • Integridad.
Capacidad: <ul style="list-style-type: none"> • Poder de negociación y persuasión. • Habilidad numérica. • Manejo de Office. • Actitud de liderazgo y de compromiso. • Técnicas de cobranza para una rápida recuperación de cartera vencida.
Funciones y Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar seguimiento y control de los créditos desde el inicio de colocación hasta la cancelación del mismo. • Otorgar información al cliente sobre productos y créditos. • Preparación del expediente del crédito de cada cliente, para su próxima aprobación. • Cobranza permanente de la cartera por vencer y vencida. • Gestión oportuna y rápida de la cartera con problemas de cobro. • Notificación a los clientes morosos.

Nota: Elaboración propia del Autor.

Políticas y Procedimientos para otorgar créditos

Las políticas y procedimientos en el área de crédito y cobranzas son muy importantes, ya que sirve para determinar si se puede o no dar crédito a un cliente. La empresa no debe fijarse en los estándares de crédito, sino en la utilización correcta de los estándares y procedimientos al momento

de tomar decisiones. Se debe tomar en consideración las siguientes políticas y procedimientos para tener una cartera de crédito sana:

- Llenar una solicitud de crédito respaldada por documentos legales, como cédula del Propietario, RUC y pagaré firmado.
- Presentar referencias comerciales y personales para conocer antecedentes del cliente y revisar el historial crediticio en el Buró de Crédito.
- Cuando las facturas sean canceladas, se debe emitir un recibo en el que conste número de factura, monto pagado y forma de pago, efectivo, cheque o transferencia.
- Establecer límites, tiempos máximos y montos de crédito para evitar futuros problemas que puedan representar en la cartera.
- Establecer multas, recargos o intereses a los retrasos de los clientes en el pago de facturas.
- Realizar evaluaciones crediticias antes de establecer una relación comercial con el cliente.
- Definir un procedimiento de cobro en caso de retraso de pagos por más de 15, 30 y 45 días.
- Realizar recordatorios a los clientes de 3 a 5 días antes de que las facturas lleguen a su vencimiento.
- Emitir estados de cuentas por cliente semanal o quincenal para que las cuentas se mantenga en constante control.
- Establecer límites de riesgo por cada cliente de la cartera, es decir detener las nuevas ventas a crédito si el cliente presenta irregularidades en sus pagos.
- Cerciorarse que todas las ventas realizadas en la empresa queden documentadas tanto en archivos y físicos como computarizados.

Modelo de Solicitud de crédito

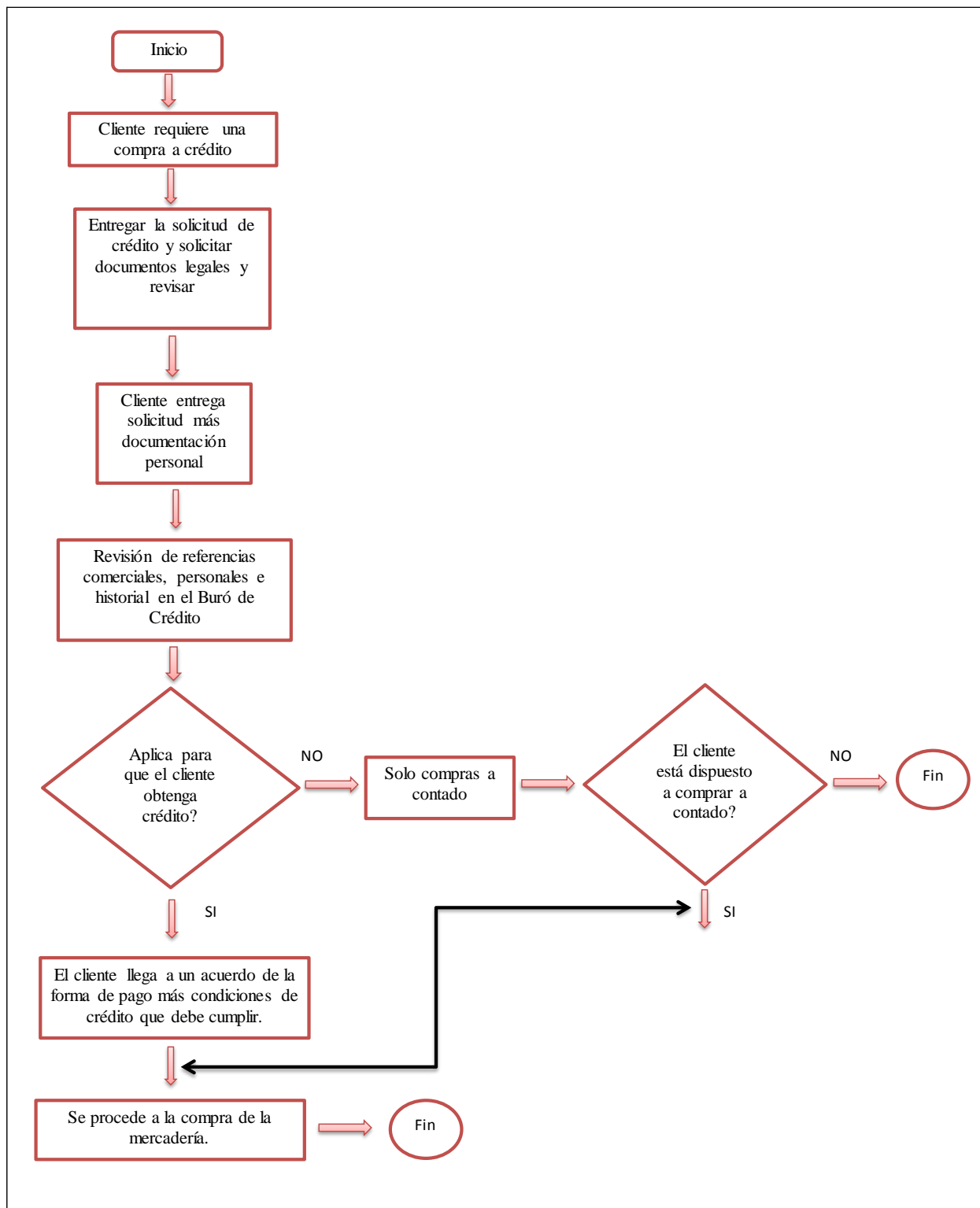
La solicitud de crédito es un documento en donde se llena la información básica del cliente, es una herramienta que sirve para conocer al cliente y saber más a fondo sobre su historial crediticio. El siguiente documento será base para ver si un cliente puede aplicar un crédito, deberá proporcionar nombres, apellidos, información básica de la compañía, referencias bancarias, referencias comerciales y referencias familiares, en la cual la información brindada será de suma importancia para ser verificada en el buró de crédito.

Figura 4.23 Modelo de Solicitud de Crédito.

SOLICITUD DE CREDITO COMERCIAL					
Código del Cliente:	Lugar y Fecha:	Ejecutivo:			
Información de la Compañía					
Razon Social:					
Nombre Comercial:					
Dirección:			Teléfono:		
Provincia:	Cantón:	Ciudad:			
Información del Propietario					
Nombres:			Apellidos:		
Dirección:					
Telefonos:			Fax:		
Provincia:	Cantón:	Ciudad:			
Cédula de ciudadanía:			Profesión:		
Nacionalidad:			Edad:		
Estado Civil:	Soltero(a)	Casado(a)	Viudo(a)	Divorciado(a)	Unión Libre
Referencias Bancarias					
Nombre del Banco:	Cta. Cte.:	Libreta de Ahorros:	Ciudad:		
1.					
2.					
Referencias Comerciales					
Nombre de la Empresa:	Persona de contacto:	Ciudad:	Teléfonos:		
1.					
2.					
Referencias Familiares					
Nombre y Apellido:	Parentesco:	Dirección:	Ciudad:	Teléfonos:	
1.					
2.					
<p>Declaramos que la información proporcionada es verdadera, correcta y completa. Autorizamos a la compañía a realizar la investigación de crédito que considere necesaria.</p>					
REGISTRO DE FIRMA DEL CLIENTE					
FRIMA DEL CLIENTE					
TODA LA INFORMACIÓN QUE CONSTA EN ESTE DOCUMENTO SERÁ VERIFICADA					

Nota: Elaboración propia del Autor.

Figura 4.24 Flujoograma para el otorgamiento de Crédito



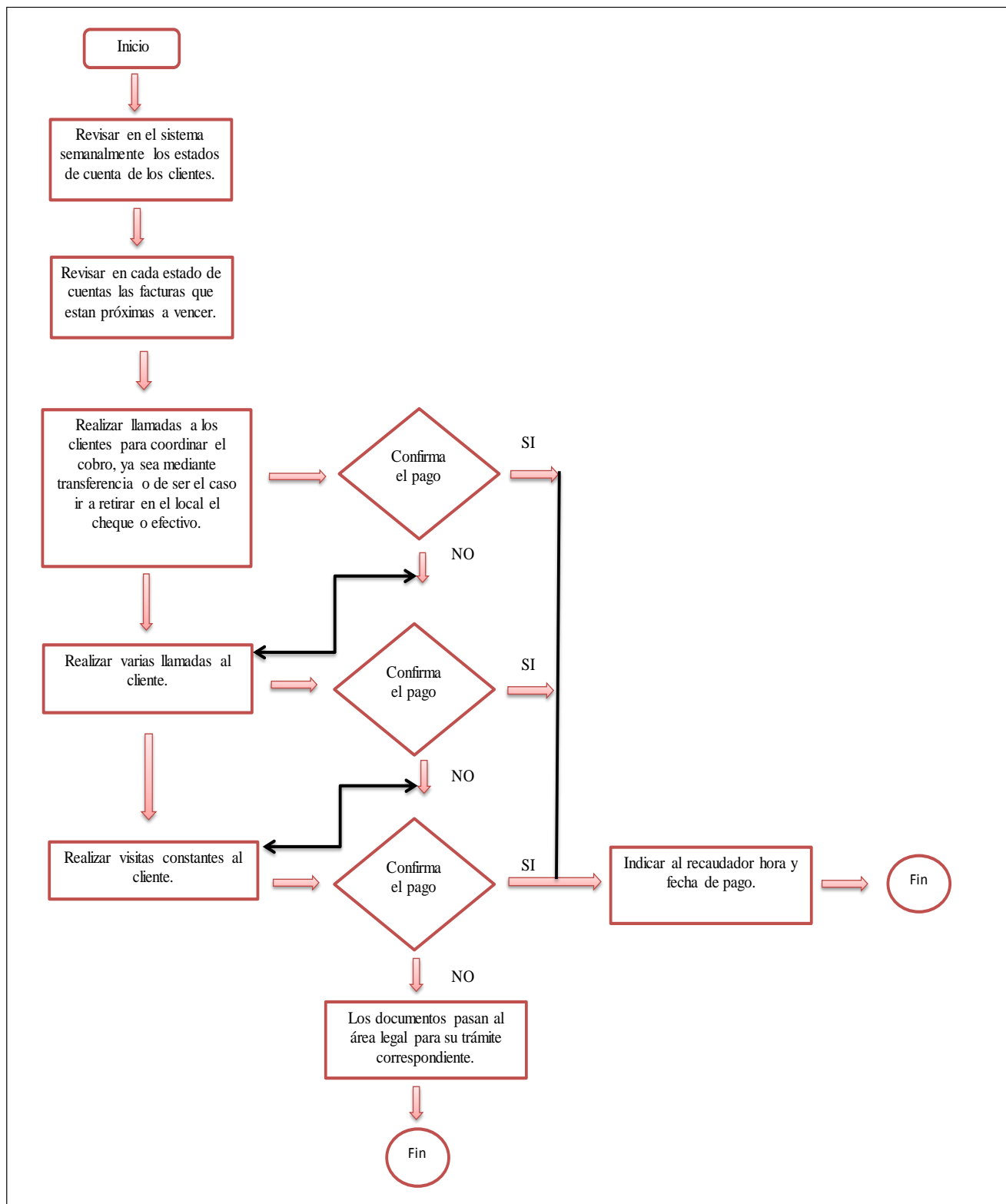
Nota: Elaboración propia del Autor.

Flujograma para el otorgamiento de Crédito

El siguiente proceso sirve como referencia para que la persona en el puesto de auxiliar de crédito y cobranzas sepa la forma correcta en cómo realizar un buen manejo. Partiendo principalmente desde entregar la solicitud de crédito y solicitar documentos legales y referencias para su revisión en el Buró de crédito, se revisa la información y si cumple se establecen condiciones de pago y días de crédito y el cliente puede proceder a la compra.

Si el cliente en primera instancia no cumple con la revisión de referencias comerciales, personales e historial en el Buró de crédito, es decir no tiene un buen buró de crédito; las ventas solo serán en efectivo.

Figura 4.25 Flujograma para el procedimiento de Cobranza.



Nota: Elaboración propia del Autor.

Flujograma para el procedimiento de Cobranza

El siguiente proceso sirve como referencia para que la persona en el puesto de auxiliar de crédito y cobranzas sepa la forma correcta en cómo realizar un buen manejo en la recuperación de cartera. Se inicia revisando semanalmente los estados de cuentas de todos los clientes, sobre todo los clientes que se encuentran con facturas próximas a vencer en la semana. Una vez verificada esa información la auxiliar de crédito y cobranzas realiza llamadas a los clientes para coordinar el cobro, en el caso de que se confirme el pago se le envía al recaudador a la hora y fecha acordada con el cliente.

Si no confirman el pago, se debe realizar varias llamadas al cliente y visitas constantes, si se tiene una respuesta positiva por parte del cliente, se envía al recaudador a retirar el pago. Si a pesar de la insistencia existe una respuesta negativa por parte del cliente, los documentos pasar al área legal para su trámite respectivo.

4.3.1 Premisas o supuestos.

Para que se pueda implementar la propuesta planteada deben existir los siguientes puntos dentro de una empresa:

- Cartera de clientes.
- Venta de productos a crédito.
- Rotación de inventario.
- Seguimiento a los clientes.

4.3.2 Objetivo de la propuesta metodológica

Un buen sistema de cobro y recuperación de cartera de crédito y cobranza, contribuye a una mejor situación financiera y liquidez para las empresas. El objetivo general es diseñar una propuesta de solución para un adecuado manejo de la gestión de crédito y cobranzas que permitan disminuir la cartera vencida.

Objetivos Específicos:

- Diseñar una propuesta de solución para un adecuado manejo de la gestión de crédito y cobranzas.

- Implementar normas y lineamientos que apoyen a la mejora de la gestión de otorgar créditos y recuperación de la cartera.
- Establecer responsabilidades para la persona a cargo del puesto créditos y cobranzas.
- Diseñar un Flujograma: el cual está diseñado con el propósito de brindar mayor orientación en la otorgación del crédito, a su vez para mantener una buena gestión de cobranza de créditos otorgados. Está conformada por dos fases:
 - a. Otorgamiento del Crédito
 - b. Recuperación de la Cartera

4.3.3 Objeto de la propuesta.

La propuesta metodología se va a implementar en el área de crédito y cobranzas, puesto que se ha evidenciado falencias en el proceso mencionado, teniendo constantes problemas de altos porcentajes de cartera vencida lo cual conlleva a que exista iliquidez para el pago a los proveedores.

4.4 Responsables de la implementación y control.

El responsable de la implementación es el representante de ventas, ya que es la persona que tiene contacto directo con el cliente y es quien determinara si el cliente cumple o no con todas las políticas para ser acreedor al crédito en la empresa.

Los responsables del control de la propuesta son el Gerente, contadora y la auxiliar de crédito y cobranzas, estas tres personas son las encargadas de verificar y controlar que todo el proceso esté funcionando de manera adecuada y correcta, sobre todo que las políticas y procedimientos para otorgar crédito se estén aplicando adecuadamente.

4.5 Fases para su puesta en práctica.

- **Revisión y aprobación**

En esta fase se presenta la propuesta al Gerente para que sea revisado y evaluado, sus revisiones y comentarios serán considerados para mejoras en la propuesta.

- **Socialización de la capacitación al personal**

Se socializará con el personal de los departamentos involucrados sobre los beneficios y ventajas que proporciona la propuesta en la empresa.

- **Capacitación al personal**

En esta fase se dará a conocer todos los puntos que proporciona la propuesta, desde su misión visión hasta los flujogramas que se deben seguir. Por otro lado, se aplicarán ejemplos de casos hipotéticos para hacer frente a imprevistos.

- **Implementación de la propuesta**

Después de que el Gerente y el personal involucrado de sus comentarios y se realicen las correcciones debidas, se pondrá en práctica la propuesta con el fin de que los procedimientos y políticas que se ejecuten de manera correcta.

4.6 Indicadores de evaluación.

Importancia de los indicadores

- Permite contar con información para la toma de decisiones.
- Es una guía de las acciones para la eficiencia de la empresa.
- Ayuda a determinar si se está siguiendo el camino correcto en la organización en su conjunto o en determinada área.
- Permite identificar los puntos débiles de la empresa.
- Facilita el conocimiento del estado de la situación de la empresa, si la misma es eficiente o ineficiente.

Para qué medir los indicadores

- Para conocer lo que pasa en la organización a tiempo real.
- Cuando los resultados no son los deseados, medir los indicadores permite establecer medidas correctivas.
- Medir ayuda a identificar los resultados de la implementación de mejoras en un tiempo menor.

- Permite hacer una comparación sobre los comportamientos y tendencias históricas de productividad.
- Ayuda a establecer índices o parámetros de productividad versus rentabilidad.
- Medir los indicadores ayuda a la toma de decisiones en la gestión financiera de la empresa.
- Permite contar con información de rentabilidad y productividad.
- A través de la medición podemos identificar cuantitativamente y cualitativamente las situaciones de riesgo. (Definición y Características de los indicadores de Gestión Empresarial, 2015)

Para poder controlar la propuesta de solución para un adecuado manejo de la gestión de crédito y cobranzas que permitan disminuir la cartera vencida, se proponen los siguientes mecanismos de control, entre los cuales tenemos:

Tabla 4.28 Indicadores de Evaluación.

OBJETIVOS	ESTRATEGIA	PRIORIDAD	RESPONSABLE	ENTREGABLES	RECURSOS	INDICADOR	
						Indicador	Fórmula
Implementar normas y lineamientos que apoyen a la mejora de la gestión de otorgar créditos y recuperación de la cartera.	Establecer procedimiento que garanticen la utilización correcta de los estándares, normas y lineamientos al momento de tomar decisiones para otorgar crédito al cliente.	URGENTE	Gerente General. Representante de Ventas. Contabilidad y Finanzas	Listado de normas y lineamientos.	Recursos Humanos. Recursos Técnicos. Recursos Administrativos.	Eficiencia del área:	$(\text{Valor y número de casos de la cartera en mes actual} / \text{Valor y número de casos de la cartera en mes anterior}) * 100$
Diseñar una propuesta de solución para un adecuado manejo de la gestión de crédito y cobranzas.	Definir adecuadamente un proceso que tenga como fin un buen manejo del procedimiento desde la venta hasta la recuperación de cobro.	URGENTE	Representante de Ventas. Contabilidad y Finanzas	Propuesta de solución para un buen manejo.	Recursos Humanos. Recursos Técnicos. Recursos Administrativos.	Costo de recuperación:	$\text{Gastos de operación del área} / \text{Total cartera cobrada en el mes (diferencia de saldo inicial - saldo final)}$
Establecer responsabilidades para la persona a cargo del puesto créditos y cobranzas.	Contratar una persona que se encargue de verificar y controlar que todo el proceso esté funcionando de manera adecuada y correcta, sobre todo que las políticas y procedimientos para otorgar crédito se estén aplicando adecuadamente.	NECESARIO	Gerente General.	Contratación de una persona.	Recursos Humanos. Recursos Económicos Recursos Administrativos.	Tasa de realización de las actividades	$\text{Número de actividades llevadas a cabo} / \text{Número de actividades previstas}$
Diseñar un Flujograma con el propósito de brindar mayor orientación en la otorgación del crédito.	Establecer un procedimiento para definir si el cliente es apto o no para realizar la compra, mediante la revisión de los documentos.	IMPORTANTE	Representante de Ventas. Contabilidad y Finanzas	Flujograma de otorgación de crédito.	Recursos Humanos. Recursos Técnicos.	Incremento Clientes	$\text{Cantidad de Clientes del período} / \text{Cantidad de Clientes del período anterior}$
Diseñar un Flujograma para una buena gestión de cobranza de créditos otorgados.	Establecer un procedimiento para realizar un manejo eficiente al momento de cobrar las facturas vencidas a los clientes.	IMPORTANTE	Representante de Ventas.	Flujograma de cobranza de créditos.	Recursos Humanos. Recursos Técnicos.	Crecimiento en la participación	$(\text{Ventas de la empresa del período} / \text{Ventas mercado período anterior}) * 100$
						Cartera Vencida:	$(\text{Monto total cartera vencida} / \text{Monto total cartera}) * 100$

Nota: Elaboración propia del Autor.

5. CONCLUSIONES

La utilización del modelo NOF-FM analiza de manera amplia las cuentas operativas que se generan en la empresa, las mismas que ayudan a identificar los niveles de financiamiento necesario para una previsión del monto en los niveles de venta que puedan estimarse en futuro. Principalmente este modelo se debe considerar como una herramienta básica de planificación en los niveles de financiamiento para soportar un monto de ventas determinado o viceversa.

Dentro del análisis financiero de una empresa, es importante el manejo correcto de los activos y pasivos corrientes, así como los activos y fuentes de financiamiento permanente o de largo plazo, como se observa ambos se relacionan en inversión y financiamiento. Se debe estar alerta con respecto a esta consideración, sobre todo cuando los movimientos operacionales pueden variar de manera relevante en corto tiempo, debido a que se pueden saltar políticas o procedimientos de ventas con el afán de conseguir un mayor beneficio para la empresa.

Con respecto a los resultados de las encuestas, se pudo determinar que la mayoría de las empresas no cuentan con una persona encargada de la gestión de crédito y cobranza y no mantienen un perfil adecuado para la contratación, al no existir políticas definidas para el procedimiento del cobro de la cartera vencida se ve afectado el ciclo operativo de las empresas. A su vez las empresas no cuentan con una base de datos adecuada para aprobar o rechazar a clientes con mal historial crediticio, siguen dando crédito a pesar de tener facturas vencidas.

Con respecto a la empresa analizada, estos resultados se ven reflejado en las edades de los inventarios. Ciertos problemas o factores detectados en los análisis se deben al giro del negocio, ya que al ser una empresa en el sector de la construcción, puede existir discontinuidad en la venta de ciertos productos.

Las cuenta de “Cartera por cobrar clientes” en algunos casos sobrepasan las ventas, lo cual se puede resumir que la mayoría de las ventas de la empresa se hacen a crédito sin que exista una certeza clara de cuándo se va a recuperar el dinero. Según el análisis de los estados financieros, si bien es cierto la empresa genera utilidad contable todos los meses, pero no necesariamente se refiera que la empresa genera liquidez, lo cual conlleva a endeudarse para el pago a sus proveedores, sueldos, servicios básicos y demás gastos propios del negocio.

Según el análisis de la relación entre NOF y FM, se determinó que la compañía no cuenta con los fondos suficientes para poder afrontar sus obligaciones inmediatas. En este punto es donde la empresa debe contratar un préstamo.

Se puede determinar que los beneficios netos en relación a los activos son mínimos debido a que la utilidad no justifica la inversión en activos fijos o la inversión de dinero en inventario, lo que pudiera compensarse con un ciclo de conversión de efectivo menor.

Los beneficios netos son bajos en gran parte, ya que el dinero está en cuentas por cobrar e inventarios que son cuentas que generan costos por lo que no están en constante rotación.

El dinero se queda en cuentas o valores que no se pueden recuperar, el mismo que se ve afectado para seguir siendo utilizado en el giro del negocio, como resultado genera costos y disminuye el beneficio.

6. RECOMENDACIONES

En función de lo que se ha concluido y el análisis realizado, se recomienda lo siguiente:

- Considerar la propuesta de solución para un adecuado manejo de la gestión de crédito y cobranzas que permita disminuir la cartera vencida, la misma que ayudará a prevenir todos los problemas ya analizados.
- Se recomienda cambiar la estructura de crédito que maneja la empresa, debido que la misma está dando problemas de manejo de efectivo para continuar las operaciones normales.
- A raíz del estudio se pudo observar que las cuentas por cobrar se incrementan mes a mes, afectando a la liquidez de la empresa, con lo cual se recomienda que esta cuenta se trate de liquidar de la manera más efectiva posible, esto va a ser posible con la recomendación de la propuesta planteada.
- Se debe tener en cuenta que en el sector de la construcción su actividad económica es cíclica mas no estable, por esa razón el giro del negocio es muy crítico y riesgoso, debido que las construcciones se pueden parar por recesión en la economía del país o el mercado de la construcción. No se recomienda tener muchos inventarios, ya que los mismos afectarían directamente en la venta y flujo de caja, al igual que en los días de retraso en las cuentas por cobrar y pagar.
- Se recomienda que a corto plazo se apliquen todas las políticas, normas y procedimientos planteados en la propuesta, al igual que todos los puntos como solicitud de crédito, contratación de una persona específica para ese puesto, aplicar los flujogramas de otorgamiento de crédito y procedimiento de cobro, debido que esto va a ayudar a la gestión de las cuentas por cobrar.
- Con respecto a los créditos, se recomienda que los periodos máximos de crédito vayan de acuerdo a los periodos promedios de pago.
- Se recomienda para las empresas del sector y dado que no existe un claro criterio financiero, tomen en cuenta la propuesta para evitar problemas reflejados en las encuestas como contratar una persona específica para el puesto.
- Se recomienda como último punto, que a través del modelo planteado se logre comprender que en realidad el monto de ventas depende del nivel de inversión que tienen, es decir, que no se puede manejar un nivel de ventas sin saber de dónde va a provenir el financiamiento.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alabarta, E., E. A., & Martínez, R. M. V. (2011). *Cómo gestionar una PYME mediante el cuadro de mando* (Segunda ed.). ESIC Editorial.
- Burguete, A. C. L. (2016). *Análisis financiero*. Editorial Digital UNID.
- Chan, W., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del Océano azul: Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Editorial Norma.
- De la Cruz, Juan. (2013, agosto 22). *El periodo medio de cobro y de pago* / *EmpresaActual*.
 Empresa Actual. <https://www.empresaactual.com/el-periodo-medio-de-cobro-y-de-pago/>
- Duarte Schlageter, J., & Alonso, L. F. (2005). *Finanzas operativas, un coloquio*. Herberto Ruz.
- El Universo. (2019, junio 27). Las mipymes representan el 99% de negocios en Ecuador. *El Universo*.
<https://www.eluniverso.com/noticias/2019/06/27/nota/7396308/mipymes-representan-99-negocios-pais>
- Emery, D. R., Finnerty, J. D., & Stowe, J. D. (2000). *Fundamentos de administración financiera*. Pearson Educación.
- Eslava, J. de J. (2003). *Análisis Económico-Financiero de Las Decisiones de Gestión Empresarial*. ESIC Editorial.
- Faus, J. (1997). *Finanzas estructurales y estrategias financieras*. Ediciones Folio.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=142099>
- Gitman, L., L. J. (2003). *Principios de administración financiera* (decima ed.). Pearson Educación.
- Gurriarán, R. (2002). El análisis de la liquidez: Fonfo de maniobra y necesidades de fondos. *Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad*, 49, 30-39.
- Guzmán, C. A. (2006). *Ratios Financieros Y Matemáticas de la Mercadotecnia*. Juan Carlos Martínez Coll.

- INEC. (2019). Características de las MiPymes en Ecuador. DSG. <https://www.dsg.ec/gestion-empresas/mipymes-en-ecuador/>
- Lawrence, J. (2009). *Fundamentos de inversiones*. Pearson Educación.
- Llinás, H., H., & Rojas, C. (2015). *Estadística descriptiva y distribuciones de probabilidad*. Universidad del Norte.
- Lloyd, J.-D. (2010). *Proyectos políticos, revueltas populares y represión oficial en México, 1821-1965*. Universidad Iberoamericana.
- Loja David, Muñoz William, L. (s. f.). *Estudio de factibilidad financiera y económica para la creación de una planta productora de eco fundas basadas en el bioplástico en el cantón Cuenca*. 274.
- Madroño, M. (2016). *Administración financiera del circulante* (primera edición). IMCP.
- Mera, J. (2017). *CARTERA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS Y SU IMPACTO EN LA LIQUIDEZ Y RENTABILIDAD DE LA EMPRESA MEDIC&SERVICES S.A.* [UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL]. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1948/1/T-ULVR-1754.pdf>
- Molina, V. (2005). *Estrategias de Cobranza en Época de Crisis* (Tercera). Ediciones Fiscales ISEF.
- Mora, G. (2019). *Propuesta de modelo de negocio para el centro de servicio automotriz R.G. Mora, período 2020-2024*. 202.
- Ortega Castro A. (2008). *Introducción a las finanzas* (segunda ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Padilla, V. M. G. (2015). *Análisis Financiero: Un enfoque integral*. Grupo Editorial Patria.

- Parrales, C. (2013). *Análisis del índice de morosidad en la cartera de créditos del iece-guayaquil y propuesta de mecanismos de prevención de morosidad y técnicas eficientes de cobranzas*.
<http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/5322>
- Pastor, A. (2017). *Gestión económica y financiera de la empresa. Análisis económico y financiero*. 10.
- Pérez- Carvallo, J. F. (2015). *La gestión financiera de la empresa* (Primera ed.). ESIC Editorial.
- Rodríguez, E., E. (2005). *Metodología de la Investigación*. Univ. J. Autónoma de Tabasco.
- Van Home, J.C. (2002). *Fundamentos de administracion financiera*. Pearson Educación.
- Vera, E. (2013). *Gestión de crédito y cobranza para prevenir y recuperar la cartera vencida del banco Pichincha de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2011*.
<https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/1560>
- Zapata, P. (2011). *Contabilidad General con base en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)*. McGraw-Hill Interamericana.

8. ANEXOS



INVESTIGACIÓN DE LAS MIPYMES DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN EN LA CIUDAD DE CUENCA

La información aquí proporcionada, tiene un fin exclusivamente académico y no será revelada para otros fines. Cualquier duda o inquietud, puede llamar al Ing. Fernando Barrera o a la Universidad Politécnica Salesiana, Telf: 4135250 Ext: 1308.

1. ¿Existe un departamneto formal o una persona que tenga entre sus obligaciones especificas administrar las cobranzas?
 - a. Si
 - b. No

2. ¿La empresa cuenta con los perfiles y descripciones de puestos del departamento?
 - a. Si
 - b. No

3. ¿La empresa cuenta con un “cobrador” quien entrega físicamente las facturas al cliente y recolecta la cobranza? (cheques o efectivo)
 - a. Siempre
 - b. Algunas veces
 - c. Casi nunca
 - d. Nunca
 - e. No aplica

4. ¿Cree usted que el problema de cobranzas afectaria en algun momento la sostenibilidad de la empresa?
 - a. Si
 - b. No

5. ¿Existen procedimientos formales de trabajo y coordinación entre los departamentos o encargados de ventas y contabilidad?

- a. Si
 - b. No
6. ¿Cuál es la principal fuente de financiamiento de la empresa?
- a. Capital propio
 - b. Financiamiento de la Banca
7. ¿Considera que existe rotación rápida de sus inventarios?
- a. Si
 - b. No
8. ¿Maneja una política de crédito y cobranzas formal?
- a. Si
 - b. No
9. ¿La empresa tiene establecido el tiempo máximo que se otorga para que un cliente pague sus facturas?
- a. Siempre
 - b. Algunas veces
 - c. Casi nunca
 - d. Nunca
 - e. No aplica
10. ¿La empresa tiene establecido el monto máximo que se otorga a un cliente?
- a. Siempre
 - b. Algunas veces
 - c. Casi nunca
 - d. Nunca
 - e. No aplica
11. ¿La empresa calcula multas, recargos o intereses en caso de retraso en el pago?
- a. Siempre
 - b. Algunas veces
 - c. Casi nunca
 - d. Nunca
 - e. No aplica
12. ¿La empresa siempre realiza una evaluación crediticia antes de venderle a crédito a un cliente?

- a. Siempre
 - b. Algunas veces
 - c. Casi nunca
 - d. Nunca
 - e. No aplica
13. ¿Se investiga al cliente en el Buró de Crédito o con referencias comerciales?
- a. Siempre
 - b. Algunas veces
 - c. Casi nunca
 - d. Nunca
 - e. No aplica
14. ¿Se le entrega al cliente un documentos donde se especifican las condiciones de su crédito? (monto, plazo, etc)
- a. Siempre
 - b. Algunas veces
 - c. Casi nunca
 - d. Nunca
 - e. No aplica
15. ¿Cuenta con un detalle actualizado de saldos y vencimientos por cliente? (Actualizado mínimo mensualmente)
- a. Siempre
 - b. Algunas veces
 - c. Casi nunca
 - d. Nunca
 - e. No aplica
16. ¿Tiene definido un procedimiento de cobro en caso de que el cliente se retrase en el pago por más de 15, 30 y 45 días?
- a. Siempre
 - b. Algunas veces
 - c. Casi nunca
 - d. Nunca
 - e. No aplica
17. ¿Ha perdido clientes debido a que la persona responsable de la cobranza ha sido irrespetuosa y visceral?
- a. Siempre

- b. Algunas veces
- c. Casi nunca
- d. Nunca
- e. No aplica

18. ¿Cuál es el principal problema que enfrenta la empresa y que provoca iliquidez? (indique todas las que apliquen)

- a. Falta de financiamiento de los bancos
- b. Falta de financiamiento propio
- c. Retraso en los cobros a clientes
- d. Falta de ventas
- e. Condiciones desfavorable de los proveedores
- f. Mucha competencia
- g. Condiciones económicas actuales
- h. Altos costos de operación del negocio
- i. Bajos márgenes de ganancia

Gracias