



# ¡ POSGRADOS !

## Maestría en --- ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RCP-SO-30-No.502-2019

Opción de titulación: PROYECTOS DE DESARROLLO

TEMA : PROYECTO DE DESARROLLO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE COBRANZAS Y RECUPERACIÓN DE CARTERA EN LA COMPAÑÍA MUNDOfACTOR SOCIEDAD ANÓNIMA

AUTOR : ANDREA CRISTINA TIXE LÓPEZ

DIRECTOR : MIGUEL PAUL HERRERA ESTRELLA

Guayaquil - Ecuador  
2022

**Autor/a:**



***Andrea Cristina Tixe López***

Ingeniera Comercial

Candidata a Magíster en Administración de Empresas por la  
Universidad Politécnica Salesiana - Sede Guayaquil.

atixe@est.ups.edu.ec

**Dirigido por:**



***Miguel Paul Herrera Estrella***

Economista e Ingeniero en Contabilidad y Auditoría

Magíster en Tributación y Finanzas

Doctor en contaduría en la UANL de Monterrey

Docente de la Universidad Politécnica Salesiana - Sede Guayaquil

mherrerae@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**

©2022 Universidad Politécnica Salesiana.

GUAYAQUIL – ECUADOR – SUDAMÉRICA

TIXE LÓPEZ ANDREA CRISTINA

***PROYECTO DE DESARROLLO PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE  
COBRANZAS Y RECUPERACIÓN DE CARTERA EN LA COMPAÑÍA MUNDOFACTOR  
SOCIEDAD ANÓNIMA.***

## ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	2
1.1. Antecedentes .....	2
1.2. Formulación del problema .....	3
1.3. Justificación teórica .....	4
1.4. Justificación práctica.....	5
1.5. Objetivos del proyecto .....	6
1.5.1. Objetivo general .....	6
1.5.2. Objetivos específicos.....	6
1.6. Principales resultados .....	6
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	7
2.1. Sistema financiero.....	7
2.2. Productos financieros.....	8
2.3. Morosidad .....	9
2.4. Mercado financiero .....	10
2.5. Mercado de valores .....	10
2.6. Cartera.....	11
2.6.1. La cartera óptima.....	11
2.7. Crédito .....	12
2.8. Antecedentes de planificación de procesos de cobranzas.....	13
2.9. Modelo de gestión de procesos .....	14
3.1. Unidad de análisis .....	15
3.2. Población .....	15
3.3. Tamaño de muestra .....	15
3.4. Métodos a emplear.....	15

3.5. Identificación de las necesidades de información.....	16
3.6. Técnicas de recolección de datos.....	16
3.7. Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información.....	16
3.8. Procedimientos y técnicas empleadas para el desarrollo del nuevo producto .....	17
4. RESULTADOS .....	18
4.1. Análisis situacional .....	18
4.1.1. Contextualización de la empresa.....	18
4.1.2. Misión.....	18
4.1.3. Visión .....	18
4.1.4. Valores .....	18
4.1.5. Organigrama.....	19
4.1.6. Productos y servicios.....	19
4.1.7. Descripción del departamento de Cobranzas .....	19
4.2. Situación actual de Mundofactor Sociedad Anónima.....	20
4.2.1. Situación financiera.....	20
4.2.2. Estado de resultados .....	22
4.2.3. Cartera de créditos.....	23
4.2.4. Compra de cartera .....	25
4.2.5. Diagnóstico a través del diagrama de Ishikawa .....	26
4.3. Mejoramiento al proceso de cobranzas y recuperación de cartera .....	27
4.3.1. Propuesta .....	27
4.3.2. Justificación.....	27
4.3.3. Objetivos .....	28
4.3.4. Estrategias operativas y propuestas de valor.....	28
4.3.5. Ámbito extrajudicial.....	30

4.3.6. Cobranza judicial.....	32
4.3.7. Políticas para recuperación de cartera y cobranzas .....	33
4.3.8. Instrucciones para el cobro preventivo.....	33
4.3.9. Manual de funciones de los gestores de cobranzas .....	34
4.4. Análisis factibilidad técnica, operacional y financiera .....	35
4.4.1. Análisis FODA.....	35
4.4.2. Análisis DAFO .....	37
4.4.3. Análisis de factibilidad financiera, operacional y técnica.....	37
4.5. Flujograma .....	39
5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	40
6. CONCLUSIONES.....	41
7. RECOMENDACIONES .....	43
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	44
9. ANEXOS .....	47

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Evolución de la cartera colocada, recuperada y vencida en los últimos períodos... 4
<b>Tabla 2</b> Activos, pasivos y Patrimonio ..... 21
<b>Tabla 3</b> Estado de Resultados ..... 22
<b>Tabla 4</b> Composición de cartera histórica ..... 23
<b>Tabla 5</b> Compra de cartera..... 25
<b>Tabla 6</b> Pautas para abordar el cobro..... 33
<b>Tabla 7</b> Análisis DAFO ..... 37
<b>Tabla 8</b> Estado de cartera improductiva ..... 38
<b>Tabla 9</b> Balance General histórico, período año 2018 a 2020..... 47
<b>Tabla 10</b> Estados de Resultados. Período: año 2018 a 2020 ..... 51

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> Organigrama de Mundofactor Sociedad Anónima.....	19
<b>Gráfico 2</b> Representatividad de cartera por categorías .....	24
<b>Gráfico 3</b> Estructura de cartera por producto año 2020.....	24
<b>Gráfico 4</b> Concentración de cartera .....	26
<b>Gráfico 5</b> Representación en el diagrama de Ishikawa.....	27
<b>Gráfico 6</b> Acciones de cobranza preventiva .....	29
<b>Gráfico 7</b> Nueva categorización para cobranzas .....	29
<b>Gráfico 8</b> Acciones extrajudiciales .....	30
<b>Gráfico 9</b> Operacionalización de cobranza judicial.....	32
<b>Gráfico 10</b> Flujograma de optimización de procesos .....	39

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Geo ubicación de Mundofactor Sociedad Anónima.....	3
<b>Figura 2</b> Modelo de notificación extrajudicial.....	31



## Resumen

A continuación, se presenta un proyecto de desarrollo para la optimización del proceso de cobranzas y recuperación de cartera en la compañía Mundofactor Sociedad Anónima; debido a que este ámbito no cuenta con un manual de procesos que determine cada una de las pautas a consolidar por los colaboradores en aras de maximizar el proceso de cobranza de cartera vencida en la institución. Entre los productos y servicios de la institución financiera, está la compra de cartera vencida, por lo tanto, en este nuevo escenario de “nueva normalidad” es necesario configurar y actualizar los procesos llevados a cabo. Para ello, se ha establecido un análisis situacional de los procesos de cobro para luego pasar a desarrollar un manual de procesos, a su vez, se analiza la factibilidad operacional, técnica y financiera del mejoramiento al proceso. Por último, se establece un plan de implementación con el objetivo de mejorar la eficacia y eficiencia en el proceso de recuperación de cartera vencida.

**Palabras clave:** recuperación de cartera, clientes, factibilidad, procesos, morosidad

## Abstract

The development project is presented for the optimization of the payment process and the default portfolio in the company Mundofactor Sociedad Anónima; Because this area doesn't have a process manual that determines each of the guidelines to be consolidated by employees in order to maximize the payment process in the institution. Among the products and services of the financial institution, there is the purchase of default portfolio, therefore, in this new scenario of “new normality” it is necessary to configure and update the processes carried out. For this, a situational analysis of the collection processes has been established and then proceeds to develop a process manual, in turn, the operational, technical and financial feasibility of the process improvement is analyzed. Finally, an implementation plan is established with the aim of improving the effectiveness and efficiency in the past due loan recovery process.

**Keywords:** Default portfolio recovery, clients, feasibility, processes, delinquency

# **1. INTRODUCCIÓN**

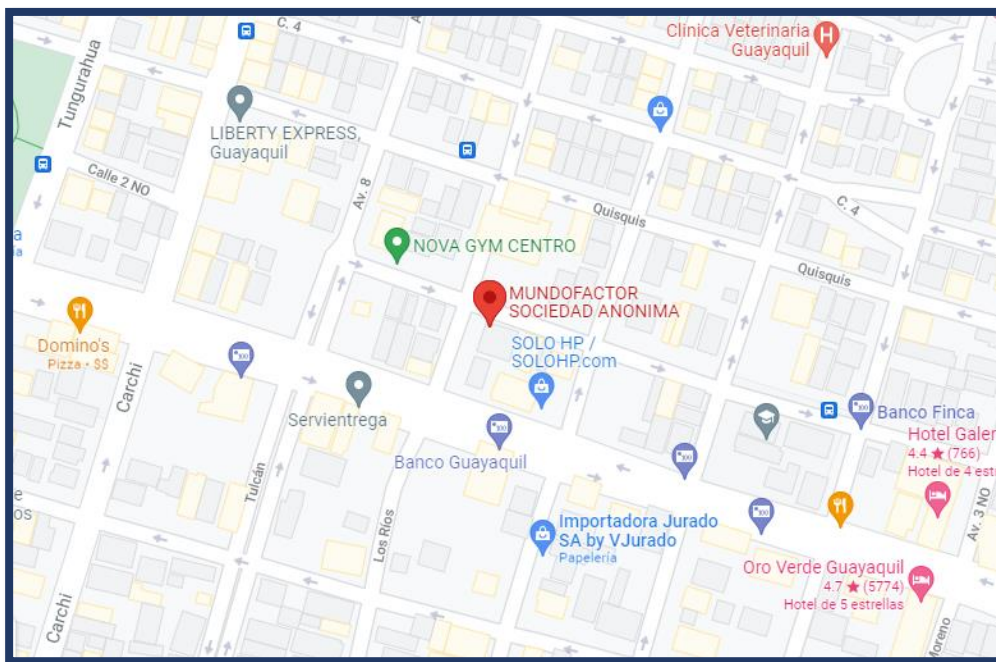
## **1.1. Antecedentes**

Mundofactor Sociedad Anónima se encuentra ubicada en la provincia del Guayas, en el centro de la ciudad de Guayaquil, parroquia Febres Cordero, aproximadamente a una cuadra de la Av. 9 de octubre. Mundofactor Sociedad Anónima inicia sus actividades en el año 2016, cuya actividad principal es la compra de carteras y factoring, por lo que amerita poseer un proceso de cobranzas y recuperación de cartera óptima y acorde a los objetivos y metas de la empresa. Y, sobre todo, ajustado a la realidad que lo rodea para que las orientaciones o procesos como tal, estén actualizados y ajustados a proporcionar estabilidad financiera.

Durante los cuatro años de vigencia de la compañía, esta ha concentrado sus recursos en la compra de cartera otorgada y generada por diferentes concesionarias del segmento automotriz. En sus inicios, exclusivamente, compraba cartera de aquellas concesionarias que comercializaban marcas reconocidas en el mercado nacional de origen coreano y japonés, debido al respaldo colateral que dichas marcas representan en el país.

Más adelante, a partir de mediados del año 2018, sus principales administradores encontraron una oportunidad de incursionar en la compra de cartera originada por concesionarias que se dedicaban a la comercialización de vehículos de servicio público interprovincial, urbano y escolar. Por lo tanto, la cartera de crédito comercial prioritario representa el 84% y la cartera de crédito a microempresas el 8%, al igual que la cartera de crédito de consumo prioritario.

**Figura 1** Geo ubicación de Mundofactor Sociedad Anónima



**Nota:** Elaborada por la autora.

## 1.2. Formulación del problema

Por lo tanto, una correcta gestión de cobranzas y recuperación de cartera tiene como objetivo la reactivación de la relación comercial con un cliente con problemas de pago, procurando que mantenga sus obligaciones al día, lo que se considera la parte esencial del negocio por el riesgo que conlleva la no recuperación de los créditos relacionados. En ese sentido, la carencia de procesos de cobranzas claras y específicas origina el incremento de los índices de cartera vencida y de morosidad neta, que obligan a las provisiones de ley, según las Normas Internacionales de Información Financiera, afectando los resultados anuales de la institución.

La compañía Mundofactor Sociedad Anónima carece de modelos de gestión actualizados y configurados a la realidad de la empresa y clientes para el área de cobranzas, lo que origina graves inconvenientes en el control y uso eficiente de sus recursos. Es por ello que se debe analizar los procedimientos y políticas de la gestión de cobranzas de la compañía para plantear y diseñar un modelo de gestión que persiga la mejora continua. Hay que recalcar que la compañía presenta rubros altos en cuanto a deudas incobrables, afectando esta situación directamente a la liquidez de

la empresa, puesto que los activos que posee no cubren las deudas al corto plazo, por cuanto afectaría directamente las arcas de la empresa, quedándose sin capital de trabajo y sin activos corrientes, situación que afectaría totalmente sus resultados y estabilidad financiera.

**Tabla 1.** Evolución de la cartera colocada, recuperada y vencida en los últimos períodos

Período	N° de clientes	Capital vencido	Capital por vencer	Total cartera	I.B.M.
dic-18	448	3,810,368,46	9,110,454,45	12,920,822,91	29%
dic-19	476	3,184,092,42	10,843,177,62	14,027,270,04	23%
dic-20	560	5,040,721,19	10,077,650,32	15,118,371,51	33%

**Nota:** Elaborado por la autora.

Por último, la optimización del proceso de cobranza debe contemplar las siguientes variables: a. diagnóstico de la gestión actual de procesos de cobranzas y recuperación de cartera, b. formulación de metodologías adecuadas para poder reducir los tiempos en la gestión de cobranzas, reduciendo también la cartera morosa y evitando los clientes incobrables y c. propuestas de valor en los procesos de cobranzas y recuperación de cartera.

### 1.3. Justificación teórica

El proyecto se justifica partiendo de la optimización de los procesos de cobranzas para la recuperación de cartera vencida y disminución del índice de morosidad, por lo que al mejorarse estos procedimientos y políticas se pueden obtener un flujo de efectivo positivo y de esta manera ser preciso en la toma de decisiones.

En el texto de Aznar (2005 citar) se hace un recorrido extenso sobre el tratamiento al proceso de recuperación de cartera y hace hincapié en el proceso de evaluación de los procesos. Si bien es cierto, hoy en día se ha tecnificado varias formas de modelos y estrategias de cobro, estos no resaltan la necesidad de la evaluación de los procesos de mejora. En ese sentido, el proceso de mejoramiento es un pretexto para abrir un espacio y evaluar las formas en las que se han venido llevando a cabo procesos financieros. Asimismo, nos permite reconocer factores externos y socio político que impiden un desarrollo regular y con ello se puede corregir errores.

En el proceso de recaudación de la cartera vencida, es conveniente que el personal del departamento de cobranzas disponga de lineamientos estructurados, que los oriente hacia una gestión de cobranza efectiva; lo que constituye la efectividad de la cobranza. Pues esto se reflejará en la rotación de las cuentas por cobrar, que mide el promedio de días que tarda en recuperarse las mismas, además de la calidad de atención que se otorgue a los clientes. En ese sentido, es necesario procurar el trabajo multidisciplinario que logre contemplar y gestionar una gama de factores implicados en la gestión de cobranzas (Hernández & Matheus, 2013).

#### **1.4. Justificación práctica**

En la compañía Mundofactor Sociedad Anónima se ofrece como servicio la compra de cartera vencida de empresas. Por lo tanto, se debe generar estrategias que logren paliar la falta de pago que se ha acrecentado en este lapsus de pandemia que aún continúa generando rezagos a varios ámbitos sociales. Y, sobre todo, en el plano financiero ha logrado desconfigurar y desalinearse el rumbo de las finanzas de un estado. Por lo tanto, la falta de pago supone un alto impacto a Sociedades Financieras que, indudablemente, coadyuvan a la estabilidad financiera estatal.

Es así que, el desarrollo de este proyecto permitirá afianzar competencias de marketing que permita abordar cualquier problemática en esta rama. Sobre todo, la propuesta de mejoramiento servirá para la compañía Mundofactor Sociedad Anónima en el objetivo de mermar la cartera vencida que actualmente sobrepasa el 50%. Por lo tanto, se generará una serie de estrategias fundamentadas en la teoría y el diagnóstico de la empresa para mejorar el proceso de cobranzas de la compañía que, como veremos más adelante, está generando pérdidas e interfiriendo en la solvencia de la empresa. Puesto que, la falta de pago generada por la crisis económica abre nuevos escenarios de análisis en el ámbito financiero, en vista de que el estado de crisis económica acabó por definir muchas de las actividades sociales de la sociedad, y en particular, el financiero.

## **1.5. Objetivos del proyecto**

### **1.5.1. Objetivo general**

Desarrollar un proceso de cobranzas que permita optimizar la modalidad de gestión de recuperación de cartera sobre las cuentas por cobrar adquiridas por la compañía Mundofactor Sociedad Anónima.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Realizar un análisis situacional de los procesos de cobranzas y recuperación de cartera en la compañía Mundofactor Sociedad Anónima.
- Diseñar el proceso de cobranzas y recuperación de cartera mejorada para la compañía Mundofactor Sociedad Anónima.
- Realizar el análisis de factibilidad operacional, técnica y financiera.
- Diseñar el Plan de implementación para la mejora del proceso de cobranzas y recuperación de cartera en la compañía Mundofactor Sociedad Anónima.

## **1.6. Principales resultados**

En primera instancia se generará una serie de estrategias para mejorar el proceso de cobranzas, esto supone una oportunidad para la empresa que requiere minimizar el impacto financiero generado por la crisis sanitaria.

Asimismo, se pretende impulsar el departamento de cobranzas que sobrelleva la sección de cobros y que, está diseñando una nueva gama de créditos y se encarga, al unísono, de la gestión de cobranzas de cartera vencida.

Así también, al ejecutar el análisis situacional podremos mejorar ciertos procesos y potencializarlos mediante técnicas e instrumentos propios del marketing con la finalidad de aportar con estrategias metodológicas actuales, sistemáticas y contextualizadas.

## **2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.1. Sistema financiero**

El sistema financiero se articula a las variables macroeconómicas que son dinámicas, en ese sentido, es fundamental para pretender un crecimiento económico y generar bienestar social. Es por ello que el debilitamiento de un sistema financiero provoca catástrofes como los experimentados en el país en el proceso de dolarización. De ahí que se vuelve necesario mejorar el modelo de gestión, sobre todo, en la gestión de riesgos de créditos y gestionar el incumplimiento de deudas. Por lo tanto, las instituciones financieras invierten recursos para establecer las políticas en torno al retorno de capital a las instituciones financieras, tanto públicas como privadas (Peñafile, 2019).

El sistema financiero basa su vigencia en el excedente de capitales, ya que, tal excedente pasa a ser tomado para créditos y así provocar el desarrollo. En el panorama actual se comprende cooperativas de ahorro y crédito, mutualistas, banca privada, entre otros, que promueven el mercado de valores y que están regulados desde la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS). En este marco, la SBS fija su gestión en la administración de activos y pasivos del sistema financiero: a. activos, b. intermediarios y c. mercados; por un lado, los activos tienen por función transferir fondos o excedentes a aquellos que puedan invertirlo y transferir fondos para redistribuir el riesgo asociado con el flujo de efectivo; los instrumentos financieros son activos y pasivos que sirven para invertir y financiar en los mercados (Ley Orgánica de Regulación y Control Del Poder de Mercado, 2012).

En esta dinámica, cabe destacar que en la actualidad nuestro país sobrelleva la creación de nuevos canales de transacciones electrónicas que significan alternativas para mejorar el sistema financiero. Es así que, “las entidades financieras con el fin de apoyar el desarrollo de actividades productivas y cotidianas, han creado ventanillas especializadas, VIP, cash management, cajeros automáticos, banca virtual, banca electrónica, banca móvil, entre otros (Ordóñez et al., 2020). Estas alternativas han logrado revolucionar el sistema financiero mediante la reducción significativa de costos de infraestructura y, asimismo, ha logrado potenciar servicios especializados que estaban en segundo plano por detrás de las transacciones bancarias.

## 2.2. Productos financieros

En este marco, se han generado productos financieros para la gestión de activos:

- **Créditos:** que sirven para financiamiento y ampliación de los negocios ya sea con capital de trabajo o con la compra de activos fijos.
- **Créditos inmobiliarios:** que hacen viables operaciones productivas, ajustando los pagos de acuerdo al ciclo de producción de la empresa, y están diseñados para costear los proyectos de construcción de forma eficaz, con continuidad y facilitar hipotecas para la adquisición de inmuebles destinados a oficinas, locales, consultorios, etc.
- **Tarjetas de crédito:** facilitan la adquisición de bienes en línea tanto dentro del país cuanto fuera de él, a más de ello este producto permite diferir el pago de estos consumos.
- **Distribuidor – proveedor:** está enfocado en dar créditos para cubrir compras y pagos a proveedores, este producto reemplaza el financiamiento directo y la falta de flujo de caja.
- **Cartas de garantía:** avalan al beneficiario el pago de un valor fijo, se cuenta con el respaldo financiero del Banco para garantizar sus operaciones, sin afectar su flujo de liquidez.
- **Garantía mandataria:** este producto tiene como objetivo asegurar los pagos o garantizar los contratos de las compañías que efectúan actividades de comercio.
- **Tarjeta empresarial:** concede a los franquiciados o intermediarios de las compañías clientes, la ventaja de adquirir insumos, productos o materiales que la empresa distribuye.
- **Depósitos a plazo fijo:** son operaciones financieras que mantienen los recursos monetarios inmovilizados por un periodo de tiempo a cambio de una renta financiera fija o variable.
- **Certificados de ahorro:** son inversiones a corto plazo de 1 a 29 días, que ofrecen rentabilidad con total seguridad, con una tasa de interés estipulada al momento de la negociación. (Ordóñez et al., 2020, p. 200-201)



### 2.3. Morosidad

Se identifica como moroso a la persona física o jurídica que mantienen cuentas pendientes con entidades financieras y establecidas en un contrato que atrae consecuencias como indemnización de daños y perjuicios al acreedor. Así también, la morosidad está asociado con la solvencia, es decir, la persona calificada como morosa no tienen capacidad financiera por diferentes factores. En el texto *Morosidad en las entidades financieras (2012)* se reconoce fenómenos que impulsan la morosidad:

- Situación macroeconómica, nivel de actividad y demanda agregada, nivel de endeudamiento, nivel de ingreso y desempleo, liquidez, riesgo de crédito y divisas e inflación.
- Situación microeconómica: política estatal, diversificación de clientes, garantías, riesgo de negocio, diversificación geográfica, diversificación por plazos, solvencia, rentabilidad, concentración y tipos de interés.

Uquillas y González (2017) determinaban que las tasas de morosidades dependen de la liquidez y la tasa de intermediación; en este caso el Ecuador es sensible al precio fluctuante del petróleo y la relación de volumen crediticio con relación a intermediación. No obstante, el estado actual se ha vuelto pesimista porque el precio de petróleo no se restableció, ni tampoco mejoró, además el cambio de régimen político provocó desconfianza y, a la postre, la incidencia de la pandemia provocó más morosidad; siendo el impago como mínimo tres meses como criterio en el Ecuador para determinar el estado de morosidad.

Ahora bien, la morosidad se mide en porcentajes de la cartera improductiva versus cartera bruta, siendo este un indicador que devela la solidez financiera; otros indicadores utilizados en este ámbito también son el riesgo de crédito. En ese marco, Lozano (2020) recalca las problemáticas devenida de la pandemia, entre ellas, el innegable aumento del desempleo a nivel global que provoca un impacto significativo al sistema financiero y, aunque el proceso de vacunación revitalice los mercados, se requiere de la mantención y mejoramiento de las políticas de apoyo.

## **2.4. Mercado financiero**

En ese sentido, el mercado financiero ha destinado tiempo y recursos para establecer políticas y estrategias de cobranza. Por ello tales políticas deben tomar en cuenta un punto de equilibrio que no provoque el impedimento para crédito y el endeudamiento. Así también estas políticas deben perpetrarse en los beneficiarios del préstamo compañías, microempresas, tiendas, entre otros, por lo tanto, esta red implicada en un crédito debe garantizar el cobro de deuda para mantener saneado el sistema financiero. Otro ámbito es la segmentación de cartera de clientes para identificar a través de data el método apropiado de cobro (Becerra & Mantilla, 2018). Por otro lado, García (2020) determina que un seguimiento a los clientes puede revelar el motivo del crédito del usuario y a partir de ello, generar una estrategia de dotación de créditos y cobro.

Jaramillo y Yumibanda (2019) advierten que en el país se ha abierto un proceso de financiación, es decir, en el mercado financiero existe una rápida circulación de renta; esta situación tiene un problema que radica en que las instituciones financieras dotan de créditos pero, paralelamente, distribuyen el riesgo a otras instituciones. Asimismo, el advenimiento de nuevas tecnologías en el ámbito financiero, han permitido nuevos instrumentos financieros, generando ahorro institucional. Por último, en el juego del mercado financiero (deuda-capital) el ahorro financia la inversión, no obstante, esta dinámica suele desproporcionarse y provocar graves implicaciones al sistema financiero (Zunzunegui, 2019).

## **2.5. Mercado de valores**

El mercado de valores permite la negociación entre demandantes y oferentes para dotar de recursos a sectores productivos y sin la participación de intermediación de entidades. Paredes et al. (2021) determina que “el mercado de valores, mediante la desintermediación financiera, permite el financiamiento a mediano y extenso plazo de los sectores productivos, el que constituye una elección al crédito bancario y a menor precio” (p. 175). Es así que se moviliza el ahorro interno estatal pudiendo facilitar inversiones internamente y permitir la inversión extranjera.

El mercado de valores toma una enorme trascendencia en las economías ya que produce más grandes y distintas maneras de inversión. Por un lado, los emisores obtienen financiamiento a extenso plazo que les posibilita obtener deuda con un precio menor a las alternativas clásicas

como lo es el área bancaria y que también les posibilita obtener liquidez para hacer ampliaciones de sus negocios, producir innovación, mejorar procesos productivos, entre otros. (p. 175).

## **2.6. Cartera**

La gestión de cartera es de vital importancia para empresas con una cantidad considerable de clientes. Es un proceso permanente, oportuno y efectivo de evaluación, monitoreo y control de deudas, lo que conlleva un registro por fechas de vencimiento y categorías bajo un rango de plazos que establece la empresa (Badía, 2012).

Frente a este proceso, el encargado de la cartera debe realizar una intervención eficiente según la antigüedad de las cuentas por cobrar, a medida que la mora aumenta habrá mayor riesgo de recuperación de cartera. Ahora bien, para considerar el término antigüedad se referencia la fecha de vencimiento de pago, lo cual ayudará para verificar saldos vencidos y de incierta recuperación.

En torno a cartera, Markowitz (2007), el comportamiento de la inversión mantiene entre sus premisas que: la rentabilidad puede ser estimada por el inversionista y distribución de cartera, la rentabilidad se obtiene de la media de la distribución, el riesgo de cartera depende de la variación estándar, resulta mejor la rentabilidad alta y bajo riesgo de cartera y por último para alcanzar la optimización de cartera esta debe estar en el punto de contigüidad entre carteras eficientes y la indiferencia del inversionista.

### **2.6.1. La cartera óptima**

En este ámbito es importante el comportamiento del negociante sobre riesgo y rendimiento.

Por lo que:

En un plano con los mismos ejes citados se puede graficar la función de intercambio riesgo-rendimiento de un inversionista. La ordenada al origen representará el rendimiento que ofrecen títulos de gobierno con riesgo técnicamente de cero. A partir de allí se encontrarán los rendimientos que ese inversionista exigiría para aceptar cada nivel creciente de riesgo, asignando primas por riesgo crecientes. (Salas, 2003, p. 41).

En tanto, el inversionista en oposición al riesgo demandará incrementos y no proporcionales de rendimiento, por lo que para los inversionistas las curvas de indiferencia riesgo-rendimiento con pendientes acentuadas constituyen una mayor prevención al riesgo. Mientras que:

curvas con una pendiente menos pronunciada —que corresponden a una menor aversión al riesgo— tocarán a tal frontera eficiente en un punto más arriba y a la derecha señalando como óptima para ese inversionista una cartera con un mayor rendimiento y un mayor riesgo; mientras que curvas con una mayor inclinación —que indican una mayor aversión al riesgo— serán tangentes a la frontera eficiente en un punto más a la izquierda y abajo indicando como la cartera óptima para ese conjunto de preferencias una cartera con un menor rendimiento, pero con un menor riesgo. (p.41).

## **2.7. Crédito**

La obligación contraída al adquirir un crédito supone un compromiso jurídico. Los créditos se clasifican en crédito al consumo, crédito empresarial o corporativo y crédito hipotecario. Frente a esta posibilidad de crédito, las instituciones financieras facilitan que la economía posea recursos para aumentar la capacidad productiva de los distintos ámbitos productivos de un país con el fin de dar estabilidad macroeconómica y mantener expectativas de crecimiento. Por tal razón la economía suele depreciarse debido a que

El sistema financiero ecuatoriano ha preferido las actividades especulativas y la migración de capitales al extranjero en lugar de usar los flujos de depósitos de los ahorristas y beneficios empresariales para desarrollar los sectores productivos del país, debido principalmente a la escasa rentabilidad de las actividades en el Ecuador y al poco desarrollo de los mercados internos. (Castro, 2021, p. 3).

En torno a esta problemática se entiende que los altos niveles de inestabilidad, el bajo crecimiento y la inflación son factores claves que determinan el histórico comportamiento del crédito privado y del sector financiero en el país. Por otro lado, desde el estado se generan créditos por inyecciones de capital de los gobiernos, no obstante, este proceso suele ser engorroso, por lo que, las personas acuden a oferentes de los bancos que, como hemos reflexionado, tienen carteras vencidas.

## **2.8. Antecedentes de planificación de procesos de cobranzas**

En el estudio Diseño de un modelo de gestión aplicado al departamento de crédito y cobranzas de la compañía Plásticos Industriales C.A (2017) se pudo notar que la planificación pudo determinar roles dentro de la institución en cuanto a cobranzas. Por lo tanto, esta designación de responsabilidades contribuye al mejoramiento del proceso de cobranzas:

Como parte de la propuesta se diseñó un modelo de gestión en donde se involucraron aspectos como asignación de responsabilidades, creación de políticas de crédito, mejoramiento y reestructuración de procesos como: concesión de crédito, cobranza preventiva y cobranza extrajudicial. (p. 104-105).

Por otro lado, en el estudio de Leal et al. (2017) se hace hincapié en el proceso de evaluación del sistema de gestión de créditos, dando cuenta el valor del seguimiento y la evaluación a los procesos desempeñados en la institución. Incluso, esta institución necesitó intervención sobre procesos debido a que “no dispone de un sistema de evaluación del riesgo de crédito de sus clientes, es decir, el riesgo de no pago”. (p. 183). A partir de esta situación, también hemos podido comprender que la intervención tiene que acompañarse de incorporación de profesionales interdisciplinarios, crear departamentos o unidades de cobro con el fin de garantizar el flujo de capital y optimizar los recursos disponibles.

Por último, en el estudio Control interno a la gestión de créditos y cobranzas en empresas comerciales minoristas en el Ecuador (2019), cuando una empresa comercializa sus productos a crédito, corre el riesgo de que dicho adeudo no sea recuperado total o parcialmente; ya sea por irresponsabilidad, fallecimiento del deudor o por desconocimiento de domicilio. Por tal razón, es importante tomar las precauciones necesarias como analizar los burós de créditos del cliente, solicitar un garante cuya responsabilidad sea notariada con firmas de ambas partes para la toma de acciones legales futuras en caso de eventualidades con el objetivo de que el riesgo disminuya y no se vea la empresa afectada su por falta de liquidez. En suma, el modelo de gestión, aparte de solventar falencias en los procesos internos y externos de la empresa, logra aumentar rentabilidad, disminuir incumplimientos de los deudores e identificar debilidades al interior de la compañía que favorecen la ocurrencia de hechos generadores de pérdidas.

## 2.9. Modelo de gestión de procesos

La metodología PDCA o rueda de Deming es uno de los puntales de la gestión de la calidad, el acrónimo hace alusión a: planear, hacer, comprobar y actuar. Este sistema ha sido utilizado en organizaciones, así también, en la parte operativa ha brindado una serie de presupuestos teóricos eficaces. En ese sentido, este modelo de gestión se desarrolla a través de cuatro ejes:

- **Planear:** en este punto es imprescindible identificar los problemas que suceden alrededor de la organización o departamento operativo, asimismo, se identifican los recursos a utilizarse, los disponibles y por implementar; así también las condiciones del problema y los objetivos finales del proyecto.
- **Hacer:** una vez identificada la problemática arranca la implementación de los lineamientos tratados en la planeación. Cabe mencionar que la ejecución deberá pasar por un periodo de prueba antes de la ejecución a escala real con el objetivo de afinar las pautas para consolidar los objetivos.
- **Comprobar:** este parte hace alusión al proceso de evaluación de los resultados que requerirán ser puestos en común con las expectativas iniciales. Por lo que, en este ámbito se pretende identificar falencias para repararlas enseguida y no detener la mejora continua.
- **Actuar:** por último, en este espacio se toman medidas correctivas y acciones de mejora cuando se detecten oportunidades de mejoramiento a nivel productivo, procesos u organizativos.

Por lo que, este modelo se ha vuelto ideal para la mejora gradual al abordar cada uno de los ámbitos señalados anteriormente, de la misma forma, permite la experimentación de tipo prueba y error. En fin, este sistema se vuelve adecuado cuando está un modelo en marcha, ya que, la parte neurálgica de este enfoque es la evaluación de procesos como tal.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Unidad de análisis**

Para el desarrollo de la presente propuesta se dispuso la Compañía Mundofactor Sociedad Anónima en la cual laboran 30 personas en los distintos departamentos. No obstante, en nuestro proyecto se ha determinado el análisis en el Departamento de cobranzas, mismo que está conformado por 6 personas entre gerente y asesores de cobranzas.

Por otro lado, se ha tomado en cuenta la composición de la cartera, el sistema de cobranzas e índices de morosidad. Y, sobre todo, se aborda el análisis situacional a través de los estados financieros segregados, es decir, los históricos de los 3 años anteriores al 2021.

#### **3.2. Población**

El tamaño de la población asciende a 30 personas que trabajan en la Compañía Mundofactor Sociedad Anónima.

#### **3.3. Tamaño de muestra**

Se ha delimitado el análisis a través del departamento de cobranzas que consta de un Jefe de Cobranzas y 5 gestores de cobros.

#### **3.4. Métodos a emplear**

Según el objeto de estudio se considera varios enfoques de investigación, entre ellos, la investigación extrapolaría, descriptiva y bibliográfica. Por lo tanto, este proyecto tomará presupuesto de la metodología cuantitativa y cualitativa. Cabe destacar que nuestra propuesta de mejoramiento al proceso de cobranzas se considera no experimental, porque no se realizará intervenciones en la empresa, sino que se establece una propuesta sistemática y crítica a partir de datos técnicos, operativos y de marketing.

### **3.5. Identificación de las necesidades de información**

Sobre todo, se hace uso de fuentes primarias de marketing en donde se sustenta el uso de un análisis situacional, asimismo, la necesidad de abordar ciertos instrumentos como DAFO, Diagrama de Ishikawa o los flujogramas. No obstante, se contempla que el corpus principal de análisis corresponde a estados financieros y manuales de procesos de la institución financiera.

### **3.6. Técnicas de recolección de datos**

Inicialmente para este estudio se va a desarrollar un análisis situacional aplicando la técnica de la observación y actualizando la evaluación y diagnóstico acerca de los procesos actualmente.

Por otro lado, el diseño del proceso de cobranzas y recuperación de cartera mejorada para la compañía Mundofactor Sociedad Anónima, utilizará la técnica del flujograma, en donde se representará las diversas etapas del proceso, las personas o áreas implicadas y la secuencia de datos.

Para el análisis de factibilidad técnica, operacional y financiera se realizarán mediante el análisis documental, basada en la revisión del historial de estadísticas, protocolos, manuales de procesos y/o procedimientos internos de la compañía, normas, reglamentos, documentos vigentes aplicables a Mundofactor y emitidos por la Superintendencia de Compañías. Además, se revisarán los reportes financieros como de presupuesto, cartera, así mismo se formará un equipo multidisciplinario integrado por los expertos, a fin de que cada uno en su especialidad puedan orientar y gestionar los aspectos pertinentes.

### **3.7. Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información**

Para la evaluación y diagnóstico acerca de los procesos actualmente se utilizará el diagrama de Ishikawa a fin de identificar las posibles causas que originan o contribuyen a que se produzca reprocesos, para luego del respectivo análisis poder optimizar los tiempos de respuesta e implementar mejoras en los procesos.

Por otro lado, el diseño del proceso de cobranzas y recuperación de cartera mejorada mediante el flujograma se utilizará el software Microsoft Visio.



Para el análisis de factibilidad técnica, operacional y financiera se realizarán mediante la herramienta o matriz DAFO a fin de determinar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, y definir las gestiones que se deben realizar para beneficiarse de los factores positivos, así como tomar en consideración los factores negativos que se presenten.

Para realizar el diseño del plan de implementación para la mejora del proceso de cobranzas y recuperación de cartera en la compañía Mundofactor Sociedad Anónima, se utilizará la herramienta Six Sigma, el cual es una estrategia de mejora de procesos, que se centra en reducir y eliminar los defectos o fallos en los procesos.

### **3.8. Procedimientos y técnicas empleadas para el desarrollo del nuevo producto**

El análisis situacional se llevará a cabo la técnica de la observación y diagnóstico de los procesos a fin de identificar las posibles causas que originan o contribuyen a que se produzca reprocesos, para luego del respectivo análisis poder optimizar los tiempos de respuesta e implementar mejoras en los procesos.

En el diseño del proceso de cobranzas y recuperación de cartera mejorada se ha determinado la utilización de un flujograma que designa a cabalidad la representatividad y cargo a ejecutar. En eses sentido, se procede al análisis de factibilidad técnica, operacional y financiera mediante un riguroso análisis bibliográfico e historial de estadísticas, protocolos y reportes financieros como de presupuesto y cartera. Así también se contempla la conformación de un equipo multidisciplinario para definir las estrategias de mejoramiento.

Por último, se utilizará el modelo de desarrollo Six Sigma para pulir errores de implementación y, a partir de ello, generar el protocolo de socialización, implementación y evaluación del presente plan de mejoramiento.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. Análisis situacional**

#### **4.1.1. Contextualización de la empresa**

Mundofactor Sociedad Anónima es una institución financiera facultada para recibir depósitos a plazo, recibir inversiones, otorgar créditos, entre otras. Actualmente la Casa Matriz se encuentra en los Ríos 705 (Guayaquil).

#### **4.1.2. Misión**

Nuestra misión es aportar con el desarrollo de las empresas mercantiles del país, ofertando el servicio de factoring, empleando procesos ágiles, transparentes y personal calificado, propendiendo a generar liquidez oportuna a nuestros clientes y utilidades razonables a nuestros accionistas.

#### **4.1.3. Visión**

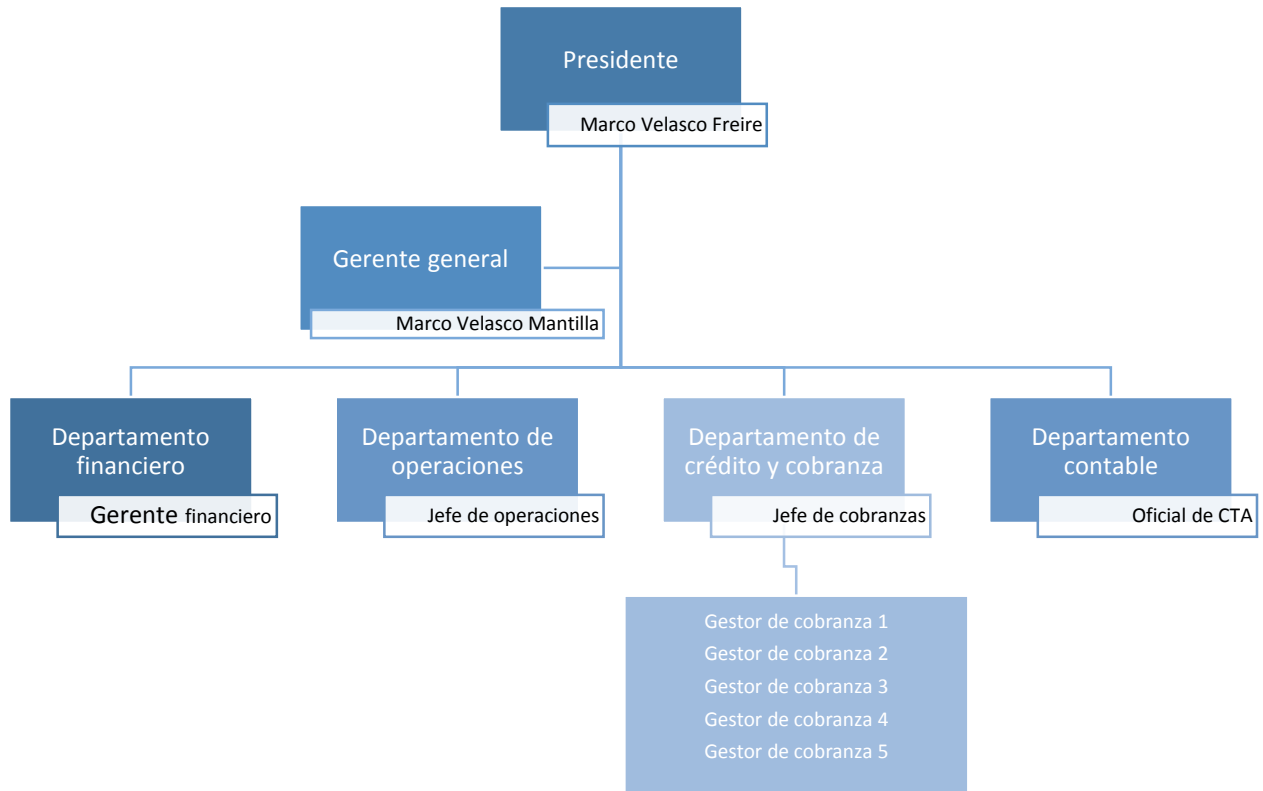
Mundofactor S.A. tiene como visión ser una empresa eficiente y competitiva en el mercado de factoring.

#### **4.1.4. Valores**

- Honestidad.
- Trabajo en equipo.
- Confidencialidad.
- Liderazgo.
- Compromiso.
- Efectividad y productividad.

### 4.1.5. Organigrama

Gráfico 1 Organigrama de Mundofactor Sociedad Anónima



**Nota:** Elaborado por la autora.

### 4.1.6. Productos y servicios

Préstamos de consumo, vehicular y comercial, pólizas de inversión y compra de cartera.

### 4.1.7. Descripción del departamento de Cobranzas

El departamento de cobranzas está conformado por un Jefe de cobranzas, el mismo que se reporta con Gerencia General y, aparte, tiene a su cargo 5 cobradores. Se reconoce también que laboran bajo una serie de orientaciones generales para abordar la recuperación de cartera. No obstante, no se cuenta con un manual particular que dirija el quehacer diario en el departamento.

## **4.2. Situación actual de Mundofactor Sociedad Anónima**

### **4.2.1. Situación financiera**

Para el presente análisis de Mundofactor Sociedad Anónima se aborda el análisis de los tres últimos estados financieros correspondientes a los años 2018, 2019 y 2020.

Para el 31 de diciembre de 2020 los activos de la compañía tienen un leve crecimiento con relación al año 2019, dado principalmente por el incremento en la compra de cartera el mismo que se incrementó en 17.72%. Sin embargo, se observa una disminución en la cartera bruta de créditos, el cual es de -\$699,577.29 lo cual evidencia que la principal actividad económica de Mundofactor está centrada en la compra de cartera. Así también se ven disminuidos los fondos disponibles y las inversiones.

Por otro lado, en el pasivo se evidencia un crecimiento con relación al año 2019 de un 11.94% debido principalmente al incremento de las cuentas por pagar. Es así que, en el patrimonio no existe variación de capital tampoco reserva, ya que, los resultados en los últimos años han sido negativos motivo por el cual la cuenta de resultados acumulados se ha visto disminuida con relación al año 2018 pasando de 1.4 millones en resultados acumulados a cerrar con \$768.661,95.

En términos generales podemos indicar que la situación financiera de Mundofactor se ha visto deteriorada con relación al año 2018. Pese a que para el año 2020 ha existido un mejor desempeño, no se han podido mejorar los resultados de años atrás. También, se evidencia un deterioro notable en la cartera bruta de créditos ya que se han restringido la colocación de cartera en el año 2019 y 2020.

Por otro lado, el financiamiento de la compañía es de 69% de fondos de terceros y el 31% de fondos propios. Cabe destacar que la principal fuente de financiamiento son las cuentas por pagar y al momento no mantienen obligaciones en el sistema financiero.

**Tabla 2** Activos, pasivos y Patrimonio

Cuenta	2018	2019	2020	Participación	Crecimiento 2019-2020
<b>ACTIVO</b>					
	31.293.006,71	27.447.728,37	29.470.149,52	100,00%	7,37%
Fondos disponibles	271.941,44	657.763,24	519.790,82	1,76%	-20,98%
Inversiones	5.028.493,93	3.597.567,75	3.222.511,47	10,93%	-10,43%
Cartera de créditos	1.166.073,65	-249.969,03	-699.577,29	-2,37%	179,87%
Cxc factoring / compra de cartera	17.256.021,66	13.771.195,83	16.211.891,63	55,01%	17,72%
Cuentas por cobrar	4.067.479,77	5.272.692,63	5.963.019,30	20,23%	13,09%
Bienes realizables, adjudicados por pago, de arrendamiento mercantil y no utilizados por la institución	664.599,78	1.816.679,85	1.778.174,24	6,03%	-2,12%
Propiedades y equipo	1.997.798,40	1.990.324,31	1.957.752,07	6,64%	-1,64%
Otros activos	943.857,65	591.473,79	516.587,28	1,75%	-12,66%
<b>PASIVO</b>					
	21.594.254,99	17.809.898,90	19.936.654,57	100,00%	11,94%
Cuentas por pagar	21.324.226,98	15.775.975,89	18.332.799,42	91,96%	16,21%
Obligaciones financieras	0 , 0 0	434.818,75	0 , 0 0	0,00%	0,00%
Otros pasivos	270.028,01	1.599.104,26	1.603.855,15	8,04%	0,30%
Patrimonio	10.165.053,52	9.637.829,47	9.533.494,95	100,00%	-1,08%
Capital social	6.050.486,00	6.050.486,00	6.050.486,00	63,47%	0,00%
Reservas	1.202.464,48	1.202.464,48	1.202.464,48	12,61%	0,00%
Superavit por valuaciones	1.511.882,52	1.511.882,52	1.511.882,52	15,86%	0,00%
Resultados	1.400.220,52	872.996,47	768.661,95	8,06%	-11,95%
	31.759.308,51	27.447.728,37	29.470.149,52		7,37%

TOTAL, PASIVO Y  
PATRIMONIO

**Nota:** Elaborado por la autora.

#### 4.2.2. Estado de resultados

Los resultados de Mundofactor reflejan una disminución considerable para el año 2020, debido principalmente a la paralización de actividades económicas alrededor del planeta por el confinamiento y crisis sanitaria generada por el covid-19. Por lo que, los ingresos totales disminuyeron al 42.82% para el 31 de diciembre debido al no cobro de intereses ganados. Además, un comportamiento similar tuvo la cuenta de intereses pagados, los cuales, en ambos casos, se refinanciaron o reestructuraron. Ya que actualmente la cartera de créditos disminuyó, las provisiones no representaron mayor pérdida y, más bien, estas se redujeron en un 65%. Siendo la utilidad neta al cierre de 2020 del 1.18% de los ingresos generados.

**Tabla 3** Estado de Resultados

CUENTA	2018	2019	2020	PARTICIPACION	VAR. 2019- 2020
INGRESOS	3.457.584,85	3.816.731,77	2.182.498,29	100,00%	42,82%
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	3.062.589,26	3.378.304,75	1.964.508,02	90,01%	41,85%
INTERESES PAGADOS	-8.853,67	-1.123.341,67	-626.463,45	-28,70%	44,23%
<b>MARGEN NETO DE INTERESES</b>	<b>3.053.735,59</b>	<b>2.254.963,08</b>	<b>1.338.044,57</b>	<b>61,31%</b>	<b>40,66%</b>
Comisiones ganadas	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%
INGRESOS POR SERVICIOS	60.000,00	64.405,72	104.113,80	4,77%	-61,65%
COMISIONES CAUSADAS	1.422,42	2.352,99	1.119,42	0,05%	52,43%
Utilidades financieras				0,00%	0,00%
PERDIDAS FINANCIERAS	1.854.051,67	379.965,28	0,00	0,00%	100,00%
<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	<b>1.258.261,50</b>	<b>1.937.050,53</b>	<b>1.441.038,95</b>	<b>66,03%</b>	<b>25,61%</b>

PROVISIONES	535.772,50	648.600,57	222.154,16	10,18%	65,75%
MARGEN NETO FINANCIERO	<b>722.489,00</b>	<b>1.288.449,96</b>	<b>1.218.884,79</b>	<b>55,85%</b>	<b>5,40%</b>
GASTOS DE OPERACION	1.178.168,21	1.525.357,05	1.201.520,50	55,05%	21,23%
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN	<b>-455.679,21</b>	<b>-236.907,09</b>	<b>17.364,29</b>	<b>0,80%</b>	<b>107,33%</b>
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	81.500,00	74.951,45	40.000,00	1,83%	46,63%
OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	22.003,46	0,00	9.098,71	0,42%	0,00%
MARGEN OPERACIONAL	<b>-396.182,67</b>	<b>-161.955,64</b>	<b>48.265,58</b>	<b>2,21%</b>	<b>129,80%</b>
OTROS INGRESOS	253.495,59	299.069,85	73.876,47	3,38%	75,30%
OTROS GASTOS Y PERDIDAS	157.826,95	96.200,18	96.466,29	4,42%	-0,28%
GANANCIA ANTES DE IMPUESTOS	<b>-300.514,03</b>	<b>40.914,03</b>	<b>25.675,76</b>	<b>1,18%</b>	<b>37,24%</b>
IMPUESTOS - PARTICIPACION Y OTROS	62.528,20	0,00	0,00	0,00%	0,00%
GANANCIA O PÉRDIDA DEL EJERCICIO	<b>-363.042,23</b>	<b>40.914,03</b>	<b>25.675,76</b>	<b>1,18%</b>	<b>37,24%</b>

**Nota:** Elaborado por la autora.

#### 4.2.3. Cartera de créditos

La cartera de créditos de Mundofactor tiene una reducción considerable con relación al año 2018, se debe principalmente a la no colocación de productos financieros de crédito. En el año de 2019 y 2020 se restringió la colocación de créditos y actualmente se promocionan un tipo de crédito de consumo prioritario como lo son los vehiculares. Para el año 2020 la cartera improductiva representa el 76% de la cartera bruta. Y, las provisiones de cartera actualmente son de 1.94 millones, razón por el cual se mantiene una cartera con valores negativos.

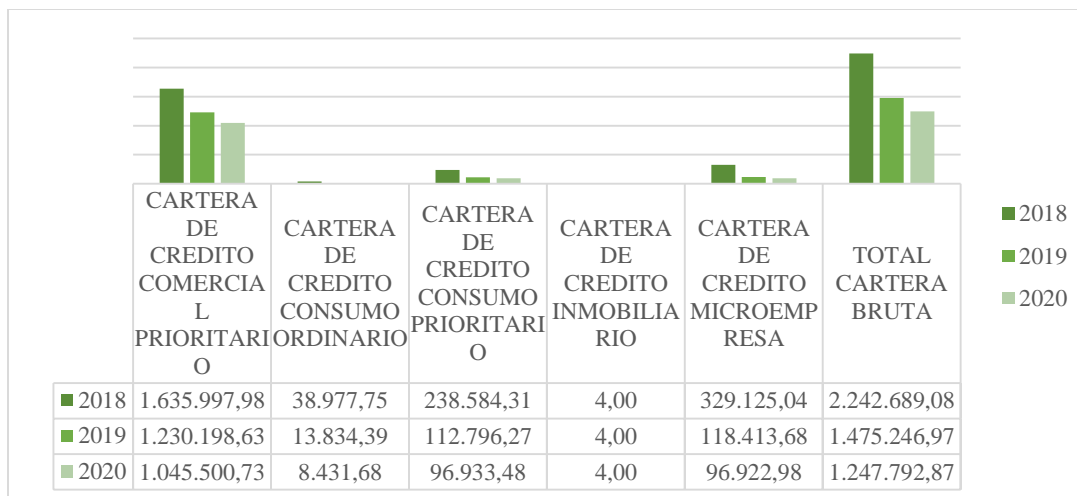
**Tabla 4** Composición de cartera histórica

Cuenta	2018	2019	2020
--------	------	------	------

<b>Total Cartera</b>	1.579.768,58	1.020.987,48	942.135,87
<b>Improductiva</b>	2.242.689,08	1.475.246,97	1.247.792,87
<b>Total Cartera Bruta</b>			
<b>Provisiones</b>	-1.076.615,43	-1725.216,00	-1.947.370,16
<b>Total Cartera Neta</b>	1.166.073,65	-249.969,03	-699.577,29

**Nota:** Elaborada por la autora.

**Gráfico 2** Representatividad de cartera por categorías

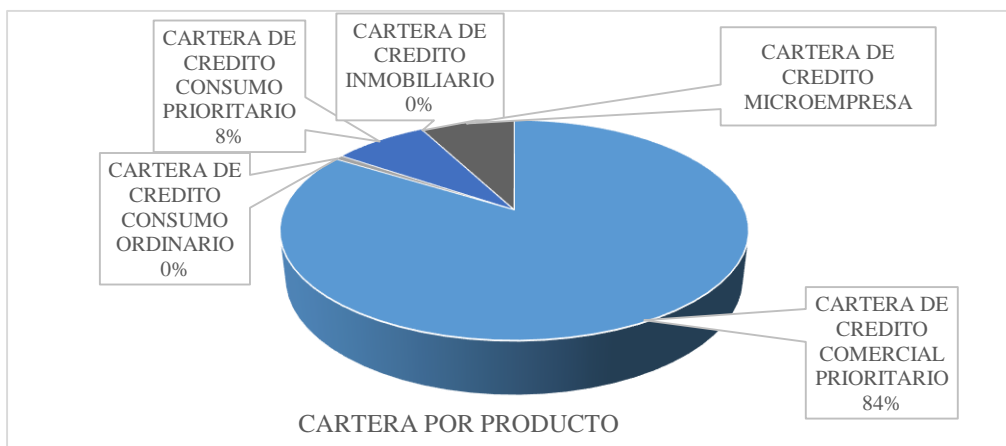


**Nota:** Elaborado por la autora.

La cartera de créditos de Mundofactor, actualmente es negativa y se debe principalmente a las provisiones acumuladas y a la no colocación de productos financieros de crédito. Por lo tanto, la cartera bruta disminuyó un 45% con relación al año 2018 y se denotó una disminución considerable en todas las líneas de crédito. Por lo que, cómo se puede evidenciar en la Gráfica en el año 2020, el 84% de la cartera pertenece el crédito comercial y el 8% al microcrédito de igual manera al crédito de consumo. Así que la estructura actual de la cartera representa un riesgo de crédito mínimo, debido a que la mayor concentración está en el crédito comercial y la tasa es menor con relación a la tasa de microcrédito.

**Gráfico 3** Estructura de cartera por producto año 2020





**Nota:** Elaborado por la autora.

#### 4.2.4. Compra de cartera

Actualmente, la compra de cartera de Mundofactor representa el 55% de los activos totales. En 2020 la cartera tuvo un incremento considerable en un 17.72% debido a la necesidad de liquidez por parte de los microempresarios, quienes tuvieron la oportunidad de negociar con sus cuentas por cobrar. De ahí que, del total de compra de cartera, únicamente el 10% corresponde a una reestructuración de cartera, misma que se ha visto incrementada con respecto al 2018 en un 300%, llegando a ser de 1.75 millones para finales del 31 de diciembre del 2020.

**Tabla 5** Compra de cartera

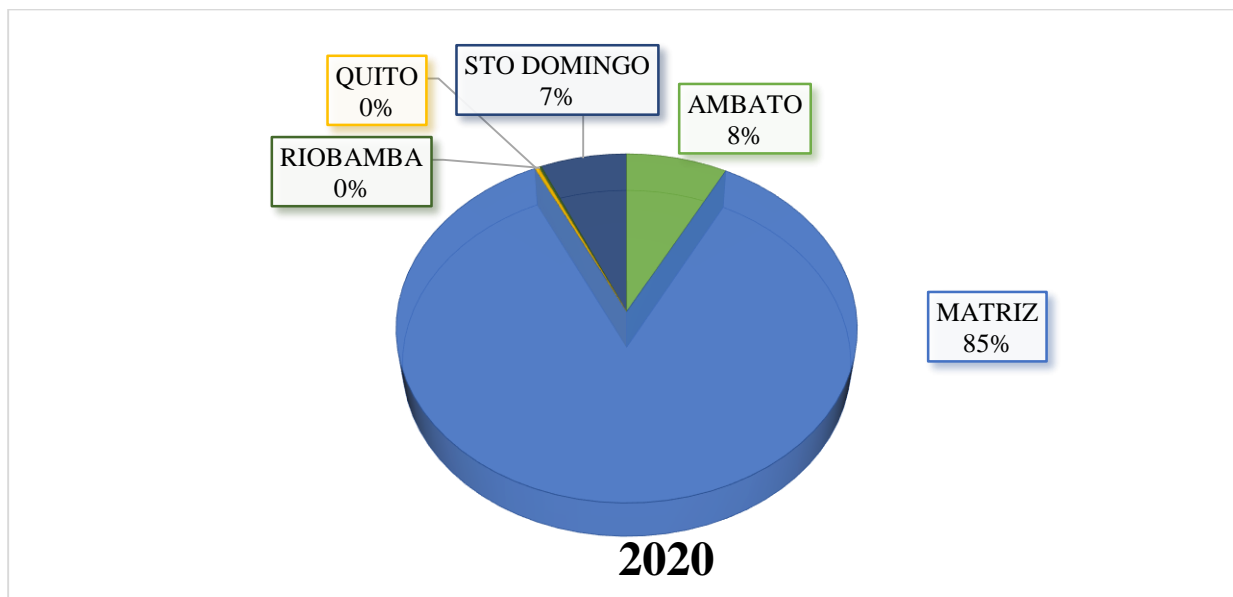
CUENTA	2015	2016	2017
COMPRA DE CARTERA	<b>16.945.667,88</b>	<b>13.202.679,52</b>	<b>14.458.175,49</b>
COMPRA DE CARTERA NO RELACIONADAS	12.125.760,05	13.202.679,52	14.458.175,49
COMPRA DE CARTERA RELACIONADAS	6.049.656,38	0,00	-
(-) COMPRA CARTERA COSTO AMORTIZADO	-1.229.748,55	0,00	-
REESTRUCTURACION CARTERA COMPRADA	<b>310.353,78</b>	<b>568.516,31</b>	<b>1.753.716,14</b>
REESTRUCTURACION CARTERA COMPRADA C/P	121.514,28	252.785,10	856.223,27

REESTRUCTURACION CARTERA	188.839,50	315.731,21	897.492,87
COMPRADA L/P			
CXC FACTORING / COMPRA DE CARTERA	<b>17.256.021,66</b>	<b>13.771.195,83</b>	<b>16.211.891,63</b>

**Nota:** Elaborado por la autora.

La mayor concentración de compra de cartera, según la compañía, se haya en la matriz en la ciudad de Guayaquil con un 85%, seguida de la ciudad de Ambato y Santo Domingo con un 8% y 7% respectivamente. Las dos últimas han tenido un incremento y aceptabilidad de un 200% con relación al año 2018.

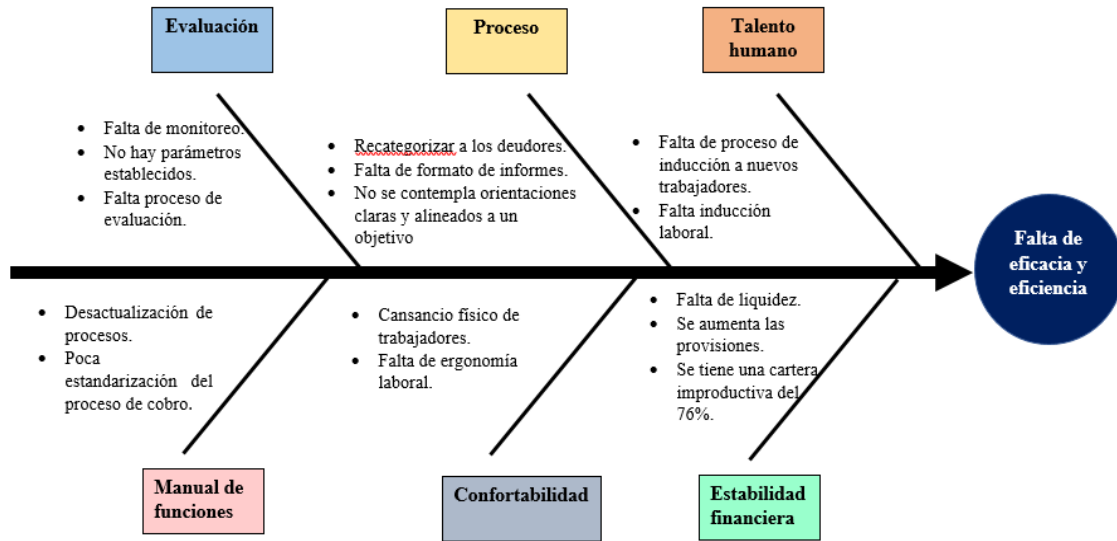
**Gráfico 4** Concentración de cartera



#### 4.2.5. Diagnóstico a través del diagrama de Ishikawa

A continuación, se expresa la anterior información mediante un diagrama de causa efecto conocido como Ishikawa.

**Gráfico 5** Representación en el diagrama de Ishikawa



**Nota:** Elaborado por la autora.

### 4.3. Mejoramiento al proceso de cobranzas y recuperación de cartera

#### 4.3.1. Propuesta

Mundofactor Sociedad Anónima pretende optimizar el proceso de cobranza y recuperación de cartera porque actualmente presenta un escenario desfavorable al tener una ponderación creciente de 29%, 23% y 33% en 2019; en donde el total de cartera es de 15.118.371,51. En ese marco, se presenta un manual de procesos, en donde se hace énfasis en propuestas de valor para mejorar los procesos de rutina preexistentes.

#### 4.3.2. Justificación

De ahí que sea necesario implementar un plan estratégico que impulse el proceso de cobranzas a partir del cumplimiento cabal de la presente propuesta en el siguiente manual. Al no contar con un manual, se ha propuesta una serie de lineamientos para que en Mundofactor se gestione la cartera por vencer y vencida: de tal manera que se pueda sanear las cuentas por cobrar.

### **4.3.3. Objetivos**

#### **4.3.3.1. Objetivo general**

Mejorar el proceso de cobranzas y de recuperación de cartera en la compañía Mundofactor Sociedad anónima.

#### **4.3.3.2. Objetivos específicos**

- Configurar las políticas de cobranzas preventivas
- Configurar las políticas de cobranzas judicial
- Configurar las políticas de cobranzas extrajudiciales.
- Desarrollar un modelo de gestión que tecnifique y optimice los procesos de cobranza y recuperación de cartera.

### **4.3.4. Estrategias operativas y propuestas de valor**

Para nuestro proyecto se ha determinado la formulación de propuestas de valor para permitir la maximización del Departamento de cobranzas. Los mismos están centrados en:

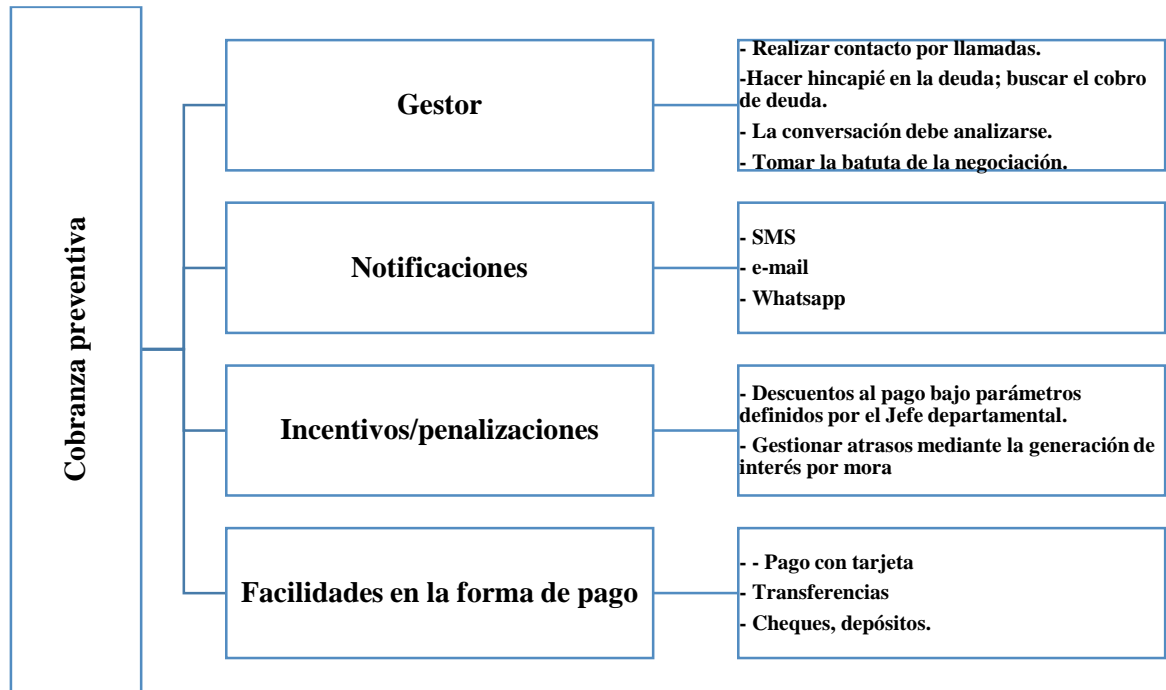
- Incentivos para gestores de cobranzas.
- Manejo de información y archivo correcto por parte del Jefe departamental y Gestores de cobro.
- Actualización de funciones en esta “nueva normalidad”.
- Redefinición de tratamiento a deudores de acuerdo al número de días de vencimiento de pago.

#### **4.3.4.1. Cobranza preventiva**

Para acontecer este punto es necesario analizar la cartera de clientes para catalogar los usuarios con riesgo de morosidad, de ahí que, esta actividad debe ser constante con una frecuencia diaria. Al analizar los clientes podremos reconocer los factores del porqué no cancela la deuda, ello determinará una atención personalizada. Para ello, los canales de comunicación pueden ser diversos, desde llamadas telefónicas hasta la utilización de WhatsApp; y para el análisis se dispondrá del análisis de conversaciones grabadas para identificar razones y características emocionales. El objetivo de esto es lograr acercamiento con el cliente y así monitorearlo para que no entre en mora.

#### 4.3.4.2. Acciones

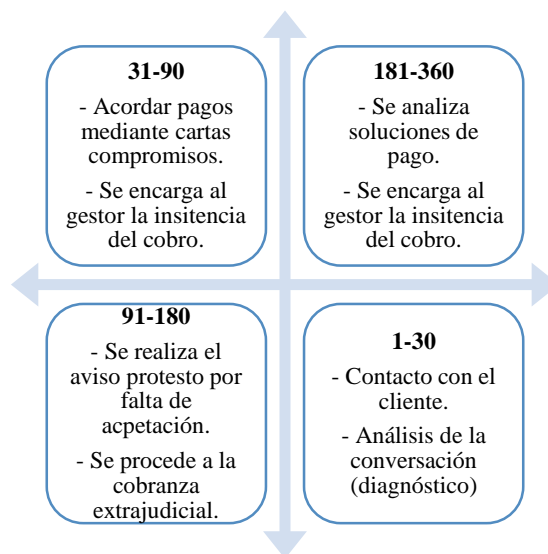
Gráfico 6 Acciones de cobranza preventiva



**Nota:** Elaborado por la autora.

#### 4.3.4.3. Modelo operativo – cobranza preventiva

Gráfico 7 Nueva categorización para cobranzas



**Nota:** Elaborado por la autora.

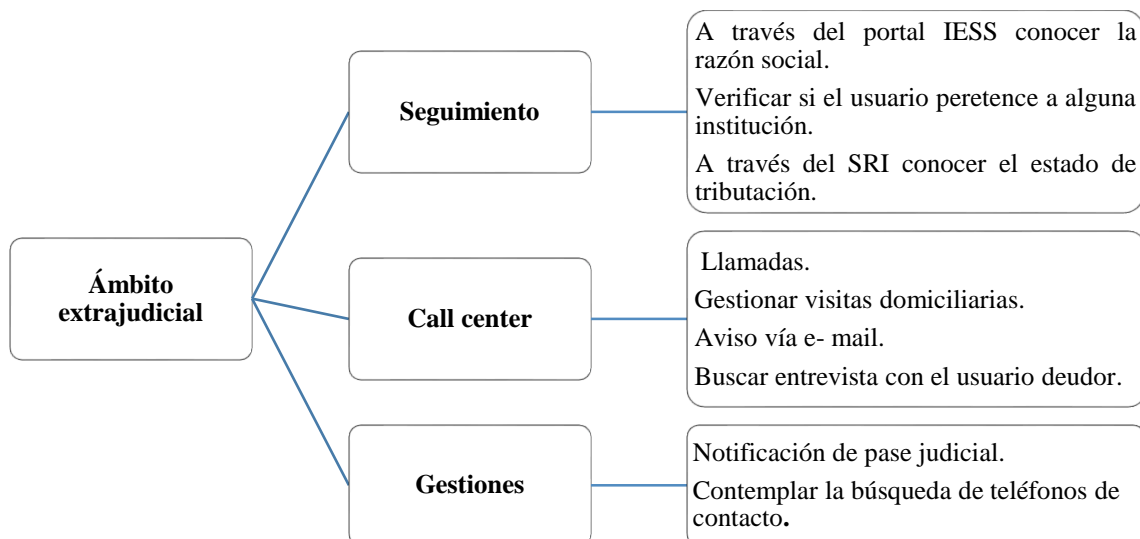
### 4.3.5. Ámbito extrajudicial

La cobranza extrajudicial empieza a realizarse posterior a los 181 días de mora. Este proceso parte de la notificación de la deuda al titular y sumado a ello la búsqueda por medio telefónicos a familiares o garantes a fin de acercarse con el deudor que no responde con la deuda. Así también se contempla las visitas al lugar de trabajo del deudor con el fin obtener información acerca del mismo y cerciorarse de datos acerca de la ubicación y causas de la mora. En este lapsus aún se debe aún gestionar la deuda, en ese sentido los gestores de cobranzas que tendrán el rol de mediador entre deudor y Mundofactor.

Este proceso resulta intenso para apelar y presionar al deudor con sus deberes, por lo que, es necesario la capacitación de los gestores sobre el marco legal de las obligaciones del deudor con el fin de justificar el acercamiento y proceso de presión del cobro de la deuda. Además, es necesario enfatizar que esta fase se desarrolla antes de la cobranza judicial, pues resulta económico y amigable, en comparación al juicio que se desarrolla en los tribunales en el caso de proseguir a la cobranza judicial.

#### 4.3.5.1. Acciones extrajudiciales

**Gráfico 8** Acciones extrajudiciales



**Nota:** Elaborado por la autora.

#### 4.3.5.2. Modelo de notificación extrajudicial

Figura 2 Modelo de notificación extrajudicial

[Fecha]

Notificación extrajudicial

[Nombre y apellido del deudor]

Domicilio: [Dirección completa del deudor]

Reciba un cordial saludo. Por medio de la presente le informamos que usted [Nombre y apellido] [Número de identidad] mantiene una deuda con nuestra entidad a razón de [Menciona qué tipo de deuda tiene, ya sea por préstamo o servicio]. Y según lo establecido en el contrato que se ha firmado usted ha incumplido los pagos. Por tal razón le notificamos que este despacho jurídico ha adquirido un asunto de carácter legal.

A partir de la recepción de este documento usted tiene un plazo no mayor a [Número de horas, días] para comunicarse con nosotros. Debe saber que el procedimiento judicial sigue en curso y se procederá a realizar los acuerdos para el pago inmediato de lo adeudado tomando en cuenta intereses, costas y gastos.

Aún puede detener el procedimiento legal si es que se presenta de manera inmediata al despacho jurídico y se realiza la cancelación total de la deuda. En caso de que no se obtenga respuesta de la presente solicitud, se procederá según lo establecido en los estatutos legales y se embargarán los bienes que cubran la deuda que posee.

Sin más que agregar, espero que nuestra solicitud sea respondida lo antes posible y se le dé pronta resolución al caso.

Atentamente,

[Firma]

[Nombre y apellido]

[Medios de contacto]

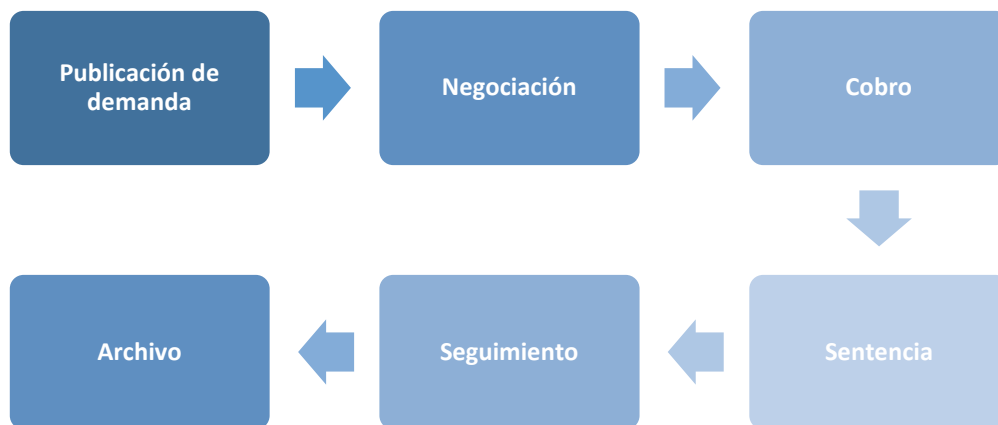
Nota: Portal Único de Trámites Ciudadanos, 2021

#### 4.3.6. Cobranza judicial

Si la empresa ya ha realizado la fase de la cobranza extrajudicial y no ha tenido una respuesta favorable, será el abogado quien inicie con la cobranza judicial. La misma que consiste en recaudar la deuda una vez que se cumplan los 120 días de mora, no obstante, este tiempo está sujeto a cambio en relación al monto, pues iniciará antes si es alto. Este proceso, al ser costoso y desgastante, debe ser evaluado desde el ámbito económico para constatar la factibilidad y dar inicio al juicio, caso contrario, la deuda se castigaría.

##### 4.3.6.1. Modelo operativo

**Gráfico 9** Operacionalización de cobranza judicial



**Nota:** Elaborado por la autora.

- La publicación de la demanda se hace de acuerdo a los parámetros establecidos por el cuerpo de abogados de la institución.
- Para el proceso de negociación se ha previsto abrir el espacio judicial de mediación para convenir el pago, el acuerdo significaría mermar costos de acción judicial.
- Si es que no se ha convenido el pago de deuda e intereses, se prosigue la acción judicial hasta que promulgue la obligación de pago.
- Se promulga la sentencia.
- Se hace el seguimiento al proceso de cobro a cargo del Departamento de cobranzas.
- Por último, se archiva y se analiza el caso para prever casos similares.



#### 4.3.7. Políticas para recuperación de cartera y cobranzas

- Hacer uso de la base de datos de usuario con cartera vencida.
- Contemplar la búsqueda de contactos de familiares del deudor.
- Análisis de conversaciones con el usuario (se contempla el trabajo articulado con el Departamento de Talento Humano).
- Se debe enviar notificaciones de deuda de cuotas impagas e interés por mora.
- En el caso de desobedecer la primera notificación se le solicitará que acuda a oficinas para acordar el pago de deuda.
- Se debe contemplar las visitas domiciliarias e, incluso, el acompañamiento del abogado.

#### 4.3.8. Instrucciones para el cobro preventivo

**Tabla 6** Pautas para abordar el cobro

Operación	Responsable	Funciones
1)	Asistente	<ul style="list-style-type: none"><li>• Monitorear las cuotas vencidas.</li><li>• Generar un reporte</li></ul>
2)	Director departamental	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asignación de usuarios para cada gestor.</li></ul>
3)	Gestor de cobranzas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Encargado de notificaciones vía telefónica y sms.</li><li>• Encargado de generar notificaciones.</li></ul>
4)	Usuario	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso de negociación</li></ul>
5)	Gestor de cobranzas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presenta reportes generales de cartera vencida.</li><li>• Al usuario se le dará un margen de 10 días de prórroga.</li><li>• Excedida la prórroga se le vista al domicilio o lugar de trabajo al deudor.</li></ul>

**Nota:** Elaborado por la autora.

### **4.3.9. Manual de funciones de los gestores de cobranzas**

#### **4.3.9.1. Gestores de cobranzas**

- En el acercamiento con el cliente el trato debe ser cordial y mediador.
- De acuerdo al análisis del deudor se debe presionar el pago de deuda en cada momento.
- Monitorear a la categoría de clientes que se han comprometido mediante el documento de notificación el pago de deuda.
- En cuanto al cobro en línea se debe realizar una serie de preguntas para verificar la autenticidad o identificación del deudor. Asimismo, se permite el pago de deuda de un usuario de personas fuera del círculo familiar, reafirmando la declaración fidedigna de proveniencia del dinero.
- Realizar informes diarios de cada uno de los gestores de cobranzas.
- Realizar mesas de diálogo mensuales con la finalidad de compartir experiencias y buenas prácticas de cobranzas.
- Se ha definido un sistema de incentivos que van desde porcentajes de dinero extra por establecimiento de metas o canjes con servicios y productos de empresas alineadas a Mundofactor.

#### **4.3.9.2. Jefe de departamento**

- Actualizar la base de datos de deudores.
- Implementar descuentos en los procesos de cobro eficaz.
- Gestionar archivos.
- Realizar una evaluación del proceso vigente en aras de corregir errores (frecuencia trimestral).
- Gestionar el cobro a clientes de difícil ubicación.
- Gestionar el trabajo diario de los gestores de cobranzas.
- Monitorear la recaudación.
- Segmentar o categorizar los usuarios deudores.
- Realizar el seguimiento al buró de crédito.
- Verificar la documentación del cliente.

## **4.4. Análisis factibilidad técnica, operacional y financiera**

### **4.4.1. Análisis FODA**

#### **4.4.1.1. Fortalezas**

- La compañía cuenta con un modelo operativo en torno a gestión de cobranzas que minimiza el impacto financiero, por ello, puede determinar las condiciones de compra de cartera vencida de sus clientes.
- Cuenta con una presencia en el mercado de más de un siglo lo que les permite proyectar confiabilidad a sus clientes.
- Tiene un modelo de provisión que actúa de contingente para paliar el no pago de deuda.
- Primordialmente la administración de cartera y la gestión de cobranza reposa sobre la empresa vendedora con la finalidad de incrementar la rentabilidad para la empresa, permitiendo que Mundofactor no corra con valores de gestión.
- Debido soporte y tratamiento de documentos del deudor para gestionar posibles acciones judiciales y extrajudiciales.

#### **4.4.1.2. Oportunidades**

- La debida gestión de documentos permitirá analizar el mismo para categorizar tipos de deudores y posteriormente tomar decisiones.
- Implementar estrategias de marketing para potenciar procesos como el de cobranzas o, quizá, instar la implementación de un producto de compra de cartera.
- Se puede emprender un plan de marketing para procurar llegar a clientes solventes, mediante el análisis interdisciplinario de la gestión de cobranzas de carrera.

#### **4.4.1.3. Debilidades**

- La gestión de cobranzas no es un producto principal de la Sociedad financiera, por ello, no cuenta con procesos de corbo definidos.
- Asimismo, la acción de cobro es tardía debido a que no se lleva un control y se suele evidenciar una desintegración en la relación empresa-cliente.

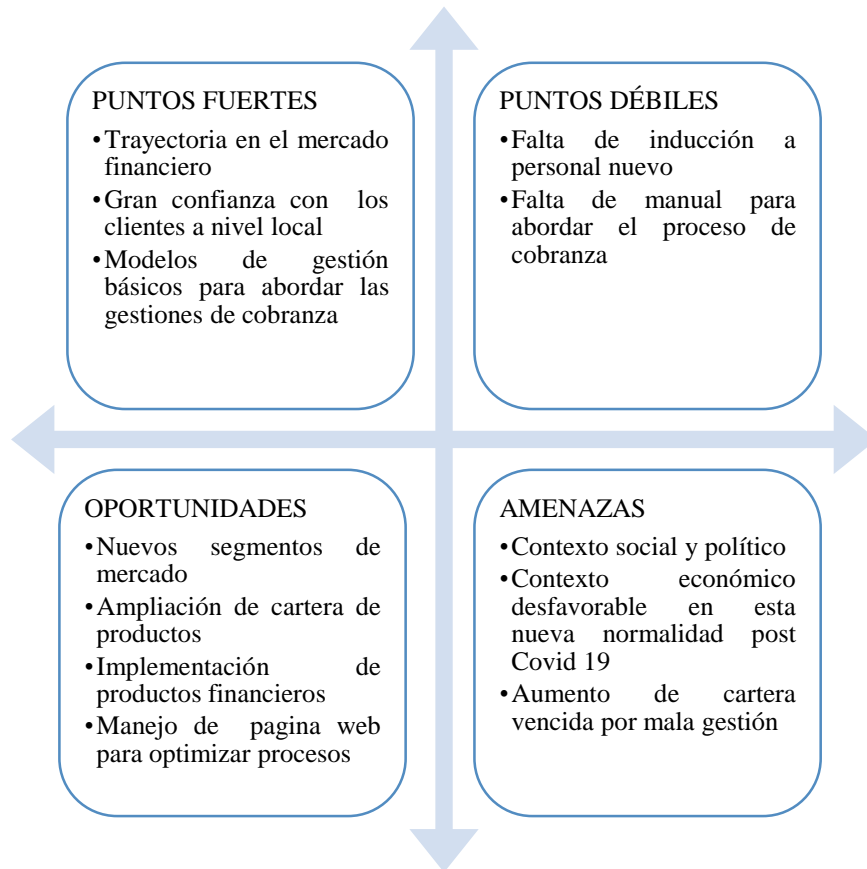
- Asimismo, hace falta una regularización o redefinición de parámetros para hacerse con la cartera vencida.
- Falta de inducción frente a nuevas contrataciones en el Departamento de cobranzas.
- Riesgo de liquidez debido a que Mundofactor se hace de préstamos de empresas relacionadas.

#### **4.4.1.4. Amenazas**

- El contexto macroeconómico suele definir la dinámica de la Sociedad puesto que los lapsus de crisis redefinen la orientación de este tipo de empresas.
- El factor político también es importante debido al carácter o tendencia política del gobierno de turno.
- La tasa de empleo ha sido un indicador relevante, debido a que esta fluctuación es un similitud con la solvencia de productos financieros.

#### 4.4.2. Análisis DAFO

**Tabla 7** Análisis DAFO



**Nota:** Elaborado por la autora.

#### 4.4.3. Análisis de factibilidad financiera, operacional y técnica

##### 4.4.3.1. Factibilidad financiera

Hay que recalcar que nuestro objetivo está concentrado en optimizar procesos de cobranzas preexistentes y, en ese sentido, se ha determinado que, con este análisis y mejora de procesos, se pretende enfocarse en la cartera improductiva.

**Tabla 8** Estado de cartera improductiva

CUENTA	2018	2019	2020
TOTAL CARTERA IMPRODUCTIVA	1.579.768,58	1.020.987,48	942.135,87

**Nota:** Elaborado por la autora.

Tal como se había señalado el estado de cartera improductiva yace en el 76% de representatividad. En ese sentido, hay cuentas por cobrar de años anteriores y acciones judiciales que abordar; siendo este el escenario al que se pretende incidir directamente. Por lo tanto, se ha configurado un manual de orientaciones y funciones para recuperar esa cartera improductiva.

Cabe destacar que la inversión de capitales no se ha contemplado porque se pretende maximizar el trabajo desempeñado por los asesores de cobro y, en sí, todo el Departamento de cobranzas de la compañía.

#### **4.4.3.2. Factibilidad operacional y técnica**

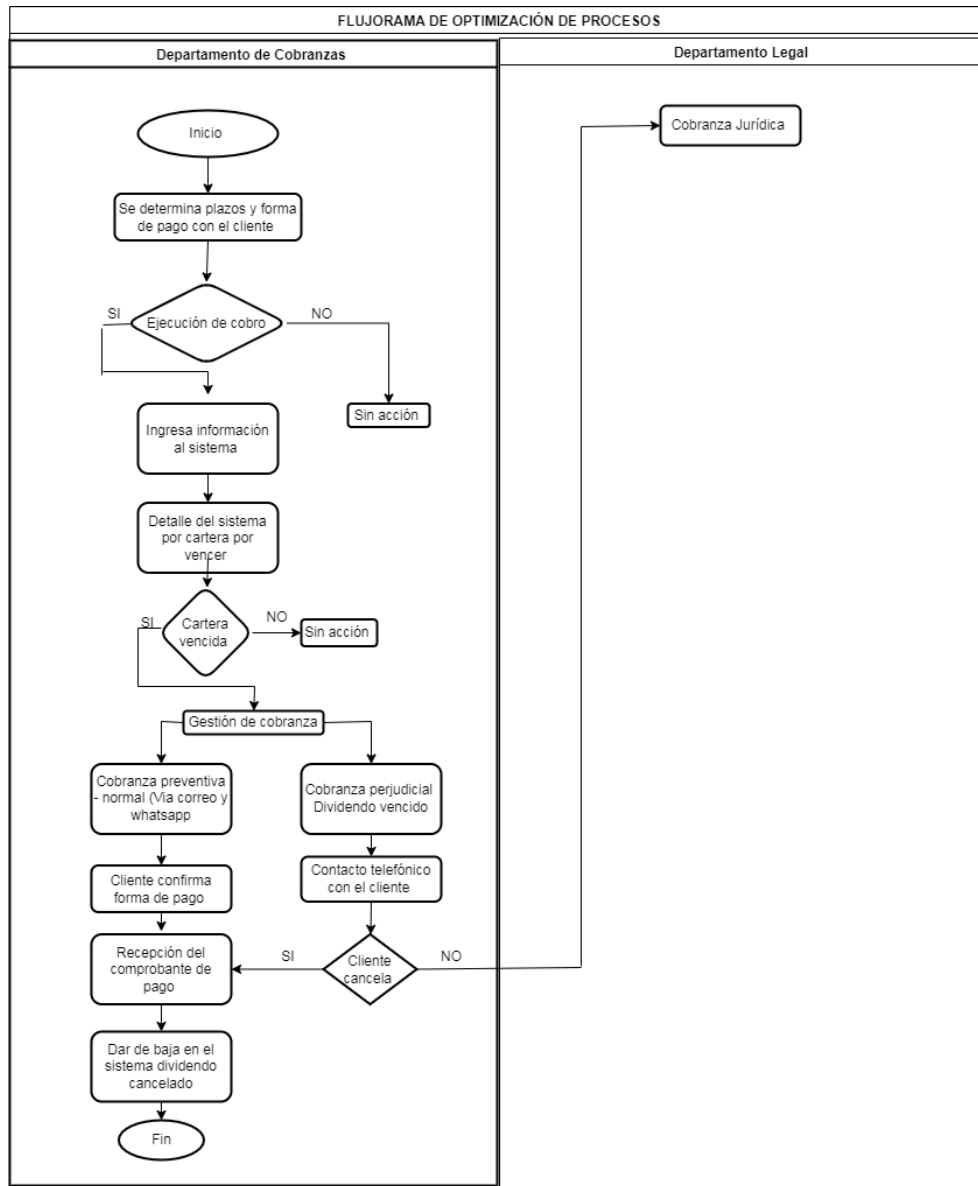
Las funciones de los gestores de cobranzas se han modificado debido a la crisis sanitaria, es así que, carecen de nuevas orientaciones para abordar el proceso de cobranzas. En ese marco, de acuerdo al tipo de clientes y el monto a recuperar no se ha determinado la suma de personal, sino que más bien se ha procurado el trabajo articulado con el Departamentos de operaciones, desde donde se gestiona, entre otras cosas, el talento humano.

Entre las actividades de este Departamento de operaciones, se gestiona un proceso de capacitación. De ahí que se haya determinado que para el Departamento de cobranzas se fortalezca las competencias con respecto al marco legal por el cual se justifican sus acciones de cobro.

Y, en torno a la factibilidad técnica, se cuenta con recursos como internet y espacios desde donde desempeñar las funciones planteadas en la anterior sección. Sin embargo, se ha determinado la optimización de espacios y dotación de equipos que mantenga la salud de los trabajadores en cuanto a ergonomía que está contemplado en los gastos anuales que reposan en el Plan Organizativo Anual, sin embargo, aún no se ejecutan.

## 4.5. Flujograma

Gráfico 10 Flujograma de optimización de procesos



**Nota:** Elaborado por la autora.

## 5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Bajo el modelo Six Sigma se refleja la estrategia de optimización de procesos, en un principio este modelo propuesto por Bill Smith en los años 80' y está basado en un análisis situacional que determina ciertos procesos repetitivos de las empresas y tiene por objetivo maximizar la calidad en la estructura y capacidad laboral.

El modelo Six Sigma contempla cinco ítems: definir, medir, analizar, mejorar y controlar.

- Definir: en este apartado será el Departamento de Cobranzas que sobrellevará un nuevo manual de funciones que ha actualizado las funciones, tanto del Jefe departamental y los gestores de cobranzas. Y, se ha visto pertinente la suma del Departamento de operacional para impartir capacitaciones al personal gestor de corbo.
- Medir: el panorama actual de “nueva normalidad” supone un escenario de crisis social, sanitaria y financiera. En ese sentido, se ha vuelto complejo tener recuperación de cartera, siendo ya un 76% de cartera improductiva al año 2020 y el panorama actual parece no mejorar. En ese sentido, los préstamos relacionados y las provisiones no están siendo llevada de manera regular.
- Analizar: la causa del problema obedece netamente a los lapsus de confinamiento que atravesamos y que parece podrían repetirse, acompañado de un panorama estatal débil frente a la reactivación económica. En ese marco, las orientaciones llevadas a cabo para la cobranza tienen que reconfigurarse y ser analizada mediante presupuesto multidisciplinar y no solo desde el marketing para maximizar los beneficios de la compañía.
- Mejorar: las acciones propuestas se centran en maximizar las funciones del personal que labora en el Departamento de cobranzas y aprovechar las condiciones y Plan Organizativo Anual para impulsar el trabajo articulado con otros departamentos y generar espacios de aprendizaje para dotar de mejores competencias a este departamento.
- Control: en este plan se ha impulsado el constante monitoreo y diagnóstico de los procesos a llevarse a cabo, cayendo esta responsabilidad en el personal del Departamento de cobranzas, haciendo énfasis en que el análisis total lo llevará a cabo el Jefe Departamental a través del primer filtro ejecutado por los Gestores de cobranzas.



## 6. CONCLUSIONES

En primera instancia, cabe hacer hincapié en la falta de un manual de procesos, si bien el departamento cuenta con orientaciones para tratar las cobranzas, es necesario segmentar un departamento que es relativamente nuevo. Incluso, aparte de sus clientes naturales del sector automotriz, se está fraguando el lanzamiento de un nuevo producto sobre créditos de consumo.

En ese sentido, se está colaborando en este proyecto con una serie de orientaciones que pueden servir para mermar el impacto que podría suponer la mora en esta nueva línea de negocio de la empresa y, más aún con los clientes ya establecidos. Es indudable que, en la compañía, el escenario demuestra el aumento de cartera vencida, obligando a la empresa a generar un mejoramiento a los procesos. Más aun cuando una crisis sanitaria acabó por configurar el escenario financiero y económico.

Por otro lado, se debe contemplar un periodo de capacitación para que nuevos y antiguos empleados del departamento de cobranzas puedan adecuarse al ritmo de este departamento que, como hemos visto, tiene a su cargo una serie de actividades diarias que cumplir para optimizar el proceso de cobranzas. En ese marco, se ha notado una falta de competencias en el personal del Departamento de Cobranzas, ya que, tratan con altos ejecutivos y empresarios que son frecuentes clientes de la compañía. En ese sentido, se ha definido una serie de capacitaciones con frecuencia mensual para fortalecer las destrezas del personal del Departamento.

Asimismo, una de las propuestas de valor es la categorización de deudores de acuerdo a sus características intrínsecas con la finalidad de personalizar el cobro. Debido a que la teoría contemporánea, en torno a finanzas, determina el reconocimiento a los tipos de deudores, y cuando ello se haya establecido, el proceso de cobranzas podría agilizarse en un marco de buenas prácticas financieras.

Ahora bien, se ha propuesto en el manual, tomando como base instituciones financieras, un arduo seguimiento al deudor con la finalidad de recuperar valores improductivos. Es más, el manual está diseñado con propuestas de valor que no han sido contempladas por la actual administración. En este sentido, creemos que la empresa se ha confiado del sistema de provisiones y, aparte, aborda la compra de cartera con créditos relacionados, lo que supone menor impacto de riesgo de liquidez en Mundofactor.

Es necesario recalcar que se ha sugerido la implementación de un periodo de inducción al nuevo personal que prevea un trato atento y cálido, pero con tintes estrictos para hacerse con el cobro. De la misma forma, hemos fijado la mirada en el trabajador o gestor de cobro que debe ser constantemente capacitado para las labores dentro del nuevo manual de funciones y orientaciones de cobro. Aparte debe garantizarse su confortabilidad en las áreas de trabajo porque se ha notado el cansancio frente a actividades incomprendidas que actualmente sobrellevan en la empresa.

Por último, la búsqueda incesante o presión al cliente es un factor positivo, en ese sentido, se debe agotar las estrategias de cobro por parte de los gestores con la finalidad de evitar el paso a acciones judiciales. De ahí que el manual de funciones debe consolidarse como un instrumento que logre definir las actividades que debe consolidar cada miembro del departamento de cobranzas. Y, tomando en cuenta el número de personas que labora en el departamento, se han distribuido nuevas funciones que profundizan en las tareas que ya vienen desarrollando, pero de una manera sistemática y bajo un control frecuente de labores.

## **7. RECOMENDACIONES**

En suma, se ha podido notar la falta de incentivos en el trabajador, de ahí que se recomiende la inclusión de un sistema que gratifique al trabajador, no solo en el Departamento de Cobranzas sino aquellos involucrados en los distintos procesos, para que este pueda desarrollar su trabajo de forma óptima. Así también, es necesario dotar de insumos al personal para que procuren su salud a nivel de ergonomía, ya que, el trabajo de oficina puede ocasionar el síndrome de burnout.

Por otro lado, la compañía busca implementar nuevos productos crediticios, por lo que, es necesario partir de un análisis exhaustivo a clientes para prever el abordaje de un nuevo escenario de mora. Si bien, se ha notado que el monto vencido no es alto, tomando como referencia las Cooperativas de Ahorro y Crédito en donde una sola agencia puede alcanzar una cartera improductiva de más de 50 millones, es necesario definir las funciones y procesos del Departamento de Cobranzas que es parte neurálgica de Mundofactor y, en sí, de toda entidad financiera con características similares a Mundofactor.

Si bien, se ha podido sumar varias estrategias que supongan la inversión financiera en el Departamento de Cobranzas, no se lo ha contemplado porque hemos visto que, estrictamente, el Departamento no se desempeña bajo indicadores de logro, esa situación supone un riesgo a la compañía al ser un Departamento que, en cuanto a resultados, no logra resultados y metas, independientemente de factores externos a la empresa.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Badía, A. (2012). Técnicas para la gestión de procesos (Primera). Tecno.
- Becerra, C., & Mantilla, S. (2018). La importancia de las políticas de crédito y cobranza en las pequeñas empresas”. Una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos 10 años. [Universidad Privada del Norte]. [https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/27066/Becerra Medina Consuelo Maribel - Mantilla Muro Santiago Francisco.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/27066/Becerra%20Medina%20Consuelo%20Maribel%20-%20Mantilla%20Muro%20Santiago%20Francisco.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Castro, P. (2021). Factores macroeconómicos que intervienen en la colocación del crédito de la banca privada en el Ecuador en el período 2004-2017 [Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/32943/1/T5023e.pdf>
- García, M. (2020). Propuesta del diseño de estrategias de cobranzas para disminuir la morosidad de la cartera de crédito del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano del Cantón Guayaquil [INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA]. [https://repositorio.itb.edu.ec/bitstream/123456789/2650/1/PROYECTO DE GRADO DE GARCIA PORTILLA MARIO ALBERTO.pdf](https://repositorio.itb.edu.ec/bitstream/123456789/2650/1/PROYECTO%20DE%20GRADO%20DE%20GARCIA%20PORTILLA%20MARIO%20ALBERTO.pdf)
- García, X., Maldonado, H., Galarza, C., & Grijalva, G. (2019). Control interno a la gestión de créditos y cobranzas en empresas comerciales minoristas en el Ecuador. *Espirales Revista Multidisciplinaria de Investigación*, 3(26), 14–27. <https://doi.org/10.31876/re.v3i26.456>
- González, I. (2012). Morosidad En Las Entidades Financieras. <https://zagan.unizar.es/record/8175/files/TAZ-TFM-2012-276.pdf>
- Hernández, O., & Matheus, J. (2013). Gestión Efectiva de Créditos y Cobranzas: Cómo gestionar de forma mas eficiente las ventas a crédito y sus cobranzas en una organización. Editorial Académica Española.
- Jaramillo, B., & Yumibanda, L. (2019). Desarrollo del mercado financiero en Ecuador: un análisis del comportamiento y determinantes del mercado de valores: Cuadernos Latinoamericanos, 31(56), 71–96. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/cuadernos/article/view/35731/38018%0Ahttps://produccioncientificaluz.org/index.php/cuadernos/article/view/35731>

Leal, L., Aranguiz, M., & Gallegos, J. (2017). Análisis de riesgo crediticio, propuesta del modelo credit scoring. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 26(1). <https://doi.org/10.18359/rfce.2666>

Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, Registro Oficial Suplemento 555, del 13 de octubre de 2011 1 (2012). [https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ecu\\_org7.pdf](https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_org7.pdf)

Leyton, Y., & Sotomayor, J. (2017). DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN APLICADO AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA COMPAÑÍA PLÁSTICOS INDUSTRIALES C.A (PICA), UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL [Universidad de Guayaquil]. [http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20728/1/DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION APLICADO AL DPTO DE CREDITOS Y COBRANZ.10072017.pdf](http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20728/1/DISEÑO_DE_UN_MODELO_DE_GESTION_APLICADO_AL_DPTO_DE_CREDITOS_Y_COBRANZ.10072017.pdf)

Lozano, E. (2020). El FMI augura un aumento de la morosidad e insta a los bancos a renegociar créditos. *El Independiente*. <https://www.elindependiente.com/economia/2020/04/15/el-fmi-augura-un-aumento-de-la-morosidad-e-insta-a-los-bancos-a-renegociar-creditos/>

Markowitz, H. (2007). PORTFOLIO SELECTION. *American Finance Association*, 7(1), 77–91. [https://www.math.hkust.edu.hk/~maykwok/courses/ma362/07F/markowitz\\_JF.pdf](https://www.math.hkust.edu.hk/~maykwok/courses/ma362/07F/markowitz_JF.pdf)

Ordóñez, E., Narváez, C., & Erazo, J. (2020). El sistema financiero en Ecuador. Herramientas innovadoras y nuevos modelos de negocio. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, V(10), 195–225. <file:///C:/Users/estel/Downloads/Dialnet-ElSistemaFinancieroEnEcuadorHerramientasInnovadora-7439111.pdf>

Paredes, J., Flores, M., Fonseca, R., & Rodríguez, P. (2021). El desarrollo económico que ha tenido el mercado de valores en el Ecuador. *Ciencias Económicas y Empresariales*, 6(3), 170–189. [file:///C:/Users/estel/Downloads/document \(2\).pdf](file:///C:/Users/estel/Downloads/document%20(2).pdf)

Peñañiel, L. (2019). La Dinámica Macroeconómica y la Morosidad del Sistema Financiero del Ecuador (2009-2018). *Cuestiones Economicas*, 29(1), 37–72. <https://doi.org/10.47550/rce/29.1.3>

Portal Único de Trámites Ciudadanos. (2021). Carta extrajudicial.  
<https://www.gob.ec/gadmc-baba/tramites/particion-extrajudicial>

Salas, H. (2003). La teoría de cartera y algunas consideraciones epistemológicas acerca de la teorización en las áreas económico-administrativas. *Contaduría y Administración*, 208, 37–52.  
<https://www.redalyc.org/pdf/395/39520803.pdf>

Uquillas, A., & González, C. (2017). Determinantes macro y microeconómicos para pruebas de tensión de riesgo de crédito: un estudio comparativo entre Ecuador y Colombia basado en la tasa de morosidad. *Ensayos Sobre Política Económica*, 35(84), 245–259.  
<https://doi.org/10.1016/j.espe.2017.11.002>

Zunzunegui, F. (2019). Concepto y sistema del derecho del mercado financiero. *REVISTA DE DERECHO DEL MERCADO FINANCIERO*, 2, 1–24. <http://www.rdmf.es/wp-content/uploads/2019/05/Zunzunegui-F.-Concepto-y-sistema-del-derecho-del-mercado-financiero.pdf>

## 9. ANEXOS

**Tabla 9** Balance General histórico, período año 2018 a 2020

CUENTA	2018	2019	2020
<b>ACTIVO</b>	<b>31.293.006,71</b>	<b>27.447.728,37</b>	<b>29.470.149,52</b>
FONDOS DISPONIBLES	<b>271.941,44</b>	<b>657.763,24</b>	<b>519.790,82</b>
CAJA	12.542,70	9.328,45	1.320,00
DEPOSITOS PARA ENCAJE	1.292,32	293.225,51	293.225,51
BANCOS	234.858,16	344.215,28	199.315,83
EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO	23.248,26	10.994,00	25.929,48
INVERSIONES	<b>5.028.493,93</b>	<b>3.597.567,75</b>	<b>3.222.511,47</b>
MANTENIDAS HASTA SU VCTO. ENT. SEC.	5.028.493,93	3.597.567,75	3.222.511,47
PRIVADO			
CARTERA DE CREDITOS	<b>1.166.073,65</b>	<b>-249.969,03</b>	<b>-699.577,29</b>
CARTERA DE CRED COMERCIAL	273.574,32	257.494,95	32.083,39
PRIORITARIA POR VENCER			
CARTERA DE CRED DE CONSUMOS	48.358,55	15.009,11	-
PRIORITARIO POR VENCER			
CARTERA DE CRED PARA LA MICROEMPR	20.589,82	0,00	-
X VENC			
CARTERA DE CRED DE CONSUMO	9.919,99	3.933,11	-
ORDINARIO X VENCER			
CARTERA DE CREDITO COMERCIAL	305.245,44	177.822,32	273.573,61
PRIORITARIO REESTRUCTURADA POR			
VENCER			
CARTERA DE CREDITO CONSUMO	5.232,38	0,00	-
PRIORITARIO REESTRUCTURADA X			
VENCER			
CARTERA DE CRED COMERCIAL	86.920,51	0,00	-
PRIORITARIO QUE NO DEVENGA			
INTERESES			

CART DE CRED DE CONSUMOS PRIORITARIO QUE NO DEVENGA INTERESES	3.412,16	682,23	-
CART DE CRED PARA MICROEMPRESA Q NO DEVENG INT	34.301,83	0,00	-
CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO ORDINARIO QUE NO DEVENGA INTERESES	11.314,21	0,00	-
CARTERA CREDITO CONSUMO PRIORITARIO REFINANCIADA QUE NO DEVENGA INTERESES	71.917,54	57.342,84	40.235,37
CARTERA DE CREDITO MICROEMPRESA REFINANCIADA QUE NO DEVENGA INTERESES	7.380,80	0,00	-
CARTERA CREDITO COMERC PRIORITARIO REEST QUE NO DEVENG INT	0,00	100.747,69	78.264,38
CARTERA CREDITO PARA MICROEMPRESA REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES	21.312,87	8.245,45	-
CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL PRIORITARIA VENCIDA	712.420,84	465.015,33	427.515,81
CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO VENCIDA	102.320,73	23.737,79	24.418,02
CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA VENCIDA	232.260,67	86.829,34	67.344,92
CARTERA DE CREDITO CONSUMO ORDINARIO VENCIDA	17.743,55	9.901,28	8.431,68
CARTERA DE CREDITO CONSUMO PRIORITARIA REFINANCIADA VENCIDA	6.942,24	16.022,30	32.278,09
CARTERA DE CREDITO MICROEMPRESA REFINANCIADA VENCIDA	2.273,42	5.018,25	4.252,88
CART CRED COMERCIAL PRIORITARIO REESTRUCTURADA VENCIDA	257.836,87	229.118,34	234.063,54
CART CRED DE CONSUMO PRIORITARIO REESTRUCTURA VENCIDA	400,71	2,00	2,00



CART CREDITO PARA MICROEMP REESTRUCTURADA VENCIDA (PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES	11.005,63	18.320,64	25.325,18
CXC FACTORING / COMPRA DE CARTERA	<b>17.256.021,66</b>	<b>13.771.195,83</b>	<b>16.211.891,63</b>
COMPRA DE CARTERA	16.945.667,88	13.202.679,52	14.458.175,49
REESTRUCTURACION CARTERA COMPRADA	310.353,78	568.516,31	1.753.716,14
CUENTAS POR COBRAR	<b>4.067.479,77</b>	<b>5.272.692,63</b>	<b>5.963.019,30</b>
INTERESES POR COBRAR DE INVERSIONES	77.141,73	53.436,95	32.129,19
INTERESES X COBRAR DE CARTERA DE CREDITO	9.577,05	0,00	2.007,24
OTROS INTERESES POR COBRAR	55.034,20	67.643,54	154.433,32
COMISIONES POR COBRAR	702,79	0,00	-
PAGOS POR CUENTA DE CLIENTES	493.829,06	520.711,06	538.239,62
CUENTAS POR COBRAR VARIAS	3.431.194,94	4.630.901,08	5.236.209,93
BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO, DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL Y NO UTILIZADOS POR LA INSTITUC	<b>664.599,78</b>	<b>1.816.679,85</b>	<b>1.778.174,24</b>
BIENES ADJUDICADOS POR PAGO	720.161,57	1.890.762,22	1.870.762,22
BIENES NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCION	-55.561,79	-74.082,37	-92.587,98
PROPIEDADES Y EQUIPO	<b>1.997.798,40</b>	<b>1.990.324,31</b>	<b>1.957.752,07</b>
MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	194.850,06	197.126,07	200.652,52
EQUIPOS DE COMPUTACION	118.784,43	120.565,23	120.823,23
UNIDADES DE TRANSPORTE	333.225,55	358.416,55	358.416,55
PROPIEDADES Y EQUIPOS COSTO HISTORICO	567.036,49	573.781,00	573.781,00
PROPIEDADES Y EQUIPOS COSTO REVALUADO	1.468.509,73	1.461.765,22	1.461.765,22
OTROS	14.819,88	14.819,88	14.847,64
DEPRECIACION ACUMULADA	-699.427,74	-736.149,64	-772.534,09
OTROS ACTIVOS	<b>943.857,65</b>	<b>591.473,79</b>	<b>516.587,28</b>

DERECHOS FIDUCIARIOS	282.722,26	0,00	-
GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	115.819,82	133.808,16	55.734,13
GASTOS DIFERIDOS	44,80	69,29	76,29
MATERIALES MERCADERIAS E INSUMOS	2.159,16	417,41	1.152,07
OTROS	543.111,61	457.178,93	459.624,79
<b>PASIVO</b>	<b>21.594.254,99</b>	<b>17.809.898,90</b>	<b>19.936.654,57</b>
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>21.324.226,98</b>	<b>15.775.975,89</b>	<b>18.332.799,42</b>
OBLIGACIONES PATRONALES	134.308,86	143.417,30	147.319,81
RETENCIONES	32.991,85	55.727,36	45.415,06
CONTRIBUCIONES IMPUESTOS Y MULTAS	0,10	19.726,41	37.487,59
CUENTAS POR PAGAR PRESTAMOS RELACIONADAS	11.317.288,33	10.095.296,02	9.776.003,64
INTERESES X PAGAR PRESTAMOS RELACIONADAS	0,00	90.319,45	1.614.219,45
CUENTAS POR PAGAR VARIAS	9.839.637,84	5.371.489,35	6.712.353,87
OBLIGACIONES FINANCIERAS	<b>0,00</b>	<b>434.818,75</b>	<b>0,00</b>
OBLIG CON ENTID DEL GRUP FINANCIERAS EXT	0,00	434.818,75	0,00
OTROS PASIVOS	<b>270.028,01</b>	<b>1.599.104,26</b>	<b>1.603.855,15</b>
INGRESOS RECIBIDOS POR ANTICIPADO	4.365,56	4.365,56	4.365,56
PASIVO DIFERIDO	181.107,52	1.536.869,54	1.496.329,90
OTROS	84.554,93	57.869,16	103.159,69
<b>PATRIMONIO</b>	<b>10.165.053,52</b>	<b>9.637.829,47</b>	<b>9.533.494,95</b>
CAPITAL SOCIAL	6.050.486,00	6.050.486,00	6.050.486,00
RESERVAS	1.202.464,48	1.202.464,48	1.202.464,48
SUPERAVIT POR VALUACIONES	1.511.882,52	1.511.882,52	1.511.882,52
RESULTADOS	1.400.220,52	872.996,47	768.661,95
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>31.759.308,51</b>	<b>27.447.728,37</b>	<b>29.470.149,52</b>

---

**Nota:** Elaborado por la autora.

**Tabla 10** Estados de Resultados. Período: año 2018 a 2020

CUENTA	2018	2019	2020
INGRESOS	3.457.584,85	3.816.731,77	2.182.498,29
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	3.062.589,26	3.378.304,75	1.964.508,02
INTERESES PAGADOS	-8.853,67	-1.123.341,67	-626.463,45
MARGEN NETO DE INTERESES	<b>3.053.735,59</b>	<b>2.254.963,08</b>	<b>1.338.044,57</b>
Comisiones ganadas	0,00	0,00	0,00
INGRESOS POR SERVICIOS	60.000,00	64.405,72	104.113,80
COMISIONES CAUSADAS	1.422,42	2.352,99	1.119,42
Utilidades financieras			
PERDIDAS FINANCIERAS	1.854.051,67	379.965,28	0,00
MARGEN BRUTO FINANCIERO	<b>1.258.261,50</b>	<b>1.937.050,53</b>	<b>1.441.038,95</b>
PROVISIONES	535.772,50	648.600,57	222.154,16
MARGEN NETO FINANCIERO	<b>722.489,00</b>	<b>1.288.449,96</b>	<b>1.218.884,79</b>
GASTOS DE OPERACION	1.178.168,21	1.525.357,05	1.201.520,50
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN	<b>-455.679,21</b>	<b>-236.907,09</b>	<b>17.364,29</b>
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	81.500,00	74.951,45	40.000,00
OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	22.003,46	0,00	9.098,71
MARGEN OPERACIONAL	<b>-396.182,67</b>	<b>-161.955,64</b>	<b>48.265,58</b>
OTROS INGRESOS	253.495,59	299.069,85	73.876,47
OTROS GASTOS Y PERDIDAS	157.826,95	96.200,18	96.466,29
GANANCIA ANTES DE IMPUESTOS	<b>-300.514,03</b>	<b>40.914,03</b>	<b>25.675,76</b>
IMPUESTOS - PARTICIPACION Y OTROS	62.528,20	0,00	0,00
GANANCIA O PÉRDIDA DEL EJERCICIO	<b>-363.042,23</b>	<b>40.914,03</b>	<b>25.675,76</b>

**Nota:** Elaborado por la autora.