

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE: LICENCIATURA EN FINANZAS

ANÁLISIS DEL IMPACTO FINANCIERO DE LA CARTERA
VENCIDA A CORTO PLAZO, OCASIONADO POR LA COVID 19,
PARA UNA PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DEL CONTROL Y
RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA, DE UNA EMPRESA
QUE COMPITE EN EL SECTOR DE LA ELABORACIÓN DE
ALIMENTOS UBICADA EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA,
CANTON RUMIÑAHUI. CASO: EMPRESA X.

KATHYA BELÉN TIPÁN QUIMUÑA

DIRECTOR: MBA. DIEGO SERRANO MACHADO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO
ECONÓMICO FINANCIERO

QUITO, JUNIO 2022

DIRECTOR:

MBA. Diego Serrano Machado

LECTORES:

Mgr. Chicaiza José

Mgr. Paulina Mancheno

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a las personas, las cuales siempre han estado presente en todos aquellos momentos de triunfos y fracasos, de alegrías y de tristezas, los que ante todo fueron y son mi guía y un ejemplo de esfuerzo, fe, amor, constancia y sacrificio, les doy gracias por sembrar en mí, el deseo de cumplir y alcanzar todas mis metas y nunca abandonarme, las personas por lo cual espero que Dios me bendiga y me permita dedicarles y disfrutar junto con ellos muchos más triunfos, este trabajo se lo dedico a los seres más importantes y queridos para mí, mis PADRES.

De manera especial a mi abuelita Blanca Nila Leime que, a pesar de estar ausente, es y será siempre una viva fuente de inspiración que me empuja siempre a cumplir con mis metas.

AGRADECIMIENTO

A mis padres por ser mi piedra angular, por toda su confianza depositada en mí, por llevarme de la mano por el camino correcto y convertirme en la persona en la que soy ahora, a mi querida hermana por toda su compañía durante todo este tiempo, para que sepa que, con esfuerzo, dedicación y entrega, todas las metas que uno se propone en la vida se pueden cumplir.

A mis compañeros, Verónica, Eddy y Reneé con quienes compartí cuatro años de estudios y a quienes agradezco profundamente las lecciones de vida y por el apoyo incondicional que siempre me han brindado.

A todas aquellas personas que han estado conmigo recorriendo este camino, las cuales me han brindado su apoyo y sus consejos incondicionalmente.

ÍNDICE

DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
ÍNDICE.....	V
RESUMEN EJECUTIVO.....	VIII
ABSTRACT	IX
INTRODUCCIÓN.....	10
1. Título de la investigación	11
2. Problema de la investigación	11
2.1 Formulación del Problema.....	12
2.2 Sistematización del Problema	12
3. OBJETIVOS.....	12
3.1 Objetivo General.....	12
3.2 Objetivos Específicos	12
4. JUSTIFICACIÓN	13
4.1 Justificación Teórica	13
4.2 Justificación Práctica.....	13
5. MARCO REFERENCIAL.....	13
5.1 Marco Teórico.....	13
5.2 Marco conceptual	16
6. MARCO METODOLÓGICO.....	17
6.1 Campo o universo de la investigación.....	17
6.2 Tipo de Estudio	17
6.3 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	18
1. GENERALIDADES	19
1.1 Antecedentes.....	19
1.2 Filosofía Corporativa.....	20
1.3 Categoría de Productos.....	21
1.4 Organigrama Funcional	22
1.5 Análisis del Entorno	23
1.5.1 Factor Político	23
1.5.2 Factor Económico.....	24
1.5.3 Factor Socio Cultural	29

1.5.4	Factor Tecnológico	30
1.5.5	Factor Ecológico.....	31
1.5.6	Factor Legal	31
2.	ANÁLISIS INTERNO	33
2.1	Flujo Grama Actual de Apertura de Crédito	33
2.2	Procedimiento de Apertura de Clientes	34
2.3	Procedimiento de Cobro de Facturas	34
2.4	Situación Financiera	35
2.4.1	Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados	35
2.5	Análisis Actual de los Indicadores Financieros	41
2.6	Indicadores de Cartera y Recuperación.....	43
2.6.1	Situación de la cartera	43
3.	PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DEL CONTROL Y RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA	48
3.1	Desarrollo de la Propuesta	48
3.2	Visión y Misión	48
3.3	Objetivo General.....	49
3.4	Objetivos Específicos	49
3.5	Políticas de Crédito	49
3.6	Políticas de Cobranza	50
3.7	Estructura Organizacional.....	51
3.8	Diagrama antes de la Reestructuración	52
3.9	Diagrama Después de la Reestructuración	52
3.10	Estructura funcional	53
3.10.1	Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:.....	53
3.10.2	Propósito o misión del Cargo:.....	53
3.10.3	Plan de actividades	54
3.10.4	Descripción de Funciones:.....	55
3.10.5	Tiempo de Adaptación al cargo:.....	55
3.11	Perfil del cargo.....	55
3.12	Estrategias de cobranza	56
3.13	Plan de Implementación	58
3.14	Factoring	61
3.14.1	Transferencia de la cartera vencida a una empresa de Factoring	61
3.14.2	Procedimiento de una operación de factoring.....	61
4.	CONCLUSIONES	63
	BIBLIOGRAFÍA	64

TABLAS

Tabla 1. Categoría de productos.....	21
Tabla 2. Datos históricos del PIB	24
Tabla 3. Total de Activos.....	36
Tabla 4. Total Pasivo.....	37
Tabla 5. Total Pasivo y Patrimonio	38
Tabla 6. Ingresos.....	39
Tabla 7. Costos de Operación	40
Tabla 8. Utilidad del Ejercicio	41
Tabla 9. Capital de Trabajo.....	41
Tabla 10. Razón de Liquidez	41
Tabla 11. Prueba Ácida	42
Tabla 12. Solidez	42
Tabla 13. Situación de la Cartera	43
Tabla 14. Cartera Vencida	44
Tabla 15. Estado de Cuentas por Cobrar.....	45
Tabla 16. Resumen.....	47
Tabla 17. Ficha de Actividad	60
Tabla 18. Costo Total de Inversión	60
Tabla 19. Costo del factoring.....	61

FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la empresa.....	22
Figura 2. Evolución del PIB	25
Figura 3. PIB por sector	26
Figura 4. Evolución del Riesgo País.....	28
Figura 5. Flujo Grama de Cartera.....	33
Figura 7. Cartera Vencida.....	44
Figura 8. Saldo de Cuenta 2020	45
Figura 9. Saldo de Cuenta 2019	45
Figura 10. Rotación de CxC	46
Figura 11. Rotación de CxC/días	46
Figura 12. Índice de Morosidad	47
Figura 13. Diagrama Organizacional Inicial	52
Figura 14. Diagrama Organizacional después del plan de implementación	52

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de integración curricular se encuentra orientado en una propuesta de optimización del control y recuperación de la cartera vencida de una empresa x, que compite en el sector molinero en la provincia de Pichincha.

En el primer capítulo se presenta brevemente los antecedentes, misión, visión, filosofía, productos principales y el organigrama actual de la empresa x. Posteriormente se describe y se realiza el análisis del entorno y se identifica los factores que tienen mayor afectación.

En el segundo capítulo se realiza una descripción acerca de los procesos actuales de crédito y apertura de nuevos clientes. Posteriormente se ejecutará un análisis comparativo de la situación financiera, indicadores de cartera y situación de la cartera vencida entre los periodos enero-diciembre del 2019 y enero- diciembre del 2020. En este espacio se detalla como las cuentas por cobrar mayores a 60 días tienen un incremento de 42, 67% en el periodo enero-diciembre del 2020, por otro lado, su índice de morosidad tiene un alza de 4 puntos, por lo cual, se requiere un análisis, diagnóstico y propuesta para una solución inmediata.

Finalmente se ha propuesto dos posibles opciones, en primera instancia se plantea una guía de manera general para la empresa x, la misma que se encuentra enfocada en una reestructuración de las políticas de crédito y cobranza, las cuales determinan las funciones, responsabilidades, estrategias y competencias del nuevo departamento. Por otro lado, se detalla la posibilidad de vender su cartera vencida a una empresa de factoring

Para concluir, queda a consideración de la empresa x evaluar y poder identificar la mejor opción que se amolde a las necesidades de la misma.

ABSTRACT

This work of curricular integration is oriented towards a proposal to optimize the control and recovery of the overdue portfolio of company x, which competes in the milling sector in the province of Pichincha.

In the first chapter, the background, mission, vision, philosophy, main products and the current organization chart of company x are briefly presented. Subsequently, an analysis of the environment is described and the factors that have the greatest impact are identified.

In the second chapter, a description of the current credit and new client opening processes is made. Subsequently, a comparative analysis of the financial situation, portfolio indicators and past-due portfolio situation between the periods January-December 2019 and January-December 2020 will be carried out. In this space it is detailed how the accounts receivable over 60 days have an increase of 42, 67% in the period January-December 2020, on the other hand, its delinquency rate has an increase of 4 points, therefore, an analysis, diagnosis and proposal for an immediate solution is required.

Finally, two possible options have been proposed. First, a general guide for company x is proposed, which is focused on a restructuring of the credit and collection policies, which determine the functions, responsibilities, strategies and competencies of the new department. On the other hand, the possibility of selling its overdue portfolio to a factoring company is detailed.

In conclusion, it is up to the company x to evaluate and identify the best option that fits its needs.

INTRODUCCIÓN

El sector molinero durante el confinamiento tuvo un impacto positivo, debido a que los grupos familiares se vieron obligados a permanecer en sus hogares causando un incremento en el índice del consumo de la canasta básica, sin embargo, la cartera vencida se vio afectada de manera negativa, ya que, los consumidores no poseían los recursos económicos para poder responder de manera efectiva a las obligaciones financieras.

En el presente trabajo, se detallará el impacto financiero en la cartera vencida, ocasionada por la COVID 19, donde se pretende presentar una propuesta de optimización del control y la recuperación de la misma, el cual tiene como objetivo principal disminuir el índice de morosidad mediante dos posibles opciones; a) reestructuración de las políticas de crédito y cobranza, y la implementación de un departamento para el control de las mismas, b) transferencia de la cartera vencida a una empresa de factoring.

Con el fin de diagnosticar la situación financiera de la empresa x, se utilizará los siguientes parámetros:

- Análisis horizontal y vertical de los Estados Financieros de la empresa x.
- Análisis y desglose de la cartera total y vencida.
- Estrategias para la recuperación de la cartera.
- Información acerca de las empresas de factoring.

La información para analizar se recopilará de la página de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, y, conjuntamente con el departamento de finanzas de la empresa x, con un enfoque cualitativo, el cual permitirá establecer de mejor manera las estrategias.

1. Título de la investigación

ANÁLISIS DEL IMPACTO FINANCIERO DE LA CARTERA VENCIDA A CORTO PLAZO OCASIONADO POR LA COVID 19 PARA UNA PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DEL CONTROL Y RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA DE UNA EMPRESA QUE COMPITE EN EL SECTOR DE LA ELABORACIÓN DE ALIMENTOS UBICADA EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTÓN RUMIÑAHUI.

2. Problema de la investigación

Desde el inicio de la pandemia se ha podido presenciar tanto un golpe económico, social y político, no solo a nivel mundial, sino que también a nivel nacional.

La pandemia trajo consigo la extinción de un grupo importante de empresas en el país, el impacto de la emergencia sanitaria afectó no solo empresas pequeñas, sino también a las empresas de mayor tamaño, es por ello, que varias empresas tuvieron que detener sus actividades económicas no solo por las restricciones dictadas por las autoridades ecuatorianas, sino que también, muchas empresas no tenían la capacidad para poder afrontar sus obligaciones financieras.

Datos presentados por el Banco Central del Ecuador presentan una caída de los ingresos por US\$ 16.382 millones entre los meses de marzo y diciembre del 2020, dando así, un golpe significativo en los cobros a los clientes por parte de las empresas, a pesar de que estas poseen un análisis previo para proveer créditos a sus clientes siempre existirá un riesgo al no cumplimiento, ya que, muchas de las empresas se encontraban preparadas para cualquier situación menos para el inicio de una pandemia.

Por tal motivo, todas las empresas ecuatorianas ya sean grandes, medianas o PYMES, se encuentran en constante desarrollando por lo que buscan generar nuevas estrategias mejorando o implementado normas y mecanismos para optimizar la cartera vencida y poder enfrentar y superar de la mejor manera situaciones como estas, adaptándose a los grandes cambios que ha existido en el sector económico.

2.1 Formulación del Problema

¿De qué manera la Covid 19 ha originado un impacto en la cartera vencida de corto plazo de una empresa que compite en el sector de la elaboración de alimentos?

2.2 Sistematización del Problema

- ¿Cuál es la trayectoria de la empresa x en el sector molinero
- ¿Cuáles son los principales factores externos que índice en la operación de la empresa x?
- ¿Determinar cuáles son los procesos de gestión que posee la empresa x para la cartera vencida?
- ¿Cómo contribuiría a la empresa x el contar con una propuesta de optimización?
- ¿Cómo las conclusiones pueden ayudar al soporte de la optimización?

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Realizar un análisis del impacto financiero que tiene la Covid 19 en la cartera vencida a corto plazo para una propuesta que permita la optimización del control y la recuperación de la misma, de una empresa que compite en el sector de la elaboración de alimentos ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Rumiñahui.

3.2 Objetivos Específicos

- Identificar y Comprender los antecedentes y factores externos que influyan en la actividad económica de la empresa.
- Evaluar la gestión de crédito y cobranza actual de la empresa X para los años culminados al 31-12-2019 y 31-12-2020.
- Evaluar los resultados obtenidos generando una propuesta de optimización del control y recuperación de la misma.
- Obtener las pertinentes conclusiones que se deriva del análisis de la cartera vencida, la cual permitan soportar la propuesta de optimización.

4. JUSTIFICACIÓN

4.1 Justificación Teórica

Las empresas molineras han tenido una gran participación en la economía ecuatoriana, sin embargo, desde el inicio de la pandemia, se presentaron varios problemas; uno de los más importantes fue la logística para la importación del trigo, debido a que se volvió un proceso muy complejo, ya que, por un lado, existía la falta de contenedores, que se dio principalmente por la demanda de productos provenientes de China, generando de esta manera un tráfico marítimo, aumentando así los costos de los fletes, por lo que muchas empresas decidían no importar la materia prima, ya que, el costo era demasiado alto y las personas por otro lado no tenían la capacidad de poder afrontar pagos anteriores y muchos menos adquirir nuevas deudas que no podrían pagar a futuro.

4.2 Justificación Práctica

En la presente investigación se pretende determinar el impacto financiero que tuvo la pandemia sobre la cartera vencida en la empresa x, por lo cual, se partirá de una perspectiva con un enfoque cualitativo, con el respaldo de la realización de indicadores financieros, analizando de esta manera los factores externos que afecta directamente e indirectamente a la empresa x, con un enfoque en la investigación descriptiva, lo cual, permitirá al final de la investigación tomar las mejores decisiones para la propuesta de optimización del control y recuperación de la cartera vencida.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 Marco Teórico

Desde el inicio de la pandemia, en marzo del 2020 muchos sectores económicos se vieron afectados tanto a nivel nacional como extranjero, es por ello, que las empresas han presentado una disminución en los ingresos por el confinamiento, sin embargo, en el sector molinero, se ha podido identificar un ligero incremento en las ventas, visto que los grupos familiares se encontraban en confinamiento y como resultado se percibió un aumento en el consumo de la canasta básica, cabe recalcar que las cuentas por cobrar se vieron afectadas, ya que existió cambios considerables con respecto al periodo enero-diciembre del 2019.

Los precios internacionales del trigo subieron con fuerza en enero, reporta la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación). El trigo estadounidense de referencia (Nº 2, Hard Red Winter, FOB) se incrementó en un 9 por ciento debido a la fuerte demanda internacional y al efecto de las subidas en los mercados del maíz. “El hecho de duplicarse los impuestos rusos a la exportación a partir del 1 de marzo de 2020 y la incertidumbre sobre las medidas que se aplicarán a las exportaciones del país en la temporada 2021/22 (julio/junio) elevaron los valores del trigo ruso en un 8 por ciento. Las mayores oportunidades de exportación -además de la escasez de suministros- impulsaron los precios en origen tanto de Francia (grado 1) como de Ucrania en un 9 por ciento con carácter intermensual”(“La Demanda Encarece El Trigo | Noticias Agropecuarias,” n.d.)

Adicionalmente los costos de importación se incrementaron, ya que, el mayor productor de trigo es China y el mayor importador a nivel mundial, debido al confinamiento y las medidas impuestas por la COVID 19, estos costes se vieron incrementados.

Los molineros ecuatorianos anotan que el aumento de precio se da también por el alza en el consumo de carbohidratos “que se produce generalmente en época de crisis, porque el carbohidrato es como una fuente de seguridad en alimentos”. Además, existe una reducción, por la COVID-19, en la oferta de transporte marítimo, lo que también afecta. El transporte representa un 15 % de los costos de importación de trigo. Es “directamente proporcional, el precio del transporte sube y sube el trigo”, señala Cárdenas a EXPRESO.(“La Demanda Encarece El Trigo | Noticias Agropecuarias,” n.d.)

En Ecuador del trigo importado, el 78 % se dirige a moler para harina, y de ese segmento el 55 % es para producir pan y 24 % para pastas, según Asemol, que presenta a las principales molineras de Ecuador: Molinos Superior, La Moderna, Molino San Luis, Molinos Miraflores, Industrias Catedral, Industrial Molinera, Falimensa, Buenaño y Caicedo Cía de Negocios, Molinos e Industrias Quito, Sucesores de Jacobo Paredes y Molinos Poultier.(“La Demanda Encarece El Trigo | Noticias Agropecuarias,” n.d.)

El sector molinero por un lado presento un ligero incremento en las ventas y por otro lado afronto los altos costos de importación, incremento en la cartera vencida y problemas con el transporte marítimo.

En este contexto, se analizará y describirá la situación financiera y económica de la empresa x, realizando énfasis en la cartera total y la cartera vencida de la empresa en cuestión, de igual manera se pretende plantear posibles soluciones para los problemas que se enfrenta, analizando las políticas de cobro actual, procesos y filtros por los cuales se enfrenta un cliente.

Los problemas a la hora de recuperar las cuentas por cobrar y la caída en las ventas son las principales razones por las que el sector productivo sufre al momento de pagar sus créditos, según 2.284 encuestas realizadas por el Banco Central entre empresas grandes, medianas y pequeñas. En el tercer trimestre de 2020, el 31% de las empresas encuestadas por el Banco Central de Ecuador dice que tuvo dificultades para pagar créditos contraídos con bancos y cooperativas. Se trata de un aumento de 12 puntos porcentuales comparado con el mismo período de 2019, según el Reporte Trimestral de Oferta y Demanda de Crédito del Banco Central. (“El 31% de Las Empresas Ha Tenido Dificultades Para Pagar Créditos,” n.d.)

A nivel nacional, las empresas ecuatorianas presentan problemas de liquidez y eso se debe no solo a la disminución en las ventas, sino también en el incremento de las cuentas por cobrar, obteniendo de esta manera problemas en el tercer trimestre, es por ello, de la importancia del control y la recuperación de las mismas.

Las principales razones por las que empresas grandes, medianas y pequeñas tuvieron problemas para pagar sus préstamos fueron: El nivel actual de sus ventas no permite cubrir el pago de créditos, las cuentas por cobrar no han sido recuperadas adecuadamente, tuvieron problemas de liquidez en el tercer trimestre. La caída de las ventas, de forma general, ha desembocado en problemas de liquidez. Según un estudio de las organizaciones Sistema B, de Ecuador, y Nauta, de Paraguay, las consecuencias de la pandemia en las empresas de la región también se sienten en la dificultad de cobranza de cuentas pendientes con sus clientes y en problemas en el pago a proveedores. (“El 31% de Las Empresas Ha Tenido Dificultades Para Pagar Créditos,” n.d.)

5.2 Marco conceptual

- **Cartera:** “Conjunto de valores, títulos, créditos y efectos de curso legal que figuran en el activo de una empresa, especialmente financiera, y que constituyen el respaldo de su crédito y de sus reservas convertibles y realizables”(CNBV, 2019).
- **Cartera Vencida:** “Son todos los créditos que ha otorgado cualquier entidad financiera y que no han sido pagados por los acreditados en los términos pactados originalmente” (CNBV, 2019).
- **Cartera Vigente:** “Representa a todos los usuarios que están al corriente en los pagos del crédito que han adquirido, tanto del monto original como de los intereses”(CNBV, 2019).
- **COVID 19:** El COVID-19 es una nueva forma de la enfermedad del Coronavirus la cual se debe al nuevo virus SARS-CoV2 que causa una infección aguda con síntomas respiratorios. Este nuevo-virus es diferente de los que causan el SARS (Síndrome Respiratorio Agudo Severo) o el MERS (Síndrome Respiratorio del Medio Oriente). También es diferente del Coronavirus que causa la infección estacional en los EE.UU.(American Thoracic Society, 2020)
- **Factoring:** El factoring es un contrato que implica la adquisición de los créditos de una empresa, además de ser un contrato es una operación mercantil y de financiamiento en la cual se adquiere por parte de una entidad autorizada y especializada la cartera de una serie de empresas en un periodo determinado. (Sánchez García SABER, Libertad, & Sánchez García, n.d.)
- **Gestión de Cobranzas:** La gestión de cobranza es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, de manera que los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones.(Accion International Headquarters, 2008)
- **Indicadores Financieros:** “Las razones o indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias” (Rueda, 2022).
- **Morosidad:** “Retraso en los pagos de una obligación o deuda adquirida por parte de una persona física o moral”(CNBV, 2019).

- **Prueba Ácida:** “Se determina como la capacidad de la empresa para cancelar los pasivos corrientes, sin necesidad de tener que acudir a la liquidación de los inventarios” (Rueda, 2022).
- **Rotación de Cartera:** “Nos indica el número de veces que el total de las cuentas comerciales por cobrar, son convertidas a efectivo durante el año” (Rueda, 2022).
- **Rentabilidad:** “Los indicadores de rentabilidad, denominados también de rendimiento o lucratividad, sirve para medir la efectividad de la administración de la empresa, para controlar los costos y gastos y de esta manera convertir las ventas en utilidades”(Contreras Ismaira, 2006).

6. MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el “cómo” se realizará el estudio, esta tarea consiste en hacer operativa los conceptos y elementos del problema que se estudia.(Azuelo Azuelo, 2019)

6.1 Campo o universo de la investigación

El presente trabajo se desarrolló en base a la recopilación de información de la Superintendencia de Compañías; y, mediante entrevistas al gerente de la Empresa X, ubicado en la provincia de Pichincha, cantón Rumiñahui, con el objetivo de obtener la mayor información referente al tema de interés para el correspondiente análisis de la cartera vencida de la Empresa X.

6.2 Tipo de Estudio

El tipo de estudio que se desarrollara en el presente trabajo es descriptivo, ya que, se puede identificar características, las cuales permiten realizar el análisis comparativo de los estados financieros, lo cual ayudara a poder determinar la afectación de la COVID 19 en la cartera vencida entre los periodos de enero-diciembre 2019 y 2020, según (Gladys Guevara, Alexis Verdesoto, & Nelly Castro, 2020) “la información suministrada por la investigación descriptiva debe ser verídica, precisa y sistemática. Se

debe evitar hacer inferencias en torno al fenómeno. Lo fundamental son las características observables y verificables”.

Por otro lado, se utilizará el método cualitativo. (Gladys Guevara et al., 2020) afirma: “Es la recopilación objetiva de datos que se centran principalmente en números y valores. Los resultados de la observación cualitativa se obtienen utilizando métodos de análisis estadísticos y números como la edad, la forma, el peso, el volumen, etc.”.

6.3 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Para el presente trabajo se utilizará varios métodos de investigación, que se presentan a continuación:

- **Observación:** se desarrollará mediante todo el trabajo tanto para los factores internos y externos que afectan la empresa como también a los estados financieros de la empresa x.
- **Analítico:** Se aplicará para el cálculo de los diferentes indicadores financieros durante el desarrollo del presente trabajo.
- **Estadístico:** Se empleará para la correspondiente recopilación de la información numérica durante el periodo enero-diciembre 2019 y 2020 de la empresa en cuestión.

Para las fuentes de información se empleará fuentes primarias y secundarias

- **Fuentes primarias:** Se realiza varias entrevistas a los empleados de la empresa x, específicamente aquellos que se encuentren directamente envueltos en el área financiera y en cartera vencida.

Información propia de la empresa acerca de la cartera total y vencida correspondiente a los años de análisis 2019 y 2020.

- **Fuentes secundarias:** Información extraída de la superintendencia de compañías para el análisis de los estados de resultados del periodo enero-diciembre 2019 y 2020 de la empresa x.

Banco Central del Ecuador: análisis del PIB, tasa activa, tasa pasiva, riesgos país y otros.

1. GENERALIDADES

1.1 Antecedentes

La empresa x de carácter familiar, completamente de una capital ecuatoriana, el 5 de abril de 1988, en la provincia de Pichincha, tiene como objeto social el procesamiento, envase, distribución y la comercialización de alimentos, representar a compañías nacionales o extranjeras, procesadoras, envasadoras, distribuidoras, comercializadoras de alimentos, por cual se puede identificar dos actividades importantes:

- Producción y comercialización de harina de trigo
- Comercialización de productos masivos

La empresa x, importa directamente el trigo CWRS (Canadian Western Red Spring o trigo rojo de primavera del oeste de Canadá), el cual, se lo ha catalogado en el mercado como el duro y apreciado internacionalmente, ya que, presenta un alto contenido de proteína, molienda superior y alto rendimiento en el horneado del pan, la empresa X, no solo realiza el proceso de la importación, sino que también, realiza el proceso de obtención de harina de trigo y se complementa con la oferta de cereales como: arroz, avena, almidón de maíz, galletas, confites, azúcar, subproductos de trigo y subproductos de almidón.

Además, con el tiempo la empresa x, ha podido diversificar sus actividades con un canal especial de balanceado para la industria avícola, porcina, cunícula y pecuaria y el balanceado para mascotas.

La empresa x, actualmente cuenta con una infraestructura propia, la cual constituye un área administrativa, planta de operación, bodega y vehículos propios para la logística de los mismos, cuenta con un total de 78 empleados.

Actualmente, se comercializa productos de consumo masivo a través de representación de terceros (vendedores) y distribución de varias empresas.

1.2 Filosofía Corporativa

A lo largo del tiempo la empresa X, se ha fundamentado en valores centrales como: ética, compromiso y orientado a resultados.

La empresa X ha trabajado conjuntamente con sus empleados basándose en una filosofía donde su objetivo principal es “sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas prácticas profesionales respetando las políticas organizacionales”.

- **Misión**

La empresa X, tiene como misión “Ser una industria productora de harina de trigo y comercializadora de productos nacionales e importados de consumo masivo enfocados a satisfacer las necesidades del mercado ecuatoriano buscando siempre la excelencia para beneficios de los clientes, colaboradores y los accionistas”(Falimensa, n.d.).

- **Visión**

Durante el transcurso del tiempo, la empresa X tiene como objetivo principal de su visión “Ser la empresa productora y comercializadora más competitiva en el mercado nacional, reconocida por satisfacer las necesidades de los clientes, con marcas propias y productos de consumo masivo de excelente calidad”(Falimensa, n.d.).

1.3 Categoría de Productos

En la actualidad la empresa X, posee varias líneas de productos altamente identificadas, las mismas que son:

Tabla 1. Categoría de productos

Productos	Sub productos	Productos
Balanceados Cerdos/Pollos	-Cerdo Engorde y cerdo engorde pellet -Cerdo crecimiento harina y cerdo crecimiento pelet. -Pollo engorde harina y pollo engorde pelet	
Balanceados Mascotas	-Mambo cachorros/ adultos -Gatuco -Cani prime cachorro y adulto -Cani cachorros razas medias y grandes. -Cani adultos razas medianas y grandes	
Trigo	-Afrecho grueso de trigo -Afrecho semita -Afrecho semi-semita -Molido de cebada	
Arroz	-Arroz Macareño grano largo/super premiun -Arroz Faliarroz -Arroz Pioli	
Confitería	-Gelatina Jelly -Galletas Animalitos -Galleta cocada -Galletas rellenas -Galletas Paty mantequilla	
Conservas	-Caballa -Encebollado -Lomitos de Atún -Sardinas -Ventresca	

Fuente: Registros de la Empresa

Elaborado por: La autora

1.4 Organigrama Funcional

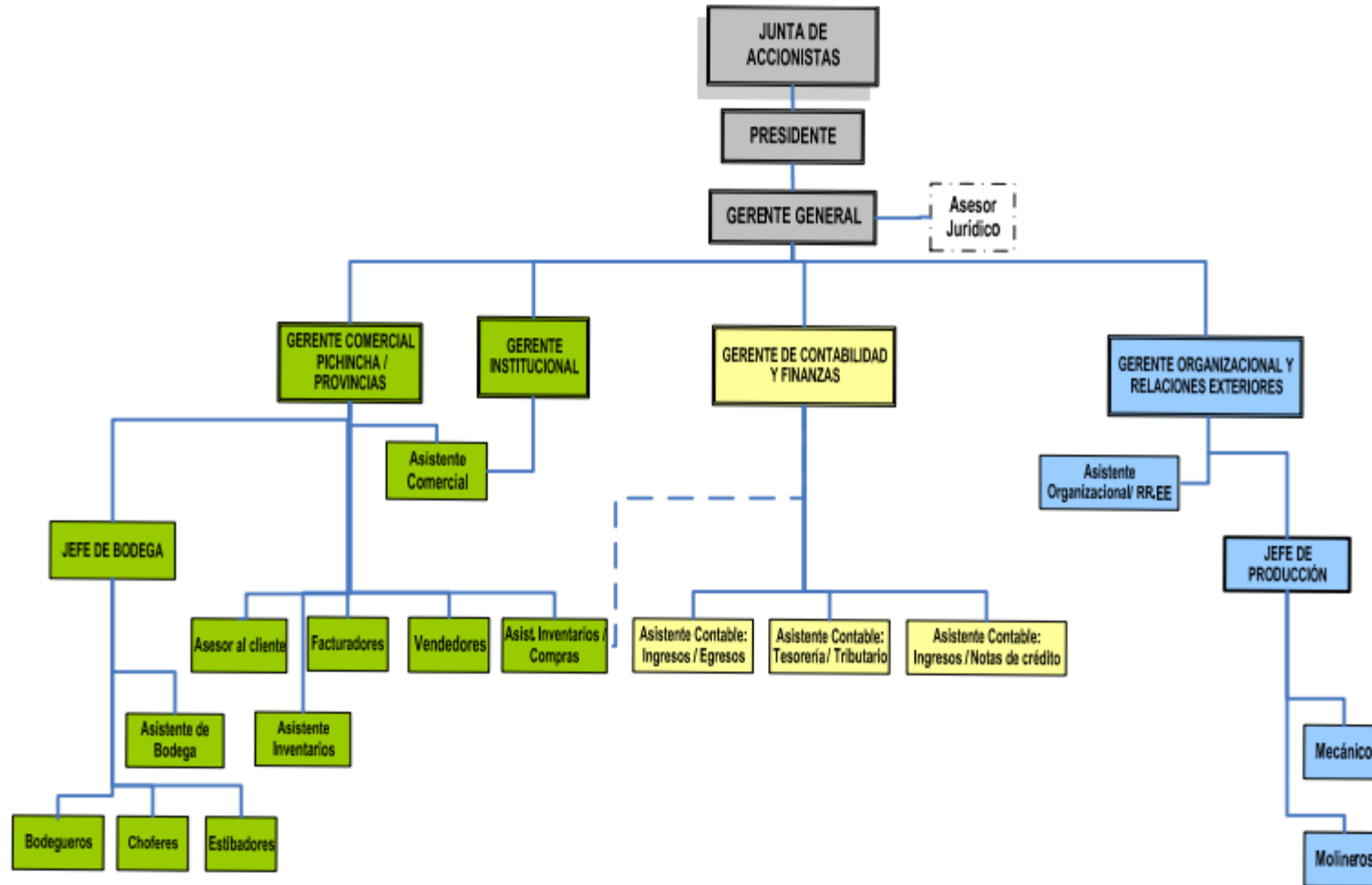


Figura 1. Organigrama de la empresa

1.5 Análisis del Entorno

A continuación, se utilizará la herramienta PESTEL, la cual, ayudará a identificar los factores del entorno interno y externo que afectan a la empresa, para poder tomar las mejores decisiones en base al análisis a realizar, de igual manera, se realizara una matriz para resumir cada uno de los factores.

- ***Análisis PESTEL.***

“El PESTEL es una herramienta utilizada en el análisis estratégico que define el entorno de una empresa, por medio del análisis de un conjunto de factores externos” (*economipedia, 2022*).

Es una herramienta que ayudará a describir el entorno macroeconómico de la empresa de manera estratégica, lo cual permitirá obtener un buen funcionamiento de la misma. El análisis PESTEL, se lo debe realizar para poder no solo comprender y entender el entorno y se lo utiliza cuando: se realiza planes de negocio, plan estratégico y planes financieros.

1.5.1 Factor Político

“Ante todo, los factores políticos permiten determinar y evaluar como la intervención del Gobierno puede afectar el funcionamiento y desempeño de la empresa. Esto se da por medio de las leyes y las políticas que aplica el ente gubernamental” (*economipedia, 2022*).

Factores que regularizan el entorno de un país, por lo cual, se estudia los decretos o leyes que llegan a afectar la economía del mismo.

- Conflictos extranjeros, los cuales, tienen una repercusión en futuras negociaciones con el Ecuador.

1.5.2 Factor Económico

“Los factores económicos toman en cuenta todas las variables macroeconómicas. Estas variables se consideran tanto a nivel nacional como internacional, dado que podrían favorecer o entorpecer el desempeño de la organización” (*economipedia*, 2022).

Para realizar este análisis se ha tomado como consideración factores como: PIB, Riesgo País y Tasa de Interés.

- **PIB**

Para poder determinar el impacto de la Covid 19 en el PIB, se ha realizado un análisis con un base de datos históricas, tomando en consideración como año base el 2010 hasta el año 2021, como se puede observar en la tabla 1.

Debido a la pandemia (COVID 19) y a la poca reactivación económica en el segundo semestre de 2020, el PIB real del Ecuador se contrajo un 7,8% en el último año, ya que, este año se experimentó un crecimiento igual a cero en el año 2019, esto se vio afectado en el desplome en la demanda externa, por lo cual, se dio un decremento de las exportaciones, importaciones, bienes y servicios. ((CEPAL), 2021)

Tabla 2. Datos históricos del PIB

AÑO	PIB (Millones de dólares)	PIB (Millones de dólares de 2007)	Tasa de Variación
2010	69.555,37	56.481,06	3,5
2011	79.276,66	60.925,06	7,9
2012	87.924,54	64.362,43	5,6
2013	95.129,66	67.546,13	4,9
2014	101.726,33	70.105,36	3,8
2015	99.290,38	70.174,68	0,1
2016	99.937,70	69.314,07	-1,2
2017	104.295,86	70.955,69	2,4
2018	107.562,00	71.870,52	1,3
2019	108.108,02	71.879,22	0
2020	98.808,01	66.308,49	-7,8

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: El autor

Para el año 2020, se tiene una caída del -7,8 debido a la COVID 19, como se puede observar en La Ilustración 2, es una de las mayores caídas históricamente.

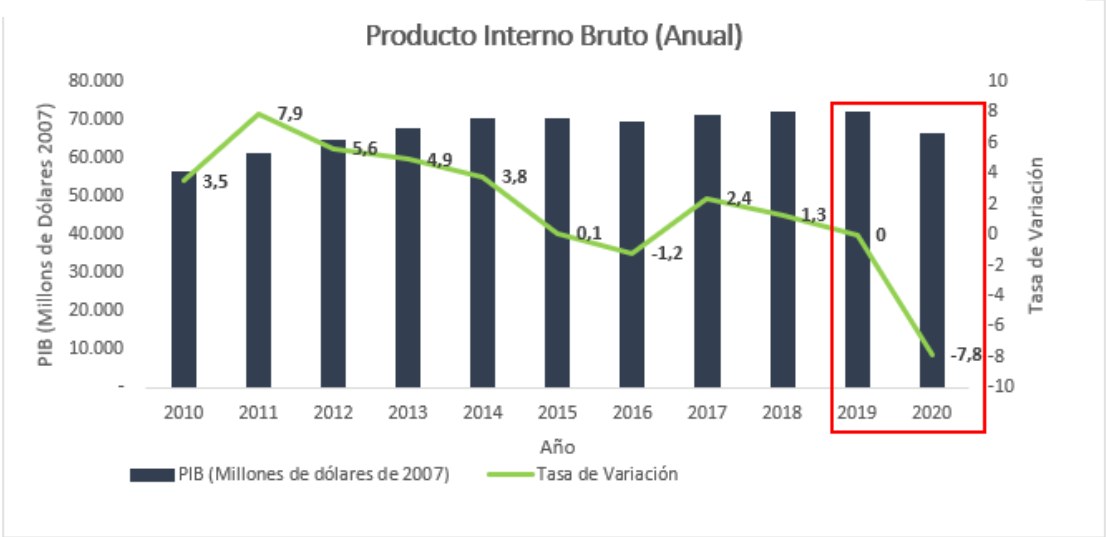


Figura 2. Evolución del PIB

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: El autor

“El sector manufacturero es un determinante clave para el crecimiento económico debido a los efectos multiplicadores que tiene sobre las economías. De esta manera, la literatura económica señala al sector manufacturero como el motor del crecimiento económico”(Paulette Zapata Chin, John Nieves Nieves, & del Cisne Vega Granda, 2022).

Como se presenta a continuación en el año 2020 se observa un ligero incremento en el sector manufacturero, dentro de la industria manufacturera, se encuentra el sector molinero, la información presentada, tiene relación con lo analizado, debido al confinamiento el grupo familiar se reunió en los hogares, por lo cual, el consumo de la canasta básica tuvo un incremento de 0,26 punto, y esto se ve reflejado en la siguiente figura 3.

A continuación, se presenta la gráfica en la cual podemos determinar la participación el nivel de participación del sector manufacturero.

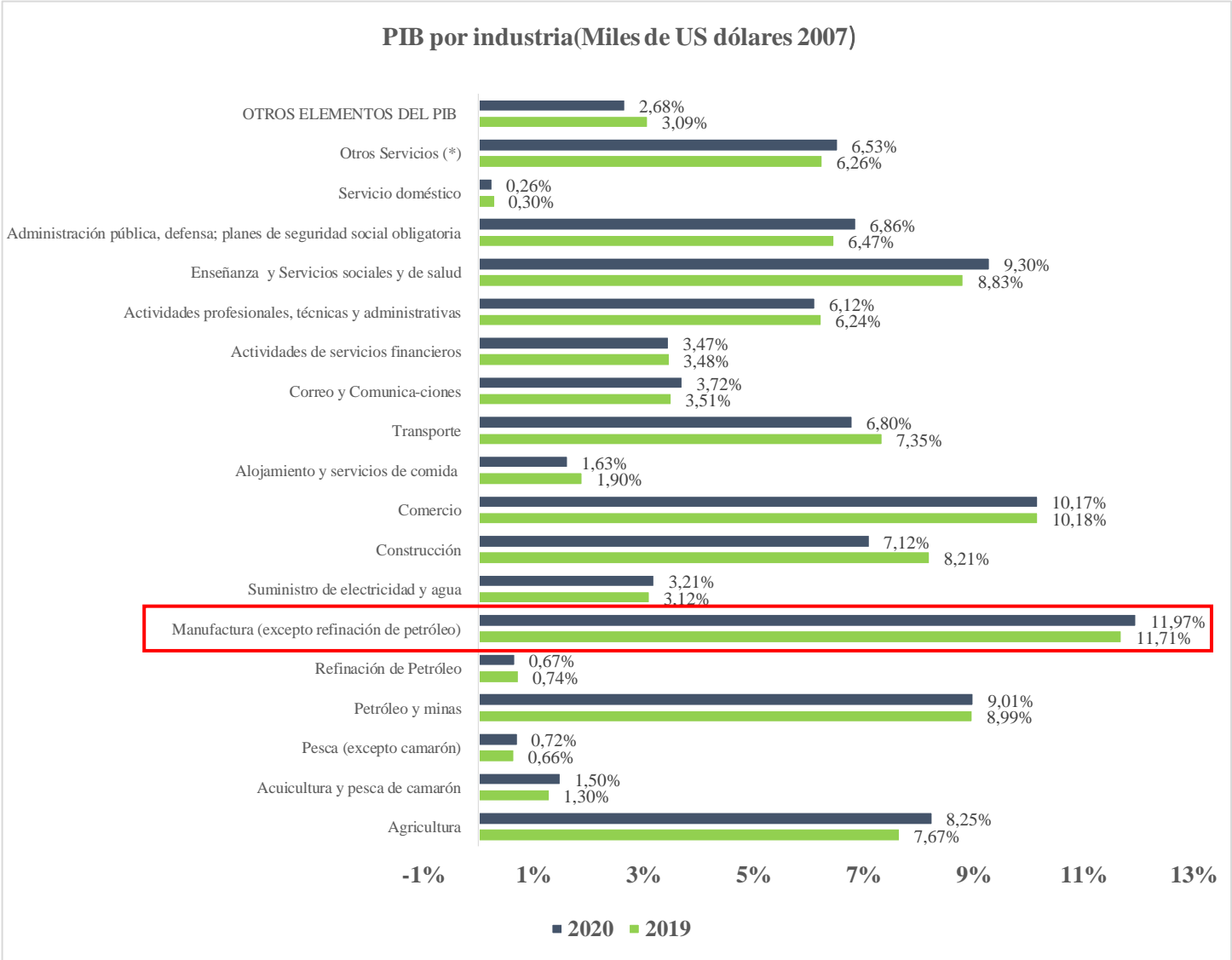


Figura 3. PIB por sector

Fuente: Banco Central Del Ecuador

Elaborado por: El autor

- **Riesgo País**

Este indicador ayuda a medir el nivel de oferta o premio tiene que dar un país para convencer a un inversor a tomar el riesgo de prestar una x cantidad de dinero.

El riesgo país es un indicador que mide las posibilidades de pago de la deuda externa de un país, este cálculo se lo realiza por medio del Indicador de Bonos de Mercados

Emergentes- EMBI (Diferencia de tasa de interés que pagan los bonos denominados en dólares, emitidos por países subdesarrollados y los bonos del Tesoro de Estados Unidos, considerados "libres" de riesgo), creado por la firma internacional JP Morgan Chase. Mientras más alto es el valor del Riesgo País, más crecen las tasas de interés a la hora de endeudarse, y puede repercutir negativamente en inversiones extranjeras y en las nuevas operaciones crediticias, tanto para empresas públicas como para privadas, sin embargo, si el índice es bajo puede atraer a los inversores y contribuir con el desarrollo de los países. (Econ. MBA. Ana María Sánchez, Econ. MBA. Tatiana Vayas, Ing. Fernando Mayorga, & Ing. Carolina Freire, 2021)

Los factores que determinan el riesgo país están directamente ligados al desempeño económico, sus proyecciones hasta el panorama social y político. A inicios de 2020, Ecuador arrastraba un problema de inestabilidad política derivada de la frágil popularidad del gobierno de Lenin Moreno y las protestas de octubre de 2019. Restaron en contra dos crisis: la económica y la sanitaria por la pandemia del COVID-19. (Leonardo Gómez Ponce, 2021)

En el año 2019 y 2020, el país contaba con el mandatario Lenin Moreno, al final de diciembre del 2019, el país presento en promedio, un riesgo país de 693 puntos con diferencia del 2020, donde se presencia un incremento de 1.693 puntos, debido a que en este periodo terminó en diciembre con un promedio 2.386 puntos. Este incremento se debe a los efectos de la pandemia, como se puede visualizar en la figura 4, los meses donde presenta los picos más altos corresponde al mes de mayo y marzo, esto sin lugar a duda afecto al país en el medio extranjero.

Sin lugar a duda, este indicador se vio afectado por las medidas propuestas por el Gobierno, con el contrarrestar la crisis económica que enfrentaba el país en ese momento.



Figura 4. Evolución del Riesgo País

Fuente: Banco Central Del Ecuador

Elaborado por: El autor

En 2020, el riesgo país alcanzó su punto más alto en 14 años. El 23 de marzo de este año, siete días después que comenzó el confinamiento en Ecuador, este índice llegó a los 6.063 puntos. Ese año hubo dos picos importantes cada uno provocado por dos sucesos puntuales. El primero fue el antes mencionado: La pandemia provocó un colapso en los mercados internacionales y el desplome de los precios de materias primas como el petróleo, que se cotizó en unos USD 20 menos de lo presupuestado en Ecuador. (Leonardo Gómez Ponce, 2021)

1.5.3 Factor Socio Cultural

“Los factores sociales incluyen elementos como la religión, las creencias, la cultura, los hábitos y las preferencias de las personas. Todos estos elementos afectan de manera favorable o desfavorable los resultados de una empresa. Dado que los aspectos sociales van cambiando y van presentando nuevas tendencias” (*economipedia, 2022*).

Durante el confinamiento, las medidas impuestas por el COE Nacional, tuvo una gran afectación a nivel nacional, como por ejemplo en la logística de mercadería, movilización, transporte, etc., por lo cual, muchas empresas tuvieron que adaptarse a nuevos procesos, en la empresa x no tuvo ningún problema en cuanto al personal administrativo, debido a que el trabajo se lo podía realizar de forma remota, a diferencia del personal operativo, el cual tenía que dirigirse a la empresas por las actividades que se realizaba, claramente dichas medidas tuvieron un impacto en las organizaciones, por lo cual, se ve afectado también los gastos que se realizó en el año 2019.

Debido a las medidas impuestas por el COE Nacional, muchas organizaciones implementaron nuevos procesos, por ejemplo: transporte puerta a puerta, mascarillas, implementos de desinfección, trajes de bioseguridad, termómetro, etc.

Algunas de las medidas anunciadas por el COE Nacional, se presentan a continuación:

- Prohibición de ingreso de pasajeros, por 21 días, desde las 23h59 del domingo 15 de marzo de 2020, para ciudadanos extranjeros y, para ciudadanos nacionales desde las 23h59 noche del lunes 16 de marzo de 2020. Las personas que ingresen deberán realizar el aislamiento obligatorio preventivo. Esto aplica para pasajeros de transporte terrestre internacional, transfronterizo y marítimo.(COE Nacional, 2020)
- Habilitación de laboratorios privados para realizar exámenes de prueba de COVID, INSPI Quito, desde el domingo (15), INSPI Cuenca, desde el miércoles (18). Se publicará la lista a través del Ministerio de Salud Pública. Incentivar el uso del 171 y la plataforma digital para el triaje médico con médicos y estudiantes de medicina de últimos años, a partir del lunes 16 de marzo todos los ecuatorianos podrán registrarse en una aplicación móvil para monitoreo de su estado de salud dos veces al día a través de inteligencia artificial.(COE Nacional, 2020)
- Toda persona extranjera o nacional proveniente del exterior que dese ingresar a la provincia de Galápagos, deberá cumplir con el aislamiento preventivo obligatorio

APO por un período ininterrumpido de 14 días, con apego a las disposiciones y los acuerdos interministeriales de 12 y 13 de marzo del presente año, por el plazo de 21 días, esta medida se revisará una vez cumplido el plazo.(COE Nacional, 2020)

1.5.4 Factor Tecnológico

“Los niveles de innovación que se están dando en los mercados. Los cambios tecnológicos pueden traer grandes beneficios para las empresas que saben aprovecharlos. Pero puede ocasionar mucho daño a las empresas que se quedan obsoletas y que no cambian su infraestructura” (*economipedia*, 2022).

A pesar del confinamiento, la pandemia permitió en el ámbito tecnológico con un punto de vista en un eje principal que son las personas.

El primer eje de todos y el más importante es el de personas, ya que es clave, el acompañamiento directivo en la transformación digital, debido a que estos son los que impulsan el cambio y transformación en toda organización, a diferencia de aquellas empresas que no tienen un acompañamiento, por lo que no tienen claro cómo aprovechar las oportunidades que brinda la parte digital en el negocio, es por ello, que muchas de las empresas poseen iniciativas digitales dentro y fuera de la organización, dando como resultado una adaptabilidad de manera más fácil y ágil al teletrabajo potenciado así: el rediseño de procesos, la experiencia y atención del cliente cambiando todo su entorno presencial a un entorno completamente virtual.

Sin lugar a duda, las empresas pudieron experimentar no solo un nuevo entorno para el equipo de trabajo, sino que también para los clientes, ayudando de esta manera a poder identificar fallas en los determinados procesos, dando como resultado la optimización de tiempos y recursos.

La empresa x, no se vio amenazada por el impacto de la tecnología, sino que, por otro lado, aprovecho de manera positiva el uso de la misma, implementado y mejorando procesos que eran ineficientes, por ejemplo, la comunicación con sus clientes, ya que, se realizó una mejora en las plataformas, por lo cual, los clientes tuvieron una mejor experiencia al contactar con la empresa.

1.5.5 Factor Ecológico

“Los aspectos ecológicos tienen que ver con todos los factores que tienen relación directa o indirecta con el medioambiente. Cualquier cambio en la regulación gubernamental o tendencias sociales para la protección del medioambiente que afectan a la empresa” (economipedia, 2022).

Todas las empresas tienen la responsabilidad social de cuidar el medio ambiente, por ello, existen normativas y técnicas que se utilizan para el cuidado del planeta.

A nivel mundial se ha promovido el uso de las políticas de reciclaje, las cuales al implementarse en la empresa x, dieron como resultado la disminución de uso de materiales de oficina, invitando a participar en un ambiente más ecológico.

La empresa x, no expulsa ningún gas hacia el medio ambiente, debido a que ellos trabajan con materia prima directa como es el trigo, al final de la operación y el tratamiento que se realiza al producto, la empresa x extrae impurezas y estas son tratadas y desechadas como corresponde.

De igual manera, la empresa x, maneja con mucho cuidado los niveles de ruido con los cuales debe tratar, ya que, a pesar de ser una zona industrial, deben cumplir con ciertos lineamientos.

1.5.6 Factor Legal

“Incluyen todas las leyes que la empresa se ve obligada a cumplir. La normativa legal puede perjudicar o beneficiar el desempeño de la empresa. Las leyes pueden incidir sobre el proceso de producción y de comercialización de los productos que ofrece una empresa” (economipedia, 2022).

- **Ley para la reactivación económica**

El gobierno ecuatoriano, con el fin de fortalecer la economía solidaria propuso varias medidas, las cuales tienen un impacto positivo a las organizaciones.

Los esfuerzos para generar las capacidades de desarrollo del sistema económico han sido numerosos y un siguiente paso para el logro de estos objetivos es el incentivar y profundizar el rol que juegan los distintos sectores económicos y su importancia en la generación de empleo. Para aquello Ecuador necesita de tres objetivos claros: Reactivar la economía, fortalecer la dolarización y modernizar la gestión del sistema

financiero.(Oficial Suplemento & Hugo Del Pozo Barrezueta Director Del Registro Oficial En su despacho-, 2017)

- **Ley orgánica de apoyo humanitario**

Debido al impacto que tuvo la COVID 19, en la economía del país la Asamblea Nacional aprobó la ley de apoyo humanitario, el cual tenía como objetivo principal la reactivación económica y acuerdos tanto entre trabajador y empleador.

La presente Ley tiene por objeto establecer medidas de apoyo humanitario, necesarias para enfrentar las consecuencias derivadas de la crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19, a través de medidas tendientes a mitigar sus efectos adversos dentro del territorio ecuatoriano; que permitan fomentar la reactivación económica y productiva del Ecuador, con especial énfasis en el ser humano, la contención y reactivación de las economías familiares, empresariales, la popular y solidaria, y en el mantenimiento de las condiciones de empleo. (Hugo Enrique Del Pozo Barrezueta Director, 2020)

2. ANÁLISIS INTERNO

2.1 Flujo Grama Actual de Apertura de Crédito

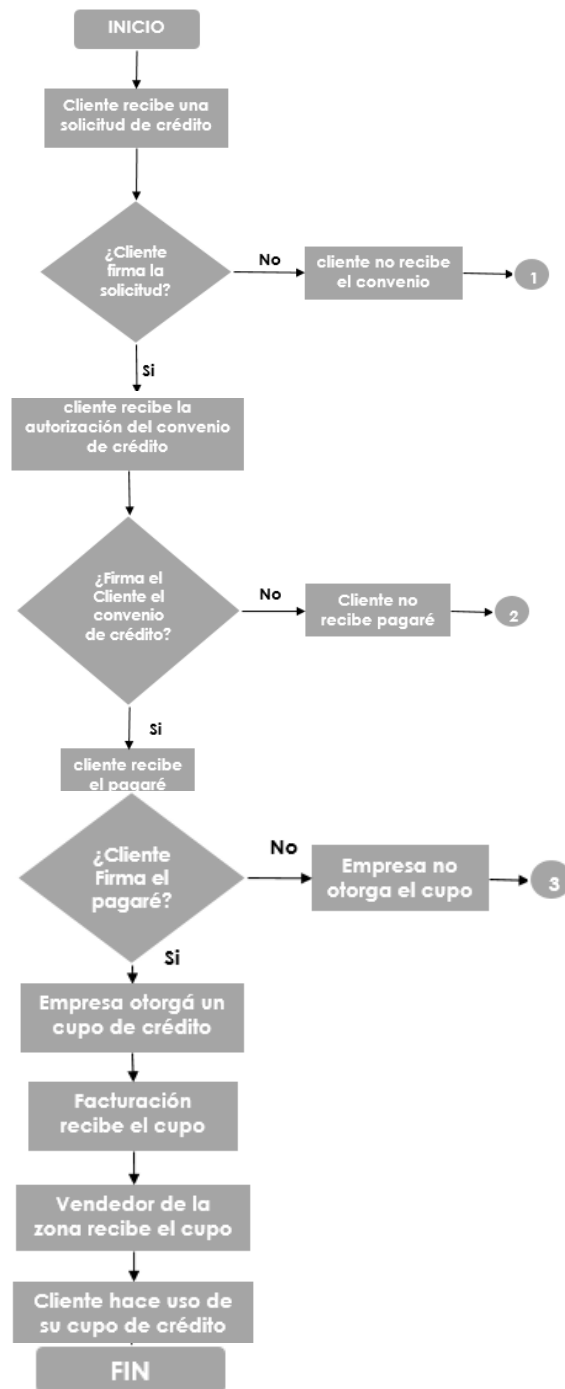


Figura 5. Flujo Grama de Cartera

Fuente: Registro de la empresa

Elaborado por: El autor

2.2 Procedimiento de Apertura de Clientes

- Las primeras 3 compras serán de contado
- Copia a color Ruc o cédula
- Copia servicios básicos de local y domicilio
- 3 facturas de otros proveedores
- Verificación física del supervisor quien emitirá su informe
- Se asignará el cupo analizando los documentos presentados
- Firma en: solicitud de crédito, convenio de crédito y pagare a la orden.

2.3 Procedimiento de Cobro de Facturas

- **Facturas de contado:**
 - Se recaudará en efectivo pago al transportista, cobro anticipado mediante transferencia o deposito sujeto a verificación. Con cheque solo en caso de tener autorización escrita.
- **Facturas de crédito:**
 - Todas las facturas tienen 30 días crédito desde su emisión. El vendedor o facturación puede solicitar un plazo menor.
 - Se recaudará dentro de los 30 días más, es decir hasta los 45 días se considera una factura recaudada a tiempo. (estos 15 días no lo debe conocer el cliente es de manejo interno) pasado este tiempo las facturas estarán en mora.
 - Facturas de 46 días en adelante según análisis previo se restringirá las ventas hasta cuadrar las facturas en mora.
 - Facturas que superen los 60 días desde su emisión según análisis se podrá suspender al cliente.
 - Facturas que superen los 90 días de morosidad según análisis previo se iniciaran gestiones pre legales según el caso. (se iniciará procesos legales al cliente que lo amerite, independientemente de los días de vencimiento).

2.4 Situación Financiera

Mediante el análisis de los estados financieros de los años culminados en 31-12-2019 al 31-12-2020 de la empresa X, será posible observar de mejor manera la situación actual y en general los principales resultados para la evaluación de la recuperación y control de la cartera vencida.

2.4.1 Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados

2.4.1.1 Estado de situación financiera

- **Activos**

Los Activos de la compañía a la fecha de corte (31 de diciembre del 2020), termino con un saldo final de US\$ 4,43 millones, de los cuales el 67,26% corresponde al Activo Corriente, el 31,50% corresponde al Activo no Corriente y el 1,24% al total de otros Activos.

Se puede evidenciar en las fechas al corte de 31 de diciembre del 2020 y 31 de diciembre del 2019, existe una diferencia de US\$ 456 mil de dólares.

Existe un decremento muy importante en el rubro de cuentas por cobrar, debido a que, paso de US\$ 1,42 millones de dólares a US\$ 1,38 millones de dólares con una disminución neta del US\$0,04 millones de dólares, equivalente al -3%.

Las variaciones positivas que se puede encontrar en la misma cuenta de activo son: a) Caja y Equivalentes de Efectivo, la misma que aumentó en US\$ 366 mil de dólares, equivalente al 115%, respecto al mismo periodo de análisis del año 2019; y b) La cuenta de inventarios, la misma que presenta un aumento en US\$ 75 mil dólares, equivalente de esta manera al 13%, respecto al mismo periodo de análisis del año 2019.

La concentración de recursos en el Activo Corriente en el año 2019 equivale al 62,59%, la cual, es muy semejante a la participación del año 2020, sim embargo presenta un ligero incremento del 4,26%, dando, así como resultado el 67,26%, en ambos casos la concentración en activos corrientes se mantiene en niveles semi-elevados.

Los activos no corrientes presentan una disminución US\$ 48 mil de dólares con respecto al año 2019, el mismo que equivale a un -3%.

Tabla 3. Total de Activos

EMPRESA XX S.A
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
Al 31 DE DICIEMBRE DE 2020, CON CIFRAS COMPARATIVAS DEL 2019
(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)

	Periodo contable		Análisis Vertical		Análisis Horizontal	
	2020	2019	2020	2019	US\$	%
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y equivalente efectivo	683.368	317.567	15,40%	7,98%	365.801	115%
Cuentas por Cobrar	1.384.809	1.428.195	31,21%	35,87%	-43.386	-3%
Activos corrientes	204.588	157.119	4,61%	3,95%	47.469	30%
Inventario	664.679	589.276	14,98%	14,80%	75.403	13%
Otros Activos por cobrar	47.443		1,07%	0,00%	N/A	N/A
Total Activo Corriente	2.984.887	2.492.157	67,26%	62,59%	492.730	20%
Propiedad, planta & equipos	1.301.340	1.296.975	29,33%	32,57%	4.365	0,34%
(-) Depreciación de PPE	-465.796,28	-412.995	-10,50%	-10,37%	-52.802	12,79%
Revaluó Propiedad, Planta y equipo	562.878	562.878	12,68%	14,14%	-	0,00%
(-) Deterioro propiedad, planta y equij	-754	-754	-0,02%	-0,02%	-	0,00%
Total Activo No Corriente	1.397.668	1.446.104	31,50%	36,32%	-48.436	-3%
OTROS ACTIVOS				0,00%	N/A	N/A
Difereidos [▼]	41.847	29.301	0,94%	0,74%	12.546	42,82%
inversiones	6.280	6.280	0,14%	0,16%	-	0,00%
Doc. Por cobrar largo plazo	6.938	8.016	0,16%	0,20%	-1.078	-13,45%
Total Otros Activo	55.065	43.597	1,24%	1,09%	11.468	26,3%
TOTAL ACTIVO	4.437.620	3.981.859	100,00%	100,00%	455.762	11,4%

Fuente: Registro de la empresa

Elaborado por: El autor

- **Pasivos**

Los Pasivos de la empresa x, a la fecha de corte (31 de diciembre del 2020), tiene un saldo final de US\$ 2,21 millones de dólares de los cuales el 80,38% corresponde al total del pasivo corriente, y el 19,62% corresponde al total pasivo no corriente.

La diferencia entre la cuenta de pasivos totales entre el año 2019 y 2020 tiene una variación positiva del 22%.

Existe un incremento sustancial de los pasivos, se refleja principalmente en el pasivo corriente, debido a que para el 2020 existe un incremento del US\$ 410 mil dólares; equivalente al 29,98% mayor del valor contabilizado al 31 de diciembre del 2019. El pasivo no corriente de la empresa x reflejan una disminución de US\$ 11 mil dólares dentro de los mismo se evidencia el efecto de cuentas por pagar a largo plazo.

Tabla 4. Total Pasivo

	Periodo contable		Análisis Vertical		Análisis Horizontal	
	2020	2019	2020	2019	US\$	%
PASIVO						
Cuentas por Pagar	828.100	421.548	37,38%	23,21%	406.551	96,44%
Empleados por Pagar	43.842	118.169	1,98%	6,51%	-74.326	-62,90%
Impuestos por Pagar	25.812	44.793	1,17%	2,47%	-18.981	-42,38%
Cuentas por Pagar a terceros	79.530	7.535	3,59%	0,41%	71.995	955,46%
Cuentas por pagar relacionados	773.182	774.998	34,90%	42,68%	-1.816	-0,23%
Otras cuentas por pagar corto plazo	30.000	2.788	1,35%	0,15%	27.212	976,04%
Total Pasivo Corriente	1.780.465	1.369.830	80,38%	75,43%	410.635	29,98%
PASIVO NO CORRIENTE						
Cuentas por pagar largo plazo	-	17.864	0,00%	0,98%	-17.864	-100,00%
Provisiones empleados	327.926	315.435	14,80%	17,37%	12.491	3,96%
Pasivos Diferidos	106.773	112.812	4,82%	6,21%	-6.039	-5,35%
Total Pasivo No Corriente	434.699	446.111	19,62%	24,57%	-11.412	-2,56%
TOTAL PASIVO	2.215.164	1.815.941	100,00%	100,00%	399.223	22%

Fuente: Registro de la empresa

Elaborado por: El autor

- **Patrimonio**

El patrimonio de la empresa x, presenta un incremento, al pasar de US\$ 2,16 millones de dólares al 31 de diciembre del 2019 a US\$ 2,22 millones de dólares al 31 de diciembre del 2020, lo que significa un incremento del patrimonio neto de US\$ 65 mil dólares, equivalente al 2,61%.

Tabla 5. Total Pasivo y Patrimonio

	Periodo contable		Análisis Vertical		Análisis Horizontal	
	2020	2019	2020	2019	US\$	%
PATRIMONIO						
Capital Social	700.000	700.000	31,50%	32,32%	-	0,00%
Reserva legal	200.307	200.307	9,01%	9,25%	-	0,00%
Resultados ejercicios anteriores	617.779	659.499	27,80%	30,45%	-41.720	-6,33%
Reserv del Capital	476.202	476.202	21,43%	21,99%	-	0,00%
Otros resultados integrales ORI	174.486	170.390	7,85%	7,87%	4.096	2,40%
Reservas NIIF	1.240	1.240	0,06%	0,06%	-	0,00%
Resultado del ejercicio	52.443	-41.720	2,36%	-1,93%	94.163	-225,70%
Total Patrimonio	2.222.457	2.165.918	100,00%	100,00%	56.539	2,61%
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	4.437.620	3.981.859				

Fuente: Registro de la empresa

Elaborado por: El autor

2.4.1.2 Estado de resultado

- **Ingresos**

Los ingresos por operaciones de la empresa x, tienen una disminución del 0,81% con relación a los resultados en el periodo acumulado enero-diciembre del 2019, ya que, al 31 de diciembre del 2020 refleja un valor del US\$ 10,57 millones de dólares a diferencia del periodo anterior que se refleja un valor del US\$ 10,66 millones de, con una disminución de US\$ 86 mil dólares.

A continuación, se presenta un pequeño resumen de los ingresos operacionales:

Tabla 6. Ingresos

	Periodo contable		Análisis Vertical		Análisis Horizontal	
	2020	2019	2020	2019	US\$	%
INGRESOS						
Ingresos Operacionales						
ventas	10.935.151	10.972.420	100,00%	100,00%	-37.268	-0,34%
Devoluciones en ventas	-159.707	-113.124	-1,46%	-1,03%	-46.584	41,18%
Descuento en ventas	-196.143	-193.106	-1,79%	-1,76%	-3.037	1,57%
Total Ingresos Operacionales	10.579.301	10.666.190	96,75%	97,21%	-86.889	-0,81%

Fuente: Registro de la empresa

Elaborado por: El autor

Es importante recalcar que la empresa x, posee ingresos financieros por un valor 248 mil dólares, lo cual representa el 0,0023% del total de los ingresos del Estado de Resultados.

- **Costos y gastos**

El costo de ventas en la empresa x, en el año 2020 ha tenido una ligera disminución en relación al costo de ventas del año 2019. Mientras las ventas se redujeron un 0,34%, el costo de ventas disminuyó de igual manera en un 2%.

Es importante mencionar que la relación que guardan los costos de ventas frente a los ingresos operacionales en el periodo enero-diciembre 2020 es del 81,49% mientras que para el mismo periodo en el año 2019 fue de 82,35%

Los gastos de operación, en el 2020, se constituyen, por una parte; los gastos administrativos, los cuales presentan un incremento de US\$179 mil dólares, equivalente al 31% y por último el gasto de ventas, el cual presentó una disminución de US\$24 mil dólares, lo cual equivale al 2%, con respecto al año 2019.

Tabla 7. Costos de Operación

COSTO DE OPERACIÓN						
Costo de Ventas	8.620.975	8.783.817	81,49%	82,35%	-162.841	-2%
Total Costos	8.620.975	8.783.817	81,49%	82,35%	-162.841	-1,85%
Gastos						
Gastos de operación						
Gastos de Administración	759.233	579.805	7,18%	5,44%	179.427	31%
Gastos de Ventas	1.114.780	1.139.508	10,54%	10,68%	-24.728	-2%
Total Gasto de Operación	1.874.012	1.719.313	17,71%	16,12%	154.699	28,78%
Gastos no operacionales						
Gastos Financieros	80.743	137.747	0,76%	1,29%	-57.004	-41,38%
Total Gastos no Operacionales	80.743	137.747	0,76%	1,29%	-57.004	-41,38%

Fuente: Registro de la empresa

Elaborado por: El autor

- **Resultados**

La compañía presenta resultados positivos al cierre de ejercicio económico comprendido entre el 01 de enero y 31 de diciembre de 2020 con una utilidad antes de impuestos en el orden de US\$ 52 mil dólares.

La gestión realizada superó los resultados logrados en el periodo enero-diciembre de 2019, la empresa alcanzó una eficiencia operativa a nivel de costo de ventas; en los resultados antes de impuesto a la renta existe un incremento de 97 mil dólares, lo cual representa un alta del 13,86% en referencia al ejercicio económico comprendido entre el 01 de enero y 31 de diciembre del 2019.

Tabla 8. Utilidad del Ejercicio

	Periodo contable		Análisis Vertical		Análisis Horizontal	
	2020	2019	2020	2019	US\$	%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	52.443	-41.720	-	-0,39%	94.163	-225,70%

2.5 Análisis Actual de los Indicadores Financieros

- **Capital de Trabajo**

Tabla 9. Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO			
<i>ACTIVO CORRIENTE – PASIVO CORRIENTE</i>			
2020	Activo Corr.	2.984.887	1.204.422
	pasivo Corr.	1.780.465	
2019	Activo Corr.	2.492.157	1.122.327
	pasivo Corr.	1.369.830	

Fuente: Registro de la empresa

Elaborado por: El autor

Como se observa, la empresa x, en el periodo enero -diciembre 2020 dispone de un ligero incremento en el capital de trabajo de US\$82 mil dólares, equivalente al 7% con respecto al año 2019, la empresa puede cubrir sus operaciones después de haber pagado todos sus pasivos corrientes.

- **Razón de liquidez**

La empresa X, porcentualmente muestra una liquidez dentro del rango aceptado, como se presenta a continuación:

Tabla 10. Razón de Liquidez

RAZÓN DE LIQUIDEZ			
<i>ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE</i>			
2020	Activo Corr.	2.984.887	1,68
	pasivo Corr.	1.780.465	
2019	Activo Corr.	2.492.157	1,82
	pasivo Corr.	1.369.830	

Fuente: Registro de la empresa

Elaborado por: El autor

En el periodo enero -diciembre 2020, presenta una disminución en 0,14 ctvs., con respecto al periodo 2019, por lo cual, por cada \$1 que la empresa debe a corto plazo, cuenta con \$1,68 dólares para respaldar esa obligación.

- **Prueba ácida**

Tabla 11. Prueba Ácida

PRUEBA ÁCIDA			
<i>ACTIVO CORRIENTE – INVENTARIO</i>			
<i>PASIVO CORRIENTE</i>			
2020	Activo Liqu.	2.320.209	1,30
	pasivo Corr.	1.780.465	
2019	Activo Liqu.	1.902.882	1,39
	pasivo Corr.	1.369.830	

Fuente: Registro de la empresa

Elaborado por: El autor

Se puede observar que para el año 2020 existió una disminución de 0,9 ctvs. con respecto al año 2019, por lo cual, por cada dólar que se debe a corto plazo, se cuenta con \$1,30 dólar en activo corriente para cancelar la deuda.

- **Solidez**

Tabla 12. Solidez

SOLIDEZ			
<i>ACTIVO TOTAL</i>			
<i>PASIVO TOTAL</i>			
2020	Activo Total	4.437.620	2,00
	pasivo Total	2.215.164	
2019	Activo Total	3.981.859	2,19
	pasivo Total	1.815.941	

Fuente: Registro de la empresa

Elaborado por: El autor

En el año 2020 se tiene una disminución de 0,19 ctvs., con respecto al año 2019, para el año 2020 se cuenta con \$2,0 dólares por cada \$1 dólar representativo de la deuda, es decir, al final la empresa x contara con \$ 1,19 dólares.

2.6 Indicadores de Cartera y Recuperación

Para el presente estudio se realizará el correspondiente análisis de la cartera, el cual ayudará a profundizar, principalmente la cartera total, cartera vencida, entre otros indicadores en el periodo enero- diciembre 2019 y enero -diciembre 2020.

2.6.1 Situación de la cartera

A continuación, se presenta el total de cuentas por cobrar, sin embargo, se realiza un desglose de la cuenta global, ya que, para el análisis posterior se enfocará en clientes por cobrar. Como se presenta en la tabla 13.

Tabla 13. Situación de la Cartera

Cuenta	31/12/2020	31/12/2019
Cientes por Cobrar	1.263.277,64	1.378.284,83
Empleados por Cobrar	7.534,19	6.148,92
Proveedores por Cobrar	94.160,34	-
Otros cuentas por Cobrar	9.581,59	7.426,52
Valores a Liquidar	10.255,30	36.334,58
Total	1.384.809,06	1.428.194,85

Fuente: Registro de la empresa

Elaborado por: El autor

Se presenta a continuación un análisis, en donde, la variación relativa como la variación absoluta, correspondiente a cada año en relación al total de la cartera al 31 de diciembre del 2020.

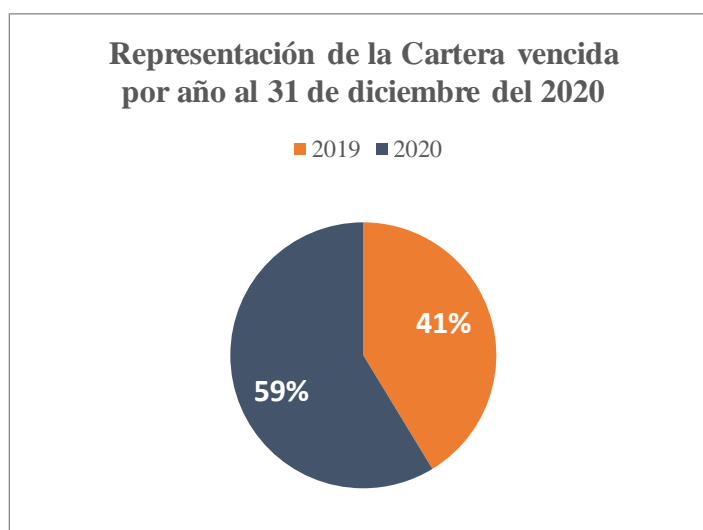
Tabla 14. Cartera Vencida

CARTERA VENCIDA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019-2020			
AÑO	TOTAL DE CUENTAS POR COBRAR	SALDOS PENDIENTES EN MORA	% DE MORA
2019	\$ 1.378.284,83	\$ 119.352,48	41%
2020	\$ 1.263.277,64	\$ 170.277,97	59%
TOTAL	\$ 2.641.562,47	\$ 289.630,45	100%

Fuente: Registro de la empresa

Elaborado por: El autor

Figura 6. Cartera Vencida



Fuente: Registro de la empresa

Elaborado por: El autor

Como se puede evidenciar al final del periodo enero-diciembre 2020, se tiene una deuda alta por cobrar, cabe recalcar que las ventas en el mismo año tuvieron una disminución del 0,8%.

A continuación, se presenta los saldos de cartera vencida durante el periodo enero-diciembre 2019 y enero- diciembre 2020, la empresa X posee políticas de cobro, donde mayor a 60 días corresponde a clientes en morosidad, por lo cual, la cartera total se encuentra dividido en dos grandes cuentas, por un lado, las cuentas corrientes hasta 45 días y las cuentas morosas mayor a 60 días.

Tabla 15. Estado de Cuentas por Cobrar

Año	Menor a 30 días	Más de 60 días	Saldo	% de mora mayor de 60 días	% de mora menor a 45 días
2019	\$1.258.932,35	\$119.352,48	\$1.378.284,83	8,66%	91,3%
2020	\$1.092.999,67	\$170.277,97	\$1.263.277,64	13,48%	86,5%
TOTAL	\$2.351.932,02	\$ 289.630,45	\$ 2.641.562,47	22%	178%

Fuente: Registro de la empresa

Elaborado por: El autor

Figura 8. Saldo de Cuenta 2019

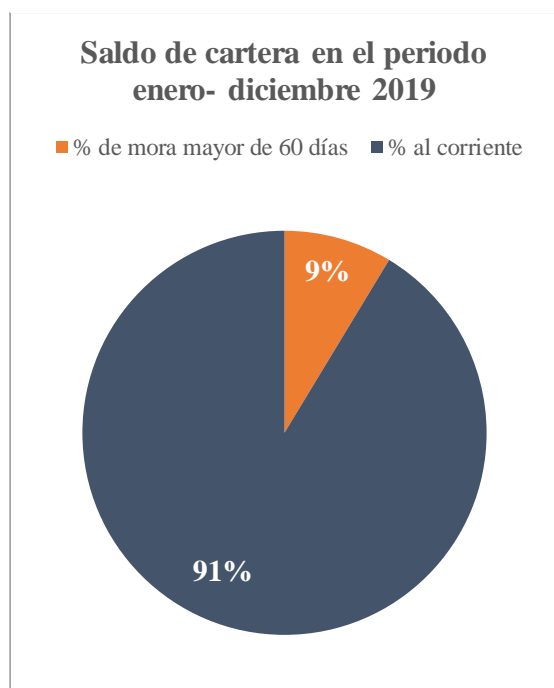
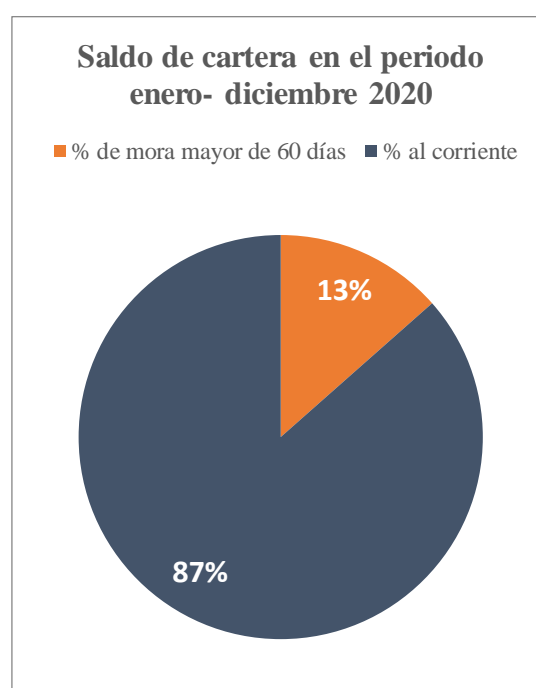


Figura 7. Saldo de Cuenta 2020



Fuente: Registro de la empresa

Elaborado por: El autor

Se puede evidenciar que al realizar el comparativo de las cuentas por cobrar al 31 de diciembre del 2019 y al 31 de diciembre del 2020, el porcentaje de morosidad sufre un incremento, lo cual, se ha podido evidenciar en los análisis previos que se realizó.

- **Rotación de cartera**

Dentro de los índices analizados, la rotación de cuentas por cobrar toma una especial importancia, ya que, permitirá constatar la situación actual en la que se encuentra la cartera de la empresa x.

Este indicador indica que la empresa x, en el periodo enero-diciembre 2019 cobró a sus clientes 7,74 veces en el año, a comparación del período 2020, el cual tuvo en aumento de 0,64 veces de cobró, es decir, se convirtió mucho más rápido en efectivo.

Figura 9. Rotación de CxC

Rotación de CxC	
$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$	
2019	2020
$\frac{10.666.190,20}{1.378.284,83}$	$\frac{10.579.301,07}{1.263.277,64}$
7,74 veces	8,37 veces

Fuente: Registro de la empresa

Elaborado por: El autor

En el periodo 2019, la empresa x tarda 47 días en promedio en cobrar a los clientes a diferencia del periodo 2020, en el cual, se aprecia una disminución de 4 días, por lo cual, el tiempo promedio que tarda en convertirse en efectivo es más eficiente a comparación del año 2019.

Figura 10. Rotación de CxC/días

Rotación de CxC	
$\frac{360}{\text{Rotación de CxC}}$	
2019	2020
$\frac{360,00}{7,74}$	$\frac{360,00}{8,37}$
47 días	43 días

- **Índice de morosidad**

En este indicador se muestra claramente, que en el periodo enero-diciembre 2020 se obtiene un incremento del 4% en la morosidad, con respecto al año 2019, este incremento se debe fundamentalmente por la COVID 19.

Figura 11. Índice de Morosidad

Índice de Morosidad	
<i>Cartera Vencida</i>	
<i>Cartera Total</i>	
2019	2020
<u>119.352,48</u>	<u>170.277,97</u>
1.378.284,83	1.263.277,64
9%	13%

Fuente: Registro de la empresa

Elaborado por: El autor

Se puede evidenciar que la empresa x, debe implementar una propuesta de optimización del control y recuperación de la cartera vencida, ya que, al finalizar la investigación, se ha obtenido un mayor índice de morosidad en cuanto a las cuentas por cobrar mayor a 60 días, con respecto al año 2020, se tiene un incremento del 42,67%, dicho incremento radica principalmente en el factor externo que es la COVID 19, y a su vez factores internos como la carencia de análisis crediticios a los clientes, ocasionando que dicho indicador tienda a subir, a pesar de que las ventas tanto en el 2019 y 2020 no tuvieron cambios considerables.

Para el efecto y el análisis financiero realizado durante el transcurso de la investigación, se concluye la necesidad de la reestructuración de las políticas de crédito y cobranza.

Tabla 16. Resumen

	Periodo contable		US\$	%
	2020	2019		
Resumen				
ventas	10.935.151	10.972.420	-37.268	-0,34%
Cientes por Cobrar	1.263.278	1.378.285	-115.007	-8,34%
Menor a 30 días	1.093.000	1.258.932	-165.933	-13,18%
Mayor a 60 días	170.278	119.352	50.925	42,67%

3. PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DEL CONTROL Y RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA

3.1 Desarrollo de la Propuesta

Una de las herramientas que deberían ser usadas por las empresas es la comercialización de los productos en el menor tiempo posible, es por ello, que se sugiere reestructurar las ventas a crédito, potenciando las políticas existentes en la misma, la primera no se considera como días de mora y es de 30 días, por otro lado, se considera entre las políticas de mora una cuenta de 60 días a más.

El objetivo principal de ofrecer un crédito directo es dar facilidades de pago a sus clientes, retener al cliente, y recuperar la inversión, de tal manera que se pueda obtener la liquidez suficiente para cumplir con las obligaciones tanto a corto, mediano y largo plazo.

A continuación, se propone la siguiente propuesta de optimización, la cual consta de: misión, visión, establecimiento de objetivos, reestructuración de políticas, las cuales ayudaran a mejorar el control en cuanto al análisis crediticio de los clientes y por último la elaboración de estrategias, que tienen como objetivo principal la recuperación de cartera de la empresa x para el año 2020.

3.2 Visión y Misión

- ***Misión***

La empresa X es una empresa productora de trigo y comercializadora de productos nacionales e internaciones con productos de alta calidad, con la capacidad de mejorar la salud financiera.

- ***Visión***

Brindar un alto nivel del servicio al cliente para optimizar y controlar el análisis crediticio de la cartera vencida de la empresa X, consolidando de esta manera la salud financiera de la misma.

3.3 Objetivo General

Estandarizar el proceso de emisión de nuevos clientes, control y el castigo de las deudas comerciales para la disminución de la cartera de la vencida de la empresa X.

3.4 Objetivos Específicos

- Optimizar y Restauración políticas de cobro
- Determinar funciones de los empleados
- Establecer estrategias

3.5 Políticas de Crédito

Para que un cliente pueda ingresar a nuestro grupo corporativo, se solicitará los siguientes papeles:

Para realizar la solicitud del crédito se debe adjuntar la siguiente información:

- Copia a color de Ruc y cédula. - Se solicitará esta información para la verificación de la identidad del solicitante.
- Copia servicios básicos de local y domicilio. – verificación de la información dada por el solicitante.
- 3 referencias comerciales
- 3 referencias personales
- Se solicitará un garante dependiendo el valor del crédito
- Se solicitará certificado de trabajo o clientes
- Estado de comportamiento de pago en otras entidades comerciales
- Formulario de solicitud de ingreso. - Ayudará a la empresa para la constancia de una cláusula de verificación, donde esta ayudará a la revisión del buró de crédito, finalmente se realizará una categorización como sujeto o no sujeto de crédito
- El cupo asignado al cliente será correspondiente al promedio de las 3 últimas compras.
- La persona encargada de recibir el dinero será el vendedor, todas las recaudaciones que se realicen durante el día se procederán a depositar en la cuenta bancaria de la empresa en dos horarios; 1 a las 12am y 2 a las 5pm de la tarde.
- Se entregará una letra de cambio firmada.

Información adicional

- La aprobación crediticia se encontrará bajo la responsabilidad del analista del área de crédito y cobranza, en el caso que el crédito sea mayor a \$ 1000 mil dólares se requerirá aprobación del asistente de crédito y cobranzas.
- Para la verificación y control de la información será necesario revisar en el sistema de la central de riesgo, tanto del cliente como la del garante (en caso de que aplique).
- En cuanto a la otorgación de créditos no se extenderá dicho cupo en el caso de que este tenga un retraso mayor a 60 días.
- La persona que sirva de garante deberá ser mayor a 25 años y 65 años.
- Los documentos mencionados anteriormente serán recibidos y custodiados por el departamento de crédito y cobranza.

3.6 Políticas de Cobranza

- Solo el vendedor se encontrará autorizado para recibir el pago, se procederá a realizar depósitos bancarios o de manera presencial en la empresa.
- Una vez que el facturador verifique la suma de dinero ha sido la correcta y encuentra en la custodia de la empresa, se entregará un recibo.
- El recibo de pagó será la única garantía legal que se reconocerá.
- Aquel cliente que presente morosidad se le entregará una primera notificación de pago, en esta se incluirá los datos de la deuda vencida, dentro de los 30 días siguientes se le enviara la segunda notificación.
- Para realizar los controles correspondientes, el vendedor tendrá que entregar un reporte diario de los cobros realizados, de esta manera, la empresa se podrá enfocar en aquellos clientes los cuales se empiecen a retrasar con los pagos correspondientes.
- El analista del área de Crédito y Cobranzas debe realizar el seguimiento correspondiente de la cartera total y la cartera vencida diariamente.
- El analista de Crédito y Cobranzas tendrá que realizar un seguimiento al cliente para recordar la nueva fecha de pagó en el caso donde el cliente no ha realizado el pago correspondiente.

- Para la reestructuración de la deuda pendiente se realizará un acuerdo con una nueva fecha de cobro, esto debe realizarse al primer día o segundo día después del día en el cual el cliente se encuentra en mora.
- Por cada notificación de cobranza recibida por parte del cliente se realizará una recarga a los gastos por la denominación de gastos de gestión de cobro.
- Al no existir ninguna respuesta tanto verbal o monetaria por parte del cliente se procederá a cancelar de manera inmediata la entrega de productos futuros.
- En el caso de que existiría alguna respuesta por parte del cliente después de haber recibido las notificaciones de cobranza, se procederá a revisar el caso tanto con el analista del área de Crédito y Cobranza y el gerente de contabilidad y finanzas, ellos serán los encargados de determinar el castigo correspondiente dependiendo del historial crediticio del cliente con la empresa X.
- Los castigos que se plantean en este trabajo de investigación se presentan a continuación: a) disminución del crédito, b) se solicitará por lo menos un pago del 10% de contado para dos futuras compras, después de estas dos se procederá a retirar el castigo, c) se realizará convenios de pago con el cliente.
- En el caso de no haber tenido ninguna respuesta por parte del cliente, se procederá por vía judicial.

3.7 Estructura Organizacional

Se comprende como un modelo organizativo de una empresa, que tiene como objetivo principal definir las distintas maneras en la que puede ser dividido el trabajo dentro de una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y alcanzar los objetivos deseados.

Al final de la investigación se determinó que la Empresa X, no cuenta con un departamento de crédito y cobranza, por lo cual a continuación se presenta la siguiente estructura antes y después del análisis:

3.8 Diagrama antes de la Reestructuración

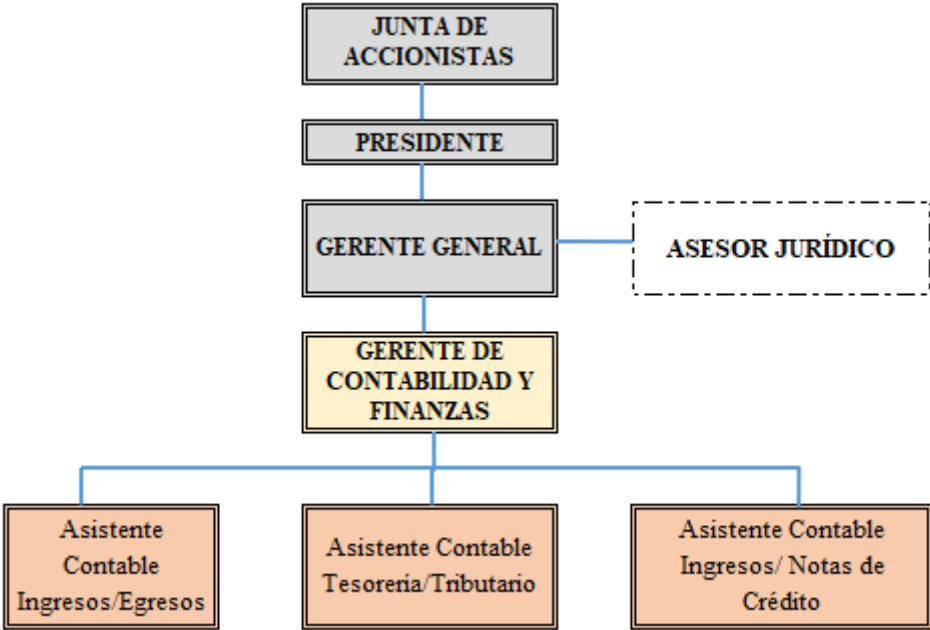


Figura 12. Diagrama Organizacional Inicial

Fuente: Registro de la empresa
Elaborado por: El autor

3.9 Diagrama Después de la Reestructuración

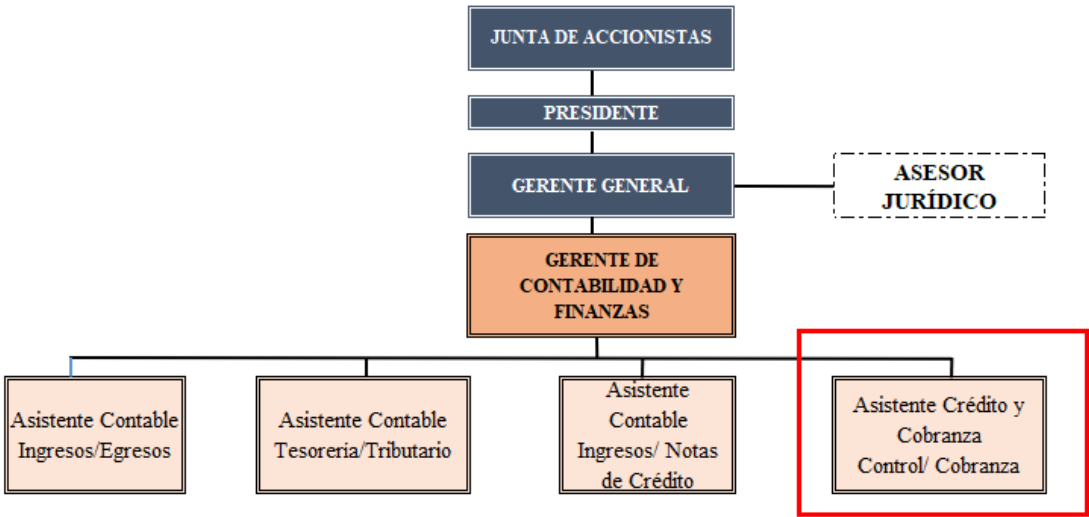


Figura 13. Diagrama Organizacional después del plan de implementación

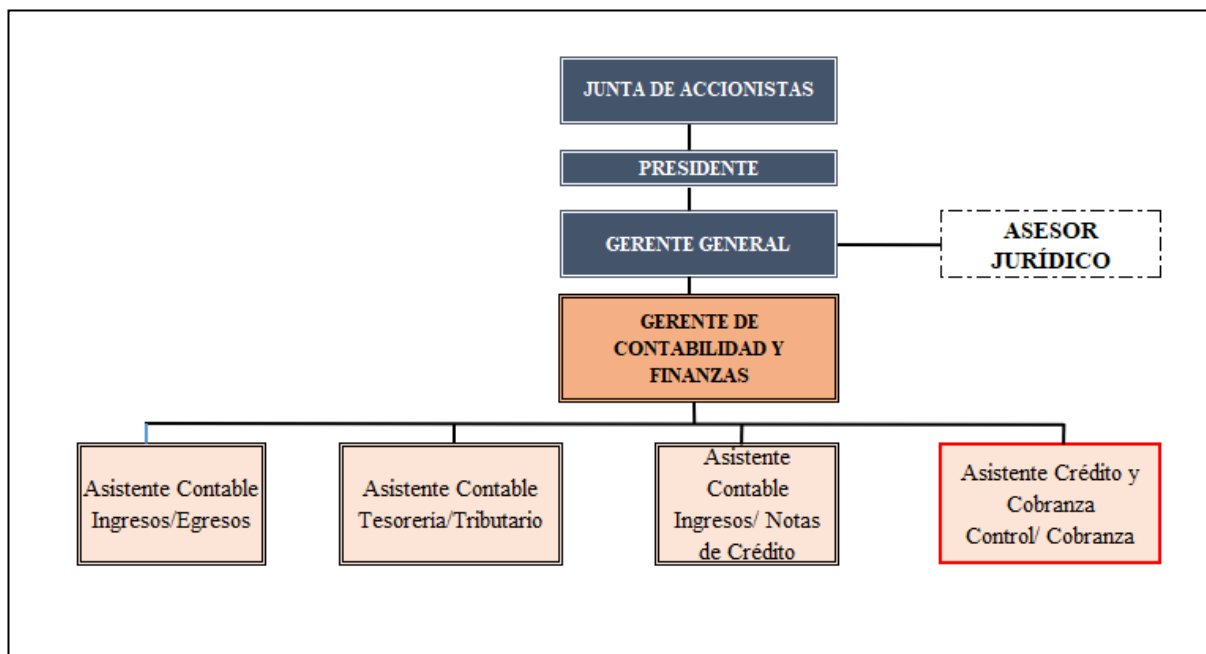
Fuente: Registro de la empresa
Elaborado por: El autor

3.10 Estructura funcional

Identificación del Cargo:

Título del Cargo : Asistente Crédito y Cobranza
Área/ Departamento/Unidad : Contabilidad y Finanzas
Cargo de Supervisor Inmediato : Gerente de Contabilidad y Finanzas
Cargos que Supervisa : N/A

3.10.1 Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:



3.10.2 Propósito o misión del Cargo:

Realizar el correspondiente seguimiento y control del cobro de las cuentas y desarrollar y analizar las políticas de crédito conjuntamente con la gerencia de contabilidad y finanzas. Coordinar y analizar conjuntamente con el analista de crédito y cobranza políticas y convenios de pagos para los clientes morosos.

3.10.3 Plan de actividades

	FUNCIONES	Frecuencia 1=Poco frecuente 2= Muy frecuente (A)	Consecuencia por omisión 5 = Muy grave 1= Nada grave (B)	Complejidad 5= Muy complejo 1= Nada complejo (C)	Total (A)+(B)(C)
1	Gestionar y supervisar las actividades del departamento del crédito y cobranzas.	1	4	5	10
2	Coordinar los respectivos informes de gestión.	2	4	4	10
3	Analizar y aprobar las negociaciones especiales con los clientes, relacionadas con las condiciones comerciales.	2	5	5	12
4	Desarrollar, implantar y administrar una metodología integral de control presupuestario.	2	4	5	11
5	Revisar los casos especiales de créditos.	2	5	5	12
6	Verificación de la información declara por parte de los clientes mediante llamadas telefónicas.	2	5	4	11
7	Presentar un informe mensual acerca de los resultados obtenidos en la cartera.	2	4	4	10
8	Realzar los análisis correspondientes en las decisiones del otorgamiento de las operaciones crediticias según las políticas de crédito y cobranza.	2	5	5	12
9	Realizar el análisis económico y financiero de las operaciones crediticias para determinar el nivel de riesgo.	2	5	5	12

3.10.4 Descripción de Funciones:

Se han priorizado las funciones por factores como: frecuencia, consecuencia por omisión y complejidad; y han sido ordenadas descendientemente por importancia.

3.10.5 Tiempo de Adaptación al cargo:

Tres meses

3.11 Perfil del cargo

Formación académica requerida para el cargo

Requerido	: Profesional en Administración de Empresas, Economía, Finanzas, Contabilidad, Auditoría, Tributación; con título de pregrado en cualquiera de las ramas de estudio.
Preferido	: Maestría /Dirección y Gestión de departamentos de Cobros

Experiencia total requerida para el cargo

0 a 1 año	<input type="checkbox"/>
1 a 3 años	<input type="checkbox"/>
3 a 5 años	<input type="checkbox"/>
Más de 5 años	<input checked="" type="checkbox"/>
Instituciones Similares	<input type="checkbox"/>
Posiciones Similares	<input checked="" type="checkbox"/>

Perfil por competencias

Para establecer las competencias, tanto organizacionales como técnicas se han fijado estos niveles de relevancia: 4 = Relevancia muy alta, 3 = Relevancia alta, 2 = Relevancia media, 1 = Relevancia baja

Competencias organizacionales

COMPETENCIA	NIVEL
Orientación al Cliente	4
Pensamiento Analítico	4
Pensamiento crítico	4
Enfoque a Resultados	4

Identificación de problemas	4
Pensamiento conceptual	4
Planificación de Estrategias	4
Innovación y Desarrollo	4
Trabajo en Equipo	4

Competencias técnicas

COMPETENCIA	NIVEL
Conocimientos en Finanzas, Crédito y Cobranzas, Planificación, Dirección Estratégica de la Empresa.	4
Destreza en la evaluación crediticia de los clientes y toma de decisiones.	4
Gestionar el control de la cartera y la gestión de cobranza.	4

3.12 Estrategias de cobranza

A continuación, se presentará posibles estrategias con las que puede contar la Empresa X, cabe recalcar que dependerá de la empresa seleccionar la que mejor opción, la cual se acople a sus procesos.

a) Requerimiento de un departamento de Crédito y Cobranza

Las empresas las cuales su giro de negocio es la comercialización de bienes, tienen la necesidad de retener a sus clientes, por lo cual, se brinda un crédito directo a sus clientes, es por ello, la necesidad de tener un departamento de crédito y cobranza, ya que, se encarga de evaluar la solvencia del cliente y por otro lado deciden la factibilidad de la otorgación del crédito, al mismo tiempo estableciendo políticas de crédito y cobranza, las misma que se deben encontrar bien fundamentadas para optimizar procesos y mejorar la liquidez de la empresa.

b) Segmentación de la cartera

Las estrategias de cobranza se pueden definir como fijar la marcha a seguir para la empresa de cada unidad estratégica empresarial, lo cual, ayudará al proceso de gestión

de cobranzas, ya que, se realizará el cobro y el control dependiendo de las características comunes.

Es importante que, para poder mejorar la labor de cobranza, se implemente una segmentación de cartera, esto dependerá de las características más comunes de los clientes y/o cuentas, por ejemplo: producto con más retraso de pago, ciudad con mayor morosidad, fecha de morosidad y perfil de cliente, de esta manera, se podrá direccionar de mejora manera las estrategias de la cartera, políticas de cobranza y crédito, mejorando así los criterios de cada segmento de cartera.

c) Convenios o acuerdos de pago

Esto tipo de estrategia, consta de una obligación bilateral, es decir entre la Empresa X y el cliente, a continuación, se presenta opciones de convenios de pago:

- **Convenio de pago**

En esta modalidad, se realizará un análisis histórico crediticio del caso, por parte del Asistente de Crédito y Cobranza, con el fin de poder determinar el valor mínimo de la cartera vencida y fechas de pago, en las cuales sean conveniente tanto para el cliente como para la empresa.

- **Convenios de pronto pago**

Este tipo de acuerdo, se enfocará en acuerdos beneficiosos para el cliente, en cuanto cancelen la deuda pendiente de forma corriente obteniendo ciertos beneficios para futuras compras:

- Dentro de los 15 días que el cliente ha sido notificado de la deuda pendiente: no se realizará la recarga por la denominación de gastos de gestión de cobró.
- Dentro 16 y 20 días a partir de la notificación hecha al cliente: descuento del 1% sobre el total facturado correspondiente a ese mes.

d) Condonación de pagos

Este tipo de pago, hace referencia al “perdón o remisión” de la deuda siempre y cuando el cliente cancele la totalidad de la misma, dentro del plazo establecido por la empresa x, el objetivo de este tipo de convenio es, por un lado, poder liquidar las deudas morosas y que el cliente tenga un incentivo para seguir con la empresa. Este tipo de convenio es conveniente para el cliente y la empresa, ya que, luego de una condonación de pagos, se da un aumento de los ingresos por cuentas vencidas.

3.13 Plan de Implementación

A continuación, se presenta un plan para la implementación de un departamento de crédito y control de cartera:

Objetivo : Establecer un plan de implementación, el cual, permita la implementación del Departamento de Crédito y Cobranza, con el fin, de disminuir el índice de morosidad de la Empresa X.

Responsable del Proceso : Asistente Organizacional RR.EE

Fecha tentativa de inicio : 11 de julio 2022

Fecha de Culminación : 08 de septiembre 2022

- **Plan de Incorporación**

Actividad	Consecuencia por omisión 5 = Muy grave 1= Nada grave	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de Culminación
Aprobación del proceso de selección para el puesto de Crédito y Cobranza.	5	Gerente General	11 de julio 2022	12 de julio 2022
Determinar los requisitos y las competencias necesarias para el puesto de Asistente de Crédito y Cobranzas.	5	Gerente de Contabilidad y Finanzas	13 de julio 2022	14 de julio 2022
Inició del proceso de selección.	5	Asistente Organizacional RR.EE	15 de julio 2022	17 de julio 2022
Selección de los tres perfiles, los cuales, cumplan con los requerimientos de la empresa.	5	Asistente Organizacional RR.EE	20 de julio 2022	22 de julio 2022
Pruebas de conocimientos en base al área de Crédito y Cobranzas.	5	Asistente Organizacional RR.EE	23 de julio 2022	24 de julio 2022
Entrevistas con los postulantes y el jefe inmediato.	5	Gerente de Contabilidad y Finanzas	27 de julio 2022	28 de julio 2022

Seleccionar al candidato, el cual, presento los mejores resultados.	5	Asistente Organizacional RR.EE	29 de julio 2022	29 de julio 2022
Determinar el lugar de trabajo para el nuevo integrante.	5	Asistente Organizacional RR.EE	01 de agosto 2022	01 de agosto 2022
Facilitar los instrumentos necesarios para el Asistente de Crédito y Cobranzas.	5	Asistente Organizacional RR.EE	01 de agosto 2022	01 de agosto 2022
Presentación del nuevo Asistente de Crédito y Cobranza al equipo de trabajo.	3	Gerente de Contabilidad y Finanzas	02 de agosto 2022	02 de agosto 2022
Inicio del periodo de prueba.	5	Gerente de Contabilidad y Finanzas	03 de agosto 2022	03 de septiembre 2022
Evaluación de Resultados.	5	Gerente de Contabilidad y Finanzas	05 de septiembre 2022	06 de septiembre 2022
Toma de decisiones en base a los resultados obtenidos.	5	Gerente de Contabilidad y Finanzas	07 de septiembre 2022	08 de septiembre 2022

A continuación, se presentan la Ficha de Actividad necesaria para la implementación de equipo de computación para el departamento de Crédito y Cobranza:

Tabla 17. Ficha de Actividad

Ficha de Actividad	
Actividad	Compra de Equipo (Laptop)
Responsable	Asistente de Inventarios y Compras
Tiempo de Ejecución	1 semana
Presupuesto destinado	US\$1.000
Acciones necesarias para la puesta en marcha	Definir las características del equipo.
	Busqueda de proveedores.
	Solicitar cotizaciones.
	Realizar el correspondiente pedido.
	Recepción del equipo.
	Conformidad del pedido.
	Entrega del equipo al Asistente de Crédito y Cobranza.

Fuente: Registro de la empresa

Elaborado por: El autor

A continuación, se presenta el costo total y los insumos necesarios para la implementación de dicho departamento.

Tabla 18. Costo Total de Inversión

Actividad	Costo	Duración
Compra de Equipo (Laptop)	\$1.000,00	N/A
Sueldo al Asistente de Crédito y Cobranza	\$8.400,00	1 año
Compras Varias (Útiles de oficina)	\$300,00	N/A
Adecuaciones Varias	\$100,00	N/A
Total	\$9.800,00	N/A

Elaborado por: Autoría Propia

Se puede determinar que el costo total de la inversión es US\$ 9.800, donde estos se encuentran repartidos en:

- Sueldo del Asistente de Crédito y Cobranza, se tiene un tiempo estimado de 1 año, en el cual, se evaluará los resultados y se determinará el valor de la inversión realizada.
- Gastos por compra de equipo, ya que, la empresa actualmente no cuenta con equipos disponibles.
- Compras varias, el cual, se desglosa en útiles de uso diario en la oficina.
- Adecuaciones varias, corresponde ah acabados al lugar de trabajo, en el cual se desempeñará el Asistente de Crédito y Cobranzas.

3.14 Factoring

3.14.1 Transferencia de la cartera vencida a una empresa de Factoring

Mediante esta estrategia la empresa X, tendrá la opción de vender la cartera de cuentas por cobrar a un factor (factoring), de esta manera mejorar la situación de la liquidez al materializar de contado, las ventas a plazo, por lo cual, no generaría endeudamiento financiero, al contrario, se utilizaría ese capital para seguir potenciando a la empresa.

El factoring funciona como un departamento de crédito y cobranza.

3.14.2 Procedimiento de una operación de factoring

- Fijar un límite global.
- La empresa factoring establece límites para cada uno de los deudores.
- La compañía factoring gestiona el cobro de las facturas, asumiendo el riesgo.

Como se presenta a continuación, el factoring ofrece una recuperación de \$280.352,19 mil dólares, perdiendo un total de \$9.277,81 mil dólares.

Tabla 19. Costo del factoring

Total de factura	\$ 289.630,00	→	Total de cuentas por cobrar mayor a 65 días periodo 2019-2020
Anticipo del 80%	\$ 231.704,00		
(-) Gastos Administrativos y Operativos	\$ 5.937,41		
Total a recibir en el Anticipo	\$ 225.766,59		
Reembolso 20%/ fin de la operación (luego de que realice la cobranza)	\$ 57.926,00		
(-) Descuento de cobranza entre 16,75% y 17.30% anual	\$ 3.340,40		
Total a recibir en el Reembolso	\$ 54.585,60		
Valor Neto a recibir	\$ 280.352,19		

Fuente: Allfactor Ecuador

Elaborado por: El autor

Una vez concluido con el análisis, reestructuración de políticas de crédito y cobranza e implementación de estrategias de cobranza, dependerá de la empresa, validar y verificar la mejor opción, la cual le permitirá optimizar la gestión de cobros en la empresa.

Adicionalmente se puede argumentar que, si la empresa tiene como objetivo mejorar su gestión de cobros, la opción más idónea sería la implementación del departamento de cobranzas, ya que, sería una inversión a largo plazo, por lo cual, la Empresa X será capaz y autosuficiente para en un futuro poder recaudar las cuentas por cobrar.

4. CONCLUSIONES

Una vez concluido el análisis situacional de la empresa x y la respectiva propuesta de optimización, se expondrá a continuación las conclusiones más importantes obtenidas acerca de la presente investigación.

- En base al análisis cuantitativo realizado a la cartera total y cartera vencida correspondiente al año 2020, se determinó que con respecto al año 2019 la cartera vencida mayor a 60 días supera los límites con un incremento del 42,67%, la causa fundamental de este incremento se da debido a la COVID 19, y a su vez, a la falta de políticas de crédito y cobranzas.
- La empresa x, se vio afectada por la COVID 19, tanto positiva como negativamente, ya que, por un lado, pudo mejorar ligeramente sus ventas, debido al incremento del consumo de los hogares en la canasta básica, y, por otro lado, negativamente con el incremento de la cartera vencida mayor a 60 días, debido a que los consumidores no poseían los recursos necesarios para hacer frente a las obligaciones financieras.
- Luego de revisar la información facilitada por la empresa x, se determinó que la inexistencia de un departamento de Crédito y Cobranzas, ha tenido una repercusión importante en la apertura de nuevos créditos, seguimiento de clientes, control de cartera, verificación de información, análisis de cuentas por cobrar y en la implementación de nuevas estrategias para la retención del cliente, por lo cual, se ve necesario la implementación de la propuesta de optimización, la cual ayudará a la disminución del índice de morosidad y la disminución del riesgo crediticio de la empresa x.
- En cuanto al análisis realizado se determinó, que por medio de la implementación del departamento de crédito y cobranza se requerirá una inversión que representa un 3,38% de la cartera vencida mayor a 60 días, por otra parte, la opción de transferencia promete una recuperación del 96% de la misma.
- La presente investigación, permite concluir que dependiendo los lineamientos y necesidades de la empresa x, podrá optar por vender la cartera vencida a un factoring, o, por otro lado, invertir en un departamento de crédito o cobranza, el cual le permitirá recuperar la cartera vencida en un largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- Accion International Headquarters. (2008). *Mejores Prácticas en Estrategias de Cobranza*. Retrieved from https://sptf.info/images/REC_ESP_Best_Practices_in_Collections_Strategies_May_2021.pdf
- American Thoracic Society. (2020). *American Thoracic Society SALUD DEL PACIENTE | SERIES INFORMATIVAS* www.thoracic.org CLIP AND COPY. Retrieved from <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/prevent->
- Azuero Azuero, Á. E. (2019). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 110. <https://doi.org/10.35381/r.k.v4i8.274>
- CNBV. (2019). *Glosario de términos Portafolio de Información*.
- COE Nacional. (2020, March 14). Resoluciones COE Nacional 14 de marzo 2020 – Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias. Retrieved May 30, 2022, from <https://www.gestionderiesgos.gob.ec/resoluciones-coe-nacional-14-de-marzo-2020/>
- Contreras Ismaira. (2006). *Analysis of the Economic Profitability (ROI) and Financier (ROE) In Business ventures and Bank companies in an Inflationary Context*. Venezuela.
- Econ. MBA. Ana María Sánchez, Econ. MBA. Tatiana Vayas, Ing. Fernando Mayorga, & Ing. Carolina Freire. (2021). Riesgo País Ecuador. *Observatorio Económico y Social de Tungurahua*, 14.
- El 31% de las empresas ha tenido dificultades para pagar créditos. (n.d.). Retrieved May 29, 2022, from <https://www.primicias.ec/noticias/economia/empresas-creditos-dificultades-pago-pandemia-ecuador/>
- Falimensa. (n.d.). Falimensa - Falimensa. Retrieved June 5, 2022, from <https://falimensa.com/>

- Gladys Guevara, Alexis Verdesoto, & Nelly Castro. (2020). Dialnet- Metodologías De Investigación Educativa Descriptivas Ex-7591592. *Saberes Del Conocimiento*, 1–11.
- Hugo Enrique Del Pozo Barrezueta Director, I. (2020). *LEY ORGANICA DE APOYO HUMANITARIO*. Retrieved from www.lexis.com.ec
- La demanda encarece el trigo | Noticias Agropecuarias. (n.d.). Retrieved May 29, 2022, from <https://elproductor.com/2021/02/la-demanda-encarece-el-trigo/>
- Leonardo Gómez Ponce. (2021, May 1). El riesgo país como barómetro de las decisiones del gobierno. Retrieved May 30, 2022, from <https://www.gastopublico.org/informes-del-observatorio/el-riesgo-pais-como-barometro-de-las-decisiones-del-gobierno>
- Oficial Suplemento, R., & Hugo Del Pozo Barrezueta Director Del Registro Oficial En su despacho-, I. (2017). *LEY REACTIVACION DE LA ECONOMIA, FORTALECIMIENTO DE LA DOLARIZACION*. 1–36. Retrieved from www.lexis.com.ec
- Paulette Zapata Chin, K., John Nieves Nieves, W., & del Cisne Vega Granda, A. (2022). Manufactura y Crecimiento Económico en Ecuador, 1990-2019: Validez de la primera ley de Kaldor. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 5(1), 169–178.
- Sánchez García SABER, M., Libertad, C. Y., & Sánchez García, M. (n.d.). ASPECTOS GENERALES DEL FACTORING NACIONAL E INTERNACIONAL* GENERAL ASPECTS OF NATIONAL AND INTERNATIONAL FACTORING. (CEPAL), C. E. (2021). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe ▪ 2021*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47192/68/EE2021_Ecuador_es.pdf
- economipedia. (24 de 02 de 2022). *economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pestel.html>

FERNÁNDEZ DE LIS, M. Y. (Marzo de 2001). *Credit growth, problem loans and credit risk provisioning in Spain, in “Bank for International Settlements: Marrying the macro and micro prudential dimensions of financial stability.*

IG. (03 de 2022). Obtenido de <https://www.ig.com/es/glosario-trading/definicion-de-cartera>

Rueda, H. M. (03 de 2022). INDICADORES FINANCIEROS Y SU INTERPRETACION.