Pontificia Universidad Católica del Ecuador | SEDE ESMERALDAS

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DE POSTGRADO

ANÁLISIS DEL PROCESO DE COBROS DE LA UNIDAD DE TESORERÍA DE AUTORIDAD PORTUARIA DE ESMERALDAS

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

ANÁLISIS DE PROCESOS

Tesis de grado previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, Mención Planeación

Autor: Ing. Bonner Proaño Lemos

Asesor: Mgt. Susana Cedeño Lastra

Esmeraldas, Ecuador, junio, 2017

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Análisis del proceso de cobros de la Unidad de Tesorería de Autoridad Portuaria de Esmeraldas

Ing. Bonner Alberto Proaño Lemos

Mgt. Susana Cedeño Lastra f._____
DIRECTORA DE TESIS

Mgt. Xavier Quiñónez Ku f._____
LECTOR 1

Mgt. Tahimí Achilie Valencia f. _____
LECTOR 2

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez f. _____
COORDINADORA DE POSGRADO

Mgt. Maritza Demera Mejía f. _____
SECRETARIA GENERAL

Esmeraldas, Ecuador, junio, 2017

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, BONNER ALBERTO PROAÑO LEMOS, portador de la cédula de ciudadanía Nº 0802403832 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

……..……..
Ing. Bonner Alberto Proaño Lemos
C.C. 0802403832

CERTIFICACIÓN

Yo, Mgt. Susana Cedeño Lastra, en calidad de Directora de Tesis, del Maestrante BONNER ALBERTO PROAÑO LEMOS, quien ha desarrollado el tema **ANÁLISIS DEL PROCESO DE COBROS DE LA UNIDAD DE TESORERÍA DE AUTORIDAD PORTUARIA DE ESMERALDAS,** previo a la obtención del título de MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN.

CERTIFICO haber revisado que el trabajo cumple los requisitos de calidad, originalidad y presentación exigibles y que se han incorporado las sugerencias del Tribunal, al trabajo de grado.

……..
Mgt. Susana Cedeño Lastra
DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

A Dios, que es en quien anclo mis anhelos y sueños

A mi madre, que es la persona que con su apoyo me ha permitido cosechar cada uno de mis logros.

A mi hija, que es el motor que me impulsa a seguir adelante.

A mi esposa, que es mi apoyo y fortaleza

A mis hermanos, que siempre han estado junto a mí en todo momento.

Bonner.

AGRADECIMIENTO

Expreso todo mi agradecimiento a los funcionarios de la Autoridad Portuaria de Esmeraldas, por su colaboración y apoyo al permitirme desarrollar el presente tema de investigación; a todos los profesores que compartieron sus conocimientos en el aula de clases y pasaron a convertirse en amigos; a mi directora de tesis por su acompañamiento en el trabajo realizado y a mis lectores.

Bonner.

RESUMEN

Autoridad Portuaria de Esmeraldas, es una institución del Estado creada un 28 de diciembre de 1970. Tiene como misión garantizar el normal desenvolvimiento de las actividades comercial portuarias. En agosto del año 2004 el Puerto de Esmeraldas fue entregado en concesión y finalmente en 15 de julio de 2010 retornó a manos estatales. Autoridad Portuaria tiene la responsabilidad operativa, administrativa y financiera de la ejecución de todos los procesos necesarios para sacar adelante el Puerto. La investigación tuvo el propósito de analizar los procesos de recaudación de la entidad, puesto que al tener la administración operativa y financiera, entra en sus atribuciones la prestación de los servicios y el cobro. Para recopilar la información se hizo necesario la aplicación de diferentes instrumentos como encuestas, entrevistas, fichas de observación, asimismo la utilización de la herramienta FODA, contribuyendo de esta forma a obtener datos necesarios para evaluar la situación actual del proceso. Los resultados reflejaron que el proceso de cobro de la unidad de Tesorería de APE tiene ciertas debilidades cobranza preventiva. Se concluye, que es necesario incluir la gestión de cobranza preventiva priorizando aquellos clientes que tienen un historial crediticio reincidente de morosidad, disponer que un funcionario de la unidad jurídica se encargue de la función de secretario de coactivo y fortalecer el componente de gestión del conocimiento en conjunto con el Departamento de Talento Humano.

Palabras clave Análisis; Procesos; Cobros; Tesorería; Autoridad Portuaria de Esmeraldas

ABSTRACT

Port Authority of Esmeraldas, is an institution of the State created on December 28, 1970. Its mission is to ensure the normal development of commercial port activities. In August of 2004 the Port of Esmeraldas was delivered in concession and finally on July 15, 2010 returned to state hands. Port Authority has the operational, administrative and financial responsibility for the execution of all the processes necessary to carry out the Port. The purpose of the investigation was to analyze the collection processes of the entity, since having the operational and financial administration, the attribution of the services and the collection falls within its attributions. In order to compile the information, it was necessary to apply different instruments such as surveys, interviews, observation sheets and also the use of the SWOT tool, thus contributing to obtain data necessary to evaluate the current situation of the process. The results reflected that the collection process of the Treasury unit of APE has certain weaknesses preventive collection. It is concluded that it is necessary to include preventive collection management by prioritizing those clients who have a past credit history of delinquency, to have an officer of the legal unit take over the role of secretary of coercion and to strengthen the knowledge management component in Jointly with the Human Talent Department.

.

Keywords Analysis Processes; Collections; Treasury; Port Authority of Esmeraldas

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PÁGINAS PRELIMINARES
PORTADA iii
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN iv
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD v
CERTIFICACIÓN vi
DEDICATORIA vii
AGRADECIMIENTO viii
RESUMEN ix
ABSTRACT x
ÍNDICE DE CONTENIDOS xi
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO 1 3
1. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN 3
1.1. Fundamentación teórica/conceptual 6
1.1.1 Procesos 6
1.1.2 Análisis FODA 8
1.1.3 Proceso de cobranza en la Unidad de Tesorería 9
1.1.4 El Valor Agregado como herramienta de medición 14
1.2. Fundamentación legal 15
1.3. Revisión de Estudios Previos 17
1.4. Objetivos 20
CAPÍTULO 2 21
2. METODOLOGÍA 21
2.1. Métodos de Investigación 21
2.2. Universo y Muestra 23
2.3. Instrumentos 25
2.3.3. Encuesta 27
2.3.4. Entrevista 29
2.3.5. Observación 29
CAPÍTULO 3 30
3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS 30

3.1. Descripción de la muestra 30
3.2. Análisis y descripción de los resultados 31
3.2.1. FODA de la Unidad de Tesorería de la Autoridad Portuaria de Esmeraldas 31
3.2.2. Análisis de la encuesta 34
3.2.3. Análisis de la entrevista 40
3.2.4. Ficha de observación. 43
3.2.5. Análisis al Valor agregado 51
CAPÍTULO 4 54
4. Discusión 54
CAPÍTULO 5 59
5.1 Conclusiones y Recomendaciones 59
5.1.1 Conclusiones 59
5.1.2 Recomendaciones 60

INTRODUCCIÓN

Los procesos de cobranza son una herramienta vital para todas las empresas que quieren permanecer dentro del mercado, es por eso que existen principios básicos que se deben cumplir como el hecho de recaudar, realizar cobranza a tiempo y proteger los recursos financieros de la empresa y ser promotor de ventas.

En la actualidad la entidad tiene en su estructura organizacional dieciséis departamentos los cuales asumen la responsabilidad de direccionar el Puerto tanto en la parte operativa, administrativa y financiera. Este último estructurado por las unidades de Contabilidad, Presupuesto, Facturación y Tesorería.

Autoridad Portuaria de Esmeraldas al igual que todas las empresas basan su giro de negocio en las finanzas, y las entidades bancarias tienen el fin de captar recursos económicos en forma de depósitos, y facilitar la prestación de estos mismos recursos, así como la prestación de servicios financieros.

La Unidad de Tesorería es la encargada de realizar los pagos a los proveedores de la entidad, custodiar las garantías en las cuales se encuentra inmersa la institución, declaraciones del IVA e impuesto a la Renta, realizar la cobranza ordinaria y de manera coactiva, entre otras. Dicha unidad está compuesta por: 1 tesorero, 2 analistas de tesorería y 2 asistentes de Tesorería, quienes conforman un equipo de trabajo para el cumplimiento de las tareas que exige ésta área para cada funcionario. Es decir, la Unidad cuenta con un equipo de trabajo ya establecido en relación de dependencia, pero a más de ellos se suma también en relación de honorarios un profesional en la rama jurídica que hace las veces de Secretario de Coactiva, el cual se encarga de hacer las providencias para los cobros de valores que no han podido ser recuperados en las instancias normales del proceso, el cargo de Juez de Coactiva recae en el Tesorero titular de la Unidad o quien haga sus veces.

Autoridad Portuaria Esmeraldas (APE) cuenta con un software llamado ADPIN en el cual registra las operaciones administrativas – contables y financiera. En este sentido la Unidad de Tesorería administra un módulo comercial, donde se encuentran ingresadas las facturas pendientes de cobros emitidas por la Unidad de Facturación, esta información sirve de soporte para realizar la cobranza. Sin embargo, desde que se terminó la concesión en el año 2010 y las actividades en índole de operación portuaria fueron transferidas a mano estatal, las tasas cobradas por los servicios portuarias pasaron a ser administradas por la APE. Estos procesos de cobranza que realiza la Unidad producto de los servicios portuario presentan debilidades internas relacionadas a los cobros por vía coactiva, y una inadecuada cobranza preventiva, haciendo que la cuenta se vuelva incobrable, generando que el cliente piense que los plazos para realizar los pagos son elásticos.

El desarrollo del estudio beneficiará a APE, pues un análisis de procesos de cobranza ágiles y adecuados apuntarían a alcanzar la misión y visión de la entidad, permitiendo identificar las fortalezas las debilidades en las cuales debe trabajar, las amenazas que debe mitigar y las oportunidades que debe aprovechar para ser una entidad más eficiente.

De igual manera beneficiará de forma directa a la Unidad de Tesorería, puesto que dentro de la entidad el proceso de cobro es realizado por esta área. Se lograría identificar los cuellos de botellas, utilizar de manera más eficiente el recurso humano con el que se cuenta, y optimizar el tiempo en las actividades que se desprenden del proceso.

Asimismo se verán beneficiados los clientes, eso debido a que si existen mejoras en los procesos se transferirán en tiempos más efectivos de respuestas a sus demandas de servicios, se mejorarán los canales de comunicación entre clientes y APE.

De acuerdo a lo expresado anteriormente, la investigación pretende Analizar los procesos de recaudación en la unidad de tesorería de APE.

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

Autoridad Portuaria de Esmeraldas fue constituida un 28 de diciembre del 1970, mediante Decreto ejecutivo 1043, se halla situada geográficamente en el litoral nor-occidental del Ecuador, con acceso directo desde el Océano Pacifico en la línea ecuatoriana, su órgano rector es el Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOP), y su regulación está bajo Subsecretaria de Puertos y Transportes Marítimo y Fluvial.

Para el año 2014 la Autoridad Portuaria de Esmeraldas es una de las instituciones públicas que ha implementado el proyecto Gobiernos por Resultados (GPR), esto debido a que mediante decreto ejecutivo No. 555, publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 331 de 30 de noviembre de 2010, se dispuso de carácter obligatorio que las entidades del estado adopten el proyecto. En esta herramienta se encuentran cargados todos los objetivos estratégicos y las estrategias de la entidad, los indicadores de cada uno de los departamentos que conforman la APE, los cuales se reportar de manera mensual. El Departamento Financiero tiene bajo su responsabilidad el cumplimiento de los siguientes elementos:

Objetivo Estratégico

- Incrementar el uso eficiente del presupuesto de la APE

Estrategias

- Optimizar el gasto de inversión y de capital vs el gasto corriente; y el cobro de cartera vencida
- Controlar el cumplimiento de la planificación institucional
- Automatizar el proceso del control presupuestario

Indicadores

- Porcentaje ejecución presupuestaria - Gasto Corriente
- Tiempo promedio de liquidación y facturación de servicios prestados a las motonaves
- Porcentaje de ingreso de las facturas emitidas en el Sistema Esigef
- Tiempo promedio de pago de obligaciones
- Porcentaje de la Ejecución Presupuestaria en Ingresos
- Porcentaje de efectividad en la recuperación de la cartera vencida
- Porcentaje de la ejecución presupuestaria de egresos
- Porcentaje de efectividad en la recaudación de la facturación
- Tiempo promedio para emitir certificaciones presupuestarias

El Departamento Financiero de la Autoridad Portuaria emite sus facturas de manera electrónicas desde el 1 de abril de 2015, en cumplimiento a la Resolución NAC-DGERCGC14-00157, Registro Oficial 215 de 31 de marzo de 2014, la cual dispuso que las entidades del sector público debían emitir las facturas, notas de créditos, notas de débitos, guías de remisión y comprobantes de retenciones a través de envíos de datos y firmados de modo electrónico.

Los clientes que son notificados respecto a la emisión de sus facturas mediante correos electrónicos, tienen un plazo de ocho días hábiles para realizar la cancelación de los valores pendientes de pago, según lo establecido en el Art. 151 del Código Tributario, una vez transcurrido ese tiempo las facturas impagas generan intereses por mora, según lo establecido en el Art. 21 del Código Tributario.

Al desarrollar este apartado, se pretende describir las bases teóricas de autores que opinan respecto a los procesos de recaudación en las empresas, la base legal y los estudios previos que permiten comparar los resultados de otras investigaciones con los presentados en este estudio

En relación a la fundamentación teórica, se tocan los conceptos que

guardan relación con los procesos de la gestión de tesorería de Autoridad Portuaria de Esmeraldas, se indican como interaccionan los procesos, cuales son los tipos de procesos y dentro de estos en donde se encuentra ubicada la Unidad de Tesorería. Se realizan definiciones que están atadas a las actividades de recaudaciones como: cobranza, cartera vencida, liquidez comercial, operaciones bancarias, sistemas contables, entre otros.

En la fundamentación legal se encuentran las leyes que regulan las actividades de Tesorería de la institución, estas dan el soporte jurídico para realizar cada una de las actividades, entre ellas se encuentran las “Normas de Control Interno para las entidades, Organismos del Sector Público Y personas jurídicas de Derecho Privado que dispongan de recursos Públicos”, estas tienen la intención de velar por el buen uso de los recursos; el “Reglamento Tarifario del Puerto Pesquero de Esmeraldas” este incluye el valor de los servicio que se brindan en el Puerto Artesanal Pesquero de Esmeraldas; el “Reglamento Tarifario de las Autoridades Portuarias” este tiene aplicación para todas las Autoridades Portuarias del país las cuales estarán sujetas a este reglamento; el “Código Tributario” el cual proporciona la normativa de recaudación tributaria a la cual se encuentran sujetas las entidades que realizan actividades comerciales; “Guía Metodológica de Aplicación del Modelo Ecuatoriano de Excelencia” esta se encarga de fomentar una cultura organizacional con visión de excelencia; “Normas técnicas para la recaudación de tasas, tarifas y otros ingresos” regula la recaudación de valores de tasas, tarifas, aranceles y otros; “Plan Nacional del Buen Vivir” este tiene como propósito alinear todos las metas y objetivos hacia un mismo fin que es bienestar común de todos los ecuatorianos.

En el apartado de estudios previos se presentan las investigaciones que guardan relación con el presente tema, en esta sección se expone los objetivos, metodología, resultados relevante y conclusiones. Estos estudios representan un punto de partida para la presente investigación, tienen mucha relevancia porque además permitirá comparar resultados de otras investigaciones similares, y de presentarse hallazgos significativos determinar

si es un fenómeno social o un hecho aislado. En base a esos factores analizados se podrán presentar las propuestas o recomendaciones.

1.1. Fundamentación teórica/conceptual

1.1.1 Procesos

Es una ejecución cronológica de pasos necesarios para desarrollar o llevar a cabo una determinada actividad, el diseño de estos tiene como objeto mejorar los tiempos de respuestas en los servicios que se prestan dentro de una organización o aumentar su producción, la metodología que se utiliza es el estudio de estos pasos para acortar caminos y así optimizar tiempo y recursos, o agregar nuevos pasos en casos de así creerlo necesario para mejorar el proceso si fuese deficiente en algún punto. Sin embargo Pérez (2010) afirma que los procesos son: “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (p.51).

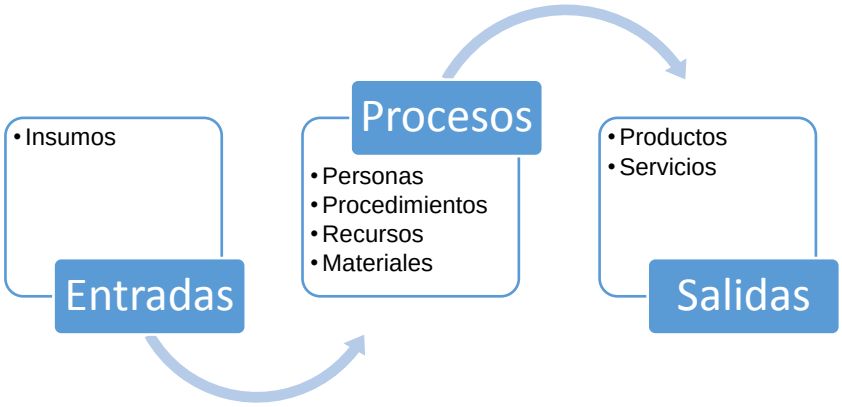


Figura No. 1: Interacción de los procesos

Es muy común que el resultado de un determinado proceso sea el insumo para que se inicie otro, puesto que los clientes no solo son externos sino también clientes internos, sus actividades están relacionadas, enfocadas a un mismo objetivo que es la generación de recursos económicos en las organizaciones privadas y generar servicios de calidad hacia la ciudadanía en caso de las organizaciones del estado. (Mallar, 2010).

En este sentido las organizaciones que buscan mantenerse en un mercado competitivo, en donde prima la satisfacción del cliente y el buen manejo de los recursos deben organizarse y estandarizar las actividades mediante el estudio de los procesos que realizan, para lo cual primero hay que identificarlos y clasificarlos.

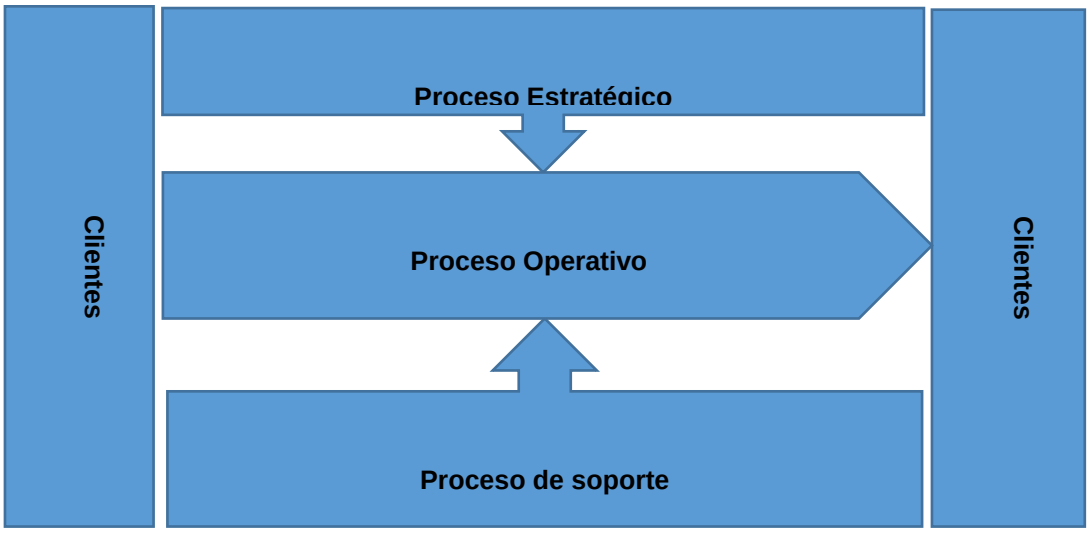


Figura No. 2: Tipos de procesos

Los procesos estratégicos no generan valor agregado, pero permiten guiar a la organización, estos están destinados a plantear la misión, visión, políticas y estrategias. De ellos depende organizar la entidad e involucrar al personal del primer nivel. Asimismo, los procesos operativos son los que generan valor agregado a la empresa y sin ellos no se podría realizar el servicio o el bien, y por ende están intrínsecamente ligados al éxito o fracaso de la empresa, pues en ellos recae mayormente la satisfacción del cliente. Por tanto Cervera (2002) afirma respecto a los procesos operativos, que: “Se puede definir como los necesarios para realizar el producto, son los propietarios del conocimiento de la organización, es decir disponen del Know-how propio” (p.36). En relación al término Know-how utilizado por el escritor Josep Cervera, (2002) se aclara que es un neologismo anglosajón y su etimología quiere decir “saber cómo hacer algo fácil y eficientemente.

Los procesos de soporte conocidos también como procesos de apoyo, se encargan de facilitar el recurso humano y material para que los demás procesos puedan operar, se caracterizan por ser proveedores internos, aquí encontramos a los departamentos de Recursos Humanos, Compras, Sistemas, Comunicación social, Financiero. Esto departamentos también podrían ser sujeto de análisis.

1.1.2 Análisis FODA

Esta herramienta de análisis, pretende identificar los factores internos y externos de las empresas, que muchas veces son vulnerables según el ámbito en el cual se desenvuelve. Díaz de Santos (1995) afirma: “Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) u obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de los objetivos establecidos por la empresa.”(p.38).



Figura No. 3: Ilustración del FODA

Según Casanova 2014 con el análisis FODA se identifican las fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades es decir las circunstancias internas y externas que guardan relación con la organización y manera de funcionar, que limita o facilita el logro de los objetivos.

Las oportunidades son las variables que destacan los aspectos positivos con los cuales se puede obtener ventajas que favorecen el desarrollo de las actividades de la empresa, es decir son los factores positivos del entorno que pueden ser aprovechados una vez que se los identifica. Las debilidades son variables, actitudes, elementos, que ocasionen hechos desfavorables dentro de la unidad y que constituyen barreras que limitan la buena marcha de la organización.

Las amenazas son situaciones negativas, externas al entorno de la unidad, los cuales influyen de manera negativa al logro de los objetivos. Hay que tener en cuenta que según el comportamiento del entorno externo las amenazas siempre van a estar presente, e incluso estas pueden aumentar o disminuir, pero una vez identificadas, las empresas podrán plantear estrategias para minimizar la afectación que estas pudieran tener en diferentes departamento que maneja procesos.

La consecución de las metas se logra cuando la empresa tiene identificada las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas solo así podrán plantear las estrategias que permiten aprovechar y obtener las ventajas de las fortalezas y oportunidades y tomar las acciones correctivas para superar las debilidades y amenazas.

1.1.3 Proceso de cobranza en la Unidad de Tesorería

Rodríguez (2008) expresa que el pensamiento organizacional constituye la doctrina con la que se identifica la empresa, esta refleja los principios en los cuales está basada la institución, sus intereses, las normas y creencias que la rigen. Cabe indicar que el pensamiento organizacional está sujeto a las experiencias o lecciones que la entidad ha venido teniendo en el transcurso de su existencia, y que ésta puede llegar a cambiar debido a la aparición de nuevos factores en el ámbito empresarial en el que se desenvuelve o a cambios en el ámbito político.

La proactividad es el hecho de tomar una actitud de cooperación permanente y empoderarse de las actividades que se realizan dentro de la entidad a la que se pertenece. Fernandez (2009) indica que es un conjunto de psicología del trabajo y de las organizaciones definido como la cualidad en la que las personas o entidades obtienen el control de su conducta de modo eficaz, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de las acciones creativas para generar mejoras. El talento humano de las entidades en la actualidad está orientado a ser cada vez más proactivos dentro de sus organizaciones.

Fainstein y Abad (2001) manifiestan que la gestión Financiera son procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión de la institución en operaciones monetarias. La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de los dividendos.

Para tomar decisiones adecuadas es necesaria una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, objetivos claramente definidos facilitan un marco para una óptima toma de decisiones financieras.

Peteiro (2017) manifiesta que los procesos dentro de una entidad permiten cumplir los trámites o gestiones de manera estandarizada. La gestión de recaudación se aplica a los clientes, los cuales son las personas naturales o jurídicas receptoras de un bien, servicio, o producto, por intermedio de una transacción comercial llamada compra a cambio de dinero u otro documento de valor comercial.

Las empresas cuya actividad está relacionada con la compra, venta, producción de productos y servicios, la gestión comercial es la base de la misma, por ello es importante que se desarrolle con eficiencia y eficacia. En el desarrollo de la gestión comercial se da el otorgamiento de créditos.

La cobranza es una actividad por medio del cual las entidades ya sean estas naturales o jurídicas hacen efectiva la recuperación de una cuenta por cobrar por concepto de alguna venta, de la prestación de algún tipo de servicio, de la liquidación de una deuda, etc. Blumenfeld (2009) indica que en un mundo de fantasía, la cobranza no debería existir, refiriéndose de forma graciosa a la actividad de recuperación de cartera, puesto que si todos los clientes a quienes se les ha otorgado crédito, ya sea por la venta de un bien o por la prestación de un servicio, y cumplieran oportunamente con el acuerdo adquirido de cancelar en los tiempos previstos, no sería necesario cobrar. Además no solo es el hecho de realizar la actividad de cobranza, sino es el hecho de que se tiene que emplear tiempo y recurso humano y económico para llevar a cabo esa tarea.

La Cartera vencida es el monto económico total de crédito otorgado a una persona natural o jurídica y que se viene a convertir en un activo de riesgo al tener los créditos en retraso. Sagner (2011) indica que uno de los riesgos de mayor trascendencia al cual las entidades bancarias se ven expuestas es al riesgo al crédito, que se lo entiende como una de las causas principales de crisis bancarias, de carácter sistémico e individual. Este consiste en la probabilidad de que un cliente que solicitó un préstamo bancario, por razones de diferentes índoles no pueda asumir con sus obligaciones contractuales de intereses y/o de capital con dicha entidad financiera.

Gitman (2012a) expresa que los indicadores financieros son herramientas que se utilizan para medir y analizar el entorno financiero de una organización, tomando como insumo primordial para los análisis los estados de situación financiera, tales como el Estado de Pérdidas y Ganancias, el Balance General y el Estado de Flujo de Efectivo.

Por otro parte Gitman (2012b), la liquidez es medida por la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones a medida que se vencen a corto. Él cree que la liquidez se expresa con relación a la solvencia de la

posición financiera general de la organización, en resumen es la facilidad que posee la empresa para pagar sus obligaciones contraídas.

Sin embargo según Van Horne, James y Wachowicz, John (2003) menciona, la liquidez es la capacidad que tiene una persona, ya sea natural o jurídica para hacer frente y cubrir sus obligaciones financieras, convirtiéndolo fácilmente en dinero en efectivo.

No obstante, la liquidez es la capacidad inmediata de pago con la cual una empresa puede responder a sus acreedores; en tanto, la solvencia es la capacidad que tiene una empresa de responder en el corto plazo; cuya capacidad se refleja en la posesión de bienes que la empresa pueda disponer para cancelar los compromisos contraídos en corto tiempo.

En ese sentido la liquidez dentro de una organización es vital. En el caso puntual de los Puertos del País como entidades autónomas deben velar por ser eficientes a la hora de hacer frente a sus obligaciones con acreedores.

Gitman (2012c) expresa que un indicador de la cartera es el período promedio de cobro, o antigüedad promedio de las cuentas por cobrar, es útil para evaluar las políticas de crédito y cobro, la recuperación de cartera es la rotación de las cuentas por cobrar, esta es un indicador financiero que determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo.

Gitman (2012d) expresa que, el período promedio de cobro, o antigüedad promedio de las cuentas por cobrar, es útil para evaluar las políticas de crédito y cobro, se lo obtiene de dividir el saldo de las cuentas por cobrar entre el promedio de las ventas diarias, esto permite identificar el promedio de días que las cuentas por cobrar están en circulación, considerando que a mayor días sin recuperar las cartera se convierte en un problema para la empresa por morosidad excesiva.

$$\text{Período promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas diarias promedio}}$$

Según Gitman (2012e), las políticas de crédito son un conjunto de lineamientos que orientan a la empresa para dar la aceptación para otorgar el crédito a un cliente en cuanto a tiempo y monto. Un manejo eficiente de las cuentas por cobrar depende de las políticas de cobro en cuanto a información adecuada y análisis.

Igualmente, Ettinger (2000, p.37), manifiesta que son “el soporte que utiliza el gerente de una empresa para evaluar el registro de los créditos otorgados”. Un gerente que concede créditos de manera muy liberal ocasiona pérdidas excesivas a la organización.

Asimismo, Brachfield (2003, p.170), establece que es la manera como las empresas desean que se ejecuten las actividades relativas al crédito de clientes, así como los juicios que se van a considerar para tomar las decisiones y los objetivos de créditos que han de lograrse representados numéricamente". Es importante destacar que las mismas deben ser fruto del conceso entre la participación de los departamentos que jueguen un papel importante dentro del crédito comercial. Igualmente debe señalarse que su cumplimiento es obligatorio para todos.

Con base en lo anterior, es evidente la importancia del establecimiento de políticas de crédito en todas las empresas, puesto que representan las pautas que regirán las condiciones sobre la cual se otorgarán créditos a los clientes, para con ello lograr un control más eficiente sobre aquellos que cumplen puntualmente con las obligaciones contraídas.

El proceso de cobranza implica actividades o tareas, dentro de estas encontramos la notificación, que es una comunicación o un aviso, por medio

de la cual la empresa u organización una vez emitidas las facturas por los servicios prestados dejan registrada la resolución que evidencia el trámite de cobranza, las cuales tienen un respaldo jurídico. Banuelos (2009) indica que para conseguir ese propósito se hace necesario realizar tareas como: llamadas telefónicas, notificaciones de cobros mediante oficios, visitas al cliente, procesos coactivos, etc.

Los sistemas contables son todos aquellos elementos de información contable y financiera que se relacionan entre sí, con la finalidad de apoyar la toma de decisiones gerenciales de una empresa, de manera eficiente y oportuna. Linares Rivera (2003) indica que un activo intangible es un bien identificable, de forma no monetaria y sin aspecto física que se lo utiliza para la producción o suministrar los bienes o servicios destinados a ser entregados ya sean forma interna o externa, para ser alquilados a otras personas o para funciones relacionadas con la administración de la entidad.

1.1.4 El Valor Agregado como herramienta de medición

Hay (2003), indica que: “El análisis del valor agregado es una herramienta importante para saber qué beneficios derivará una empresa de la fabricación JAT” (p.12). Es decir el valor agregado es la percepción que tienen los clientes o usuarios del servicio que reciben, el cual debe estar acorde a sus necesidades, con la calidad esperada, en el tiempo exacto y el precio justo.

Asimismo Schroeder, (2009), expresa que el valor agregado generado de la evaluación de la productividad en su capacidad de producir, es el instrumento que permite elaborar los bienes, productos u ofertar los servicios solicitados, agregando al mismo tiempo elementos que a la percepción del cliente los requiere, en términos simples el valor agregado, es la metodología que contrasta el costo de las oportunidades del capital de una empresa versus rendimiento generado en un periodo.

1.2. Fundamentación legal

De acuerdo con esta investigación se identificaron las normativas legales referentes al tema, mismas que son descritas en Las Normas de Control interno para entidades del sector público, Contraloría General del Estado (2009); Reglamento tarifario de la Direccón Nacional de La Marina Mercante y del Lito (2008); Reglamento tarifario del Consejo Nacional de la Marina Mercate y Puertos (1992); Código Tributario del Congreso Nacional (2005); Guía Medotodológica de la Secretaria Nacional de la Administración Publica (2016); Norma Técnica para la Recaudación de Tasas, Tarifas y Otros Ingresos, Ministerio de Finanzas (2015); Plan Nacional para el Buen vivir 2003-2017 Consejo Nacional de la Planificación (2013).

En lo referente a las Normas de Control Interno la Contraloría General del Estado año 2009 emitió normas que constituyen lineamientos orientados al cumplimiento de objetivos con el propósito de asegurar la correcta y eficiente administración de los recursos y bienes de las entidades y organismos del sector público ecuatoriano, en el año 2002.

Por otra parte la Direccón Nacional de La Marina Mercante y del Lito 2008 cuenta con el Reglamento Tarifario del Puerto Pesquero de Esmeraldas cuyos pagos deben efectuarse anualmente de acuerdo al nivel tarifario del PAPES, serán cancelados hasta el primer trimestre de cada año; pasado ese tiempo se cobrará un recargo según lo indicado en el numeral 3.6. “Toda embarcación que presente solicitud de matrícula o renovación, deberá presentar como requisito a la Capitanía del Puerto el comprobante de pago, en el PAPES, según el tarifario”

En cuanto al Código Tributario del Congreso Nacional año 2005 en su Art. 1 del Ámbito de aplicación indican que: “regulan las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre los sujetos activos y los contribuyentes o responsables de aquellos. Se aplicarán a todos los tributos: nacionales, provinciales, municipales o locales o de otros entes acreedores de los

mismos, así como a las situaciones que se deriven o se relacionen con ellos. Para estos efectos, entiéndase por tributos los impuestos, las tasas y las contribuciones especiales o de mejora”

Por su parte la Guía metodológica de Aplicación del modelo Ecuatoriano de Excelencia de la Secretaria Nacional de la Administración Publica 2016 en su Art. 2 de los Principio 4 y 6 de la gestión por procesos, hace alusión a su aplicación y cumplimiento obligatorio para todas las entidades de la Administración Pública Central, Institucional y que dependen de la Función Ejecutiva. Este principio guía a las instituciones hacia la perspectiva de que un resultado deseado se alcanza con mayor eficiencia cuando los recursos destinados y las actividades propuestas están gestionados como un proceso y que las decisiones eficaces están basadas en el análisis de los datos y de la información.

De acuerdo con la Norma Técnica para la recaudación de tasas, tarifas y otros ingresos del Ministerio de Finanzas año 2015 en su Art. 1 de Ámbito de aplicación emitió que: “La presente Norma Técnica será de aplicación exclusiva para las instituciones que son parte del Presupuesto General del Estado que recaudan valores correspondientes a tasas, tarifas, aranceles, contribuciones y otros ingresos que deban ser transferidos a la Cuenta Única del Tesoro Nacional en aplicación de la legislación vigente”.

Así mismo en su Art. 3 de Recaudación explica que “Los mecanismos de recaudación que utilicen las instituciones determinadas en el artículo 1 del presente Acuerdo Ministerial, serán los mimos que se han venido operando hasta la presente fecha; es decir, para el depósito continuará el uso de las cuentas recolectoras autorizadas por el Banco Central del Ecuador o cuentas de registro (CR) que las instituciones mantienen en el Banco Central del Ecuador; y, para el registro, la herramienta de gestión financiera oficial. Las instituciones serán responsables de instruir a los usuarios el número de cuenta, institución financiera y código de depósito (ítem de ingresos consignado en el presupuesto de ingreso institucional)”

De igual manera en su Art. 5 de Registro indica que las recaudaciones por los conceptos de aplicación de la presente Norma, se realizarán en la herramienta oficial para la administración de los recursos públicos, a través de un CUR de ingresos presupuestario con fuente 002, utilizando el ítem presupuestario correspondiente y en los plazos establecidos en la Norma Técnica de Contabilidad 3.2.1.8 que dispone: "Los hechos económicos deberán contabilizar en la fecha que ocurran, dentro de cada periodo mensual, de acuerdo con las disposiciones legales y prácticas comerciales de general aceptación en el país. (Ministerio de Finanzas, 2015)

1.3. Revisión de Estudios Previos

Esta sección permite exponer la información respecto a los procesos que involucra la gestión de tesorería, obtenida de estudios realizados y publicados, con el objetivo de resaltar elementos que sustentan o fortalecen la investigación aquí presentada. De las investigaciones que anteceden a este estudio se consideraron los siguientes aspectos: objetivos, metodología, resultado relevante, conclusión y aporte de la investigación.

A este efecto las investigaciones previas relacionadas a la recuperación de cartera permiten aportes productivos al poner en consideración diversas prácticas saludables para mejorar los procesos que son objeto en este ámbito de estudio, de esta manera se identifican claramente las costumbres nocivas que perjudican e impiden alcanzar los índices ideales de una recaudación efectiva.

Desde esta óptica Drimer (2008) sostiene que la decisión de financiamiento es compleja, abarca varios factores cuantitativos y cualitativos muchas veces asociados a procesos de la economía real. En determinados casos, según las características pueden optimizar el rendimiento del patrimonio neto y por ende eleva el status de una empresa o institución.

En este sentido Parrales (2013) expresa que el índice de morosidad se obtiene de la relación entre la cartera en mora con respecto al total de cartera

de crédito, el objetivo de la investigación se enmarca en determinar los factores que influyen en el atraso de los pagos por los créditos dados por el IECE. La metodología utilizada fue de tipo experimental y descriptiva, permitió detallar el comportamiento del índice de morosidad. El resultado más relevante evidencia que la política de gestión de cobranza se sustenta en el reglamento de crédito educativo que no contempla la estrategia de acercamiento al cliente, plazos y actividades de gestión con relación a cada tipo de cliente. Además la capacidad instalada de personal es insuficiente con relación a la cantidad de crédito otorgado.

En este mismo sentido Pere (2009) en el libro gestión del crédito y cobranza resalta la importancia que tienen los flujos de cobros dentro de la entidad, expresando que la gestión de cobranza debe partir de estrategias y políticas para que sea efectiva, de lo contrario descuidar esta función acarrea un impacto crucial en la economía de una entidad ya sea pública o privada.

Por su parte Medina (2005) expresa que la modernización administrativa se ha constituido en los últimos años en uno de los temas de mayor protagonismo en los procesos de reforma del Estado, por ello la gestión de la administración pública actual en el Ecuador es diferente a la de años anteriores, se han dado pasos muy importantes a la hora de medir la calidad del servicio que se entrega por parte de las entidades públicas, se observa muy de cerca los procesos y se busca constantemente una mejora continua de la gestión que se realiza.

En el trabajo investigativo realizado por Jaramillo García & Aucanshala Naula (2013) tiene como finalidad presentar estrategias administrativas para optimizar la recaudación del impuesto seccionales el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización dispone que cada gobierno autónomo descentralizado la normativa pertinente según las condiciones específicas de su circunscripción territorial, en el marco de la Constitución y la ley.

La investigación que se describe en el párrafo anterior brindará mucho soporte a la que se plantea realizar en la APE, debido a que habla sobre el fortalecimiento de la autogestión.

A si mismo Vinueza (2014) en su tesis titulada “Gestión Por Proceso Para El Área De Cobranzas De Pacificard Quito” plantea como objetivo de la investigación diagnosticar el proceso del área de cobranza, la metodología que utilizó en el estudio fue la cuantitativa y descriptiva, entre sus resultados se evidencia que la gestión por procesos para el área de cobranza se ve afectada por la ausencia de un manual de funciones y formato de cartas automáticas que agiliten los tramites de cobranza alcanzando la recuperación de la cartera según las metas establecidas, el aporte de esta investigación es la propuesta de aplicación de una gestión por procesos para mejorar el desempeño del área de cartera.

Según Montenegro (2015) en su trabajo de investigación “Modelo de Administración por Procesos en la Unidad de Planificación de APE” indica la necesidad de generar una administración pública eficiente, Para ello las políticas actuales de gobierno deben estar orientadas a ser más coherentes con modelos de calidad total establecidos en el mundo, donde se prioriza la satisfacción del cliente y la optimización de recursos, cuyos beneficios se maximizan al ser gestionados como un proceso.

Los procesos dentro de una entidad deben ser considerados como parte primordial de planificación institucional, por lo cual deben estar identificados y estandarizados. Vivar Cusme (2015) en su trabajo de investigación “Levantamiento de Procesos de Adquisición de Bienes, Servicios, Obras y Consultorías”, indica que el levantamiento y diseño de procesos y manuales de procedimientos en una organización publican son importantes, permiten precisar y ordenar las operaciones de manera clara, para la realización de las actividades administrativas u operativas.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Analizar el proceso de cobranza de la Unidad de Tesorería de Autoridad Portuaria de Esmeraldas.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del proceso de cobro de la Unidad de Tesorería por medio de la herramienta FODA
- Describir el proceso de cobro en la Unidad de tesorería, en Autoridad Portuaria de Esmeraldas.
- Determinar el valor Agregado de los procesos de recaudación en la Unidad de Tesorería de APE.

CAPÍTULO 2

2. METODOLOGÍA

La presente investigación se realizó en La Autoridad Portuaria de Esmeraldas, ubicado en la provincia de Esmeraldas, el cual detalla el procedimiento que se efectuó el proceso de investigación, el mismo que se refiere a la metodología, procesos e instrumentos fundamentados en el objetivo general y en los específicos.

Por consiguiente en las teorías de investigación científica se logró iniciar la configuración de la metodología, permitiendo aportar a la distribución de un criterio, he identificar alternativas de solución a los problemas planteados.

Para el análisis en sitio de la problemática se hizo un muestreo probabilístico para determinar los factores críticos y de éxito; por tal motivo se tuvieron que utilizar los siguientes tipos de investigación:

2.1. Métodos de Investigación

Según los objetivos planteados, ésta investigación básicamente aporta conocimiento ya que explica cómo está estructurada la gestión del proceso de cobranza de la Autoridad Portuaria de Esmeraldas, determina cuales son las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Por el nivel de profundidad y alcance el presente estudio fue descriptivo, permitió una revisión profunda del problema, se pudo medir y analizar la situación actual de la unidad de cobranza detallando la estructura de la cartera de incobrables año 2015, además se profundizó en documentación bibliográfica, recurso que permitió obtener un análisis sobre cogniciones de la problemática que existe en el proceso de cobranza de la Autoridad Portuaria de Esmeraldas, el mismo que pueda servir como base a futuras investigaciones que planteen realizar cambios en los procesos de cobranzas.

Malhotra (2004) afirma: “Como su nombre lo indica, el principal objetivo de investigación descriptiva es describir algo, por lo general características o funciones del mercado” (p.78).

Así mismo Mas Ruiz (2012) afirma que: “La investigación descriptiva tiene como objeto primordial la descripción de la realidad, siendo sus principales métodos de recogida de información la encuesta e incluso la observación” (p.191). Estas técnicas fueron utilizadas en la presente investigación para determinar la situación actual del proceso de recaudación en la Unidad de Tesorería de la Autoridad Portuaria de Esmeraldas

La presente investigación fue aplicada brindó la oportunidad de reforzar los conocimientos científicos, en la búsqueda de la solución al problema específico del proceso de gestión de cartera (Pacheco & Cruz, 2006).

Debido al tipo de investigación fue necesario utilizar el método explicativo para el presente tema de trabajo, puesto que por medio de él se puede identificar las causales por las que los procesos de cobros no han surtido efecto en la cartera vencida. Calderón & Castaño (2005) afirman que este tipo de estudio evalúa el desempeño y analiza las diferentes causas que pretenden interrelacionar a los clientes y sus productos.

Este tipo de investigación a diferencia de la investigación correlacional, a más de identificar y describir el fenómeno objeto del estudio, también identifica y establece las relaciones de causa – efecto. Además los resultados que se desprendan de este tipo de investigación son explicados en hechos verificables.

Al mismo tiempo damos a conocer las actividades que se efectuaron a lo largo del estudio.

Ante todo se realizó la revisión literaria que permitió la recopilación de información selectiva para el contenido del marco teórico cuyo diseño contiene

lo que antecede a los procesos y cobranzas, sus cambios y cómo funciona en la actualidad. Esto se logró por medio de libros y autores científicos.

Después se llegó a seleccionar los métodos y técnicas que permitieron recabar información necesaria para el cumplimiento de los objetivos propuestos, este enfoque investigativo se logró mediante la indagación e interpretación de conceptos para desarrollar las actividades.

Finalmente en la recopilación de la información, el instrumento elegido fue la entrevista considerando que es una técnica muy utilizada dentro de los proyectos e investigaciones por su sencillo método de uso, se realizaron preguntas a los servidores que conforman el Departamento Financiero y que se encuentran inmersas de manera directa e indirecta al proceso que es objeto del estudio; Alvira (2011) afirma que es una técnica de ayuda en información con diseños y paneles experimentales representativos para un buen estudio de investigación.

2.2. Universo y Muestra

La población que es objeto del presente estudio son las personas que laboran en el Departamento Financiero de Autoridad Portuaria de Esmeraldas, esta población tiene características similares lo cual les convierte en medibles, todos conocen como se desarrolla el proceso de cobranza, por tanto su comportamiento pueden ser objeto de estudio, claro está utilizando las diversas técnicas de investigación. Hernández (2001) afirma que es conjunto de ítems y notas relevantes en función de datos estadísticos y porcentuales con propiedades particulares que se pretende investigar.

A la hora de realizar una selección de la población dentro de la investigación se consideró algunas características, como: homogeneidad, tiempo, espacio y cantidad.

Los elementos que conforman la población objeto de estudio son de la misma naturaleza, estas tienen las mismas características; el tiempo donde

se encuentra ubicada y objeto de observación dentro de la investigación son los servidores que trabajan actualmente en el Departamento Financiero, el lugar es Autoridad Portuaria de Esmeraldas y cuyo tamaño de la muestra se consideró a 1 Gerente y 16 Funcionarios del área administrativa financiera puesto que es sumamente difícil dentro de una investigación tener que considerar a todo el universo, como caso puntual de la presente investigación la población es pequeña.

Elementos	Numero
Gerente	1
Funcionarios del área financieros	16
Total	**17**

Tabla No. 1: Población objeta de estudio

2.2.1. Tipo de muestra

Se considera como muestra a una pequeña porción de un todo o una población determinada que comparten similitudes de características, al estudiar este segmento podemos sacar conclusiones globales para toda la población, lo que permite a una investigación ahorrar en tiempo y recursos, caso contrario una investigación sería casi imposible de realizar por sus altos costos. Hernández (2001), afirma que es el registro donde se extrae la información de muestreo seleccionado en ítems o individuos con probabilidades diferentes que permite verificar porcentajes y bases actualizadas de la población.

2.2.2. Tamaño de la muestra

Para la presente investigación se consideró el total de la población como muestra, el mismo que está conformado por el número de funcionarios del Departamento Financiero y la Gerencia, estos fueron considerados por estar inmersos en el proceso de cobros de la Autoridad Portuaria de Esmeraldas.

2.3. Instrumentos

Para llevar a cabo la investigación fue necesaria la aplicación de diversos instrumentos, los cuales según su naturaleza eran empleados para obtener la información que se requería, estos se detallan a continuación:

2.3.1. Focus Group

Se utilizó la técnica de Focus Group, la cual proviene del idioma inglés, esta traducida al español quiere decir Grupo Focal, este instrumento es muy interesante, permitió formar un grupo de discusión. Para la presente investigación la técnica fue aplicada con el personal de la Unidad de Tesorería a la hora de desarrollar la matriz FODA, debido a que son ellos quienes conocen mejor que nadie cuales son las virtudes y falencias de la unidad. Para el desarrollo de la matriz de valor agregado también se considera que esta técnica va ser de vital importancia. Autores como Vásquez y otros (2006) desarrollaron el siguiente concepto respecto a este instrumento.

> Es un tipo de grupo discusión que proviene del marketing y es utilizado para conocer las percepciones y opiniones de grupos de personas con características comunes y lograr, a través de la interacción, el enriquecimiento del discurso sobre un determinado tópico. Solo se describirán los aspectos diferentes con el grupo de discusión. (p.65)

El personal de que participó en el Grupo de Discusión estuvo conformado por los funcionarios que laboran en la Unidad de Tesorería, se escogió a este personal porque son ellos los que mejor conocen el proceso y están intrínsecamente ligados a la actividad de cobranza, el equipo está conformado de la siguiente manera:

CARGO	TITULO	SEXO
Tesorero	Ing. Administración de Empresas	Femenino
Asistente de Tesorería 1	Ing. Administración de Empresas	Femenino
Asistente de Tesorería 2	Ing. Administración de Empresas	Femenino
Analista de Tesorería 1	Ing. Administración de Empresas	Femenino

Tabla No. 2:

Fuente: Autoridad Portuaria de Esmeraldas 2017

La información obtenida con la encuesta permitió identificar ciertas falencias que existen dentro del proceso y también a resaltar cuales eran las tareas que se encontraban fuertes dentro del mismo. El resultado sirvió para la desarrollar el primer objetivo que era diagnosticar la situación actual del proceso de cobro de la Unidad.

2.3.2. Cuestionario

Se realizaron cuestionarios como técnicas de recolección de datos, estos estuvieron presente en la encuesta y entrevista, por medio de este se diseñaron un conjunto de preguntas que fueron orientadas a despejar ciertas dudas que se tiene a cerca del proceso, a conocer la percepción que la población tiene referente al fenómeno que es objeto de estudio.

Díaz de Rada (2001) afirma, la encuesta es una de los mejores instrumentos que permiten una búsqueda sistemática de información en la que el investigador realiza pregunta a los investigados sobre los datos o temas que desea obtener y posteriormente se tabulan estos datos, la realización de las mismas preguntas a todas los investigados implica un mayor control sobre lo que se pregunta, razón por la cual la recogida de datos con cuestionarios se denomina estandarizada. (p.13)

Como se indica en párrafos anteriores fue necesario de una herramienta que complementara a los demás instrumentos. Así, el cuestionario permitió transmitir la necesidad de información como investigador a la persona entrevistada y facilitó el registro y la devolución de las respuestas del investigado al investigador. La eficacia del resultado respecto a este proceso de intercambio de información se basó fundamentalmente en un esquema de cuestionario adecuado según las características de la investigación (Fernández Nogales, 2004). En la presente investigación se buscó desarrollar un cuestionario útil y eficiente para aplicarlo de la manera correcta, y para estar seguros en que se realizó un buen cuestionario se analizó de manera minuciosa todos los factores que tienen injerencia significativa dentro del proceso que fueron estudiados e investigados. Fernández (2004) afirma: que

para diseñar un buen cuestionario es necesario que se realice la recopilación de la información sobre el tema que es objeto de estudio de manera amplia, conocer sobre el personal a entrevistar, y demás conocer algunos aspectos metodológicos que se desarrollan dentro de la investigación, es conveniente seguir un proceso estructurado en el desarrollo y diseño del cuestionario. (p.123)

Se desarrolló un cuestionario que permitió llevar una entrevista semiestructurada, para los cuales las preguntas que se desarrollaron fueron compresibles y fácil de responder, se evitó preguntas ambiguas que pudieran confundir al entrevistado o encuestados.

Se escogió realizar cuestionarios para las entrevistas puesto que se considera que es mucho más práctico que realizar una entrevista libre, en la que se puedan escapar ciertos aspectos relevantes de la investigación y así evitar molestias más adelante de nuevas entrevistas para retroalimentaciones de ciertos criterios que pudieran quedar inconclusos.

2.3.3. Encuesta

Este instrumento fue elegido para recopilar los datos primarios de la presente investigación, considerando que es una técnica muy utilizada dentro de los proyectos e investigaciones por su sencillo método de uso, se realizaron una serie de preguntas a la Gerencia y a los servidores que conforman el Departamento Financiero que se encuentran inmersas de manera directa e indirecta al proceso que es objeto del estudio. Alvira (2011) afirma:

> La encuesta es una es esencialmente es una técnica de recogida de información con una filosofía subyacente (lo que la convierte en un método), pero admite muy diferentes diseños de la investigación: estudios longitudinales (paneles), diseños cuasiexperimentales y estudios de evolución con muestras representativas. (p.7)

En el caso de la presente investigación, en la que se va realizar un análisis al proceso de recaudación, toda la población fue considerada como muestra, esto debido a que el número de funcionarios del departamento en la que se

centra el estudio es pequeño y no fue necesario realizar cálculo para tomar una muestra, referente a la encuesta otros autores como, Arnua, Anguera & Gómez (1990), afirman:

> La encuesta por muestreo puede definirse como una metodología de investigación que, adaptándose a las fases del método científico general, intenta obtener información cuantitativa sobre la población- ya sea en términos descriptivos o en relación entre variables medidas- utilizando diseños que controlen de modo externo las condiciones de producción de la conducta mediante la adecuada selección de las unidades de análisis y la sistematización de la recogidas de información. (p.239)

El personal que participó en la encuesta estuvo conformado de la siguiente manera:

CARGO	TITULO	SEXO
Gerente	Ing. Sistemas y Computación	Masculino
Financiero	Ing. Contabilidad y Auditoria	Femenino
Analista de Presupuesto	Ing. Contabilidad y Auditoria	Femenino
Asistente de Financiero	Ing. Administración de Empresas	Masculino
Contador	Ing. Contabilidad y Auditoria	Femenino
Analista de Contabilidad	Ing. Contabilidad y Auditoria	Femenino
Asistente de Contabilidad	Ing. Contabilidad y Auditoria	Femenino
Facturador	Ing. Contabilidad y Auditoria	Femenino
Analista de Facturación	Ing. Administración de Empresas	Femenino
Asistente de Facturación 1	Ing. Administración de Empresas	Femenino
Asistente de Facturación 2	Ing. Administración de Empresas	Masculino
Tesorero	Ing. Administración de Empresas	Femenino
Asistente de Tesorería 1	Ing. Administración de Empresas	Femenino
Asistente de Tesorería 2	Ing. Administración de Empresas	Femenino
Analista de Tesorería 1	Ing. Contabilidad y Auditoria	Masculino
Analista de Tesorería 2	Ing. Administración de Empresas	Femenino
Secretario de Coactiva	Abogado	Masculino

Tabla No. 3:

Fuente: Autoridad Portuaria de Esmeraldas 2017

El resultado de la encuesta sirvió para desarrollar el segundo objetivo estratégico de la presente investigación que era Describir el proceso de cobro en la Unidad de tesorería

2.3.4. Entrevista

La entrevista que se realizó en la presente investigación fue semiestructurada, compuesta por cinco preguntas relacionadas a la gestión de cobranza, estas estuvieron dirigida a la Tesorera, quien expuso su opinión abiertamente y sus expectativas que tiene respecto a cambios en los procesos de recaudación, para lo cual en la entrevista se otorgó un ambiente que permitió que la entrevistada se sintiera en confort y confianza.

Los principales temas que se abordaron fueron los manuales de funciones, el compromiso del personal, las capacitaciones al personal, las evaluaciones periódicas y los canales mediante el cual el cliente puede realizar los pagos.

De los resultados obtenidos se tomaron los datos más relevantes para ser plasmados en la presente investigación.

2.3.5. Observación

Es necesario considerar que además de los instrumentos descritos en los puntos anteriores también se incluye la técnica de observación por medio de este procedimiento se realizó la recolección de información por medio del sentido de la vista. Se observó el día a día del proceso en un lapso de tiempo y se sacó las conclusiones a partir de los hechos observados.

Al aplicar esta técnica nos permitió ver el comportamiento del proceso de recaudación y poder entenderlo. Se observó las actividades que se realizan dentro de la Unidad de Tesorería y en todo el Departamento Financiero. La aplicación de esta técnica nos permitió desarrollar un diagrama de flujo del proceso, en el cual identificamos como fluye el proceso actualmente.

CAPÍTULO 3

3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Descripción de la muestra

Como se indicó en el capítulo anterior el total de la población fue considerado para la presente investigación, y en particular para la aplicación de la encuesta, también se reveló que todos los servidores trabajan en el Departamento Financiero excepto el Gerente, pero se lo consideró por ser el principal responsable de todos los procesos que se realizan en la entidad.

3.2. Análisis y descripción de los resultados

3.2.1. FODA de la Unidad de Tesorería de la Autoridad Portuaria de Esmeraldas

Factores internos / Factores externos	Fortalezas	Debilidades
	1) Experiencia del personal del área 2) Buen ambiente laboral 3) Buenas relaciones con los clientes 4) Personal joven	1) Emisión de facturas sin ubicación precisa del cliente 2) Incompatibilidad de dirección electrónica de clientes a la hora de notificar las facturas 3) Aplicación de garantías a los clientes 4) Alto índice de rotación del secretario de coactiva 5) Poca agilidad en la gestión de coactiva 6) Desconocimiento de la normativa de pago por parte de los clientes. 7) Sistema contable deficiente 8) No existe cobranza preventiva
Oportunidades 1) Capacitaciones online sobre técnicas de recaudación 2) Bajos intereses para clientes impagos 3) Nuevas tecnologías 4) Alianzas estratégicas con otros puertos	Estrategia FO (Usar F para aprovechar O) F4O1	Estrategia DO (Superar D aprovechando O) D1O3 D2O3 D5O2 D7O3 D8O4
Amenazas 1) Aumento de la morosidad 2) Depósitos a la cuenta de APE sin identificar que cliente cancela	Estrategia FA (Usar F para evitar A) F1A1 F3A2	Estrategia DA (Reducir D y evitar A) D3A1 D4A1 D6A1

Tabla No. 4: Matriz FODA de la Unidad de Tesorería

Estrategia FO (Usar F para aprovechar O)

(Personal joven / Capacitaciones online) F4O1.- Si bien es cierto la entidad no está capacitando al personal en los últimos dos años debido a cambios en la política estatal, hay recursos que pueden ser aprovechados como son las capacitaciones online, el área cuenta con un personal joven el cual busca ampliar conocimientos y esta es una opción para hacerlo.

Estrategia FA (Usar F para evitar A)

(Experiencia del personal / Aumento de la morosidad) F1A1.- Utilizamos toda la experiencia del personal adquirida en los años que vienen realizando el proceso de cobranza para evitar que los clientes dejen de asumir sus obligaciones, para la cual tendrán que hacer uso de técnicas de persuasión y así convencerles de que pueden tener muchos inconvenientes tanto comerciales, crediticios y legales si dejan de pagar los valores que tienen pendientes con la APE.

(Buenas relaciones / Depósitos sin identificar) F3A2.- Una amenaza constante es que los clientes realicen depósitos o transferencias y no se identifique que cliente lo realizó, por tal razón hay que aprovechar las buenas relaciones que se mantienen con ellos para hacerles caer en cuenta que se pueden producir errores de cancelación si no indican de manera oportuna sus pagos.

Estrategia DO (Superar D aprovechando O)

(Facturas sin ubicación precisa / Nuevas tecnologías) D1O3.- Una debilidades a la hora de emitir una factura es identificar la ubicación precisa en la cual se encuentra domiciliado el cliente, este problema se hace evidente cuando la factura no es cancelada y no podemos llegar hasta el para realizar la cobranza. Por tanto se propone como estrategia implementar la utilización de herramientas GPS para crear un croquis de la ubicación exacta del cliente.

(Incompatibilidad de dirección electrónica / Nuevas tecnologías) D2O3.- Es necesario realizar el envío de correos electrónicos de prueba para evitar imprevistos como que la notificación electrónica no llegue a su destino.

(Poca gestión de coactiva / Bajos intereses) D5O2.- Es necesario dar a conocer a los clientes que aunque estén dentro de un cobro por vía coactiva es mucho más conveniente el pago de estos valores con tasas de intereses bajas y convenios de pagos a exponerse a algún tipo de expropiación o declaración de insolvencia

(Sistema contable deficiente / Nuevas tecnologías) D7O3.- Buscar empresas encargadas de desarrollar software y adquirir nuevos sistemas que sean muchos más seguros o fortalecer el sistema actual para que no haya un ambiente de desconfianza por posibles errores sistemáticos.

(No existe cobranza preventiva / Alianzas estratégicas con otros puertos) D8O4.- Se puede aprovechar las buenas relaciones que existen con los otros puertos para copiar las estrategias que realizan a la hora de hacer cobranza preventiva.

Estrategia DA (Reducir D y evitar A)

(Aplicación de garantías / Aumento de la morosidad) D3A1.- Es necesario realizar una política en la cual se obligue que todos los clientes saquen una póliza de garantía que responda por los valores que los clientes no puedan asumir de manera posterior, evitando así que la morosidad de la cartera aumente.

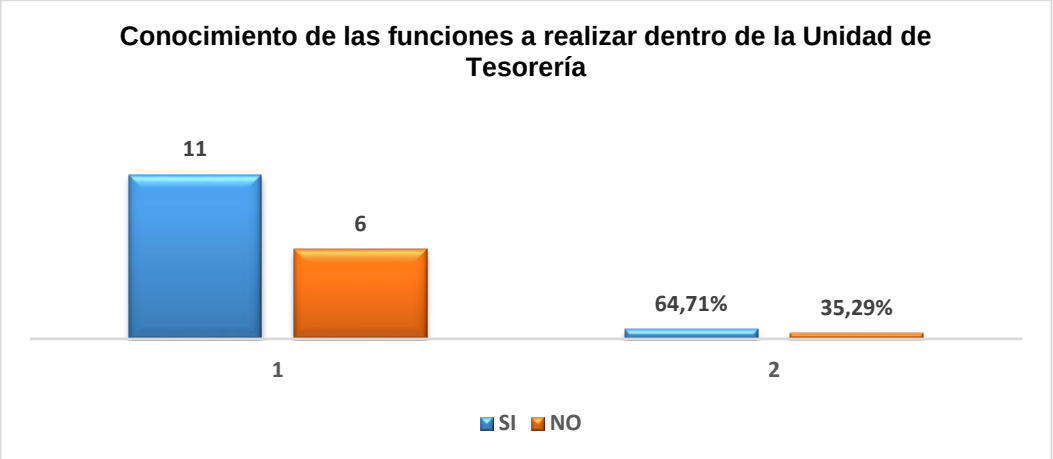
(Alto índice de rotación del secretario de coactiva / Aumento de la morosidad) D4A1.- Es necesario tomar acciones para el alto índice de rotación del personal que es contratado para hacer las veces de Secretario de Coactiva, esto ocasiona que los procesos de recuperación de valores pendientes se vean estancados, por tal razón se propone como estrategia la designación de un abogado de planta para que cumpla con estas funciones,

considerando que en ellas no se tomará más de dos horas diarias hasta que esta baje.

(Desconocimiento de la normativa / Aumento de la morosidad) D6A1.- Enviar de manera frecuente la normativa tributaria que hace hincapié en la obligatoriedad de cancelar los valores pendientes de pago ocho días después de emitida la factura.

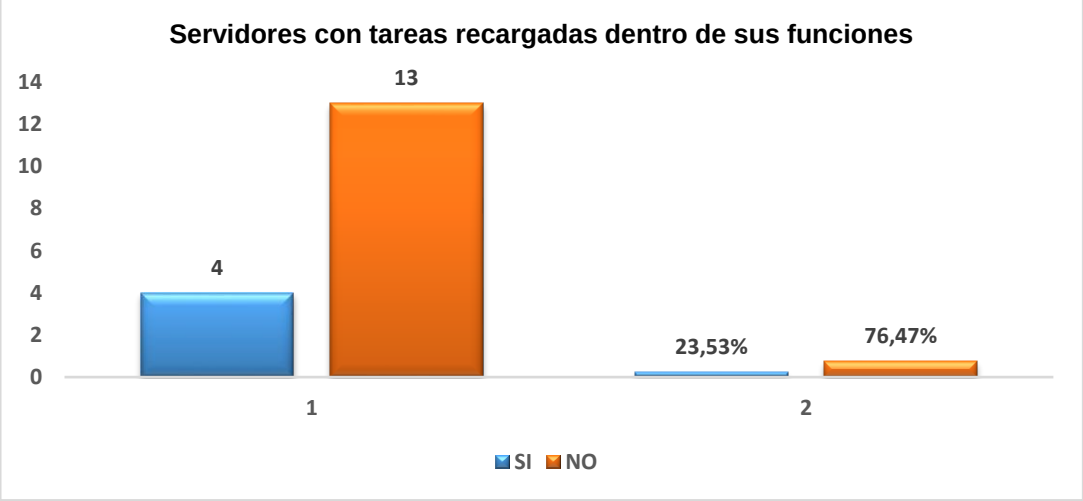
3.2.2. Análisis de la encuesta

La siguiente encuesta se la realizó a todo el personal que labora en el Departamento Financiero, también se incluyó al Gerente de la institución, con la finalidad de conocer el estado actual del proceso de recaudación, y en base a esos resultados poder establecer los fundamentos teóricos de la problemática planteada en la investigación.



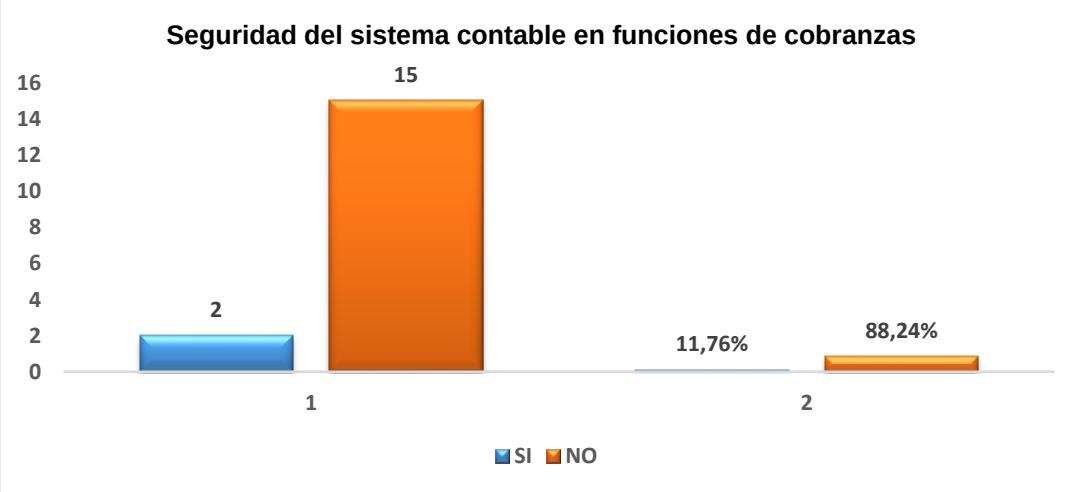
Fuente: Encuesta
Figura No. 4

El 64,71% de los encuestados indicaron el personal conoce de manera clara cuales son las funciones que deben realizar dentro de la Unidad, estas fueron especificadas en su contrato de trabajo y son revisadas de manera periódica.



Fuente: Encuesta
Figura No. 5

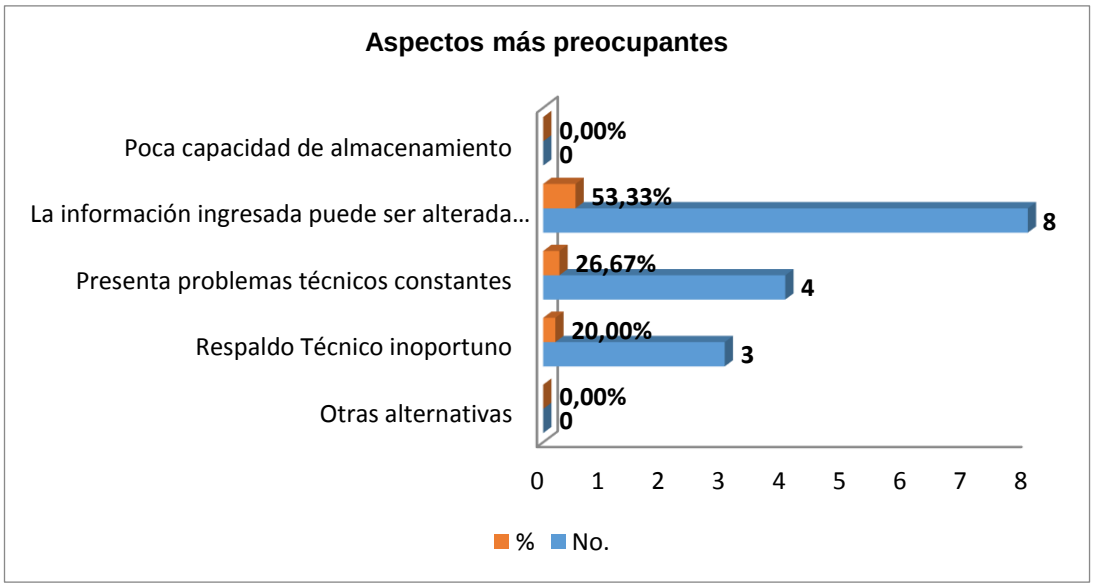
Del total de los encuestados más del 70% respondieron que no hay servidores con funciones recargadas dentro de la Unidad de Tesorería. El cual da entender que estas se encuentran bien distribuidas.



Fuente: Encuesta
Figura No. 6

La entidad cuenta con nuevo sistema contable, en el cual comenzó a funcionar en el año 2011, en este sistema se registran las transacciones operacionales que realiza la Autoridad Portuaria de Esmeraldas, se preguntó a los encuestados si consideran seguro el sistema y más del 80% del indicó que no considera seguro el sistema.

A las personas encuestadas que expresaron que el sistema contable no era seguro (88,24%), se les consultó además que eligieran entre una serie de opciones cual era el motivo que consideraban más sensible y que pudiera perjudicar a la empresa. Las opciones y resultados de las mismas fueron las siguientes:

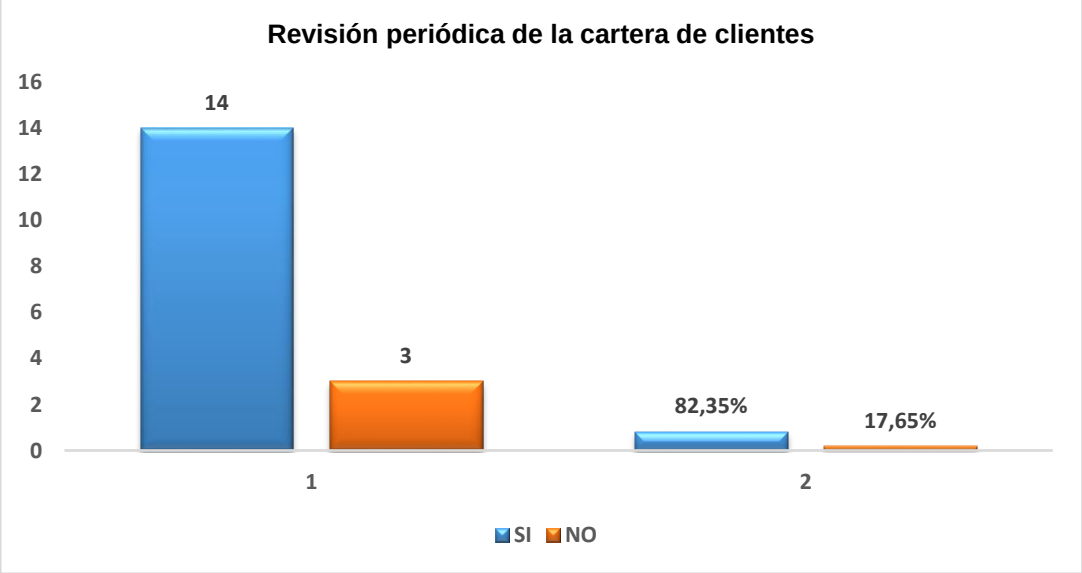


Fuente: Encuesta
Figura No. 7

Los resultados presentados en la gráfica, demuestran que la mayor preocupación que tienen los funcionarios es respecto a una posible adulteración de la información ingresada y que esta podría presentarse de manera posterior.

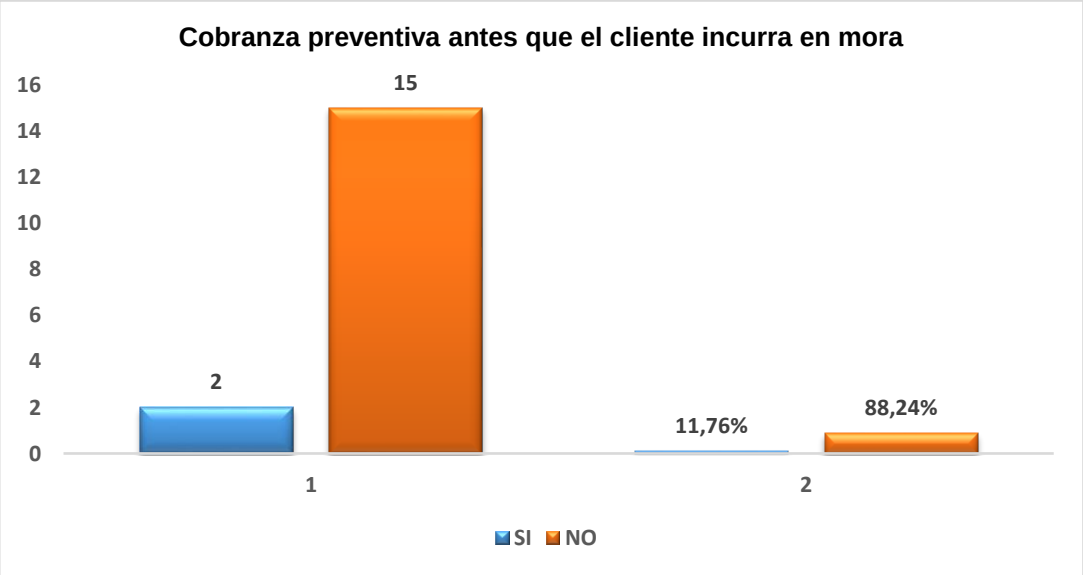
En segundo lugar está la preocupación que tienen respecto a los problemas que presenta el sistema de manera habitual, como son: actualizaciones, caída de enlaces, etc.

En tercer lugar está la inquietud respecto a la demora que tienen que padecer los funcionarios que trabajan con el sistema contable, hasta que el servicio sea restablecido por parte del soporte técnico después de algún tipo de inconveniente.



Fuente: Encuesta
Figura No. 8

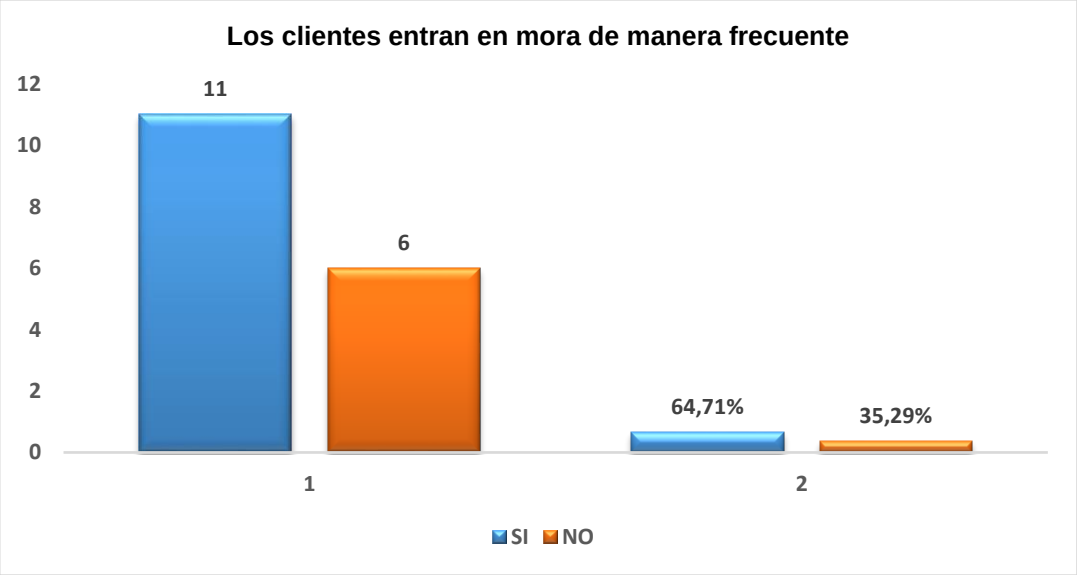
Respecto a si se revisa de manera periódica la cartera de clientes, más del 80% de los encuestados indicó que la cartera si es revisada de manera frecuente.



Fuente: Encuesta
Figura No. 9

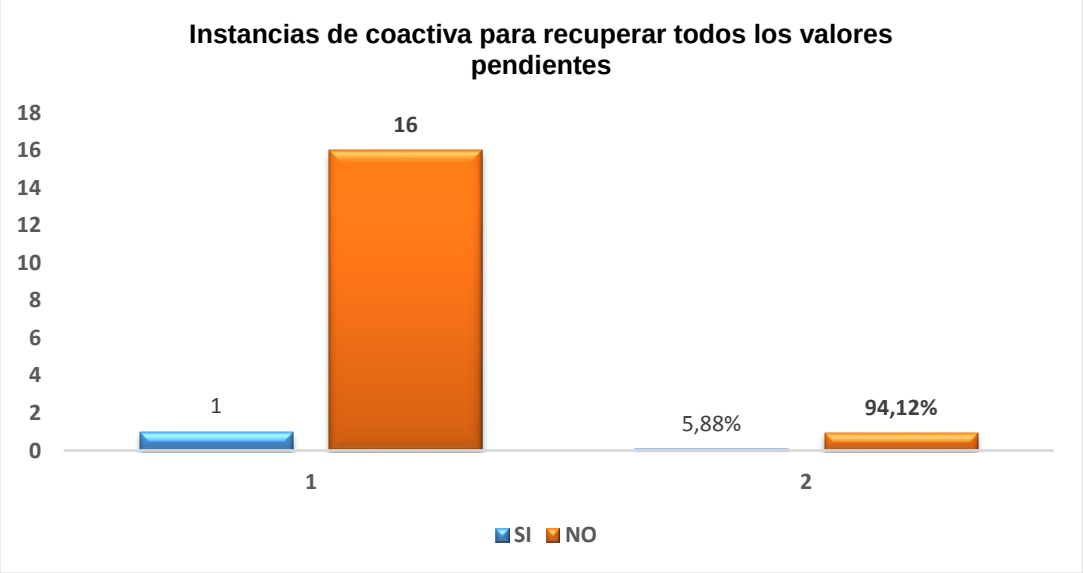
Se preguntó si se está realizando cobranza preventiva antes de que el cliente incurra en mora, y más del 80% indicó que no se realiza ningún tipo de cobranza preventiva, esto quiere decir que el único tipo de cobranza que se

realiza es la que se hace posterior a que el cliente caiga en mora, los valores recuperados antes de este período de tiempo (8 días después de notificada la factura) solo es recaudación sin gestión.



Fuente: Encuesta
Figura No. 10

Más del 60 % del total de los encuestados expresaron que los clientes si entran en mora de manera frecuente, lo cual guarda relación con el resultado de la pregunta anterior, esto se debe a que al no realizarse la cobranza preventiva los clientes pagan sus facturas después de los ocho días posterior a su notificación.



Fuente: Encuesta
Figura No. 11

Para poder conocer que tan compleja es la recuperación de la cartera vencida de APE se preguntó si todas las facturas que pasan del mes de retraso era necesario realizar la función coactiva para su recuperación, y según revela la encuesta más del 90% indicaron que no todas las facturas que entran en mora se las recupera por la vía coactiva, revelando de esta manera que se está realizando una cobranza posterior cuando las facturas entran en mora, esto permite que la entidad recupere los valores con sus respectivos intereses y evitando el largo proceso de coactiva.

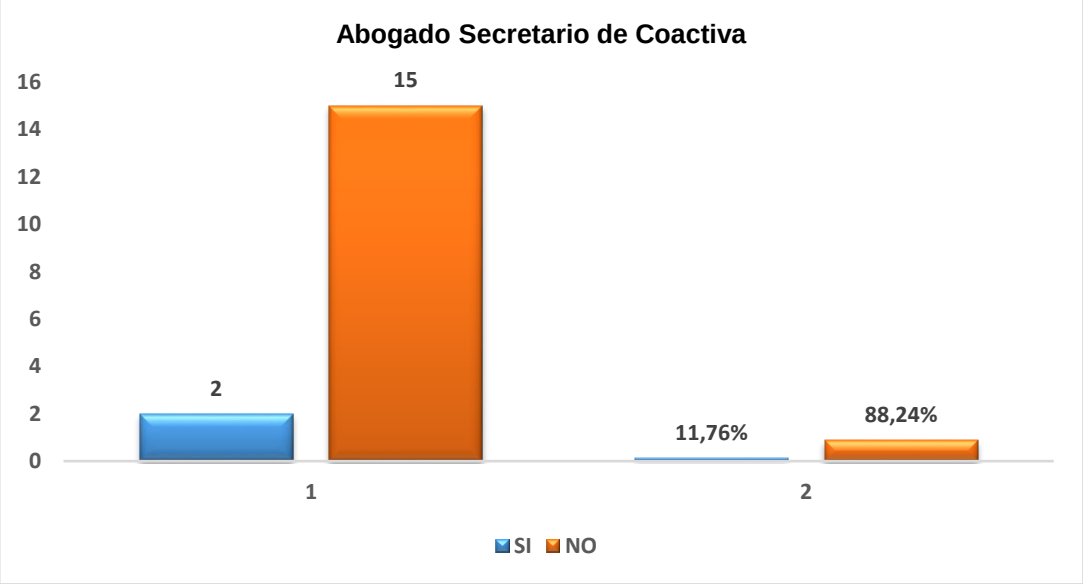


Figura No. 12

Según los resultados más del 80% de los encuestados manifestaron que la Autoridad Portuaria de Esmeraldas no cuenta con secretario de coactivo de manera permanente para recuperar los valores que no es posible recaudar en instancias normales.

3.2.3. Análisis de la entrevista

La siguiente entrevista se la realizó a la Jefa de Tesorería, la cual con sus respuestas nos permitió conocer su punto de vista del funcionamiento de la unidad.

Mojarrango (2017), indicó que la Unidad de Tesorería no cuenta con un manual de procedimientos por el momento, para el año 2017 se implementó en la herramienta GPR como proyecto del Departamento Financiero “Elaborar manual de procedimiento para Unidad de Tesorería de la Autoridad Portuaria de Esmeraldas”, se espera que para diciembre de 2017 ya se tenga el producto que sería el manual.

Se indago respecto a que tan claras tienen los servidores sus funciones dentro de la Unidad a lo que la entrevistada manifestó que las funciones que cumple cada funcionario están especificadas en su contrato, no existen

inconvenientes por desconocimiento de funciones, además es obligación de los funcionarios conocer las tareas que deben realizar, puesto que al finalizar el año se realizan evaluaciones de desempeño y en caso de no haber realizado las tareas a él encomendadas podría afectar su calificación y por consiguiente su estabilidad en la entidad.

Respecto al grado de compromiso del personal con las tareas que realiza manifestó, que el personal que trabaja en la Unidad de Tesorería demuestra constantemente su compromiso con la entidad, no tienen ningún tipo de inconveniente en alargar su jornada de trabajo si es necesario para realizar gestión de cobranza mediante oficios, registros de pagos entre otros gestiones, además de demostrar una buena actitud a la hora de atender a los clientes.

En los últimos dos años la entidad no ha capacitado al personal, ha esto se suma que las capacitaciones por lo general son de la temática que la Contraloría General del Estado publica en su Plan de Capacitación anual, dentro de este plan no existe temas como Técnicas de Recaudación Efectivas o similares, para poder participar de este tipo de temáticas hay que inscribirse con empresas capacitadoras privadas en ciudades como Guayaquil o Quito y sus altos costos no son muy accesibles. Hasta la presente fecha desde que Autoridad Portuaria de Esmeraldas pasó a mano estatal en el año 2010, solo un funcionario se ha capacitado en Técnicas de Recaudación Efectivas.

En la entrevista se consultó si el personal era evaluado y la funcionaria indico que todos los años el Departamento de Talento Humano facilita a los departamentos que conforman la Autoridad Portuaria de Esmeraldas una plantilla de evaluación de desempeño, los jefes departamentales a su vez pasan estas plantillas a los jefes de unidades. En la Unidad de Tesorería, quien hace las veces de Tesorero evalúa a todo el personal que labora en el área.

Se preguntó a la Tesorera cuales son los medios por los cuales el cliente puede realizar sus pagos, esto con el fin de evaluar los canales de recaudación y las facilidades que tiene el cliente, ella supo indicar que los clientes pueden realizar sus pagos de las facturas emitidas mediante siguientes canales:

- Transferencias bancarias.- Los clientes pueden realizar sus transferencias a la cuenta rotativa de ingresos de la Autoridad Portuaria de Esmeraldas, y enviar el correo electrónico notificando el pago del banco.

- Depósitos bancarios.- Cada cliente tiene asignado un código único al cual se les hace conocer mediante notificación, el cliente puede realizar su depósito desde cualquier banco del país a la cuenta rotativa de ingresos, el registra el código asignado e inmediatamente se identifica su pago.

- Pagos en efectivo.- El cliente puede realizar el pago en las ventanillas de la entidad, solo el personal de Tesorería es el único autorizado para recaudar estos valores.

- Pagos en cheque.- El cliente puede cancelar con cheques las facturas pendientes de pago en las ventanillas de la entidad, los cheques deben estar certificados por el banco de origen del cheque, o caso contrario ser un cheque de gerencia, con esto se asegura la entidad que el cheque tenga fondo disponible.

Finalmente se deseaba conocer los canales de comunicación APE/clientes a la hora de realizar la cobranza, la funcionaria manifestó que para realizar la gestión de cobranza se utilizan todos los medios que se encuentran al alcance, en una primera etapa ubicamos el número telefónico del cliente y se le realiza llamadas con el fin de fijar el pago dentro de las veinticuatro o cuarenta y ocho horas después de la llamada. Si no tenemos contacto

telefónicos se le realizan notificaciones de cobros vía mail, siempre se solicita la confirmación del cliente para tener la certeza de que este fue leído. Finalmente si el cliente no cancela los valores pendientes dentro del tiempo programado ya sea por vía telefónica o mail, se envía un oficio de cobro en el cual se detalla el artículos 21 del Código Tributario y el numeral 5 de la Norma General B de la Normativa, Estructura y Niveles Tarifarios para Tráfico Internacional de la Autoridad Portuaria de Esmeraldas; con estos se busca dar a conocer las consecuencias que acarrean el incumplimiento de la obligación adquirida, ahí también se detallan el valor de la factura y los intereses actualizados hasta una fecha tentativa de pago.

3.2.4. Ficha de observación.

La presente ficha de observación fue aplicada a los servidores que laboran en la Unidad de Tesorería, se acompañó a los servidores en sus tareas cotidianas lo que permitió evaluar los siguientes aspectos: actitud al realizar los procesos de recaudación, la proactividad en el equipo de trabajo, tiempo de respuesta hacia el cliente, cobranza preventiva, cobranza reactiva, canales de cobranza, seguridad de custodia de valores, facilidades laborales y la atención al cliente.

El personal muestra una buena actitud a la hora de realizar el proceso de recaudación, se puede observar que existe empatía en el personal que labora en la Unidad de Tesorería. Se evidenció que el personal que conforma el equipo de trabajo de la Unidad es proactivo, y se observa colaboración entre ellos en el desarrollo de las tareas, el apoyo continuo fortalece la gestión que realiza la Unidad y empodera a todo el equipo respecto a las tareas que realizan. La atención es inmediata al cliente, este no tiene ningún tipo de retrasos a la hora se cancelar sus facturas o solicitar la atención de la Unidad. Por otro lado no se observó realizar ningún tipo de cobranza preventiva a los clientes que tenían facturas por vencerse en los días postreros. Se evidenció realizar cobranza a clientes que habían excedido los ocho días términos una vez notificada su factura, a los cuales se les solicito realizar el pago de manera inmediata a través de diversos medios de comunicación, como son mediante

oficios, llamadas telefónicas y mail. La gestión de cobranza mediante oficios la está legalizando el Jefe Financiero en vez de la Gerencia, esto debido a que el despacho de la correspondencia se la realiza de manera más ágil e inmediata. Todos los pagos realizados por los clientes son hechos por vía transferencias o depósitos bancarios, pero en casos excepcionales el cobro de las facturas se lo realiza en efectivo a través de las ventanillas de Autoridad Portuaria de Esmeraldas. Para los casos de recaudación efectiva existe una caja fuerte en la Unidad de Tesorería en la cual se guarda la recaudación de los valores y así garantizar su custodia en la Unidad. Los valores recaudados en efectivos son depositados al siguiente día, eso debido a que existen pagos a último minuto en ventanilla. Los arqueos de caja se los realizan cada vez que hay recaudación en efectivo al terminar la jornada laboral, para dar fe que los valores se encuentran íntegros. Todas las operaciones de cobranza son registradas de manera inmediata en el sistema contable de la entidad. No se observó ningún cuello de botella en el proceso de cobranza. Se pudo observar que del total de servidores que laboran en la Unidad de Tesorería solo la Tesorera tiene acceso a la plataforma de consultas jurídicas.

La técnica de observación además permitió confirmar que la Unidad de Tesorería tiene establecidos indicadores de gestión, los mismos que se encuentran cargados en el sistema gubernamental GPR, los cuales tienen la función de medir el grado de eficiencia de la recaudación realizada por esta Unidad.

Indicador:	4.9. Porcentaje de efectividad en la recaudación de la facturación					
Período	Meta Acumulada	Numerador Acumulado	Denominador Acumulado	Resultado Acumulado	Avance Acumulado	Estado
1. Enero	0.7	882,997.34	1,099,613.89	0.803	114.71 %	
2. Febrero	0.75	1,858,093.05	2,176,095.9	0.8539	113.85 %	
3. Marzo	0.8	2,632,767.59	2,801,769.9	0.9397	117.46 %	
4. Abril	0.85	3,282,557.72	3,511,848.88	0.9347	109.96 %	
5. Mayo	0.9	3,683,591.63	4,145,098.02	0.8887	98.74 %	
6. Junio	0.9	4,392,307.09	4,997,928.78	0.8788	97.64 %	
7. Julio	0.9	5,247,944.22	5,835,242.58	0.8994	99.93 %	
8. Agosto	0.91	6,039,032.93	6,456,375.2	0.9354	102.79 %	
9. Septiembre	0.91	6,657,926.74	7,007,123.07	0.9502	104.42 %	
10. Octubre	0.91	7,646,842.56	8,140,766.55	0.9393	103.22 %	
11. Noviembre	0.92	8,487,495.83	8,875,850.49	0.9562	103.93 %	
12. Diciembre	0.92	9,011,643.71	9,307,601.19	0.9682	105.24 %	

Fuente: Autoridad Portuaria Esmeraldas, Dpto. Planificación (GPR)
Figura No. 13: Resultado del porcentaje de efectividad en la recaudación de las facturas correspondiente al año 2016

Tomando como referencia el año 2016, se refleja en el reporte que los meses más bajos fueron mayo, junio y julio con el 88.87%, 87.88% y 89.94% de recaudación, pero pese a ello no deja de ser un resultado positivo de cobranza. Al término del ejercicio fiscal la cobranza de las facturas emitidas fue del 96.82%, demostrando un alto grado de eficiencia en la recaudación.

“Proceso de recaudación sin intereses”

La facturación nace en el proceso, puesto que es aquí en donde se ingresan los datos del cliente al sistema como: Razón social, Ruc, dirección domiciliaria, n° telefónico, etc; detalle del servicio prestado, valores detallados por los servicios prestados y correo electrónico. Una vez ingresados los datos se emite la factura y se la valida en el SRI, finalmente se notifica la factura al cliente mediante correo electrónico.

El departamento de Tesorería realiza la mayor parte del proceso; después que facturación ingresa las facturas pendientes de cobro al sistema ADPIN y las notifica mediante correo electrónico, transfiere a Tesorería las siguientes responsabilidades:

- Generar el reporte de estados de cuentas del banco en el cual APE mantiene la cuenta rotativa de ingresos.
- Identificar mediante los códigos de depósitos, que clientes han realizado pagos a la institución.
- Revisar que clientes mantienen valores pendientes con APE y que tienen fecha de vencimientos cumplidos.
- Realizar el cálculo de los intereses de las facturas vencidas para enviarle a cobrar al cliente.
- Emitir oficios de cobros a los clientes que tienen facturas vencidas en los cuales se adjuntará la hoja de cálculos de los intereses.
- Archivar los oficios de cobros para tener evidencia de la gestión realizada ante la gerencia y órganos de control externos e internos.
- Identificar las facturas canceladas por los clientes
- Verificar que las facturas no tengan intereses por mora
- Cancelar las facturas en el sistema y físicamente en caso de ser facturas pre-impresas
- Generar reportes de recaudación que evidencien la gestión realizada de manera diaria y que de soporte al asiento contable de la disminución de cuentas por cobrar en la contabilidad.

- Legalizar el reporte por el jefe de la unidad, enviar copias a financiero y archivar.

La jefatura financiera dentro del proceso de cobro asume la responsabilidad de legalizar los oficios que van hacer enviados a los clientes que se encuentran en mora con la entidad por tal motivo revisa y firma los oficios al mismo tiempo lo envía a la unidad de recepción.

Al mismo tiempo la unidad de recepción tiene responsabilidades que deben ser reportadas al departamento financiero entre las más importantes:

- ✓ Receptar los oficios que provienen de Financiero
- ✓ Colocar el sello del consecutivo de la entidad a cada oficio que sale
- ✓ Enviar por currier.

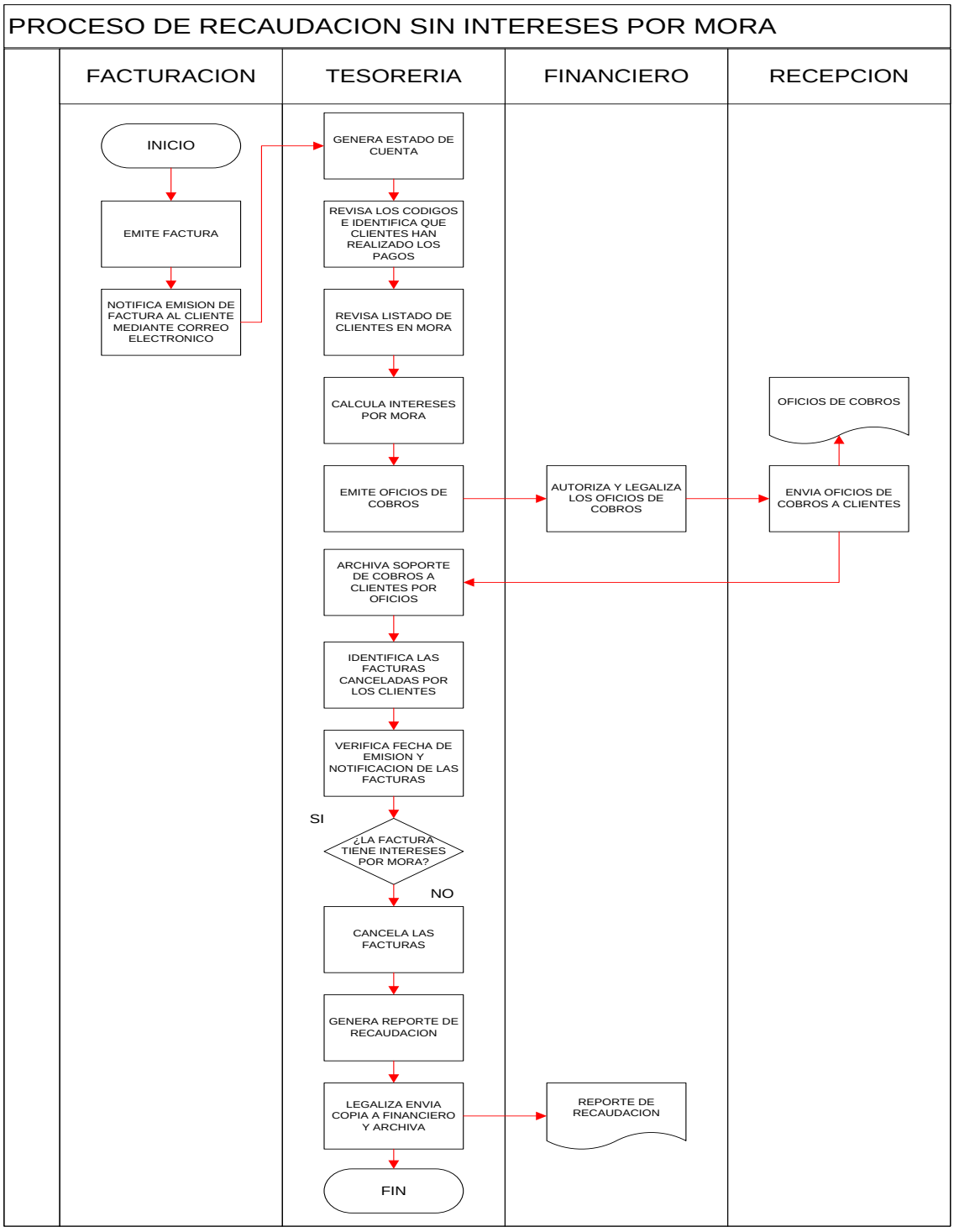


Figura No. 14: Proceso de recaudación sin intereses

Una vez identificado todo el procesos de cobranza mediante un diagrama de flujo, este permite analizarlo en forma de mapa, de esa forma se identifican de manera más fácil los cuellos de botellas que se generan dentro de un proceso, además sirve de base para realizar la matriz de análisis de valor agregado.

“Proceso de recaudación con intereses”

Al realizar la diagramación de la gestión de cobranza se ha podido evidenciar que pueden existir diferencias marcadas en el procedimiento dependiendo si estas tienen intereses por mora, estas diferencias o incremento de actividades en el proceso van a repercutir en el análisis de valor agregado.

La diferencia que se da en este proceso en relación al anterior es el incremento de las siguientes actividades en la Unidad de Tesorería:

- ✓ Revisar la tasa de interés vigente en la página del Banco Central
- ✓ Revisar que los valores cancelados por los clientes que incurrieron en mora contengan también la cancelación de los intereses
- ✓ Emitir en el sistema contable de APE las notas de débitos por los intereses cancelados por parte del cliente

Cancelar las notas de débitos en el sistema contable de APE

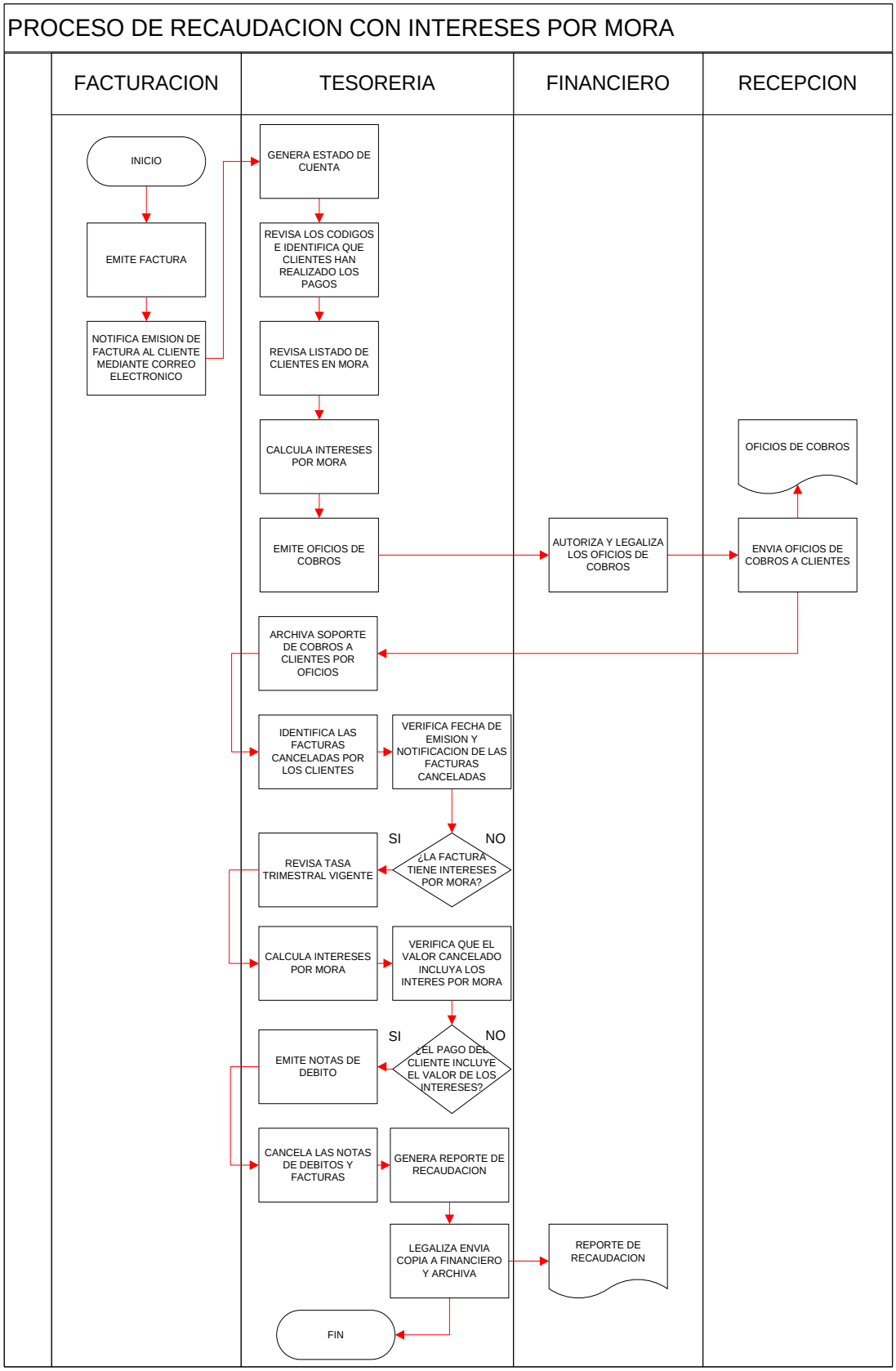


Figura No. 15: Proceso de recaudación con intereses

3.2.5. Análisis al Valor agregado

Para realizar el análisis de valor agregado fue necesario observar el trabajo que realizan los funcionarios encargados de realizar la cobranza, cabe indicar que en todo el proceso intervienen las Unidades de Facturación, Tesorería, Recepción y la Jefatura Financiera.

ANALISIS DE VALOR AGREGADO AL PROCESO DE COBRANZA SIN INTERESES									
NO.	**VAC**	**VAE**	**P**	**E**	**M**	**I**	**A**	**ACTIVIDAD**	**TIEMPOS EFECTIVOS (MINUTOS)**
1	X							Emite factura	30
2	X							Notifica emisión de factura al cliente mediante correo electrónico	5
3			X					Genera estado de cuenta	8
4		X						Revisa los códigos e identifica que clientes han realizado los pagos	10
5		X						Revisa listado de clientes en mora	20
6			X					Calcula intereses por mora	20
7		X						Emite oficios de cobros	45
8						X		Autoriza y legaliza los oficios de cobros	15
9	X							Envía oficios de cobros a clientes	15
10							X	Archiva soporte de cobros a clientes por oficios	5
11		X						Identifica las facturas canceladas por los clientes	25
12		X						Verifica fecha de emisión y notificación de las facturas	15
13		X						Cancela las facturas y registra pago en el sistema	60
14			X					Genera reporte de recaudación	15
15							X	Legaliza y envía copia a financiero y archiva	5
TIEMPOS TOTALES									**293**

COMPOSICION DE ACTIVIDADES		**METODO ACTUAL**		
		No.	**TIEMPO**	**%**
VAC	Valor agregado al cliente	3	50	17,06%
VAE	Valor agregado a la empresa	6	175	59,73%
P	Preparación	3	43	14,68%
E	Espera	0	0	0,00%
M	Movimiento	0	0	0,00%
I	Inspección	1	15	5,12%
A	Archivo	2	10	3,41%
TT	Tiempo total		293	100,00%
TVA	Tiempo valor agregado		225	76,79%
IVA	Índice de valor agregado		0,77	

Tabla No. 5: Matriz de valor agregado proceso con intereses

ANALISIS DE VALOR AGREGADO AL PROCESO DE COBRANZA CON INTERESES

NO.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPOS EFECTIVOS (MINUTOS)
1	X							Emite factura	30
2	X							Notifica emisión de factura al cliente mediante correo electrónico	5
3			X					Genera estado de cuenta	8
4		X						Revisa los códigos e identifica que clientes han realizado los pagos	10
5		X						Revisa listado de clientes en mora	20
6			X					Calcula intereses por mora	20
7		X						Emite oficios de cobros	45
8						X		Financiero autoriza y legaliza los oficios de cobros	15
9	X							Envía oficios de cobros a clientes	20
10							X	Archiva soporte de cobros a clientes por oficios	5
11		X						Identifica las facturas canceladas por los clientes	25
12		X						Verifica fecha de emisión y notificación de las facturas canceladas	15
13			X					Revisa tasa trimestral vigente	5
14			X					Calcula intereses por mora	8
15						X		Verifica que el valor cancelado incluya los interés por mora	2
16	X							Emite notas de debito	10
17		X						Cancela las notas de débito , facturas y registra pago en el sistema	60
18			X					Genera reporte de recaudación	15
19							X	Legaliza y envía copia a financiero y archiva	5
TIEMPOS TOTALES									323

COMPOSICION DE ACTIVIDADES		METODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
VAC	Valor agregado al cliente	4	65	20,12%
VAE	Valor agregado a la empresa	6	175	54,18%
P	Preparación	5	56	17,34%
E	Espera	0	0	0,00%
M	Movimiento	0	0	0,00%
I	Inspección	2	17	5,26%
A	Archivo	2	10	3,10%
TT	Tiempo total		323	100,00%
TVA	Tiempo valor agregado		240	74,30%
IVA	Índice de valor agregado		0,74	

Tabla No. 6: Matriz de valor agregado proceso con intereses

Al realizar el análisis del valor agregado al proceso de recaudación, se identificó que existen ciertas variables en las actividades que se realizan, estas dependiendo si en el proceso se cobran facturas con interés y sin intereses. Al realizar la cobranza de facturas que han entrado en mora este se hace más dilatado y requiere más tiempo.

Los resultados revelaron que el tiempo invertido para hacer la cobranza de un proceso sin intereses, aporta en un 17,06% al valor agregado al cliente y 59,73% al valor agregado de la empresa, sumado estos porcentajes se identifica que del total del tiempo empleado para realizar estas tareas que aportan al proceso, el 76,79% aporta al valor agregado, tal como lo indica la tabla No. 5; Al realizar el análisis del valor agregado al proceso de recaudación en el cual incluye el cobro de intereses por mora el índice del valor agregado es del 0,74 menor al análisis anterior, como se refleja en la Tabla No. 6.

El índice de valor agregado para cada uno de los procesos fue de 0,77 y 0,74; lo cual lo pone en una posición muy aceptable para todo el proceso, con estos resultados se afirma que se está realizando de manera que el cliente tiene toda la atención que este demanda.

CAPÍTULO 4

4. Discusión

La presente investigación tiene como objeto de investigación analizar el proceso de recaudación en la Unidad de Tesorería de la Autoridad Portuaria de Esmeraldas, para el cual fue necesario observar el entorno en el cual se desarrolla las actividades vinculadas al proceso y su comportamiento en base a los resultados esperados, y así de esta manera plasmar cada uno de los hallazgos encontrados. Para ello fue necesario utilizar diversas herramientas de exploración e indagación, que permitieron recabar información necesaria para realizar la interpretación de los datos.

Uno de los primeros resultados fue conocer la situación actual de la Unidad Tesorería, para ello se utilizó la herramienta FODA y se pudo identificar entre las fortalezas que el personal cuenta con un manual de funciones claramente definida; otra de las fortalezas es la experiencia que tienen en sus actividades que realizan; el ambiente laboral es bueno lo que hace que el personal se sienta a gusto y rinda más de lo esperado, esto también beneficia la relación que se tiene con los clientes generando confianza y colaboración de parte de ellos, evidenciándose que una de las fortalezas de APE es el talento humano.

Al mismo tiempo se detectaron las debilidades en las funciones de coactivas, afectando la agilidad en los procesos de recuperación de cartera por medio de esta vía. Al igual que la falta de capacitación al personal que labora en el área de recaudación Pero no todos los elementos objetos de estudio fueron tan positivos, pues se detectaron falencias en las funciones de coactivas, afectando la agilidad de la recuperación de los valores por esa vía, otros de los desatinos es la falta de capacitación en nuevas técnicas de recaudación, ante la falta de recursos para movilizar los funcionarios a otras ciudades se debería aprovechar las capacitaciones online patrocinadas por la entidad.

Revisando la investigación de Vinueza (2014) el resultado obtenido es diferente, el problema en la gestión de cobranza de se debe a la ausencia de un manual de funciones que oriente a los empleados en cada una de las tareas a su cargo, lo que no permite alcanzar las metas establecidas en la unidad de cartera.

Otro de los resultados, ha sido la gestión de cobranza que se realiza en el Departamento Financiero de la Autoridad Portuaria de Esmeraldas a través de la Unidad de Tesorería, la cual se la califica como muy buena, según como se muestran los resultados de los indicadores de la Herramienta GPR (Figura No. 13), en la cual reporta un 96.82% de efectividad en la recaudación de la facturación dentro del mes, sin embargo se están descuidando ciertos aspectos dentro del proceso. En este sentido Pere (2009) indica.

> Las empresas no tienen una bola de cristal mágica que les permita saber si una operación a crédito tendrá un buen fin. En el credit managament se emplean métodos para evaluar y reducir el riesgo de créditos pero no es imposible garantizar que todas las operaciones se cobrarán puntualmente.

Por muy buen historial crediticio que tenga una empresa, siempre va haber un margen de riesgo para el cual debemos estar preparado, y en estos momentos la unidad descuida ese margen, dentro de la entidad ningún funcionario de carrera tiene las funciones de secretario de coactivas, lo que limita el accionar de respuesta en esa área.

Producto de la observación se desarrolla el flujo que sigue el proceso de recaudación mediante la diagramación se identifican las acciones que se realizan para mitigar el riesgo de la cartera incobrable, el cual consiste en hacer llamadas a los clientes para pactar el pago en fechas determinadas, en caso de incumplimiento a la fecha pactada se realizan oficios de cobros y visitas, y en última instancia cobros por la vía coactiva. En el trabajo de investigación realizado “Optimización de la gestión de recaudación de impuestos seccionales, aplicados en la Ilustre Municipio de Riobamba” realizado por Jaramillo Garcia & Aucanshala Naula (2013) indican:

> Como una forma de incentivar al contribuyente a estar al día en el pago de sus impuestos y evitar conflictos legales, se puede optar por las siguientes formas de persuasión del usuario: Cartas de invitación, utilizar medios electrónicos como los correos, actualización de la página web, determinar y notificación de deudos antes de sancionar, aplicación de procedimientos administrativos a los créditos más representativos. (p.133)

Como se demuestra en la propuesta de la investigación realizada por Jaramillo Garcia & Aucanshala Naula, siempre se tiene que dedicar el tiempo para realizar cobranza con métodos persuasivos, con el cual la empresa ahorra recursos, tiempo y no daña la relación a futuro con los clientes, por el contrario si no se realizaran todas estas etapas la empresa tendría que iniciar procesos para todos los clientes morosos y se afectaría seriamente la empatía con nuestros clientes que son la razón de ser de la empresa.

Se preguntó si en la entidad debe llegar hasta instancia de coactiva para recuperar los valores que estaban impagos hacía ya más de mes y la respuesta fue rotunda, el 94.12% declaro que no, el cual permite guardar una cierta coherencia con los estudios realizados y descritos en el párrafo anterior.

Entre los resultados más relevantes según la encuesta aplicada al personal que afecta la gestión del proceso de cartera está el sistema contable, que no presenta confiabilidad, la información puede ser adulterada, además presenta problemas habituales de actualización, caída de enlaces y la pérdida de tiempo y productividad por la demora que tienen hasta que el servicio sea restablecido. Revisando la investigación de Medina (2005) hace hincapié en la modernización administrativa como una estrategia necesaria cuando se habla de calidad del servicio de las entidades públicas.

La gestión administrativa y financiera de una entidad dependen de la confiabilidad y seguridad de La información, la importancia de datos precisos tienen un valor incalculable para las empresas que cuentan con la mayor cantidad y calidad de datos, esto permite tomar decisiones de manera oportuna garantizando el cumplimiento de objetivos y metas.

Otro aspecto determinante en el proceso de gestión de la cartera es la falta de estrategias para aplicar una cobranza preventiva antes de que el cliente incurra en mora, Lo que significa que el único tipo de cobranza que se realiza es la que se hace posterior a que el cliente caiga en mora, los valores recuperados antes de este período de tiempo (8 días después de notificada la factura) solo es recaudación sin gestión. Resultado similar presenta la investigación de Parrales (2013) donde el proceso de cobranza se ve afectado por la aplicación de un reglamento que no contempla una estrategias de acercamiento al cliente de manera preventiva.

El presente estudio evidencia que los clientes entran en mora de manera frecuente, esto se debe a que al no realizarse la cobranza preventiva los clientes pagan sus facturas después de los ocho días posteriores a su notificación, esta situación puede ser el resultado de que en Autoridad Portuaria de Esmeraldas no cuenta con un secretario de coactivo de manera permanente para recuperar los valores que no es posible recaudar en instancias normales.

Por último se realizamos un Análisis al Valor Agregado (AVA), mediante el cual se evaluó y analizó la eficiencia del proceso de recaudación, esto con el fin de determinar si las actividades que se realizan están agregando valor al cliente, a la empresa, o si por el contrario no tiene valor agregado y se está derrochando tiempo y recurso en estas. Esto podría deberse a que se tiene que destinar más tiempo a la preparación de cálculo de intereses, pero en el caso de Autoridad Portuaria de Esmeraldas el índice sigue siendo efectivo (0,74), lo que demuestra que el cliente tiene la atención necesaria, que las actividades que se realizan dentro del proceso tiene valor agregado y benefician de manera directa a la gestión que realiza la empresa, no existe derroche de tiempos en actividades que no generan valor agregado, al reducirlos al mínimo.

Autoridad Portuaria de Esmeraldas, es una entidad que mantiene una realidad organizacional similar a otras instituciones que dependen de la Función Ejecutiva, por lo cual requiere establecer políticas, estrategias y mecanismos que permitan mejorar su gestión y todos los elementos que la conforman.

Existe desconocimiento general de los procesos de la institución y de la Unidad de Planificación, por falta de interrelación y socialización de los mismos, lo que ha ocasionado que los Jefes y Analistas a cargo de los procesos vitales de la institución, no cuenten con una adecuada información y no estén en condiciones de identificar su proceso en la cadena de valor de la entidad y no conozcan además como su proceso aporta a esa cadena, si es adjetivo, sustantivo o agregador de valor

Los procesos de cada Departamento de la institución, fueron levantados en el año 2012 en la herramienta de GPR, sin embargo esta metodología no permitió hacer una correcta diferenciación entre actividades y procesos, lo que ha ocasionado que existan en la institución y en la Unidad de Planificación algunos procesos en la herramienta, los cuales unos no tienen un valor real ya que son actividades que forman parte de otros de otros procesos y no generan valor agregado. (p.48).

La implementación de la gestión por procesos es cada vez imperante y exigida por los organismos reguladores de la Administración Pública, quienes con la adopción de disposiciones legales han solicitado que las entidades inicien con la implementación de modelos de gestión por procesos. Se buscan con estas medidas que la gestión pública alcance niveles de excelencia igual o superiores de lo que se dan en las empresas privadas.

CAPÍTULO 5

5.1 Conclusiones y Recomendaciones

5.1.1 Conclusiones

- El proceso de recaudación de la Autoridad Portuaria de Esmeraldas se evidencian falencias, los cuales se deben a factores internos y externos.

  Entre los factores internos tenemos como una de las más graves la baja gestión de la cobranza por la vía coactiva a los clientes que no cancelan los valores pendientes una vez agotados todos los recursos persuasivos de cobros. La entidad no cuenta con un abogado perenne en la Unidad y en muchos de los casos los valores a recuperar no son muy significativos, lo cual tampoco justifica la contratación de profesional en el área de Derecho.

  En la actualidad no se hace cobranza preventiva lo que está permitiendo que los clientes se retrasen en los pagos, el cual debilita el proceso.

  La entidad tiene facturas pendientes de cobros a los cuales se le ha hecho imposible identificar la ubicación exacta del cliente, estas facturas en su totalidad pertenecen a las embarcaciones que hacen uso del Puerto Pesquero, al haber descuido el control en esta área el Puerto ha permitido que los datos que se proporcionan por parte de los clientes sean inexactos, errados y en ocasiones hasta falsos

- En la descripción del proceso de recaudación de la Unidad de Tesorería Autoridad Portuaria de Esmeraldas se evidenció que no existen manuales de procedimientos dentro de la Unidad, lo cual

encauzar que los procesos en un momento dado se lo realice de diversas maneras al no estar formalmente estandarizado.

- Realizada la medición del valor agregado al proceso de recaudación de la Autoridad Portuaria de Esmeraldas, se concluye indicando que el tiempo aproximado en que se lleva realizar todo el proceso de manera diaria es de cinco horas y media, en el cual el índice de valor agregado se encuentra dentro parámetros aceptables. Las actividades que no generan valor agregado y que se realizan dentro del proceso como son la preparación del informe de recaudación, inspección/validación y archivo del documento que soporta la gestión diaria no consumen el recurso tiempo de manera innecesaria. Otro factor que es importante resaltar es que los clientes no tienen que esperar para ser atendidos, el proceso no presenta ningún tipo de demoras.

5.1.2 Recomendaciones

- Se debe incluir las actividades de cobranza preventiva en el proceso de recaudación, por tal razón es necesario que se distribuyan las tareas y se asignen unas dos horas diarias para llamar a los clientes que tienen facturas próximas a vencerse, considerando el historial crediticio de los clientes se deberá priorizar a los que entran en mora de manera frecuente, al incluir esta gestión dentro del proceso también se mejora el valor agregado al cliente. Se recomienda que esta tarea la realice él o los servidores que ejecutan directamente la gestión de cobranza, con el fin de mantener siempre una comunicación constante y directa.

- Los funcionarios de Tesorería deberán revisar que las facturas emitidas tengan números telefónicos y las direcciones con referencias para poder ubicar al cliente en caso de que este incumpla con los pagos, si la factura llegara a carecer de los datos completos y de manera correcta, se deberá devolver a facturación para que solicite su anulación y así evitar que esta pase a formar parte de las facturas incobrables por su falta de ubicación.

- La gerencia deberá disponer que un profesional de la Unidad Jurídica que cumpla las funciones de Secretario de Coactiva y así se brinde soporte y respaldo al proceso de cobranza por vía coactiva. Las funciones de coactiva no conlleva mucho tiempo dentro de la Unidad de Tesorería, considerando que la tendencia de recuperación de los valores facturados dentro del mes supera el 90%, además de tener un equipo que brinda soporte, las funciones específicas del secretario es colaborar en redacción providencias y estar presente en audiencias si se llegara hasta instancias judiciales.

- Se debe fortalecer el componente de gestión del conocimiento, de no existir la posibilidad de que los funcionarios puedan salir hasta otras ciudades para acrecentar técnicas efectivas de recaudación o de algún otro tipo, se deberá buscar otras alternativas. Hoy en día existe una tendencia de globalización del conocimiento que nos da un abanico de posibilidades a la hora de querer interrelacionarnos y compartir experiencias, una de las formas más comunes son las capacitaciones online que inclusive son gratis. El Departamento Financiero en conjunto con el Departamento de Talento Humano debe desarrollar planes de capacitación que sean factibles y velar por su cumplimiento.

REFERENCIAS

Banuelos, S (2009). Cobranza Eficiente en el Transporte de Carga. BookBaby

Blumenfeld, M. (25 de Mayo de 2009). *Principios básicos de la cobranza: Mariano Blumenfeld's blog*. Obtenido de sitio web de Mariano Blumenfeld's blog: https://cobranzas.wordpress.com/2009/05/25/principios-basicos-de-la-cobranza/

Calderón Hernández Gregorio, Castaño Duque Germán. (2005). *Investigacion en Administracion en America Latina.* Manizales: Univ. Nacional de Colombia.

Congreso Nacional. (2005). *Código Tributario.* Quito.

Consejo Nacional de la Planificación. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir.* Quito.

Contraloría General del Estado. (2009). *Normas de Control Interno.* Quito.

Díaz de Rada Iguzquiza, V. (2001). *Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial.* ESIC Editorial.

Dirección Nacional De La Marina Mercante y Del Lito. (2008). *Reglamento Tarifario del Puerto Pesquero de Esmeraldas.* Guayaquil.

Domingo Rey Peteiro de Bureau Veritas www.gestiopolis.com (2005) consultado en mayo 2017. Enfoque Basado en Proceso

Drimer, R (2008). Teoria del financiamiento: evaluación y aporte.

Ediciones Díaz de Santos. (1995). *El diagnóstico de la empresa.* Ediciones Díaz de Santos.

El Consejo Nacional de la Marina Mercate y Puertos. (1992). *Reglamento Tarifario de las Autoridades Portuarias.* Quito.

Fainstein y Abad, M (2001) Tecnologías de Gestión-polimodal

Fernández Nogales, Á. (2004). *Investigación y técnicas de mercado.* ESIC Editorial.

Gitman, Lawrence (2003). Principios de Administración Financiera. (10ª ed). México: Prentice Hall. pp 61 - 68

Hay J., E. (2003). *Justo a tiempo: la técnica japonesa que genera mayor ventaja competitiva.* Editorial Norma.

Hernández Blázquez, B. (2001). *Técnicas Estadísticas de Investigación Social.* Madrid: Edisiones Días de Santos S.A.

Jaramillo Garcia, B. K., & Aucanshala Naula, L. A. (2013). *Optimización de la Gestión de Recaudación Impuestos Seccionales, aplicado en el Ilustre Municipio de Riobamba.* Guayaquil.

Linares Rivera, M. L. (1 de Noviembre de 2003). *Sistemas contables computarizados: Gestiopolis*. Obtenido de sitio web de Gestiopolis: https://www.gestiopolis.com/sistemas-contables-computarizados/

Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado.* Pearson Educación.

Mallar, M. A. (20 de Junio de 2010). *La Gestión por Procesos: Un enfoque de gestión eficiente*. Obtenido de Visión del futuro: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004&lng=es&tlng=es.

Medina Giopp, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público.* Santo Domingo: Editorial Búho.

Ministerio de Finanzas. (2015). *Norma Técnica Para La Recaudación De Tasas, Tarifas Y Otros Ingresos.* Quito.

Montenegro Arias, C. (2015). *Modelo de Administración por Procesos en la Unidad de Planificación de APE.* Esmeraldas.

Parrales, C. (2013). Análisis del índice de Morosidad en la cartera de crédito del iece-guayaquil y propuesta de mecanismo de prevención de morosidad y técnica eficiente de cobranza

Pere Brachfield, A. (2009). *Gestión del crédito y cobro: Claves para prevenir la morosidad y recuperar los impagos.* Barcelona: Profit.

Pérez Fernández de Vélasco , J. A. (2010). *Gestión por Procesos.* ESIC Editorial.

Sagner, A. (1 de Marzo de 2011). *El índice de cartera vencida como medida de riesgo de crédito; Análisis y aplicación al caso de Chile*. Obtenido de sitio wed de Americaeconomia.com: http://www.bcentral.cl/es

Mojarrango, Sara (2017). Encuesta Gestión de Cobranza

Secretaria Nacional de la Administración Publica. (2016). *Guía Metodológica de Aplicación del Modelo Ecuatoriano de Excelencia.* Quito.

Vásquez Navarrete, L., Ferreira Navarrete, R., Mogollon Pérez, A., De Sanmamed Santos, J., Delgado Gallego, E., & Vargas Lorenzo, I. (2006). *Introducción a las técnicas cualitativas de investigación aplicada en salud.* Barcelona.

Van Horne, James y Wachowicz, John (2003). Fundamentos de Administración Financiera. (11ª ed.). México: Prentice Hall. 743 pp

Vinueza (2014). Gestion por proceso para el area de cobranza de Pacificard Quito.

Vivar Cusme, J. (2015). *Levantamiento de Procesos de Adquisición de Bienes, Servicios, Obras y Consultorías.* Esmeraldas.

ANEXOS

Anexo No. 1

Formato de encuestas, para el personal del Departamento Financiero

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | SEDE ESMERALDAS

ENCUESTA

Tema: Análisis del proceso de cobros de la Unidad de Tesorería de Autoridad Portuaria de Esmeraldas

Por favor analice bien la pregunta y tómese el tiempo necesario para responder, de antemano se les agradece su colaboración.

1.) ¿Conocen los servidores de manera clara las funciones que deben realizar dentro de la Unidad de Tesorería?

Sí ☐ No ☐

2.) ¿Cree usted que hay servidores en la Unidad de Tesorería con tareas recargadas dentro de sus funciones?

Sí ☐ No ☐

3.) ¿Considera seguro el sistema contable en el que se realizan las funciones de cobranzas?

Sí ☐ No ☐

a. Si su respuesta fue NO, indique entre las siguientes opciones que aspectos más le preocupa:

- Poca capacidad de almacenamiento ☐
- Respaldo Técnico inoportuno ☐
- Presenta problemas técnicos constantes ☐

- La información ingresada puede ser alterada de manera posterior ☐
- De existir otro motivo escríbalo……

4.) ¿El manejo del sistema contable es complejo?

Sí ☐ No ☐

5.) ¿Conoce usted si la entidad tiene Políticas de cobro?

Sí ☐ No ☐

6.) ¿Se revisa de manera periódica la cartera de clientes?

Sí ☐ No ☐

7.) ¿Se realiza cobranza preventiva antes que el cliente incurra en mora?

Sí ☐ No ☐

8.) ¿Los clientes entran en mora de manera frecuente?

Sí ☐ No ☐

9.) ¿Se debe llegar hasta instancias de coactiva para recuperar todos los valores pendientes que superan más del mes de retrasos?

Sí ☐ No ☐

10.) ¿Cuenta la unidad con un abogado de manera perenne que haga las veces de secretario de coactiva?

Sí ☐ No ☐

Anexo No. 2

Formato de entrevistas, para la Jefe de la Unidad de Tesorería

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | SEDE ESMERALDAS

ENTREVISTA

Tema: Análisis del proceso de cobros de la Unidad de Tesorería de Autoridad Portuaria de Esmeraldas

1.) ¿Existe un manual de funciones y procedimientos en la Unidad de Tesorería?

……

2.) ¿Están claramente definidas las funciones que tienen cada uno servidores dentro de la unidad?

……

¿El personal demuestra compromiso en las tareas de cobranza?

……

3.) ¿La institución capacita al personal en nuevas técnicas de recaudación efectiva?

……

4.) ¿Es evaluado de manera periódica el personal de la unidad respecto a las tareas que realiza?

……

5.) ¿Cuáles son los medios mediante el cual el cliente puede realizar el pago de las facturas?

……

Anexo No. 3

Ficha de observación al proceso de cobro de Tesorería

No.	Aspectos	Si	No	Par.	Observaciones
1	¿El personal muestra buena actitud al realizar el proceso de recaudación				
2	¿Se observa proactividad en el equipo de trabajo?				
3	¿El cliente debe esperar mucho tiempo para que se le atienda				
4	¿Se observó realizar cobranza preventiva?				
5	¿Se observó realizar cobranza a clientes impagos?				
6	¿Para realizar los cobros se utilizan canales como llamadas telefónicas, oficios y correos electrónicos?				
7	¿La Gestión de Cobranza mediante oficios la legaliza Gerencia?				
8	¿Todos los pagos que realizan los clientes son realizados mediante depósitos o transferencias?				
9	¿Se realizan cobros en efectivos?				
10	¿Se cuenta con un lugar de almacenamiento seguro en caso recaudación de efectivo?				
11	¿De haber recaudaciones en efectivo, estos son depositados el mismo día?				
12	¿Se realizan arqueos de cajas				
13	¿Las operaciones son registradas en el sistema contable?				
14	¿Se observan cuellos de botellas en la gestión de cobranza?				
15	¿Cuentan los servidores con acceso a plataformas de información de carácter jurídico y normativo?				

Anexo No. 4

ANALISIS DE VALOR AGREGADO AL PROCESO DE COBRANZA									
NO.	**VAC**	**VAE**	**P**	**E**	**M**	**I**	**A**	**ACTIVIDAD**	**TIEMPOS EFECTIVOS (MINUTOS)**
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
TIEMPOS TOTALES									**0**

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	**METODO ACTUAL**		
		No.	**TIEMPO**	**%**
VAC	VALOR AGREGADO AL CLIENTE			
VAE	VALOR AGREGADO A LA EMPRESA			
P	PREPARACION			
E	ESPERA			
M	MOVIMIENTO			
I	INSPECCION			
A	ARCHIVO			
TT	TIEMPO TOTAL			
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO			
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO			

Anexo No. 5

Formato de Validación de Instrumentos

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | SEDE ESMERALDAS

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVO: Evaluar los instrumentos utilizados para investigación "Análisis del proceso de cobros de la Unidad de Tesorería de Autoridad Portuaria de Esmeraldas"

Instrumentos:

- **Encuesta**
- **Entrevista**
- **Ficha de observación**
- **FODA**
- **Análisis al Valor Agregado**

ITEM	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES
	Claridad de la redacción		Coherencia Interna		Inducción a las respuestas (sesgo)		Lenguaje indicado con el nivel informante		Mide lo que pretende		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											

ASPECTOS GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario			
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación			
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencia			
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir			

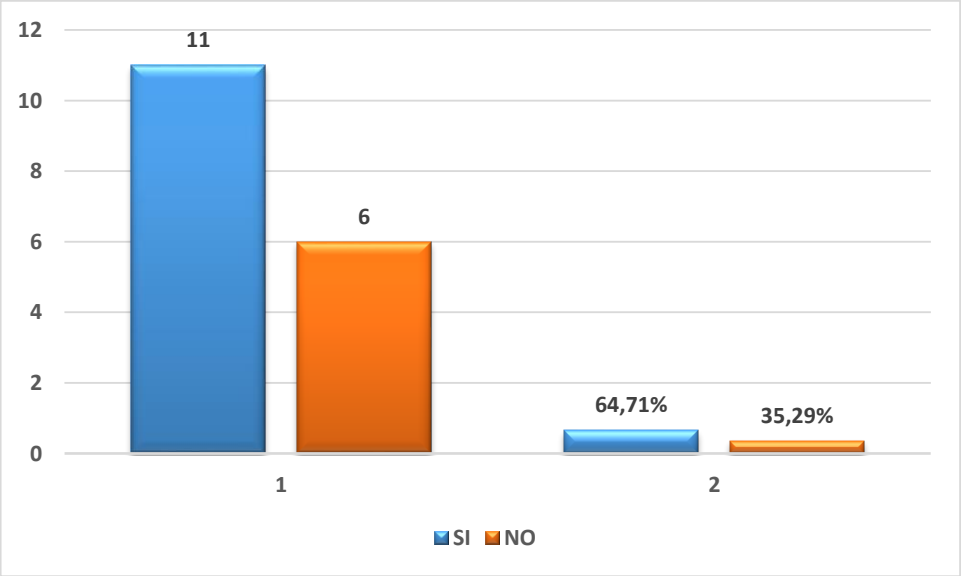
VALIDEZ			
APLICABLE		**NO APLICABLE**	
APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES			

Validado por:	
C.I:	
Firma:	
Fecha:	

Anexo No. 6

Pregunta No 1

Alternativas	No.	%
SI	11	64,71%
NO	6	35,29%
Total	**17**	**100,00%**

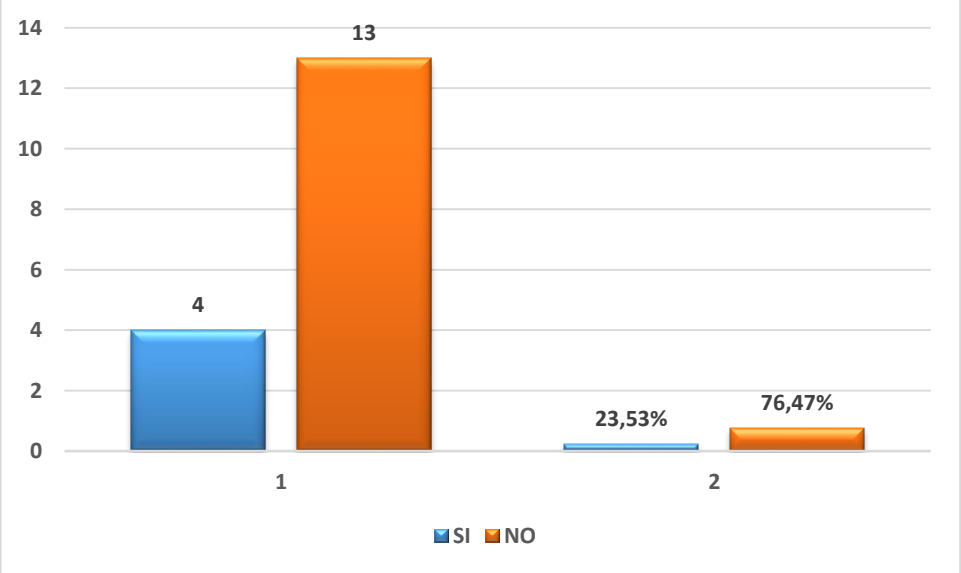


.

Anexo No. 7

Pregunta No 2

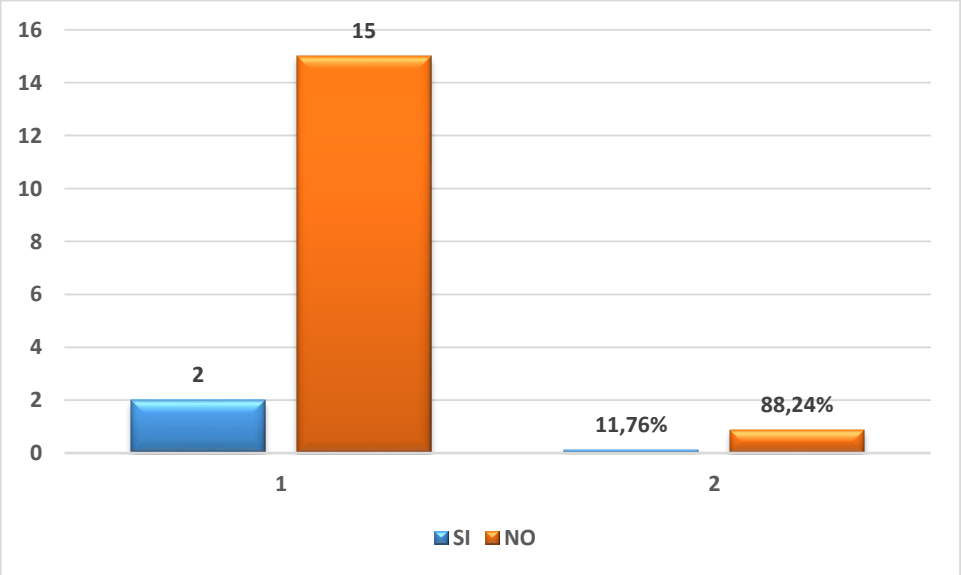
Alternativas	No.	%
SI	4	23,53%
NO	13	76,47%
Total	**17**	**100,00%**



Anexo No. 8

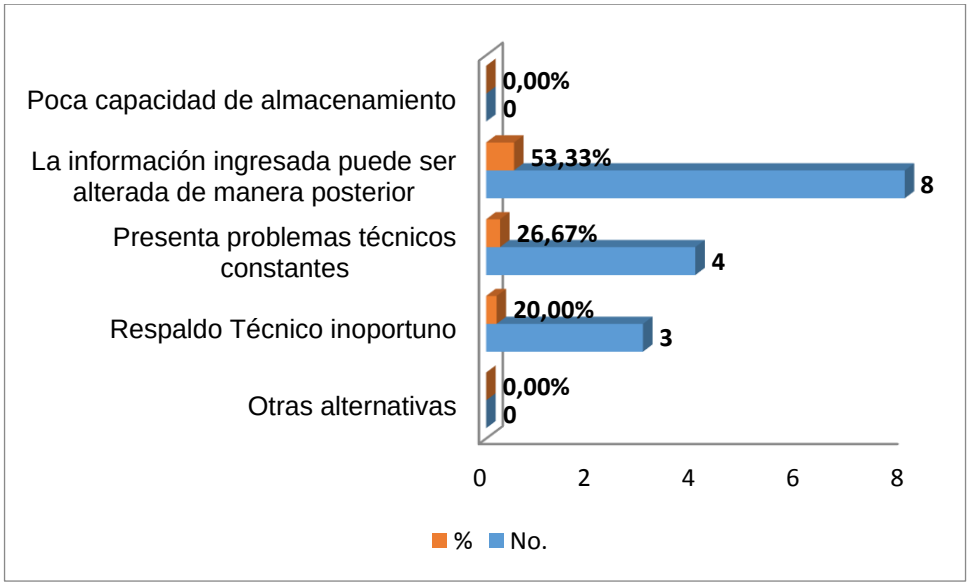
Pregunta No 3

Alternativas	No.	%
SI	2	11,76%
NO	15	88,24%
Total	**17**	**100,00%**



Anexo No. 9

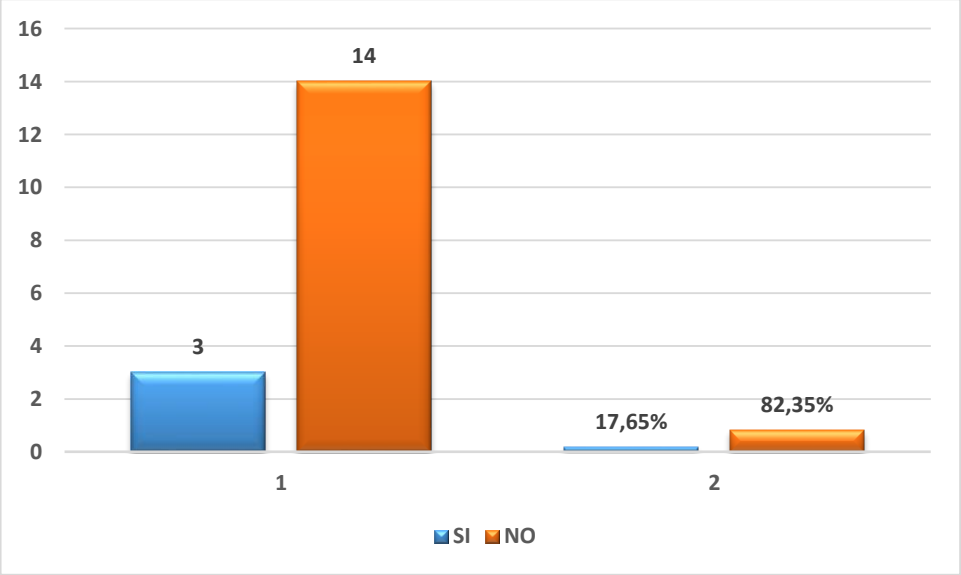
Pregunta No 3.1



Anexo No. 10

Pregunta No 4

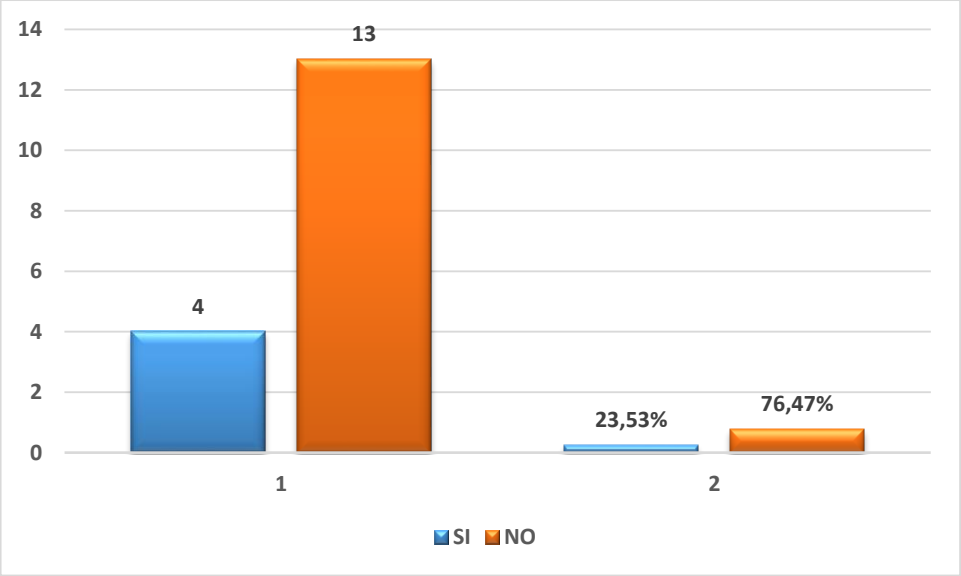
Alternativas	No.	%
SI	3	17,65%
NO	14	82,35%
Total	**17**	**100,00%**



Anexo No. 11

Pregunta No 5

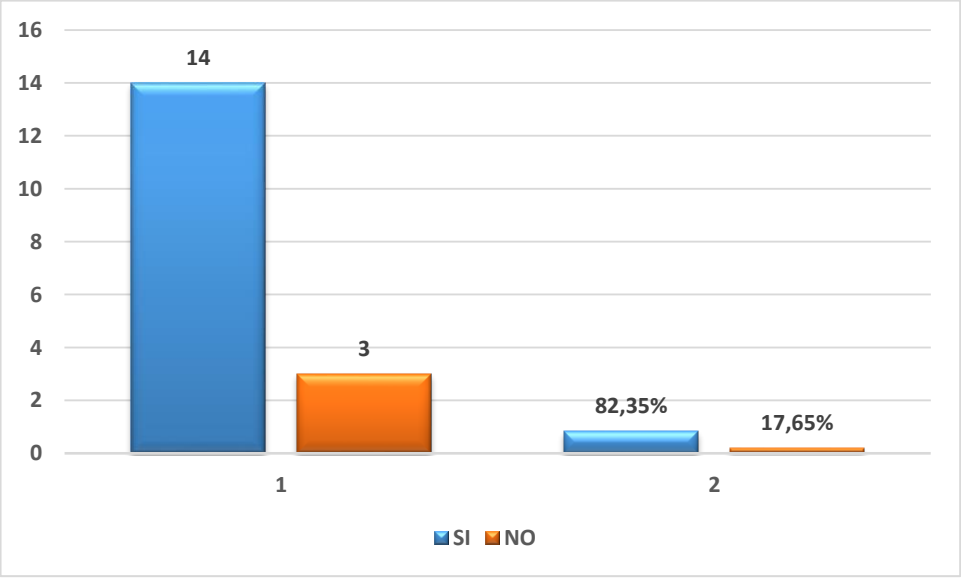
Alternativas	No.	%
SI	4	23,53%
NO	13	76,47%
Total	**17**	**100,00%**



Anexo No. 12

Pregunta No 6

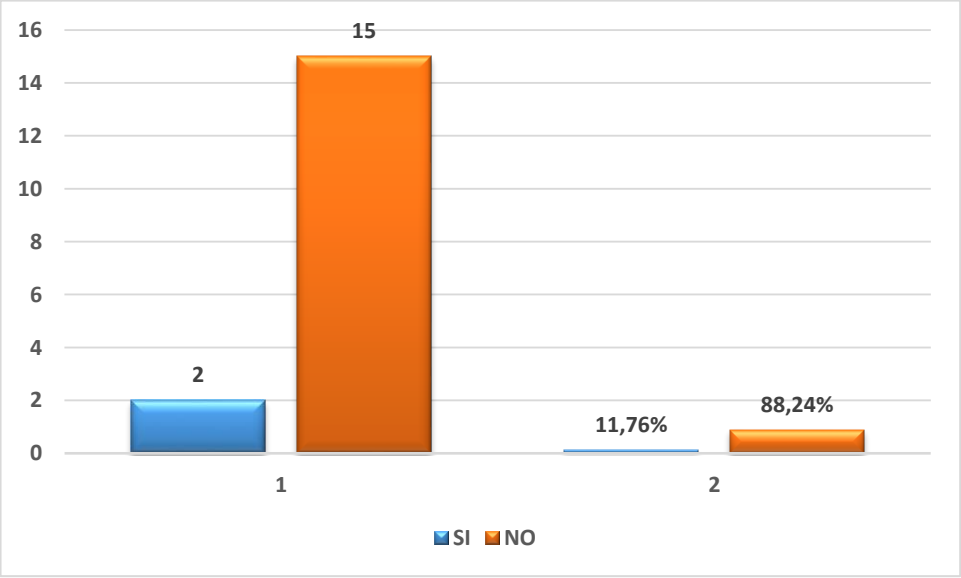
Alternativas	No.	%
SI	14	82,35%
NO	3	17,65%
Total	**17**	**100,00%**



Anexo No. 13

Pregunta No 7

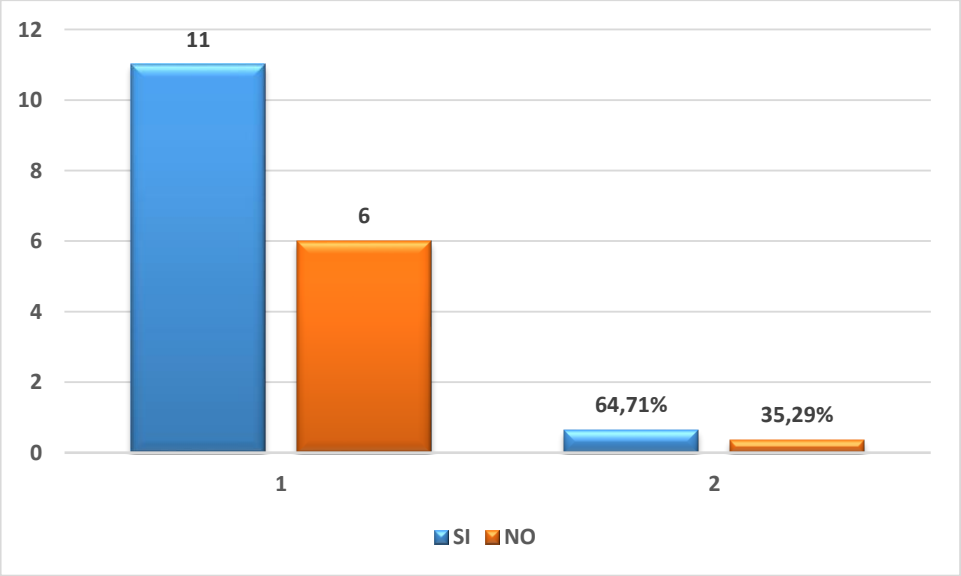
Alternativas	No.	%
SI	2	11,76%
NO	15	88,24%
Total	**17**	**100,00%**



Anexo No. 14

Pregunta No 8

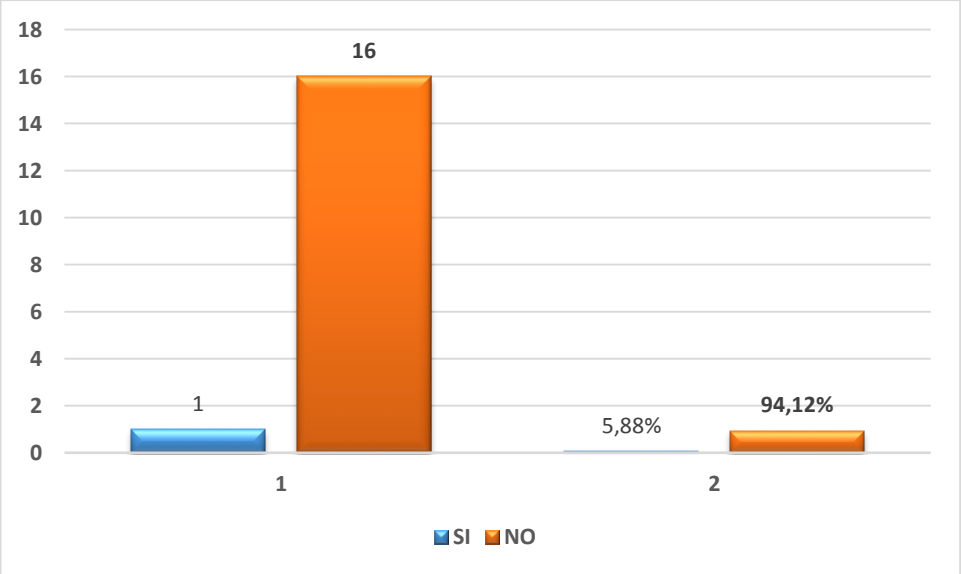
Alternativas	No.	%
SI	11	64,71%
NO	6	35,29%
Total	**17**	**100,00%**



Anexo No. 15

Pregunta No 9

Alternativas	No.	%
SI	1	5,88%
NO	16	94,12%
Total	**17**	**100,00%**



Anexo No. 16

Pregunta No 10

Alternativas	No.	%
SI	2	11,76%
NO	15	88,24%
Total	**17**	**100,00%**

