

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

**PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO**

**DE INGENIERO COMERCIAL**

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR BAJO  
LA MODALIDAD PREPAGO Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD  
DE LA EMPRESA EP PETROECUADOR EN EL PERÍODO 2010 – 2015**

**CARLOS ANDRÉS AGUILAR IÑIGUEZ**

**DIRECTOR: EC. EDMUNDO OCAÑA**

**LINEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EN  
EMPRESAS.**

**QUITO, JULIO 2017**

**DIRECTOR:**

Ec. Edmundo Ocaña

**INFORMANTES:**

Ing. Wilson Silva

Ing. Galo Sánchez

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de Titulación a cada uno de los profesores que me guiaron en este arduo camino durante casi 5 años, el cual ha venido lleno de retos y situaciones las cuales gracias a ellos pude superar, que nos impartieron sus conocimientos con toda dedicación y no solo basándose en lo teórico, sino que nos hacían ver la realidad y hacernos ver que sin poner en práctica todo lo impartido no tiene nada que ver con lo que pasa en el mundo real, con unas pocas visitas a empresas y con casos para resolver, los cuales no fueron inventados sino que pasaron realmente y haciéndonos ver el análisis que en nuestra carrera necesita, basándonos en cosas que se pueden maquillar como algunos estados financieros pero sabiendo llegar al meollo del asunto donde verdaderamente se pueden tomar las decisiones pertinentes, para esto se necesita un control y si a pesar de esto algo salió mal, tener la misma capacidad de evaluarlo para y proponer nuevas soluciones para poder tomar decisiones en donde las empresas puedan prosperar y no se queden en el tiempo dando un valor agregado a la misma haciéndonos diferentes de nuestra competencia, con lo que quiero llegar a ver lo importante que se hace al hacer que una persona y una organización se adapte al cambio y teniendo en cuenta que cada paso que se da en la vida, es una administración de ella, porque si no administramos bien nuestra vida, como podremos administrar una organización.

## **AGRADECIMIENTO**

Primero que todo, quiero agradecer por la finalización de esta etapa a Dios, quien es el que me ha dado la sabiduría necesaria para seguir adelante y no dejarme caer por adversidades que tiene la vida. Segundo, agradecer a mi papá, Carlos Alberto Aguilar, y a mi mamá, Soraya Ñíguez, quienes, en cada etapa de mi vida y que en esta que está por culminar no ha sido la excepción, han estado conmigo apoyándome y junto con Dios no me han dejado caer en los momentos en que la vida te pones obstáculos de diferente magnitud, Su apoyo siempre ha sido incondicional e independientemente de lo que haya querido seguir o no. Además del apoyo de mi familia más allegada, siempre ha existido el concepto de una familia unida, en especial a los precursores de esta unidad, mis abuelitos.

También quiero agradecer a mi ex jefa de EP PETROECUADOR, Mayra Fernández, quien también me apoyó y fue una gran ayuda para la realización de este trabajo de titulación y ayudarme a la culminación de mi carrera, no sólo por eso, sino también por los conocimientos impartidos cuando fue mi jefa.

Una de las personas que han sido muy importantes para la realización y culminación de mi trabajo de titulación y a la que también quiero dar las gracias es mi director de tesis, Eco. Edmundo Ocaña, quien por estos 2 semestres me ha dado su conocimiento y no sólo para este trabajo sino impartíendome una materia, y aparte de esto su tiempo y dedicación para hacer posible este trabajo.

Por último pero sin quitarle importancia, quiero agradecer a todos mis amigos, que a lo largo de mi vida siempre han estado ahí como los hermanos que nunca tuve y han sido pilar importante para impulsarme a continuar con mis metas y no dejarme caer en el olvido, es imposible nombrarlos a todos, pero ellos saben a quienes me refiero.

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	4
<b>1. REGLAMENTO CREDITICIO DE EP PETROECUADOR .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Política Financiera.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2. Política Comercial .....</b>	<b>7</b>
<b>1.3. Reglamento de Crédito .....</b>	<b>15</b>
<b>1.4. Herramientas Utilizadas .....</b>	<b>16</b>
<b>1.5. Vigencia y Penalidades.....</b>	<b>17</b>
CAPITULO II.....	18
<b>2. ENTORNO ACTUAL DE LAS CUENTAS POR COBRAR.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Entorno Financiero General Actual .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 Incidencia de las Cuentas por Cobrar en el Estado de Situación Financiera .....</b>	<b>22</b>
<b>2.3 Análisis de Indicadores Financieros .....</b>	<b>29</b>
<b>2.3.1 Plazo Medio de Cuentas por Cobrar .....</b>	<b>32</b>
<b>2.3.2 Rotación de Cuentas por Cobrar .....</b>	<b>32</b>
<b>2.3.3 Porcentaje de Cartera Vencida respecto al Porcentaje de Cartera Total.....</b>	<b>33</b>
<b>2.3.4 Ciclo Operativo.....</b>	<b>33</b>
<b>2.3.5 Ciclo de Efectivo .....</b>	<b>34</b>
<b>2.3.6 Liquidez.....</b>	<b>34</b>
<b>2.3.7 Capital de Trabajo .....</b>	<b>34</b>
<b>2.3.8 ROE.....</b>	<b>35</b>
<b>2.3.9 ROA.....</b>	<b>35</b>
<b>2.3.10 Apalancamiento.....</b>	<b>36</b>
<b>2.3.11 Endeudamiento.....</b>	<b>36</b>
<b>2.3.12 Eficiencia .....</b>	<b>36</b>
<b>2.3.13 Rotación de Inventarios .....</b>	<b>37</b>
<b>2.3.14 Margen Neto de Utilidad .....</b>	<b>37</b>
<b>2.3.15 Rotación de Activos.....</b>	<b>37</b>

<b>CAPITULO III</b> .....	39
<b>3. POLÍTICAS DE COBROS UTILIZADAS</b> .....	39
<b>3.1 Normas Crediticias de la Empresa</b> .....	40
<b>3.2 Condiciones de Crédito</b> .....	42
<b>3.3 Políticas de Cobro</b> .....	44
<b>CAPITULO IV</b> .....	47
<b>4. ANÁLISIS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR</b> .....	47
<b>4.1 Propuesta de Nuevas Normas Crediticias</b> .....	47
<b>4.2 Propuesta de Nuevas Condiciones de Crédito</b> .....	48
<b>4.3 Propuesta de Nuevas Políticas de Cobro</b> .....	48
<b>4.4 Análisis Comparativo de las Actuales Normas Crediticias con las Propuestas y su Impacto en la Situación Financiera de la Empresa</b> .....	50
<b>4.5 Análisis Comparativo de las Actuales Condiciones de Crédito con las Propuestas y su Impacto en la Situación Financiera de la Empresa</b> .....	51
<b>4.6 Análisis Comparativo de las Actuales Políticas de Cobro con las Propuestas y su Impacto en la Situación Financiera de la Empresa</b> .....	53
<b>CAPÍTULO V</b> .....	57
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	57
<b>5.1 Conclusiones</b> .....	57
<b>5.2 Recomendaciones</b> .....	59

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Responsables de Política Comercial.....	8
Tabla 2. Balance General Activos.....	18
Tabla 3. Balance General Pasivos y Patrimonio .....	19
Tabla 4. Balance General Participación Activos.....	19
Tabla 5. Balance General Participación Pasivos y Patrimonio .....	20
Tabla 6. Estado de Resultados.....	20
Tabla 7. Estado de Resultados Participación.....	20
Tabla 8. Relación entre Participación de las Cuentas por Cobrar respecto de los activos y el ROA, ROE y Liquidez.....	22
Tabla 9. Estado de Fuentes y Usos años 2010 – 2011 .....	23
Tabla 10. Estado de Fuentes y Usos años 2011 – 2012 .....	24
Tabla 11. Estado de Fuentes y Usos años 2012 – 2013 .....	25
Tabla 12. Estado de Fuentes y Usos años 2013 – 2014 .....	26
Tabla 13. Estado Fuentes y Usos años 2014 – 2015 .....	27
Tabla 14. Interpretación General del Estado de Fuentes y Usos respecto de las Cuentas por Cobrar ...	28
Tabla 15. Muestra de los Cálculos de los Indicadores Financieros.....	30
Tabla 16. Cálculo de los Indicadores Financieros.....	31
Tabla 17. Variación del cálculo de indicadores financieros.....	31
Tabla 18. Resumen de los Indicadores Financieros e indica cual mejoró y cual se deterioró .....	38
Tabla 19. Matriz Comparativa de las Normas Crediticias actuales y las propuestas .....	50
Tabla 20. Matriz Comparativa de las Condiciones de Crédito actuales y propuestas.....	51
Tabla 21. Matriz Comparativa de las Políticas de Cobro actuales y propuestas .....	53
Tabla 22. Estado de Resultados Simulado .....	54
Tabla 23. Balance General (Activos) Simulado.....	55
Tabla 24. Simulador de Indicadores Financieros aplicando Normas, Condiciones de Crédito y Políticas de Cobro Propuestas.....	55

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Se ha determinado mediante un análisis de las cuentas por cobrar en general y de manera particular bajo la modalidad prepago que la empresa EP PETROECUADOR entre los años 2010 y 2015 ha disminuido de manera importante sus niveles de rentabilidad, esto debido entre otros aspectos a la generación de cuentas por cobrar en el producto prepago por falta de control en la aplicación de las políticas crediticias de la empresa, así como por el incremento de los días promedio de cuentas por cobrar mismos que superan ampliamente el máximo plazo estipulado por la empresa, exceso de liquidez y destino de recursos hacia activos improductivos como la Refinería del Pacífico que hasta la presente fecha no generan rendimiento alguno.

Para superar las deficiencias mencionadas, se proponen ajustes en la normativa, en las condiciones de crédito y en las políticas crediticias de tal forma que se seleccionen de mejor manera a los potenciales sujetos de crédito esto a través de una mejor evaluación a través de la adopción de la metodología de las 5 C del crédito (carácter, capacidad de pago, capital, colateral y condiciones), los mecanismos para recuperar de forma oportuna las cuentas por cobrar de tal manera que sus resultados se vean reflejados en el incremento de la utilidad y consecuentemente de los niveles de rentabilidad de esta compañía.

Para demostrar lo descrito anteriormente, el presente trabajo consta de 5 capítulos distribuidos de la siguiente manera: en el capítulo 1 se da una visión del reglamento crediticio de EP PETROECUADOR, en el capítulo 2 se realiza un análisis del entorno actual de las cuentas por cobrar, en el capítulo 3 se exponen las políticas de cobro utilizadas, en el capítulo 4 se realiza un análisis y solución de las cuentas por cobrar y finalmente en el capítulo 5 se exponen las conclusiones y recomendaciones.

## **INTRODUCCIÓN**

EP PETROECUADOR es una empresa estatal ecuatoriana creada en 1989 la cual se encarga de la explotación de hidrocarburos directamente por medio de Petroecuador o por contratos de asociación con terceros, ésta asume la exploración y explotación de los yacimientos de hidrocarburos en el territorio y mar ecuatorianos. En 1972, el Estado creó una empresa petrolera llamada Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana (CEPE), que en 1989 se transformó en Petroecuador.

Los clientes que se acojan a la modalidad de facturación prepago deberán realizar un depósito a la cuenta de EP PETROECUADOR por lo que enviarán la papeleta de depósito escaneada por correo electrónico al área de Tesorería quien luego de revisar y verificar el depósito procederá con el ingreso del depósito en el código del cliente para la facturación de combustibles por parte de las sucursales a nivel nacional.

Al existir una baja importante de la rentabilidad del año 2015 así como deficiencias en la recuperación de cartera en las ventas de combustibles bajo la modalidad prepago realizados por EP PETROECUADOR, se considera necesario determinar las causas que están dando origen, a una afectación negativa en este tipo de indicadores, tomando en cuenta que la actividad de comercializar combustibles es una tarea muy importante dentro del presupuesto general del Estado.

Referente al Ecuador, el presupuesto general del Estado está conformado de un 25,56% de los ingresos no permanentes de ingresos petroleros, es necesario recalcar que el rubro que tiene mayor influencia dentro de los ingresos mencionados es el de la venta interna de derivados a nivel nacional.

EP PETROECUADOR como un ente estatal es la empresa encargada de llevar a cabo esta tarea a través de su Gerencia de Comercialización, pero no todas sus actividades, procesos y decisiones están enmarcadas dentro del criterio inmejorable y oportuno. Dentro del proceso de comercializar combustibles se encuentran como entidades ejecutores las gasolineras del Estado, la facturación que estas realizan establece un aporte significativo para la empresa, pero un factor importante es la recuperación de los recursos, los cuales inciden en la rentabilidad del sector bajo la modalidad de prepago a nivel nacional.

Modalidad Prepago: La modalidad prepago, es una estrategia que adoptó la empresa EP PETROECUADOR que consiste en que los clientes que adquieren los combustibles en los diferentes puntos de venta, primero tienen que depositar el dinero en la cuenta de la empresa para que el combustible que adquieran sea despachado.

Las empresas públicas, privadas y personas naturales son los principales clientes que poseen las gasolineras de EP PETROECUADOR, bajo la modalidad mencionada, pero a su vez estas mantienen un alto índice de cartera vencida, es por esto que se ha visto la necesidad de hacer un análisis de los procesos iniciales y finales, términos contractuales, políticas de crédito como también de los efectos financieros que ello conlleva para la falta de cumplimiento de los objetivos estratégicos empresariales planteados por la institución, los cuales se detallan a continuación:

- Mantener el abastecimiento de derivados de hidrocarburos y biocombustibles a nivel nacional.
- Incrementar las actividades comerciales internacionales.
- Incrementar la eficiencia de la gestión de responsabilidad social y ambiental empresarial de EP PETROECUADOR.
- Incrementar la capacidad de transporte y almacenamiento necesario para cubrir la demanda futura.

- Incrementar la eficiencia Empresarial de EP PETROECUADOR.
- Incrementar el desarrollo del Talento Humano de EP PETROECUADOR.
- Incrementar el uso eficiente del presupuesto de EP PETROECUADOR.

La determinación de los problemas actuales, las causas y sus efectos van a permitir realizar los correctivos necesarios que contribuyan a la obtención de una mayor rentabilidad en la comercialización de combustibles bajo la modalidad prepago a través de las gasolineras del Estado, permitiendo contar con mayores recursos disponibles para el fortalecimiento y desarrollo de ésta industria.

## CAPÍTULO I

### 1. REGLAMENTO CREDITICIO DE EP PETROECUADOR

#### 1.1. Política Financiera

“Administración Financiera: **403 – 01**. Política Financiera EP PETROECUADOR. El conjunto de lineamientos del área financiera de EP PETROECUADOR están orientados a administrar de manera eficiente y eficaz los recursos, velando por la rentabilidad y liquidez de la compañía. Los ingresos públicos según su procedencia pueden ser tributarios y no tributarios, de autogestión, de financiamiento y donaciones, éstas se clasificarán por la naturaleza económica en: corrientes, de capital y financiamiento.

Los ingresos de la autogestión son recursos que las entidades y organismos del sector público obtienen por la venta de bienes y servicios, tasas, contribuciones, derechos, arrendamientos, rentas de inversiones, multas y otros, éstas se recaudarán a través de las cuentas rotativas de ingresos abiertas en los bancos corresponsales de los fondos públicos o en las cuentas institucionales disponibles en el depósito oficial”.

Esta política está muy bien estructurada, porque da a conocer los puntos básicos y necesarios para la comprensión de la misma, e incluso da una pauta de cómo van a ser tratados los ingresos y egresos, la forma de recaudarlos y el manejo eficiente que se deben dar a los recursos de tal manera que generen en primer lugar una adecuada rentabilidad y a la vez contar con la liquidez necesaria para el desempeño operativo normal de la empresa.

La rentabilidad consta de cuatro elementos muy importantes para poder valorarla y sacar un análisis con respecto a la misma, utilidad, activos, patrimonio y capital, con los cuales podemos obtener unos indicadores financieros, haciendo referencia al ROA, ROE y la rentabilidad sobre capital que nos permite tener una visión de cómo se maneja la rentabilidad en la compañía y si a su vez según la política financiera que tiene la empresa, estos indicadores cumplen con lo dicho en aquella política, para lo cual iremos calculando y analizando los indicadores mencionados más adelante.

Para ir analizando la liquidez de la empresa y constatar si esta cumple con la política, pasaremos a ver el capital de trabajo, el cual es la diferencia entre el activo corriente menos el pasivo corriente, con lo que nos dará una cifra que indicará parte del financiamiento que la misma empresa tiene para sus activos corrientes que maneja e incluso también podemos ver la línea de crédito que esta tiene para completar ese financiamiento. De igual forma se analizará el comportamiento del índice de liquidez mismo que proviene de la relación del activo corriente para el pasivo corriente.

Con estos elementos de rentabilidad y liquidez que hace mención la política se analizarán en el siguiente capítulo para ver si se cumple con lo establecido y tener una visión más completa de cómo está empleando realmente esta política, la cual es una de las más relevantes de las políticas financieras que estableció la empresa, por esto se van a analizar estos indicadores para corroborar lo dicho.

**“403 – 03. Política Financiera EP PETROECUADOR.** Los ingresos que se generen por la venta de especies valoradas constarán obligatoriamente en los prepuestos institucionales y se depositarán en la cuenta rotativa de ingresos en los bancos corresponsales, la unidad responsable del Tesoro Nacional y las instituciones de la administración pública que manejen especies valoradas, llevaran registros sobre la emisión, venta, baja de estos documentos y su existencia será controlada mediante

cuentas de orden. El Instituto Geográfico Militar es el único organismo autorizado para elaborar las especies valoradas para todo el sector público”.

La siguiente política financiera hace referencia a que los ingresos generados por la venta de especies valoradas (títulos valores) deberán ser depositados en una cuenta rotativa que manejen los bancos con los que la empresa trabaja, y también con las instituciones de la administración pública pertinentes, quienes llevan los registros sobre la emisión y venta de estos documentos.

Esta política tiene como objetivo dotar de liquidez a la empresa pues a través de la emisión de estas especies valoradas que obtiene recursos a una tasa más baja que un crédito abaratando el costo financiero para EP PETROECUADOR y a la vez un beneficio para quienes adquieren estos papeles, pues se les paga una tasa de rendimiento mayor a la que podrían obtener en otras alternativas de inversión.

Si bien este tipo de ingresos no tienen una relación directa con las ventas bajo la modalidad prepago, sin embargo, son parte de los ingresos de EP PETROECUADOR que son destinados para el incremento de la producción de combustibles, mismos que posteriormente serán vendidos a los distintos clientes.

**“403 – 04. Política Financiera EP PETROECUADOR.** En la verificación de los ingresos la realizará una persona distinta encargada de efectuar las recaudaciones y su registro contable, con lo que el servidor encargado de la administración de los recursos, evaluará permanentemente la eficiencia y eficacia de las recaudaciones y depósitos, para lo cual, adoptará las medidas que correspondan”.

En la siguiente política se recalca que el encargado de efectuar las recaudaciones de los distintos ingresos no debe ser una persona de la empresa para evitar conflicto de intereses y que por lo tanto dicha función debe estar a cargo de una entidad bancaria, misma que suministra mensualmente el estado de cuenta respectivo, en base del cual EP PETROECUADOR hace la conciliación respectiva a fin de verificar la consistencia de las cifras.

## **1.2. Política Comercial**

“La política comercial de EP PETROECUADOR se encarga de los procesos de comercialización, gestión y control de los productos ofertados. Al ser la Compañía más grande del país tiene una estructura de operaciones muy específica que tiene como objetivo verificar y calificar la capacidad técnica, económica y legal de las compañías y empresas estatales, para su participación en la compra y venta de hidrocarburos y transporte marítimo.

Dentro de la ejecución de la política comercial se debe observar, toda la normativa vigente y aplicar la misma de acuerdo al orden jerárquico y a la especialidad. La responsabilidad del departamento comercial está determinada de la siguiente manera:

<b>Puesto</b>	<b>Responsable</b>
Gerente de Comercialización	Autorización y Revisión de Informe
Subgerente de Comercio Internacional	Revisión y Firma de Informe de Calificación
Coordinador Senior de Comercialización	Revisión de Informe Técnico, Económico y legal
Analista de Comercialización	Recepción de Información y Elaboración de Informes

**Tabla 1. Responsables de Política Comercial.**

La comercialización de hidrocarburos se considera un macro proceso en la EP PETROECUADOR. Dentro de este proceso existen dos procesos: Comercialización Internacional y Comercialización Nacional”.

Las ventas bajo la modalidad prepago, objetivo de este trabajo de titulación se encuentran en el proceso de comercialización nacional, misma que se detalla más adelante.

Lo antes dicho en la política de comercialización está muy bien estructurado porque nos da a conocer cuáles son los productos a comercializarse por la empresa mismos que se detallan a continuación, también hace mención a quienes son los responsables de manejar la parte comercial y cómo se estructura este departamento.

## **Comercialización Nacional**

“El proceso de comercialización nacional tiene como objetivo identificar las necesidades del mercado interno, abastecer, comercializar, regular el mercado de los hidrocarburos. Se abarcarán aspectos que van desde la identificación de nuevas líneas de mercado, la mejora de las existentes y la gestión de ventas. Los responsables del proceso de comercialización nacional serán el gerente y el subgerente de comercialización nacional. La comercialización nacional está regida mediante la normativa de procesos de los abastecedores y también de los procesos internos propios”.

En la comercialización nacional podemos tener objetivos bien claros, los cuales están a disposición de todos los miembros de la empresa, por ejemplo; de cómo se realizará este proceso, si incluye más normativas y los procesos internos que la misma maneja, las que se darán a conocer a continuación y se analizarán debidamente.

## **Normativa de los Proveedores**

“Esta normativa incluye los siguientes subprocesos:

- Asignación de Códigos de Proveedores: sector industrial, sector automotriz, sector naviero y segmento aéreo
- Activación de Códigos
- Registro de Volúmenes Referenciales
- Registros de Comercializadoras y sus Productos
- Actas de Facturación EP PETROECUADOR – Bancos
- Cálculo de Precios
- Cálculo del Precio del Gas Propano
- Cálculo del Precio Gasolina Extra Eco País
- Plazos de Pago por Facturación a Combustibles

- Emisión de Notas de Crédito y de Débito
- Pago de Fletes y Transportes
- Compensación de Cuentas por Facturación de GLP
- Reliquidación de GLP por Volumen Despachado por Sector
- Programación de Despachos Productos Limpios y GLP
- Evaluación de la Programación de Despachos de Productos Limpios y GLP
- Redistribución de Combustibles Entre Terminales
- Ingreso, Registro y Actualización de Transportistas y Auto tanques
- Control de Movimiento de Productos de Combustible Pesca Artesanal en las Plantas
- Anulación de las Facturas Únicas
- Facturación Vía Poliducto de Combustibles en los Terminales de PETROECUADOR”.

En el caso de la normativa y proceso de adquisiciones de materia prima, estos aspectos tienen una auto aplicación y autoabastecimiento debido a que las materias primas son el crudo que es extraído de los pozos petroleros. Al ser EP PETROECUADOR una compañía encargada de la exploración, extracción, refinamiento y comercialización de crudo, no existe en el caso de materias primas un proveedor externo.

El primer punto habla de una asignación de códigos, los cuales se dividen por sectores de producción a los que las materias primas extraídas van a ser direccionadas, para que no exista ningún tipo de confusión. Con lo que el segundo punto hace activos estos códigos.

Los volúmenes referenciales tienen relación con la cantidad necesaria de materias que estos sectores van a necesitar por una demanda diaria ya establecida y con esto se generan los registros de las comercializadoras y sus respectivos productos.

Las actas de facturación, la empresa las hace conjuntamente con los bancos que la misma maneja precisamente para que no existan equivocaciones y exista un mayor control con los precios calculados mediante una normativa establecida para el combustible diésel, el gas propano y la gasolina eco país.

Los siguientes puntos se refieren a la distribución y transporte a las diferentes terminales de venta al público y la generación de facturas pertinentes solicitadas y obligatorias por ley.

### **Normativa de la Distribución**

“Esta normativa incluye los siguientes subprocesos:

- Comercialización de Derivados de Petróleo
- Productos Autorizados para Comercializar
- Adquisición de Productos”.

Los canales de distribución que maneja la empresa tiene un solo canal, es decir, que el proceso se encarece de forma insignificante debido a que existe un sólo intermediario en la cadena de comercialización, porque tiene como clientes comercializadoras en todo el país las cuales manejan unos segmentos de clientes establecidos y en base a eso, cada comercializadora está definida en un segmento y conforme a lo mencionado anteriormente, que la empresa se autoabastece de materias primas también cuenta con

su propia cadena de comercialización, produce, transporta, y tiene comercializadoras que son las que hacen la venta final al público.

La normativa de los abastecedores y de la distribución dan a conocer los subprocesos que la empresa debe cumplir para una correcta comercialización de los productos necesarios para los clientes que van a ir formando parte de la empresa, la cual a continuación detalla cuáles son los sectores en los que la empresa considera que son sus potenciales clientes, también de éstos cuáles pueden añadirse y bajo que lineamientos pueden serlo.

### **Segmentos de Clientes**

“Al igual que todas las empresas, los clientes y competidores de EP PETROECUADOR son uno de los pilares de la compañía. Para cubrir el mercado nacional, la compañía en su actividad de comercialización tiene definidos los siguientes segmentos:

- Automotriz
- Industrial
- Aerocombustibles
- Asfaltos
- Solventes Industriales
- Spray Oil
- Pesquero Industrial
- Pesca Artesanal
- Naviero Nacional
- Naviero Internacional

- GLP
- Gas Propano
- Azufre”.

El número de clientes que maneja EP PETROECUADOR como lo ya dicho anteriormente está dividido por comercializadoras las cuales son un número muy alto porque están distribuidas en todo el país, no sólo en las ciudades principales de cada provincia sino en cualquier recinto en donde están ubicadas las gasolineras a nivel nacional y de otros segmentos de clientes dispuestos por EP PETROECUADOR.

### **Tipos de Clientes**

“De acuerdo a la distribución de derivados de hidrocarburos, EP PETROECUADOR tiene definidos los siguientes tipos de clientes:

- Consumidor Final: Personas naturales o jurídicas, que adquieren derivados de petróleo para su uso o consumo.
- Estaciones de Servicio: Gasolineras asociadas a la red de comercialización que expenden combustible a través de surtidores a clientes finales.
- Distribuidores Industriales: Personas nacionales o jurídicas que hacen la función de intermediación entre EP PETROECUADOR y el cliente final de los productos derivados de petróleo en los segmentos industrial, aerocombustibles, asfaltos, solventes, naviero nacional e internacional, spray, GLP y azufre”.

En los márgenes de intermediación existe un ligero aumento de precio por medio de las comercializadoras, porque EP PETROEDUADOR tiene un convenio con estas en

el cual, no gastan en transporte porque la empresa misma se encarga del transporte del producto, sea cual sea el producto terminado a comercializar.

## **Normativa de Clientes**

“Esta normativa incluye los siguientes subprocesos:

- Requisitos para la calificación de clientes
- Procedimiento para la calificación de clientes
- Suscripción de convenios o contratos
- Suspensión y activación de clientes
- Facturación
- Reliquidación de facturas
- Recaudación de Valores por Venta de Derivados de Petróleo
- Cálculo de Precios
- Plazos de Pago por Venta de Productos Derivados del Petróleo
- Pago de Fletes por Transporte de Combustibles
- Asignación de Volúmenes Referenciales a los Clientes y Distribuidores de la Red
- Control de Calidad, Cantidad e Imagen de las Estaciones de Servicio Afiliadas
- Control y Manejo de Estaciones de Servicio
- Acreditación y Transferencia de Valores en Cuentas que la Estación de Servicio Amazonas Mantenga en una Entidad Bancaria
- Contabilidad de las Estaciones de Servicio
- Supervisión y Control del Funcionamiento de las Estaciones de Servicio
- Plazo de Pago de Facturación”.

En estas 3 normativas vemos las industrias que maneja la empresa como clientes, cómo se clasifican estos y qué debe hacer una organización para formar parte de la

cartera de clientes de EP PETROECUADOR, en tal sentido estas disposiciones son adecuadas para mantener un apropiado control de los clientes que son la razón de la existencia de la empresa en estudio; sin embargo se determina que las normativas citadas no incluyen un análisis más detallado de los potenciales clientes pues omite una evaluación de las conocidas 5 C del crédito, que deben ser un aspecto indispensable para el otorgamiento de crédito en las modalidades diferentes a la categoría de prepago.

### **1.3. Reglamento de Crédito**

“El departamento de crédito se constituye en el área de gestión y control del riesgo financiero y es aprobado por el analista de crédito y cobranza en el proceso de comercialización de EP PETROECUADOR. Dentro de éste departamento, se realizan las siguientes actividades:

- Verificación de indicadores de análisis y evaluación financiera.
- Comprobación de la información presente en la documentación de respaldo
- Determinación del riesgo financiero y análisis de escenarios
- Asignación de cupo de compras según el sector y tipo de cliente

Una vez realizada la venta de hidrocarburos y combustibles se realizan las siguientes actividades:

- Gestión de recuperación de cartera
- Aplicación en los estados de cuenta de los valores recaudados

- Conciliación de cuentas
- Emisión de notas de crédito o débito”.

Estos dos puntos del reglamento crediticio son muy importantes para analizarlos porque tienen cosas puntuales, las cuales dan a conocer claramente a quienes se hacen las calificaciones crediticias y como se las hace, sin embargo es muy general y no consideran una evaluación de las 5 C del crédito como son el carácter, la capacidad de pago, el capital, colateral y condiciones, como pasos previos a la calificación de los sujetos de crédito, esto a pesar que la empresa cuenta con normas crediticias, condiciones de crédito y políticas de cobro.

#### **1.4. Herramientas Utilizadas**

Las herramientas utilizadas por EP PETROECUADOR son las normas crediticias, las condiciones de crédito y las políticas de cobro que se alinean a lo antes ya comentado en este capítulo como la política financiera, política comercial y el reglamento de crédito los cuales también dan a conocer los tipos de clientes que maneja la empresa, sus condiciones, cómo genera la liquidez y a qué clientes son los que ésta pueda poner en práctica un crédito común, diferente a la modalidad prepago.

A partir de lo descrito, la empresa tiene una clara noción de los clientes a los cuales se les debe hacer un mayor o menor seguimiento dependiendo de su nivel de riesgo, de tal manera que pueda minimizar el riesgo de liquidez y de rentabilidad, aspectos que se ven reflejados en los estados financieros de la empresa.

## **1.5. Vigencia y Penalidades**

Vigencia: La vigencia establecida por EP PETROECUADOR de las políticas, financiera y comercial y el reglamento de crédito perteneciente al reglamento crediticio de la empresa está dispuesta hasta el 31 de diciembre del 2018 bajo la resolución emitida y actualizada en el 2016 por la misma, es decir, estas políticas tienen una validez de 2 años más a partir del 2016 y por tanto se analizarán en la fecha establecida para discutir y definir si se mantienen las mismas políticas o si existirá algún cambio pertinente que permita mejorar dichas políticas para beneficio exclusivo de la empresa.

Penalidades: Dentro de todos los posibles solicitantes de ser clientes de EP PETROECUADOR y que a su vez quieran acceder a un crédito bajo cualquier circunstancia deberán seguir las políticas y reglamentos, caso contrario se procederá a quitar definitivamente el crédito concedido por parte de la empresa a los clientes y se aplicará la coactiva pertinente tanto para créditos generados bajo la modalidad prepago como para los créditos comunes que otorga la empresa.

## CAPITULO II

### 2. ENTORNO ACTUAL DE LAS CUENTAS POR COBRAR

#### 2.1 Entorno Financiero General Actual

<b>ESTADO DE SITUACION - BALANCE GENERAL EP PETROECUADOR (en dólares americanos)</b>						
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Activo Corriente</b>						
Caja Bancos	169.233.355	223.729.039	242.867.771	478.790.392	363.422.628	374.758.982
Inversiones Financieras	46.334	46.334	46.334	46.334	46.334	-
Cuentas por Cobrar	1.250.876.899	1.954.331.249	1.801.342.476	1.914.862.204	1.442.091.917	1.177.980.076
Inventarios Prod. y Mat. Primas	836.877.004	990.915.552	703.498.076	771.263.689	861.030.640	1.037.187.494
Gastos Anticipados	221.064.848	315.663.362	434.790.783	491.100.301	356.455.359	203.789.111
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>2.478.098.440</b>	<b>3.484.685.536</b>	<b>3.182.545.440</b>	<b>3.656.062.920</b>	<b>3.023.046.878</b>	<b>2.793.715.663</b>
<b>Activo Fijo</b>						
Preproducción y Producción	678.304.529	753.981.249	-	-	-	-
Plantas Equipos y Maquinaria	1.209.223.890	1.422.408.841	698.923.282	626.398.699	549.410.305	1.923.928.264
Obras en Curso	860.557.029	1.392.679.436	961.356.994	1.274.327.265	2.066.095.064	2.316.069.840
Aeroplanos	30.143.048	28.696.808	27.115.414	27.115.414	-	-
Edificios	113.906.204	108.317.015	93.731.011	87.558.289	77.570.858	325.418.236
Terrenos	141.171.228	141.495.608	148.154.540	149.116.047	140.507.680	192.202.104
Vehículos	16.472.528	15.167.412	10.103.934	12.091.752	11.979.638	35.057.104
Mobiliario	10.277.825	10.524.194	8.813.932	9.820.198	9.405.101	8.576.552
Equipo de Computación	6.705.567	7.554.814	11.948.802	19.473.414	13.913.129	25.206.653
Otros	23.061.599	23.061.599	5.666.884	5.727.254	31.075.514	3.568.724
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>3.089.823.447</b>	<b>3.903.886.976</b>	<b>1.965.814.793</b>	<b>2.211.628.332</b>	<b>2.899.957.289</b>	<b>4.830.027.477</b>
<b>Otros Activos</b>						
Inversiones a Largo Plazo	272.447.736	273.482.770	692.694.564	993.872.755	992.781.360	1.126.876.310
Otros Activos a Largo Plazo	321.542.658	187.471.684	87.621.613	21.019.719	1.688.183.690	910.937.770
<b>Total Otros Activos</b>	<b>593.990.394</b>	<b>460.954.454</b>	<b>780.316.177</b>	<b>1.014.892.474</b>	<b>2.680.965.050</b>	<b>2.037.814.080</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>6.161.912.281</b>	<b>7.849.526.966</b>	<b>5.928.676.410</b>	<b>6.882.583.726</b>	<b>8.603.969.217</b>	<b>9.661.557.220</b>

Tabla 2. Balance General Activos

<b>Pasivo Corriente</b>						
Cuentas por Pagar	1.541.767.264	2.434.009.546	2.610.164.165	2.441.421.795	911.634.834	1.074.595.600
Obligaciones Financieras	396.257.174	640.529.287	394.362.525	739.494.129	1.572.659.825	723.045.063
Acreedores Diversos	79.836.828	79.678.027	98.766.517	117.059.069	-	-
Otros Pasivos Corto Plazo	16.484.353	65.847.619	50.057.087	116.008.799	17.206.401	260.896.016
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>2.034.345.619</b>	<b>3.220.064.479</b>	<b>3.153.350.294</b>	<b>3.413.983.792</b>	<b>2.501.501.060</b>	<b>2.058.536.679</b>
<b>Pasivos a Largo Plazo</b>						
Obligaciones Inst. Nacionales	-	-	-	-	-	-
Obligaciones Int. Extranjeras	94.947.500	408.609.486	92.169.600	273.179.856	2.188.458.663	1.944.357.587
Otros Pasivos Largo Plazo	302.934.208	151.050.575	74.201.554	15.278.807	-	-
<b>Total Pasivo Largo Plazo</b>	<b>397.881.708</b>	<b>559.660.061</b>	<b>166.371.154</b>	<b>288.458.663</b>	<b>2.188.458.663</b>	<b>1.944.357.587</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2.432.227.327</b>	<b>3.779.724.540</b>	<b>3.319.721.448</b>	<b>3.702.442.455</b>	<b>4.689.959.723</b>	<b>4.002.894.266</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital	3.729.684.954	4.069.802.426	2.608.954.962	3.180.141.271	3.914.009.494	5.658.662.954
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>3.729.684.954</b>	<b>4.069.802.426</b>	<b>2.608.954.962</b>	<b>3.180.141.271</b>	<b>3.914.009.494</b>	<b>5.658.662.954</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>6.161.912.281</b>	<b>7.849.526.966</b>	<b>5.928.676.410</b>	<b>6.882.583.726</b>	<b>8.603.969.217</b>	<b>9.661.557.220</b>

Tabla 3. Balance General Pasivos y Patrimonio

<b>ESTADO DE SITUACION - BALANCE GENERAL PARTICIPACIÓN</b>						
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Activo Corriente</b>						
Caja Bancos	2,75%	2,85%	4,10%	6,96%	4,22%	3,88%
Inversiones Financieras	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Cuentas por Cobrar	20,30%	24,90%	30,38%	27,82%	16,76%	12,19%
Inventarios Prod. y Mat. Primas	13,58%	12,62%	11,87%	11,21%	10,01%	10,74%
Gastos Anticipados	3,59%	4,02%	7,33%	7,14%	4,14%	2,11%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>40,22%</b>	<b>44,39%</b>	<b>53,68%</b>	<b>53,12%</b>	<b>35,14%</b>	<b>28,92%</b>
<b>Activo Fijo</b>						
Preproducción y Producción	11,01%	9,61%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Plantas Equipos y Maquinaria	19,62%	18,12%	11,79%	9,10%	6,39%	19,91%
Obras en Curso	13,97%	17,74%	16,22%	18,52%	24,01%	23,97%
Aeroplanos	0,49%	0,37%	0,46%	0,39%	0,00%	0,00%
Edificios	1,85%	1,38%	1,58%	1,27%	0,90%	3,37%
Terrenos	2,29%	1,80%	2,50%	2,17%	1,63%	1,99%
Vehículos	0,27%	0,19%	0,17%	0,18%	0,14%	0,36%
Mobiliario	0,17%	0,13%	0,15%	0,14%	0,11%	0,09%
Equipo de Computación	0,11%	0,10%	0,20%	0,28%	0,16%	0,26%
Otros	0,37%	0,29%	0,10%	0,08%	0,36%	0,04%
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>50,14%</b>	<b>49,73%</b>	<b>33,16%</b>	<b>32,13%</b>	<b>33,70%</b>	<b>49,99%</b>
<b>Otros Activos</b>						
Inversiones a Largo Plazo	4,42%	3,48%	11,68%	14,44%	11,54%	11,66%
Otros Activos a Largo Plazo	5,22%	2,39%	1,48%	0,31%	19,62%	9,43%
<b>Total Otros Activos</b>	<b>9,64%</b>	<b>5,87%</b>	<b>13,16%</b>	<b>14,75%</b>	<b>31,16%</b>	<b>21,09%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Tabla 4. Balance General Participación Activos

<b>Pasivo Corriente</b>						
Cuentas por Pagar	25,02%	31,01%	44,03%	35,47%	10,60%	11,12%
Obligaciones Financieras	6,43%	8,16%	6,65%	10,74%	18,28%	7,48%
Acreedores Diversos	1,30%	1,02%	1,67%	1,70%	0,00%	0,00%
Otros Pasivos Corto Plazo	0,27%	0,84%	0,84%	1,69%	0,20%	2,70%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>33,01%</b>	<b>41,02%</b>	<b>53,19%</b>	<b>49,60%</b>	<b>29,07%</b>	<b>21,31%</b>
<b>Pasivos a Largo Plazo</b>						
Obligaciones Inst. Nacionales	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Obligaciones Int. Extranjeras	1,54%	5,21%	1,55%	3,97%	25,44%	20,12%
Otros Pasivos Largo Plazo	4,92%	1,92%	1,25%	0,22%	0,00%	0,00%
<b>Total Pasivo Largo Plazo</b>	<b>6,46%</b>	<b>7,13%</b>	<b>2,81%</b>	<b>4,19%</b>	<b>25,44%</b>	<b>20,12%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>39,47%</b>	<b>48,15%</b>	<b>55,99%</b>	<b>53,79%</b>	<b>54,51%</b>	<b>41,43%</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital	60,53%	51,85%	44,01%	46,21%	45,49%	58,57%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>60,53%</b>	<b>51,85%</b>	<b>44,01%</b>	<b>46,21%</b>	<b>45,49%</b>	<b>58,57%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Tabla 5. Balance General Participación Pasivos y Patrimonio

<b>ESTADO DE RESULTADOS EP PETROECUADOR (en dólares americanos)</b>						
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Total Ventas	8.408.653.299	14.781.523.830	15.616.497.126	16.334.491.612	15.742.785.599	9.284.455.524
Costo de Ventas	4.741.952.066	8.345.914.462	9.575.711.054	10.035.231.256	10.743.540.947	8.313.533.180
Gastos Administrativos	219.218.360	240.079.918	271.123.795	200.208.608	210.464.103	276.246.600
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>3.447.482.873</b>	<b>6.195.529.450</b>	<b>5.769.662.277</b>	<b>6.099.051.748</b>	<b>4.788.780.549</b>	<b>694.675.744</b>
Ingresos No Operativos	66.961.835	64.799.016	94.819.229	130.583.368	18.211.123	57.109.590
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>3.514.444.708</b>	<b>6.260.328.466</b>	<b>5.864.481.506</b>	<b>6.229.635.116</b>	<b>4.806.991.672</b>	<b>751.785.334</b>

Tabla 6. Estado de Resultados

<b>ESTADO DE RESULTADOS - ESTADO DE RESULTADOS PARTICIPACIÓN</b>						
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Total Ventas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Costo de Ventas	56,39%	56,46%	61,32%	61,44%	68,24%	89,54%
Gastos Administrativos	2,61%	1,62%	1,74%	1,23%	1,34%	2,98%
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>41,00%</b>	<b>41,91%</b>	<b>36,95%</b>	<b>37,34%</b>	<b>30,42%</b>	<b>7,48%</b>
Ingresos No Operativos	0,80%	0,44%	0,61%	0,80%	0,12%	0,62%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>41,80%</b>	<b>42,35%</b>	<b>37,55%</b>	<b>38,14%</b>	<b>30,53%</b>	<b>8,10%</b>

Tabla 7. Estado de Resultados Participación

Al analizar la participación de los activos del balance general observamos que las principales cuentas del activo entre los años 2010 y 2013 fueron las cuentas por cobrar con una participación promedio del 25,19% bajando este peso al 16,76% y 12,19% en los años 2014 y 2015, respectivamente. Esta disminución de participación de las cuentas por cobrar fue a su vez cubierta por un incremento del peso de la cuenta obras en curso que son parte de los activos fijos y dentro de ellos activos improductivos

como la inversión realizada en la refinería del pacífico que no ha generado rendimiento alguno hasta la presente fecha, afectando a la rentabilidad de la empresa.

En cuanto a los pasivos se determina que desde el año 2010 hasta el año 2013 la principal fuente de fondeo de la empresa fueron las cuentas por pagar, cambiando dicha estructura para los años 2014 y 2015, en los cuales las obligaciones con instituciones extranjeras es la cuenta más relevante de los pasivos.

En general se observa que entre los años 2010 y 2015, se produce un leve decremento del patrimonio, al pasar el mismo en el año 2010 de una participación del 60,53% en el total del pasivo y patrimonio, al 58,57% en 2015.

Respecto del Estado de Pérdidas y Ganancias, se observa un importante incremento del costo de ventas entre 2010 y 2015, pues el mismo pasó de un peso del 56,39% en 2010 al 89,54% en 2015, dicho crecimiento a su vez provocó una disminución de la utilidad y consecuentemente del Margen Neto de Utilidad desde el 41,80% al 8,10% y por lo tanto una afectación importante a los niveles de rentabilidad, pues la misma en términos de rendimiento patrimonial bajó desde el 94,23%, al 13,29%, respectivamente.

## 2.2 Incidencia de las Cuentas por Cobrar en el Estado de Situación Financiera

<b>PARTICIPACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LOS ACTIVOS</b>						
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Activo Corriente</b>						
Caja Bancos	2,75%	2,85%	4,10%	6,96%	4,22%	3,88%
Inversiones Financieras	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Cuentas por Cobrar	20,30%	24,90%	30,38%	27,82%	16,76%	12,19%
<b>INDICADORES FINANCIEROS DE RENTABILIDAD, LIQUIDEZ Y PROMEDIO DE COBROS</b>						
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>ROA</b>	57,03%	79,75%	98,92%	90,51%	55,87%	7,78%
<b>ROE</b>	94,23%	153,82%	224,78%	195,89%	122,82%	13,29%
<b>Liquidez (\$)</b>	1,22	1,08	1,01	1,07	1,21	1,36
<b>Plazo Medio de Cuentas por Cobrar (días)</b>	54	48	42	42	33	46

Tabla 8. Relación entre Participación de las Cuentas por Cobrar respecto de los activos y el ROA, ROE y Liquidez

Al relacionar el comportamiento de las cuentas por cobrar en el total de activos, con los niveles de rentabilidad, liquidez y promedio de cobros se determina que en términos generales un decremento de la participación de las cuentas por cobrar en los activos totales, se produce a la vez un decremento de los niveles de rentabilidad, un incremento de la liquidez y de los días promedio de cobros.

El citado comportamiento tendría su origen en el hecho de que al ser las cuentas por cobrar un activo productivo, su disminución afecta directamente a los niveles de rentabilidad.

Por otro lado, el decremento de las cuentas por cobrar implica un destino de recursos hacia la liquidez mismo que no es productivo y por lo tanto afecta a los niveles de rentabilidad.

Finalmente, el incremento de los días promedio de cobros también afecta a la rentabilidad, puesto que mientras más días se demore en recuperar las cuentas por cobrar, la empresa estará

financiando a sus clientes sin que se vea reflejado una compensación en el precio de venta y por lo tanto asumiendo un costo financiero innecesario.

ESTADO DE SITUACION - BALANCE GENERAL EP PETROECUADOR			ESTADO FUENTES Y USOS		
	2010	2011	Variación	Fuente	Uso
<b>Activo Corriente</b>					
Caja Bancos	169.233.355	223.729.039	54.495.684		54.495.684
Inversiones Financieras	46.334	46.334	-		
Cuentas por Cobrar	1.250.876.899	1.954.331.249	703.454.350		703.454.350
Inventarios Prod. y Mat. Primas	836.877.004	990.915.552	154.038.548		154.038.548
Gastos Anticipados	221.064.848	315.663.362	94.598.514		94.598.514
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>2.478.098.440</b>	<b>3.484.685.536</b>	<b>1.006.587.096</b>	<b>-</b>	<b>1.006.587.096</b>
<b>Activo Fijo</b>					
Preproducción y Producción	678.304.529	753.981.249	75.676.720		75.676.720
Plantas Equipos y Maquinaria	1.209.223.890	1.422.408.841	213.184.951		213.184.951
Obras en Curso	860.557.029	1.392.679.436	532.122.407		532.122.407
Aeroplanos	30.143.048	28.696.808	- 1.446.240	1.446.240	
Edificios	113.906.204	108.317.015	- 5.589.189	5.589.189	
Terrenos	141.171.228	141.495.608	324.380		324.380
Vehículos	16.472.528	15.167.412	- 1.305.116	1.305.116	
Mobiliario	10.277.825	10.524.194	246.369		246.369
Equipo de Computación	6.705.567	7.554.814	849.247		849.247
Otros	23.061.599	23.061.599	-		
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>3.089.823.447</b>	<b>3.903.886.976</b>	<b>814.063.529</b>	<b>8.340.545</b>	<b>822.404.074</b>
<b>Otros Activos</b>					
Inversiones a Largo Plazo	272.447.736	273.482.770	1.035.034		1.035.034
Otros Activos a Largo Plazo	321.542.658	187.471.684	- 134.070.974	134.070.974	
<b>Total Otros Activos</b>	<b>593.990.394</b>	<b>460.954.454</b>	<b>- 133.035.940</b>	<b>134.070.974</b>	<b>1.035.034</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>6.161.912.281</b>	<b>7.849.526.966</b>	<b>1.687.614.685</b>	<b>142.411.519</b>	<b>1.830.026.204</b>
<b>Pasivo Corriente</b>					
Cuentas por Pagar	1.541.767.264	2.434.009.546	892.242.282	892.242.282	
Obligaciones Financieras	396.257.174	640.529.287	244.272.113	244.272.113	
Acreedores Diversos	79.836.828	79.678.027	- 158.801		158.801
Otros Pasivos Corto Plazo	16.484.353	65.847.619	49.363.266	49.363.266	
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>2.034.345.619</b>	<b>3.220.064.479</b>	<b>1.185.718.860</b>	<b>1.185.877.661</b>	<b>158.801</b>
<b>Pasivos a Largo Plazo</b>					
Obligaciones Inst. Nacionales	-	-	-		
Obligaciones Int. Extranjeras	94.947.500	408.609.486	313.661.986	313.661.986	
Otros Pasivos Largo Plazo	302.934.208	151.050.575	- 151.883.633		151.883.633
<b>Total Pasivo Largo Plazo</b>	<b>397.881.708</b>	<b>559.660.061</b>	<b>161.778.353</b>	<b>313.661.986</b>	<b>151.883.633</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2.432.227.327</b>	<b>3.779.724.540</b>	<b>1.347.497.213</b>	<b>1.499.539.647</b>	<b>152.042.434</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital	3.729.684.954	4.069.802.426	340.117.472	340.117.472	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>3.729.684.954</b>	<b>4.069.802.426</b>	<b>340.117.472</b>	<b>340.117.472</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>6.161.912.281</b>	<b>7.849.526.966</b>	<b>1.687.614.685</b>		
<b>TOTAL FUENTES/USOS</b>				<b>1.982.068.638</b>	<b>1.982.068.638</b>

Tabla 9. Estado de Fuentes y Usos años 2010 – 2011

ESTADO DE SITUACION - BALANCE GENERAL EP PETROECUADOR			ESTADO FUENTES Y USOS		
	2011	2012	Variación	Fuente	Uso
<b>Activo Corriente</b>					
Caja Bancos	223.729.039	242.867.771	19.138.732		19.138.732
Inversiones Financieras	46.334	46.334	-		
Cuentas por Cobrar	1.954.331.249	1.801.342.476	- 152.988.773	152.988.773	
Inventarios Prod. y Mat. Primas	990.915.552	703.498.076	- 287.417.476	287.417.476	
Gastos Anticipados	315.663.362	434.790.783	119.127.421		119.127.421
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>3.484.685.536</b>	<b>3.182.545.440</b>	<b>- 302.140.096</b>	<b>440.406.249</b>	<b>138.266.153</b>
<b>Activo Fijo</b>					
Preproducción y Producción	753.981.249	-	- 753.981.249	753.981.249	
Plantas Equipos y Maquinaria	1.422.408.841	698.923.282	- 723.485.559	723.485.559	
Obras en Curso	1.392.679.436	961.356.994	- 431.322.442	431.322.442	
Aeroplanos	28.696.808	27.115.414	- 1.581.394	1.581.394	
Edificios	108.317.015	93.731.011	- 14.586.004	14.586.004	
Terrenos	141.495.608	148.154.540	6.658.932		6.658.932
Vehículos	15.167.412	10.103.934	- 5.063.478	5.063.478	
Mobiliario	10.524.194	8.813.932	- 1.710.262	1.710.262	
Equipo de Computación	7.554.814	11.948.802	4.393.988		4.393.988
Otros	23.061.599	5.666.884	- 17.394.715	17.394.715	
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>3.903.886.976</b>	<b>1.965.814.793</b>	<b>- 1.938.072.183</b>	<b>1.949.125.103</b>	<b>11.052.920</b>
<b>Otros Activos</b>					
Inversiones a Largo Plazo	273.482.770	692.694.564	419.211.794		419.211.794
Otros Activos a Largo Plazo	187.471.684	87.621.613	- 99.850.071	99.850.071	
<b>Total Otros Activos</b>	<b>460.954.454</b>	<b>780.316.177</b>	<b>319.361.723</b>	<b>99.850.071</b>	<b>419.211.794</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>7.849.526.966</b>	<b>5.928.676.410</b>	<b>- 1.920.850.556</b>	<b>2.489.381.423</b>	<b>568.530.867</b>
<b>Pasivo Corriente</b>					
Cuentas por Pagar	2.434.009.546	2.610.164.165	176.154.619	176.154.619	
Obligaciones Financieras	640.529.287	394.362.525	- 246.166.762		246.166.762
Acreedores Diversos	79.678.027	98.766.517	19.088.490	19.088.490	
Otros Pasivos Corto Plazo	65.847.619	50.057.087	- 15.790.532		15.790.532
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>3.220.064.479</b>	<b>3.153.350.294</b>	<b>- 66.714.185</b>	<b>195.243.109</b>	<b>261.957.294</b>
<b>Pasivos a Largo Plazo</b>					
Obligaciones Inst. Nacionales	-	-	-		
Obligaciones Int. Extranjeras	408.609.486	92.169.600	- 316.439.886		316.439.886
Otros Pasivos Largo Plazo	151.050.575	74.201.554	- 76.849.021		76.849.021
<b>Total Pasivo Largo Plazo</b>	<b>559.660.061</b>	<b>166.371.154</b>	<b>- 393.288.907</b>	<b>-</b>	<b>393.288.907</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>3.779.724.540</b>	<b>3.319.721.448</b>	<b>- 460.003.092</b>	<b>195.243.109</b>	<b>655.246.201</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital	4.069.802.426	2.608.954.962	- 1.460.847.464		1.460.847.464
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>4.069.802.426</b>	<b>2.608.954.962</b>	<b>- 1.460.847.464</b>	<b>-</b>	<b>1.460.847.464</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>7.849.526.966</b>	<b>5.928.676.410</b>	<b>- 1.920.850.556</b>		
<b>TOTAL FUENTES/USOS</b>				<b>2.684.624.532</b>	<b>2.684.624.532</b>

Tabla 10. Estado de Fuentes y Usos años 2011 – 2012

ESTADO DE SITUACION - BALANCE GENERAL EP PETROECUADOR			ESTADO FUENTES Y USOS		
	2012	2013	Variación	Fuente	Uso
<b>Activo Corriente</b>					
Caja Bancos	242.867.771	478.790.392	235.922.621		235.922.621
Inversiones Financieras	46.334	46.334	-		
Cuentas por Cobrar	1.801.342.476	1.914.862.204	113.519.728		113.519.728
Inventarios Prod. y Mat. Primas	703.498.076	771.263.689	67.765.613		67.765.613
Gastos Anticipados	434.790.783	491.100.301	56.309.518		56.309.518
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>3.182.545.440</b>	<b>3.656.062.920</b>	<b>473.517.480</b>	<b>-</b>	<b>473.517.480</b>
<b>Activo Fijo</b>					
Preproducción y Producción	-	-	-		
Plantas Equipos y Maquinaria	698.923.282	626.398.699	- 72.524.583	72.524.583	
Obras en Curso	961.356.994	1.274.327.265	312.970.271		312.970.271
Aeroplanos	27.115.414	27.115.414	-		
Edificios	93.731.011	87.558.289	- 6.172.722	6.172.722	
Terrenos	148.154.540	149.116.047	961.507		961.507
Vehículos	10.103.934	12.091.752	1.987.818		1.987.818
Mobiliario	8.813.932	9.820.198	1.006.266		1.006.266
Equipo de Computación	11.948.802	19.473.414	7.524.612		7.524.612
Otros	5.666.884	5.727.254	60.370		60.370
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>1.965.814.793</b>	<b>2.211.628.332</b>	<b>245.813.539</b>	<b>78.697.305</b>	<b>324.510.844</b>
<b>Otros Activos</b>					
Inversiones a Largo Plazo	692.694.564	993.872.755	301.178.191		301.178.191
Otros Activos a Largo Plazo	87.621.613	21.019.719	- 66.601.894	66.601.894	
<b>Total Otros Activos</b>	<b>780.316.177</b>	<b>1.014.892.474</b>	<b>234.576.297</b>	<b>66.601.894</b>	<b>301.178.191</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>5.928.676.410</b>	<b>6.882.583.726</b>	<b>953.907.316</b>	<b>145.299.199</b>	<b>1.099.206.515</b>
<b>Pasivo Corriente</b>					
Cuentas por Pagar	2.610.164.165	2.441.421.795	- 168.742.370		168.742.370
Obligaciones Financieras	394.362.525	739.494.129	345.131.604	345.131.604	
Acreedores Diversos	98.766.517	117.059.069	18.292.552	18.292.552	
Otros Pasivos Corto Plazo	50.057.087	116.008.799	65.951.712	65.951.712	
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>3.153.350.294</b>	<b>3.413.983.792</b>	<b>260.633.498</b>	<b>429.375.868</b>	<b>168.742.370</b>
<b>Pasivos a Largo Plazo</b>					
Obligaciones Inst. Nacionales	-	-	-		
Obligaciones Int. Extranjeras	92.169.600	273.179.856	181.010.256	181.010.256	
Otros Pasivos Largo Plazo	74.201.554	15.278.807	- 58.922.747		58.922.747
<b>Total Pasivo Largo Plazo</b>	<b>166.371.154</b>	<b>288.458.663</b>	<b>122.087.509</b>	<b>181.010.256</b>	<b>58.922.747</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>3.319.721.448</b>	<b>3.702.442.455</b>	<b>382.721.007</b>	<b>610.386.124</b>	<b>227.665.117</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital	2.608.954.962	3.180.141.271	571.186.309	571.186.309	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>2.608.954.962</b>	<b>3.180.141.271</b>	<b>571.186.309</b>	<b>571.186.309</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>5.928.676.410</b>	<b>6.882.583.726</b>	<b>953.907.316</b>		
<b>TOTAL FUENTES/USOS</b>				<b>1.326.871.632</b>	<b>1.326.871.632</b>

Tabla 11. Estado de Fuentes y Usos años 2012 – 2013

ESTADO DE SITUACION - BALANCE GENERAL EP PETROECUADOR			ESTADO FUENTES Y USOS		
	2013	2014	Variación	Fuente	Uso
<b>Activo Corriente</b>					
Caja Bancos	478.790.392	363.422.628	- 115.367.764	115.367.764	
Inversiones Financieras	46.334	46.334	-		
Cuentas por Cobrar	1.914.862.204	1.442.091.917	- 472.770.287	472.770.287	
Inventarios Prod. y Mat. Primas	771.263.689	861.030.640	89.766.951		89.766.951
Gastos Anticipados	491.100.301	356.455.359	- 134.644.942	134.644.942	
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>3.656.062.920</b>	<b>3.023.046.878</b>	<b>- 633.016.042</b>	<b>722.782.993</b>	<b>89.766.951</b>
<b>Activo Fijo</b>					
Preproducción y Producción	-	-	-		
Plantas Equipos y Maquinaria	626.398.699	549.410.305	- 76.988.394	76.988.394	
Obras en Curso	1.274.327.265	2.066.095.064	791.767.799		791.767.799
Aeroplanos	27.115.414	-	- 27.115.414	27.115.414	
Edificios	87.558.289	77.570.858	- 9.987.431	9.987.431	
Terrenos	149.116.047	140.507.680	- 8.608.367	8.608.367	
Vehículos	12.091.752	11.979.638	- 112.114	112.114	
Mobiliario	9.820.198	9.405.101	- 415.097	415.097	
Equipo de Computación	19.473.414	13.913.129	- 5.560.285	5.560.285	
Otros	5.727.254	31.075.514	25.348.260		25.348.260
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>2.211.628.332</b>	<b>2.899.957.289</b>	<b>688.328.957</b>	<b>128.787.102</b>	<b>817.116.059</b>
<b>Otros Activos</b>					
Inversiones a Largo Plazo	993.872.755	992.781.360	- 1.091.395	1.091.395	
Otros Activos a Largo Plazo	21.019.719	1.688.183.690	1.667.163.971		1.667.163.971
<b>Total Otros Activos</b>	<b>1.014.892.474</b>	<b>2.680.965.050</b>	<b>1.666.072.576</b>	<b>1.091.395</b>	<b>1.667.163.971</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>6.882.583.726</b>	<b>8.603.969.217</b>	<b>1.721.385.491</b>	<b>852.661.490</b>	<b>2.574.046.981</b>
<b>Pasivo Corriente</b>					
Cuentas por Pagar	2.441.421.795	911.634.834	- 1.529.786.961		1.529.786.961
Obligaciones Financieras	739.494.129	1.572.659.825	833.165.696	833.165.696	
Acreedores Diversos	117.059.069	-	- 117.059.069		117.059.069
Otros Pasivos Corto Plazo	116.008.799	17.206.401	- 98.802.398		98.802.398
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>3.413.983.792</b>	<b>2.501.501.060</b>	<b>- 912.482.732</b>	<b>833.165.696</b>	<b>1.745.648.428</b>
<b>Pasivos a Largo Plazo</b>					
Obligaciones Inst. Nacionales	-	-	-		
Obligaciones Int. Extranjeras	273.179.856	2.188.458.663	1.915.278.807	1.915.278.807	
Otros Pasivos Largo Plazo	15.278.807	-	- 15.278.807		15.278.807
<b>Total Pasivo Largo Plazo</b>	<b>288.458.663</b>	<b>2.188.458.663</b>	<b>1.900.000.000</b>	<b>1.915.278.807</b>	<b>15.278.807</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>3.702.442.455</b>	<b>4.689.959.723</b>	<b>987.517.268</b>	<b>2.748.444.503</b>	<b>1.760.927.235</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital	3.180.141.271	3.914.009.494	733.868.223	733.868.223	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>3.180.141.271</b>	<b>3.914.009.494</b>	<b>733.868.223</b>	<b>733.868.223</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>6.882.583.726</b>	<b>8.603.969.217</b>	<b>1.721.385.491</b>		
<b>TOTAL FUENTES/USOS</b>				<b>4.334.974.216</b>	<b>4.334.974.216</b>

Tabla 12. Estado de Fuentes y Usos años 2013 – 2014

ESTADO DE SITUACION - BALANCE GENERAL EP PETROECUADOR			ESTADO FUENTES Y USOS		
	2014	2015	Variación	Fuente	Uso
<b>Activo Corriente</b>					
Caja Bancos	363.422.628	374.758.982	11.336.354		11.336.354
Inversiones Financieras	46.334	-	- 46.334	46.334	
Cuentas por Cobrar	1.442.091.917	1.177.980.076	- 264.111.841	264.111.841	
Inventarios Prod. y Mat. Primas	861.030.640	1.037.187.494	176.156.854		176.156.854
Gastos Anticipados	356.455.359	203.789.111	- 152.666.248	152.666.248	
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>3.023.046.878</b>	<b>2.793.715.663</b>	<b>- 229.331.215</b>	<b>416.824.423</b>	<b>187.493.208</b>
<b>Activo Fijo</b>					
Preproducción y Producción	-	-	-		
Plantas Equipos y Maquinaria	549.410.305	1.923.928.264	1.374.517.959		1.374.517.959
Obras en Curso	2.066.095.064	2.316.069.840	249.974.776		249.974.776
Aeroplanos	-	-	-		
Edificios	77.570.858	325.418.236	247.847.378		247.847.378
Terrenos	140.507.680	192.202.104	51.694.424		51.694.424
Vehículos	11.979.638	35.057.104	23.077.466		23.077.466
Mobiliario	9.405.101	8.576.552	- 828.549	828.549	
Equipo de Computación	13.913.129	25.206.653	11.293.524		11.293.524
Otros	31.075.514	3.568.724	- 27.506.790	27.506.790	
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>2.899.957.289</b>	<b>4.830.027.477</b>	<b>1.930.070.188</b>	<b>28.335.339</b>	<b>1.958.405.527</b>
<b>Otros Activos</b>					
Inversiones a Largo Plazo	992.781.360	1.126.876.310	134.094.950		134.094.950
Otros Activos a Largo Plazo	1.688.183.690	910.937.770	- 777.245.920	777.245.920	
<b>Total Otros Activos</b>	<b>2.680.965.050</b>	<b>2.037.814.080</b>	<b>- 643.150.970</b>	<b>777.245.920</b>	<b>134.094.950</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>8.603.969.217</b>	<b>9.661.557.220</b>	<b>1.057.588.003</b>	<b>1.222.405.682</b>	<b>2.279.993.685</b>
<b>Pasivo Corriente</b>					
Cuentas por Pagar	911.634.834	1.074.595.600	162.960.766	162.960.766	
Obligaciones Financieras	1.572.659.825	723.045.063	- 849.614.762		849.614.762
Acreedores Diversos	-	-	-		
Otros Pasivos Corto Plazo	17.206.401	260.896.016	243.689.615	243.689.615	
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>2.501.501.060</b>	<b>2.058.536.679</b>	<b>- 442.964.381</b>	<b>406.650.381</b>	<b>849.614.762</b>
<b>Pasivos a Largo Plazo</b>					
Obligaciones Inst. Nacionales	-	-	-		
Obligaciones Int. Extranjeras	2.188.458.663	1.944.357.587	- 244.101.076		244.101.076
Otros Pasivos Largo Plazo	-	-	-		
<b>Total Pasivo Largo Plazo</b>	<b>2.188.458.663</b>	<b>1.944.357.587</b>	<b>- 244.101.076</b>	<b>-</b>	<b>244.101.076</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>4.689.959.723</b>	<b>4.002.894.266</b>	<b>- 687.065.457</b>	<b>406.650.381</b>	<b>1.093.715.838</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital	3.914.009.494	5.658.662.954	1.744.653.460	1.744.653.460	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>3.914.009.494</b>	<b>5.658.662.954</b>	<b>1.744.653.460</b>	<b>1.744.653.460</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>8.603.969.217</b>	<b>9.661.557.220</b>	<b>1.057.588.003</b>		
<b>TOTAL FUENTES/USOS</b>				<b>3.373.709.523</b>	<b>3.373.709.523</b>

Tabla 13. Estado Fuentes y Usos años 2014 – 2015

<b>ESTADO FUENTES Y USOS (2010 y 2011)</b>			
	<b>Variación</b>	<b>Fuente</b>	<b>Uso</b>
<b>Activo Corriente</b>			
Caja Bancos	54.495.684		54.495.684
Inversiones Financieras	-		
Cuentas por Cobrar	703.454.350		703.454.350
<b>ESTADO FUENTES Y USOS (2011 y 2012)</b>			
	<b>Variación</b>	<b>Fuente</b>	<b>Uso</b>
<b>Activo Corriente</b>			
Caja Bancos	19.138.732		19.138.732
Inversiones Financieras	-		
Cuentas por Cobrar	- 152.988.773	152.988.773	
<b>ESTADO FUENTES Y USOS (2012 y 2013)</b>			
	<b>Variación</b>	<b>Fuente</b>	<b>Uso</b>
<b>Activo Corriente</b>			
Caja Bancos	235.922.621		235.922.621
Inversiones Financieras	-		
Cuentas por Cobrar	113.519.728		113.519.728
<b>ESTADO FUENTES Y USOS (2013 y 2014)</b>			
	<b>Variación</b>	<b>Fuente</b>	<b>Uso</b>
<b>Activo Corriente</b>			
Caja Bancos	- 115.367.764	115.367.764	
Inversiones Financieras	-		
Cuentas por Cobrar	- 472.770.287	472.770.287	
<b>ESTADO FUENTES Y USOS (2014 y 2015)</b>			
	<b>Variación</b>	<b>Fuente</b>	<b>Uso</b>
<b>Activo Corriente</b>			
Caja Bancos	11.336.354		11.336.354
Inversiones Financieras	- 46.334	46.334	
Cuentas por Cobrar	- 264.111.841	264.111.841	

**Tabla 14. Interpretación General del Estado de Fuentes y Usos respecto de las Cuentas por Cobrar**

Como se puede observar en las tablas anteriores de Fuentes y Usos y en el resumen del comportamiento exclusivo de las Cuentas por Cobrar, se determina que este rubro en unos años se constituyó en una fuente de recursos y en otros en usos.

Cuando las cuentas por cobrar han sido una fuente, es decir han disminuido, se produjo un decremento de la rentabilidad producto del mayor destino de recursos hacia liquidez y fundamentalmente a activos improductivos como las obras en curso que conforme a lo mencionado en párrafos anteriores, corresponden a recursos destinados a la Refinería del Pacífico, misma que no ha generado rendimiento alguno para EP PETROECUADOR.

### **2.3 Análisis de Indicadores Financieros**

En este punto se da una visión de la evolución de los principales índices financieros de EP PETROECUADOR a fin de poder observar el desempeño financiero de la misma.

Los indicadores que se exponen a continuación y su forma de cálculo se basan en la metodología utilizada por EP PETROECUADOR.

<b>Plazo Medio de Cuentas por Cobrar (días)</b>	<b><math>(CxC/Ventas)*360</math></b>
<b>Rotación de Cuentas por Cobar (veces)</b>	<b><math>(Ventas/CxC)</math></b>
<b>Porcentaje de Cartera Vencida respecto al Porcentaje de Cartera Total</b>	<b>Rotación CxC/Plazo Medio CxC</b>
<b>Ciclo Operativo (días)</b>	<b><math>((Inventario/Costo Ventas)*360) + ((CxC/Ventas)*360)</math></b>
<b>Ciclo de Efectivo (días)</b>	<b>Ciclo Operativo)- <math>((Proveedores/Costo Ventas) * 360)</math></b>
<b>Liquidez (\$)</b>	<b>Activo corriente/pasivo corriente</b>
<b>Capital de Trabajo (\$)</b>	<b>Activo Corriente - Pasivo Corriente</b>
<b>ROA (%)</b>	<b>Utilidad Neta/Activos</b>
<b>ROE (%)</b>	<b>Utilidad Neta/Patrimonio</b>
<b>Apalancamiento (veces)</b>	<b>Activos/Patrimonio</b>
<b>Endeudamiento (%)</b>	<b>Pasivos/Activos</b>
<b>Eficiencia (%)</b>	<b>Gastos Operativos/Activos</b>
<b>Rotación de Inventarios (veces)</b>	<b>Costo Ventas/ Inventario</b>
<b>Margen Neto de Utilidad (%)</b>	<b>Utilidad Neta/Ventas</b>
<b>Rotación de Activos (veces)</b>	<b>Ventas/Activos</b>

**Tabla 15. Muestra de los Cálculos de los Indicadores Financieros**

Del cálculo de las fórmulas expuestas se obtienen los resultados que se exponen a continuación:

<b>CÁLCULO DE LOS INDICADORES FINANCIEROS</b>						
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Plazo Medio de Cuentas por Cobrar (días)	54,00	48,00	42,00	42,00	33,00	46,00
Rotación de Cuentas por Cobrar (veces)	6,72	7,56	8,67	8,53	10,92	7,88
Porcentaje de Cartera Vencida respecto al Porcentaje de Cartera Total	12,45%	15,76%	20,64%	20,31%	33,08%	17,13%
Ciclo Operativo (días)	118,00	91,00	68,00	70,00	62,00	91,00
Ciclo de Efectivo (días)	96,00	79,00	57,00	60,00	52,00	79,00
Liquidez (\$)	1,22	1,08	1,01	1,07	1,21	1,36
Capital de Trabajo (\$)	\$443.752.821,00	\$264.621.057,00	\$ 29.195.146,00	\$ 242.079.128,00	\$ 521.545.818,00	\$ 735.178.984,00
ROA	57,03%	79,75%	98,92%	90,51%	55,87%	7,78%
ROE	94,23%	153,82%	224,78%	195,89%	122,82%	13,29%
Apalancamiento (veces)	1,65	1,93	2,27	2,16	2,20	1,71
Endeudamiento	39,47%	48,15%	55,99%	53,79%	54,51%	41,43%
Eficiencia	3,56%	3,06%	4,57%	2,91%	2,45%	2,86%
Rotación de Inventarios (veces)	6,00	8,00	14,00	13,00	12,00	8,00
Margen Neto de Utilidad	41,80%	42,35%	37,55%	38,14%	30,53%	8,10%
Rotación de Activos (veces)	1,36	1,88	2,63	2,37	1,83	0,96

Tabla 16. Cálculo de los Indicadores Financieros

<b>VARIACIÓN (CRECIMIENTO) DE INDICADORES FINANCIEROS</b>					
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Plazo Medio de Cuentas por Cobrar (días)	-11,11%	-12,50%	0,00%	-21,43%	39,39%
Rotación de Cuentas por Cobrar (veces)	12,51%	14,62%	-1,60%	27,97%	-27,80%
Porcentaje de Cartera Vencida respecto al Porcentaje de Cartera Total	26,58%	31,00%	-1,60%	62,88%	-48,21%
Ciclo Operativo (días)	-22,88%	-25,27%	2,94%	-11,43%	46,77%
Ciclo de Efectivo (días)	-17,71%	-27,85%	5,26%	-13,33%	51,92%
Liquidez (\$)	-11,16%	-6,74%	6,11%	12,85%	12,30%
Capital de Trabajo (\$)	-40,37%	-88,97%	729,18%	115,44%	40,96%
ROA (%)	39,83%	24,03%	-8,50%	-38,27%	-86,07%
ROE (%)	63,24%	46,13%	-12,85%	-37,30%	-89,18%
Apalancamiento (veces)	16,74%	17,82%	-4,76%	1,57%	-22,33%
Endeudamiento (%)	21,99%	16,29%	-3,93%	1,33%	-23,99%
Eficiencia (%)	-14,03%	49,52%	-36,39%	-15,91%	16,89%
Rotación de Inventarios (veces)	33,33%	75,00%	-7,14%	-7,69%	-33,33%
Margen Neto de Utilidad (%)	1,33%	-11,33%	1,56%	-19,94%	-73,48%
Rotación de Activos (veces)	38,00%	39,88%	-9,90%	-22,90%	-47,48%

Tabla 17. Variación del cálculo de indicadores financieros

### **2.3.1 Plazo Medio de Cuentas por Cobrar**

De acuerdo a las condiciones de crédito de EP PETROECUADOR contenidas en los manuales de control interno, el plazo máximo de créditos es de 10 días; sin embargo, al calcular el índice promedio de cobros se determina que la empresa se demora en recuperar sus créditos entre 33 días mínimo (2014) y 54 días máximo (2010).

Al comparar el comportamiento del citado índice entre la fecha inicial de esta investigación esto es 2010 con el último año de comparación, 2015, se determina que existe un decremento de los días promedio de cobro de 8 días, pues pasó de 54 días a 46 días.

La disminución del promedio de cobros obedece a que en las fechas de comparación referidas, las cuentas por cobrar registraron un decremento del 5,83%, mientras que las ventas a crédito promedio aumentaron en 10,42%.

Cabe señalar que en el último año (2015) respecto de 2014, existe un deterioro en la recuperación de la cartera puesto que los días promedio de cobro aumentó en 13 días, al pasar de 33 días a 46 días.

### **2.3.2 Rotación de Cuentas por Cobrar**

Producto del comportamiento de los días promedio de cobros se observa que se produce un incremento de la rotación de las cuentas por cobrar desde 6,72 veces

en 2010 a 7,88 veces en 2015 y dicho comportamiento se produce porque las ventas crecieron al 10,42% mientras que las cuentas por cobrar decrecieron en el 5,83%.

### **2.3.3 Porcentaje de Cartera Vencida respecto al Porcentaje de Cartera Total**

El porcentaje de la cartera vencida respecto de la cartera total aumentó en 4,69 puntos porcentuales al pasar del 12,45% al 17,13% y dicho comportamiento fue producto de que el plazo medio de cobros decreció en 14,81%, mientras que la rotación de las cuentas por cobrar aumentaron en 17,25%.

### **2.3.4 Ciclo Operativo**

El tiempo que se demora la empresa en recuperar el efectivo producto de la ventas de sus productos disminuyó entre 2010 y 2015, puesto que en la primera fecha se demora 118 días, bajando a 91 días en 2015; sin embargo, si se compara las cifras del 2014 y 2015 se determina que en 2014 el ciclo se demoraba 62 días aumentando a 91 días en 2015, es decir que hubo un incremento del ciclo operativo de 29 días, afectando por lo tanto a la liquidez de la empresa.

### **2.3.5 Ciclo de Efectivo**

El ciclo de efectivo tuvo un comportamiento similar al ciclo operativo, es decir disminuyó entre los años 2010 y 2015 desde 96 días a 79 días, pero aumentó entre el 2014 y 2015 al subir desde 52 días a 79 días.

### **2.3.6 Liquidez**

La liquidez aumentó en 2015 respecto de 2010, pues pasó de una cifra de 1,22 dólares de activos de corto plazo para responder a cada dólar de deuda, llegando a 1,36 dólares de activos de corto plazo para afrontar cada dólar de deuda de corto plazo. Es decir hubo un incremento de la liquidez que como se manifestó anteriormente habría afectado a la rentabilidad, puesto que se acumularon recursos en un activo improductivo como es la liquidez.

El incremento descrito del índice de liquidez tuvo su origen en que los activos de corto plazo aumentaron en el 12,74%, en tanto que los pasivos corrientes crecieron en 1,19%, es decir que los activos corrientes aumentaron más que proporcionalmente que los pasivos corrientes.

### **2.3.7 Capital de Trabajo**

Producto del comportamiento del índice de liquidez se observa que el capital de trabajo aumento en 65,67% entre el 2010 y 2015, lo cual como se manifestó anteriormente habría contribuido a la disminución de la rentabilidad pues la

empresa habría tenido un exceso de capital de trabajo manteniendo recursos inmovilizados pudiendo destinarlos hacia activos productivos.

### **2.3.8 ROE**

El rendimiento patrimonial registrado por EP PETROECUADOR es preocupante ya que el mismo presenta un decrecimiento de 80,94 puntos porcentuales al caer desde el 94,23% en 2010 hasta el 13,29% en 2015. Dicho comportamiento obedece a que la utilidad decreció en 78,61% mientras que el patrimonio aumentó en 51,72%.

A su vez el menor crecimiento de la utilidad fue producto del incremento de los costos de ventas que pasaron de una participación del 56,39% en las ventas al 89,54% en las fechas analizadas.

### **2.3.9 ROA**

Al igual que el ROE, el rendimiento de los activos (ROA) disminuyó debido a que la utilidad decreció en 78,61%, en tanto que los activos crecieron en el 56,79%.

### **2.3.10 Apalancamiento**

Este índice aumentó en 0,06 veces y dicho comportamiento obedeció a que los activos crecieron a una tasa mayor (56,79%) que la registrada por el patrimonio (51,72%)

### **2.3.11 Endeudamiento**

El endeudamiento aumentó en 1,96 puntos producto de que los pasivos crecieron a una tasa mayor (64,58%) que los activos (56,79%).

El incremento del nivel de endeudamiento provoca a su vez una disminución del nivel patrimonial, aunque su afectación no ha sido muy baja.

### **2.3.12 Eficiencia**

EP PETROECUADOR ha mejorado su nivel de eficiencia puesto que en el 2010 el nivel de gastos operativos absorbió el 3,56% de los activos totales, bajando dicha relación al 2,86% en 2015, es decir optimizó sus gastos.

La disminución de este índice a su vez fue producto de que los gastos aumentaron en el 26,01%, mientras que los activos lo hicieron en el 56,79%.

### **2.3.13 Rotación de Inventarios**

Entre 2010 y 2015 se produjo un incremento de 2 veces en la rotación de inventarios ya que pasó de una rotación de 6 veces a 8 veces en las fechas referidas. Este comportamiento se originó en que el costo de ventas aumentó en 75,32% mientras que los inventarios crecieron en 23,94%. Es decir mejoró este indicador.

### **2.3.14 Margen Neto de Utilidad**

Este margen registró un comportamiento desfavorable entre 2010 y 2015 ya que el mismo cayó del 41,80% al 8,10% y dicho comportamiento tuvo se origen en que la utilidad decreció en 78,61% mientras que las ventas aumentaron en 10,42%.

### **2.3.15 Rotación de Activos**

Finalmente este índice registra un comportamiento desfavorable ya que cayó de 1,36 veces en 2010 a 0,96 veces en 2015. Este comportamiento obedeció a que las ventas aumentaron en el 10,42% mientras que los activos crecieron en 56,79%.

En resumen se determina que entre al comparar los índices obtenidos en 2015 respecto de los registrados en 2010, se presenta un comportamiento favorable en: promedio de cobros (disminuyó), rotación de las cuentas por cobrar

(aumentó), ciclo operativo (disminuyó), ciclo de efectivo (disminuyó), liquidez (aumentó) aunque esto pudo haber afectado a la rentabilidad, capital de trabajo (aumentó), apalancamiento (aumentó), eficiencia (disminuyó), rotación de inventarios (aumentó); sin embargo, registró un comportamiento desfavorable en: porcentaje de la cartera vencida respecto de la cartera total (aumentó), ROE y ROA que decrecieron de manera importante, endeudamiento (aumentó), margen neto de utilidad (decreció) y Rotación de Activos (disminuyó).

Por otro lado si se compara el año 2015 respecto de 2014, se observa un comportamiento desfavorable en general mejorando únicamente el porcentaje de cartera vencida, liquidez, capital de trabajo y endeudamiento, como se puede apreciar en la tabla 18.

<b>RESUMEN INDICADORES RESPECTO AL ÚLTIMO AÑO</b>					
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Plazo Medio de Cuentas por Cobrar (días)</b>	MEJORÓ	MEJORO	MEJORO	MEJORO	SE DETERIORÓ
<b>Rotación de Cuentas por Cobrar (veces)</b>	MEJORÓ	MEJORÓ	SE DETERIORÓ	MEJORÓ	SE DETERIORO
<b>Porcentaje de Cartera Vencida respecto al Porcentaje de Cartera Total</b>	SE DETERIORÓ	SE DETERIORÓ	MEJORÓ	SE DETERIORÓ	MEJORÓ
<b>Ciclo Operativo (días)</b>	MEJORÓ	MEJORÓ	SE DETERIORÓ	MEJORÓ	SE DETERIORÓ
<b>Ciclo de Efectivo (días)</b>	MEJORÓ	MEJORÓ	SE DETERIORÓ	MEJORÓ	SE DETERIORÓ
<b>Liquidez (\$)</b>	SE DETERIORÓ	SE DETERIORÓ	SE DETERIORÓ	MEJORÓ	MEJORÓ
<b>Capital de Trabajo (\$)</b>	SE DETERIORÓ	SE DETERIORÓ	MEJORÓ	MEJORÓ	MEJORÓ
<b>ROA (%)</b>	MEJORÓ	MEJORÓ	SE DETERIORÓ	SE DETERIORÓ	SE DETERIORÓ
<b>ROE (%)</b>	MEJORÓ	MEJORÓ	SE DETERIORÓ	SE DETERIORÓ	SE DETERIORÓ
<b>Apalancamiento (veces)</b>	MEJORÓ	SE DETERIORÓ	MEJORÓ	MEJORÓ	MEJORÓ
<b>Endeudamiento (%)</b>	SE DETERIORÓ	SE DETERIORÓ	MEJORÓ	SE DETERIORÓ	MEJORÓ
<b>Eficiencia (%)</b>	SE DETERIORÓ	MEJORÓ	SE DETERIORÓ	SE DETERIORÓ	MEJORÓ
<b>Rotación de Inventarios (veces)</b>	MEJORÓ	MEJORÓ	SE DETERIORÓ	SE DETERIORÓ	SE DETERIORÓ
<b>Margen Neto de Utilidad (%)</b>	MEJORÓ	SE DETERIORÓ	MEJORÓ	SE DETERIORÓ	SE DETERIORÓ
<b>Rotación de Activos (veces)</b>	MEJORÓ	MEJORÓ	SE DETERIORÓ	SE DETERIORÓ	SE DETERIORÓ

**Tabla 18. Resumen de los Indicadores Financieros e indica cual mejoró y cual se deterioró**

## CAPITULO III

### 3. POLÍTICAS DE COBROS UTILIZADAS

Las ventas bajo la modalidad prepago que de acuerdo a lo mencionado en el capítulo uno es un mecanismo por el cual el cliente deposita el dinero por anticipado para poder retirar posteriormente su producto, es decir, en teoría no debería generar cuenta por cobrar alguna; sin embargo, en la práctica si se genera dicha cuenta debido a la facturación de una mayor cantidad de galones respecto del número de galones por el cual fue realizado el pago correspondiente a través del depósito bancario en la cuenta de EP PETROECUADOR.

Por ejemplo, un cliente hizo el depósito en la cuenta de la empresa por un valor de 1000 dólares equivalente a 500 galones de combustible; sin embargo cuando el cliente se acerca a retirar el producto le solicita al despachador que le entregue 2000 dólares de combustible que equivale a 1000 galones, argumentando que hizo el depósito para que se le despache esta última cantidad de galones. Es en este instante que se genera la cuenta por cobrar debido a que el despachador entrega los 500 galones adicionales sin exigir el comprobante de depósito que respalde dicha diferencia y confiando únicamente en lo que el cliente le manifiesta.

Lo expuesto determina una deficiencia de control interno al no haber una validación adecuada por parte del despachador, entre el valor depositado por el cliente frente al valor facturado, originándose por lo tanto una cuenta por cobrar que en la práctica no debería existir si se cumpliría a cabalidad la política de ventas bajo la modalidad prepago.

El proceso que se realiza cuando esto ocurre es primero conciliar los valores con los clientes y una vez que el cliente verifica que en efecto utilizó valores que no le corresponde se hace la gestión de cobro y él tiene que devolver ese dinero o realizar un nuevo depósito a las cuentas de EP PETROECUADOR para cubrir ese valor que está duplicado y así poder bajar la cuenta por cobrar.

### **3.1 Normas Crediticias de la Empresa**

Determinación de las normas crediticias: La dirección debe decidir sobre qué normas crediticias incurrir:

- ¿Concederá créditos a todos los que lo soliciten?
- ¿Será selectiva y solamente concederá crédito a los clientes que tengan un riesgo crediticio muy bajo?

Si la empresa no adopta la primera política, necesitará valorar el riesgo crediticio de cada cliente antes de decidir si le concede o no crédito. Las grandes empresas hacen sus propios análisis en sus departamentos de crédito, mientras que las pequeñas compran informes crediticios a agencias calificadoras de solvencia crediticia.

En el Ecuador existe la empresa EQUIFAX, que es un buró de información crediticia, que provee información tanto del sector real como del sector financiero.

La decisión de cuánto crédito asumir tiene un papel relevante en la determinación de cuánto dinero se inmovilizará con los créditos. Aunque una política restrictiva puede dar lugar a menor volumen de ventas, sin embargo se invierte menos en crédito,

mientras que una política menos selectiva genera ventas mayores, pero también aumenta el riesgo de incobrabilidad.

Precisamente para disminuir el potencial riesgo de incobrabilidad o incumplimiento, como paso previo a la selección de los potenciales sujetos de crédito se debe realizar la evaluación de las conocidas.

5 C del crédito que son:

- Carácter: Analizar si el potencial deudor es honorable y tiene un buen historial de cumplimiento de sus obligaciones de deuda.
- Capacidad: Determinar si tiene capacidad de pago.
- Capital: Analizar si el deudor tendrá suficiente capital, es decir, si el patrimonio neto es suficiente, para devolver el préstamo.
- Colateral: Analizar si el deudor tiene un activo que pueda garantizar el préstamo.
- Condiciones: Analizar cómo se comporta el negocio del deudor y la economía en general y qué tendencia se espera que tengan. Ocaña (2016)

Proceso Gestión de Crédito EP PETROECUADOR. 3.5

- “Razón Social o nombre comercial del deudor.
- RUC o cédula de ciudadanía.
- Nombre del representante legal.
- Monto de la deuda.
- Descripción(s) de la(s) obligación(es).
- Documento(s) que dio origen a la(s) obligación(es). (Facturas, Contratos, Liquidación de Contratos, Informes de Administradores y Fiscalizadores de

Contratos, Copias Certificadas de las Recomendaciones y Resoluciones emitidas por los Organismos de Control del Estado, etc.).

- Gestiones de cobro realizadas. (Notificación de Requerimiento de Pago)
- Dirección domiciliaria reportada.
- Certificaciones de los asientos contables, en los cuales se evidencia la obligación líquida, determinada y de plazo vencido por diferentes conceptos de las deudas.
- Notificación emitida por un Notario. (Aplica cuando no se obtiene una respuesta favorable por parte del deudor o en el caso de no haber ubicado la dirección domiciliaria).
- Certificación de la publicación por la prensa realizada. (En el caso de no haber ubicado la dirección domiciliaria)”.

Las normas crediticias son en su parte detalladas con lo que se tiene una buena información de la persona natural o jurídica solicitante del crédito en este paso, lo cual, tiene un impacto en la toma de decisión de otorgar el título de crédito, sin embargo, se deben colocar cosas más puntuales o más adecuadas para poder tomar la decisión de incluir otro u otros clientes en el título de crédito solicitado, con lo que la empresa tendrá más posibilidades de tener una cartera vencida mínima.

### **3.2 Condiciones de Crédito**

Determinación de las condiciones de crédito: Luego de determinar las normas crediticias, la empresa debe decidir las condiciones de los créditos.

Las empresas deben elegir si ofrecen descuentos para animar pagos más rápidos y en este caso se deben determinar el porcentaje de descuento para estos pagos, sin embargo

deberán realizar un análisis si este tipo de política es más rentable que vender todo a crédito al precio normal, es decir, sin descuento alguno.

#### Proceso de Gestión de Crédito EP PETROECUADOR

“3.6 La actualización del cálculo de intereses, se la efectuará a la fecha de pago de las obligaciones pendientes.

3.7. Se aplicarán las tasas de interés vigentes a la fecha de pago, publicadas por el Banco Central del Ecuador, de conformidad a la normativa legal vigente o las tasas de interés estipuladas en los contratos y/o convenios.

3.8. Cuando no se obtiene respuesta favorable por parte del deudor (en 4 días que dura el crédito otorgado), se remite un Oficio final de notificación de cobro, en el cual se deberá especificar que el sujeto de cobro tiene el término de diez (10) días hábiles contados a partir de la fecha de recepción del mismo, para efectuar el pago; caso contrario, se recuperarán los valores a través de la coactiva.

3.9. Tesorería debe informar a Crédito y Cobranza sobre los valores recaudados, una vez ejecutadas las garantías, con la finalidad de registrar las obligaciones como canceladas.

3.10. Patrocinio, a través del Juzgado de Coactiva, debe informar a Crédito y Cobranza; y, Contabilidad sobre los valores recaudados vía coactiva, con el propósito de registrar las obligaciones como canceladas.

3.11. Los Convenios de Pago para el cumplimiento de obligaciones a favor de EP PETROECUADOR, deberán ser suscritos por el Gerente General o su delegado, conjuntamente con el deudor.

3.12. Crédito y Cobranza remitirá la actualización de intereses, solicitado por el Juzgado de Coactiva.

3.14. El Título de Crédito será elaborado por Tesorería”.

Estas condiciones de crédito de la empresa dan a conocer que no se ha establecido un buen procedimiento para entregar el título de crédito a la persona natural o jurídica que solicita el mismo, hacen falta algunos ajustes que velen realmente por ver a quien realmente se entregue el título de crédito ya mencionado.

Partiendo de esto podemos concluir que faltan algunos ajustes en las normas que garanticen a la empresa que al posible deudor con título de crédito otorgado tenga la capacidad y cuenta con la certificación de poder pagar en el tiempo establecido e incluso poder otorgar algún beneficio a quienes paguen lo más pronto.

### **3.3 Políticas de Cobro**

#### Determinación de la política de cobros:

- No hacer nada si el cliente se atrasa en el pago.
- Enviar una comunicación educada solicitando el pago.
- Cobrar intereses de mora.

- Amenazar con acciones legales al primer atraso en el pago.

Cualquiera sea la política a seguir, previamente se deberá establecer la opción que menos costo le ocasione a la empresa.

Las ventas de combustibles bajo la modalidad prepago en EP PETROECUADOR durante el periodo 2010 – 2015 registran una importante cartera vencida. Este indicador afecta al flujo de efectivo de la compañía y distorsiona a los activos de la misma, razones por las que es importante que EP PETROECUADOR haga cumplir a los despachadores las condiciones establecidas en la modalidad prepago para evitar la generación de cuentas por cobrar en este rubro y por lo tanto no afectar a los niveles de rentabilidad de la misma.

Las herramientas financieras expuestas anteriormente se constituyen en un modelo de análisis de alta confiabilidad. La aplicación correcta de las mismas nos permitirá disminuir el promedio de días de cobro, la generación de cuentas por cobrar innecesarias, especialmente de la modalidad prepago y por lo tanto tornar más rentable a la compañía.

Políticas de la Gestión Administrativa de Cobro EP PETROECUADOR.

5.3. Las gestiones administrativas de cobro, estarán encaminadas a la recuperación oportuna de los valores que por cualquier concepto adeuden a la EP PETROECUADOR, las personas naturales o jurídicas. Es decir recupera dentro de los plazos establecidos que máximo son 10 días.

5.4. El Analista de Crédito y Cobranzas efectuará la coordinación necesaria con Contabilidad, a fin de obtener el detalle de los valores a cobrar, saneados y depurados.

5.5. En los casos de Resoluciones confirmatorias y ejecutoriadas emitidas por los Organismos de Control, como: Contraloría General del Estado, Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero y demás Organismos de Control del Estado; EP PETROECUADOR basada en las Resoluciones ejecutoriadas, realizará la gestión administrativa de cobro

5.6. Ubicar las direcciones de los deudores, y efectuar los requerimientos de pago a través de oficios, adjuntando toda la documentación de soporte.

5.7. Las notificaciones de pago ante el deudor, se realizarán también de manera personalizada”.

Existe poca información en las políticas de cobro que realiza la empresa por lo que podríamos detallar más como se realizaría el cobro a las personas que no cumplan con la obtención del título de crédito analizado en los puntos anteriores, y la decisión de ver qué manera es mejor para en última instancia cobrar ese monto con el deudor que no cumpla con lo antes señalado.

## CAPITULO IV

### 4. ANÁLISIS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR

Las propuestas contenidas en este capítulo deberán ser incorporadas en los manuales internos de la compañía y deberán ser parte integrante de los nuevos contratos que en adelante firme la compañía con sus clientes.

#### 4.1 Propuesta de Nuevas Normas Crediticias

- Razón Social del deudor.
- RUC o cédula de ciudadanía.
- Nombre del representante legal.
- Monto de la deuda.
- Descripción(es) de la(s) obligación(es). (Con qué fin el deudor solicita realizar el título de crédito, basado en documentos detallados a continuación).
- Documento(s) que dio origen a la(s) obligación(es). (Facturas, Contratos, Liquidación de Contratos, Informes de Administradores y Fiscalizadores de Contratos, Copias Certificadas de las Recomendaciones y Resoluciones emitidas por los Organismos de Control del Estado, etc.).
- Notificación de requerimiento de pago
- Estudio de mercado que garantice los balances para constatar la capacidad de pago del monto de la deuda.
- Si no se paga en el tiempo establecido en las condiciones de crédito se procederá a cobrar de manera coactiva.
- Balance general el cual garantice su capital neto.

## **4.2 Propuesta de Nuevas Condiciones de Crédito**

- El crédito tendrá un tiempo de 5 días hábiles para que el deudor haga efectivo su pago, este convenio se realiza conjuntamente con el gerente general o su delegado y el deudor.
- Si el deudor después del tiempo estipulado no realiza el pago se recuperarán los valores adeudados de manera coactiva, tomando en cuenta el aumento del monto por intereses de mora.
- Se aplicarán las tasas de interés de mora vigentes a la fecha de pago, publicadas por el Banco Central del Ecuador, de conformidad a la normativa legal vigente o las tasas de interés estipuladas en los contratos y/o convenios.
- Si el deudor realiza el pago en el día 1 se le realizará un descuento del 5% del monto final de la deuda sin contar los intereses.
- En caso de existir clientes con descuento, Tesorería realizará la gestión necesaria para efectuar y hacer válido dicho descuento, para la devolución del mismo en un tiempo estimado de 2 días hábiles.
- El título de crédito será emitido por Tesorería.

## **4.3 Propuesta de Nuevas Políticas de Cobro**

- Monitorear el estricto cumplimiento de las políticas de la modalidad prepago, es decir despachar únicamente lo que respalda el valor del depósito, caso contrario el empleador que incumpla esta disposición será multado y de ser reincidente será cancelado en sus funciones.
- En caso de que el deudor entre en una mora, a partir del plazo establecido entre las 2 partes, la manera coactiva de cobro entra en ejecución.

- A partir del vencimiento del crédito se remite un oficio final de notificación de cobro, el cual, consta que el sujeto de cobro dispone de 5 días para realizar el pago con los intereses ya calculados, a partir de la fecha de recepción del mismo.
- Si el sujeto de cobro realiza el pago en los 5 días dispuestos anteriormente el pago será realizado personalmente por el sujeto de cobro en las oficinas de EP PETROECUADOR.
- Si no realiza el pago en el tiempo dispuesto en el oficio se realizará la actualización de cálculo de intereses y se procede al cobro en su segunda fase.
- Se le hace llegar al deudor un documento legalizado, en el que consta, el cobro coactivo, el cual, se efectuará en los próximos 5 días hábiles.
- El cobro coactivo se hará efectivo con la aplicación del mismo al representante legal o garante del deudor.
- En caso de no constar de un garante se traslada el caso al juzgado de coactiva, para la recaudación final de la deuda.

#### 4.4 Análisis Comparativo de las Actuales Normas Crediticias con las Propuestas y su Impacto en la Situación Financiera de la Empresa

MATRIZ COMPARATIVA NORMAS CREDITICIAS	
NORMA ACTUAL	NORMA PROPUESTA
No evalúa en su totalidad las 5 C del crédito	Exige evaluar las 5 C del crédito
Carácter: No se exige que se detalle el historia crediticio	Carácter: a más de los elementos de la localización e identificación de los clientes se exige el historial crediticio de los clientes
Capacidad: No determina si el cliente tiene capacidad de pago	Capacidad: Pide el estudio de mercado que es donde se sustenta si el cliente tiene capacidad de pago
Capital: No analizan si el cliente tienen suficiente patrimonio neto	Capital: Se piden los balances financieros para verificar si el cliente tiene el patrimonio neto suficiente para poder devolver el crédito otorgado por la empresa
Colateral: No manejan ningún tipo de garantía en caso que el cliente se atrase en su pago.	Colateral: Existe una forma coactiva que garantiza el pago que debe efectuar el cliente
Condiciones: Se analiza el negocio del deudor y su economía general	Condiciones: Se mantiene con el analisis que se efectuaba anteriormente
Se hace mención al área contable que nada tiene que ver en la normas	Se eliminan esas políticas que están demás y no aportan con las normas crediticias

Tabla 19. Matriz Comparativa de las Normas Crediticias actuales y las propuestas

Las actuales normas crediticias cumplen en su mayoría con las mencionadas 5 C's del crédito, cumplen con el carácter al pedir al posible titular del crédito su razón social, su RUC, monto de la deuda, descripción de obligaciones, documentos que constaten la validez de las mismas y la notificación de requerimiento de pago, pero no cumple con las demás, y añade 2 normas las cuales hacen mención a asientos contables y el ajuste de los mismos que no tienen mayor importancia en las normas crediticias, eso debe ser manejado por contabilidad.

Caso contrario, las normas crediticias propuestas mantiene las anteriores con relación al carácter de las 5 C's mencionadas, elimina las que involucran al área de contabilidad y añade documentos que avalen la capacidad de pago con el que consta el posible titular de crédito, cuál es el capital que maneja el mismo y cómo procederá si no se realiza el pago.

Con estas normas crediticias propuestas se podría generar un impacto positivo en la situación financiera de la empresa porque los titulares de crédito tendrán más filtros para ser seleccionados y con esto se tendrán titulares capaces y serios sin dejar de lado que esto no garantiza del todo que los mismos no paguen en el tiempo establecido, pero si reduce el riesgo.

#### 4.5 Análisis Comparativo de las Actuales Condiciones de Crédito con las Propuestas y su Impacto en la Situación Financiera de la Empresa

<b>MATRIZ COMPARATIVA CONDICIONES DE CRÉDITO</b>	
<b>CONDICIONES DE CRÉDITO ACTUALES</b>	<b>CONDICIONES DE CRÉDITO PROPUESTAS</b>
Condiciones de crédito hacen más énfasis a las políticas de cobro que maneja la empresa	las propuestas se centran en la condiciones de crédito que la empresa necesita establecer
No establece el tiempo del crédito, en donde el deudor debe realizar el pago	Establece el tiempo el cual el deudor haga efectivo su pago y que el mismo sea conocido por la empresa y el deudor
Se habla de elaborar un oficio hacia el deudor después de que el tiempo haya vencido	La empresa tomará medidas coactivas si el deudor no hace el pago en el tiempo establecido con la aplicación de tasa de interés de mora
Hace mención a las tasas de interés de mora y como las calcula para cuando el cliente demora su pago	mantiene la condición de crédito de aplicar las tasas de interés de mora vigentes
No cuenta con un incentivo de descuento para clientes que realizan su pago en los días estipulados	Propone la aplicación de un descuento en el pago de la deuda el mismo que será devuelto en un tiempo determinado

Tabla 20. Matriz Comparativa de las Condiciones de Crédito actuales y propuestas

Las actuales condiciones de crédito las consideraría más como políticas de cobro en su mayoría, pero existen unas cuantas que si tienen su manera de poner condición al crédito que será otorgado, pero no tienen una manera específica de establecer esto, sino que se mezclan y no dan un claro mensaje, el cual, dé a conocer si se efectúa el crédito, éste tiene las condiciones suficientes y efectivas para que el posible titular de crédito no tenga ninguna manera de evadir el pago.

Mientras que, las propuestas condiciones de crédito establecen el tiempo del crédito y dan a conocer cuál será la manera de cobro que la empresa efectúe si no se realiza el pago en el tiempo ya establecido, también hace mención a un descuento, el cual, incentiva a los titulares de crédito existentes y los cuales podrían vincularse a pagar de manera rápida, y por último da a conocer quien efectuará el título de crédito final dentro de la empresa.

Con lo dicho anteriormente la situación financiera de la empresa tiene un impacto mucho más que positivo con relación a las normas crediticias, porque, aquí con la aplicación del descuento, la empresa recibirá efectivo al día siguiente del crédito y la liquidez de la misma será prácticamente inmediata.

#### 4.6 Análisis Comparativo de las Actuales Políticas de Cobro con las Propuestas y su Impacto en la Situación Financiera de la Empresa

<b>MATRIZ COMPARATIVA POLÍTICAS DE COBRO</b>	
<b>POLÍTICAS DE COBRO ACTUALES</b>	<b>POLÍTICAS DE COBRO PROPUESTAS</b>
Existen algunas políticas de cobro que constan como condiciones de crédito	Se centran estrictamente en las políticas de cobro que beneficiarán a la empresa
Algunas de estas políticas de cobro son liberales en lo que no es nada beneficioso para la empresa	Se establecen políticas de cobro restrictivas y racionales, las cuales exigirán un cobro inmediato de que el deudor debe pagar
Están enfocadas en el proceso de post cobro	Se enfocan fundamentalmente en el proceso de aceleración del cobro si el deudor no realiza el pago en el tiempo establecido
Se elabora un oficio para que en un plazo de 10 días hábiles, el deudor pague, de recibido el oficio por el titular	Se mantiene la elaboración de oficio pero con reducción de los días estipulados reduciendolos a la mitad
no se efectúa una manera coactiva de cobro	Puesta en marcha de la manera coactiva si el deudor no realiza el pago en el tiempo establecido por el oficio
Cobro de las deudas realizadas de forma personalizada	Elaboración de un documento legal el cual hará efectivo el cobro de la deuda más intereses de mora

**Tabla 21. Matriz Comparativa de las Políticas de Cobro actuales y propuestas**

Las actuales políticas de cobro como lo dicho anteriormente están mezcladas con las condiciones de crédito y son irrelevantes, porque, no se da a conocer qué realizará respecto a si algún titular de crédito, no realiza el pago en el tiempo establecido y si estas son restrictivas, liberales o racionales, más bien, están dirigidas al post cobro, es decir, que se enfocan en lo que se hará ya después del cobro en su mayoría.

En cambio, las políticas de cobro propuestas tienen una estructura que garantiza de alguna manera el cobro de las cuentas por cobrar que están por vencer y las que ya se vencieron, aquí podemos ver como la empresa manejaría una postura de políticas de

cobro más restrictivas y racionales que liberales, porque es la única manera de controlar un porcentaje mayor de la cartera vencida que pueda manejar.

La primera política de cobro propuesta es la más importante con este trabajo de investigación y titulación, porque, así solucionaría la manera de controlar las recaudaciones por venta de combustible bajo la modalidad prepago que maneja la empresa, y se evitaría la cartera vencida por equivocaciones del personal, que ingresan valores incorrectos, y además la situación financiera de la empresa tendría aún más liquidez porque se manejaría directamente con la banca privada, pudiendo reinvertir los excesos de liquidez para aumentar los niveles de rentabilidad.

<b>ESTADO DE RESULTADOS SIMULADO</b>				
	<b>2015</b>	<b>201X</b>	<b>PARTICIPACIÓN AÑO 2015</b>	<b>PARTICIPACIÓN AÑO 201X</b>
Total Ventas	9.284.455.524	12.069.792.181	100,00%	100,00%
Costo de Ventas	8.313.533.180	8.729.209.839	89,54%	72,32%
Gastos Administrativos	276.246.600	290.058.930	2,98%	2,40%
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>694.675.744</b>	<b>3.050.523.412</b>	<b>7,48%</b>	<b>25,27%</b>
Ingresos No Operativos	57.109.590	59.965.070	0,62%	0,50%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>751.785.334</b>	<b>3.110.488.482</b>	<b>8,10%</b>	<b>25,77%</b>

Tabla 22. Estado de Resultados Simulado

<b>BALANCE GENERAL SIMULADO (ACTIVOS)</b>				
	<b>2015</b>	<b>201X</b>	<b>PARTICIPACIÓN AÑO 2015</b>	<b>PARTICIPACIÓN AÑO 201X</b>
<b>Activo Corriente</b>				
Caja Bancos	374.758.982	393.496.931	3,71%	3,89%
Inversiones Financieras	-	-	0,00%	0,00%
Cuentas por Cobrar	1.177.980.076	1.201.539.678	11,65%	11,89%
Inventarios Prod. y Mat. Primas	1.037.187.494	1.089.046.869	10,26%	10,77%
Gastos Anticipados	203.789.111	213.978.567	2,02%	2,12%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>2.793.715.663</b>	<b>2.898.062.044</b>	<b>27,64%</b>	<b>28,67%</b>
<b>Activo Fijo</b>				
Preproducción y Producción	-	-	0,00%	0,00%
Plantas Equipos y Maquinaria	1.923.928.264	2.020.124.677	19,03%	19,98%
Obras en Curso	2.316.069.840	2.431.873.332	22,91%	24,06%
Aeroplanos	-	-	0,00%	0,00%
Edificios	325.418.236	341.689.148	3,22%	3,38%
Terrenos	192.202.104	201.812.209	1,90%	2,00%
Vehículos	35.057.104	36.809.959	0,35%	0,36%
Mobiliario	8.576.552	9.005.380	0,08%	0,09%
Equipo de Computación	25.206.653	26.466.986	0,25%	0,26%
Otros	3.568.724	3.747.160	0,04%	0,04%
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>4.830.027.477</b>	<b>5.071.528.851</b>	<b>47,78%</b>	<b>50,17%</b>
<b>Otros Activos</b>				
Inversiones a Largo Plazo	1.126.876.310	1.183.220.126	11,15%	11,70%
Otros Activos a Largo Plazo	910.937.770	956.484.659	9,01%	9,46%
<b>Total Otros Activos</b>	<b>2.037.814.080</b>	<b>2.139.704.784</b>	<b>20,16%</b>	<b>21,17%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>9.661.557.220</b>	<b>10.109.295.679</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Tabla 23. Balance General (Activos) Simulado

<b>SIMULADOR INDICADORES FINANCIEROS</b>			
	<b>2015</b>	<b>201X</b>	
<b>Plazo Medio de Cuentas por Cobrar (días)</b>	<b>46,00</b>	<b>36,00</b>	<b>MEJORÓ</b>
<b>Rotación de Cuentas por Cobrar (veces)</b>	<b>7,88</b>	<b>10,05</b>	<b>MEJORÓ</b>
<b>ROA</b>	<b>7,78%</b>	<b>30,77%</b>	<b>MEJORÓ</b>
<b>ROE</b>	<b>13,29%</b>	<b>52,35%</b>	<b>MEJORÓ</b>
<b>Margen Neto de Utilidad</b>	<b>8,10%</b>	<b>25,77%</b>	<b>MEJORÓ</b>

Tabla 24. Simulador de Indicadores Financieros aplicando Normas, Condiciones de Crédito y Políticas de Cobro Propuestas

En la presente simulación realizada, se tomó el estado de resultados y el balance general del último año analizado, 2015, y se hizo un aumento de todas las cuentas de un 5% simulando un año y haciendo un supuesto, excepto, en las ventas las cuales se asume que crecerán en un 30%, tomando en cuenta que las ventas aumentaron debido a

que las normas, condiciones de crédito y políticas de cobro hicieron efecto. Y la liquidez que la empresa pudo acumular en el año siguiente gracias a estas propuestas y debido a esto la utilidad del ejercicio aumentó significativamente y la reinversión respectiva para aumentar la rentabilidad.

Así mismo las cuentas por cobrar en vez de crecer en un 5% como todas las cuentas anteriores, solo lo hicieron en un 2% por lo que al efectuar lo antes mencionado, aplicarlo para los antiguos y nuevos clientes que se vayan integrando, y así año a año ir mejorando la liquidez de la compañía que se ve reflejada en la utilidad del ejercicio y en la reducción de las cuentas por cobrar en cada año que se apliquen las normas de crédito, condiciones de crédito y las políticas de cobro.

Además de lo ya dicho, se integró un cuadro de la participación de ambos años, el 2015 y el simulado, para hacer notar que efectivamente la utilidad del ejercicio de año simulado creció significativamente y que las cuentas por cobrar además de que crecieron con relación al año anterior, lo cual es lógico, su participación se mantiene prácticamente constante lo cual corrobora que las cuentas por cobrar en efecto se cobraron de mejor manera y en un tiempo menor.

Por último se ve en el cuadro que los indicadores del plazo medio de cuentas por cobrar, la rotación de las mismas, los índices de rentabilidad como lo son ROA y ROE y el margen neto de utilidad mejoraron significativamente en el año simulado, lo cual demuestra que la aplicación de las normas, condiciones de crédito y políticas de cobro propuestas serían eficientes y eficaces en situación financiera de la empresa.

## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

- EP PETROECUADOR registra en general un comportamiento favorable al comprar el año 2015 respecto del año 2010, excepto en lo relacionado con la rentabilidad; sin embargo, si compara el comportamiento del año 2015 respecto del año 2014, la situación cambia, puesto que en general el comportamiento se torna desfavorable, persistiendo la caída de los niveles de rentabilidad.
- Parte de la disminución de los niveles de rentabilidad están relacionados con la generación de cuentas por cobrar en la modalidad prepago producto de errores en el despacho de combustible, cuando por definición de esta política no se debería generar cuentas por cobrar alguna, ya que se supone que prepago es pago por anticipado para sobre dicha base realizar el despacho correspondiente, estrictamente por el valor depositado y no como sucede en la actualidad en donde se despachan más galones de combustible que lo que corresponde de acuerdo al valor depositado en el banco en la cuenta de EP PETROECUADOR.
- Otro factor que afecta a la rentabilidad es el incremento del plazo promedio de cobros de todos los tipos de cuentas por cobrar, ya que superan en dos veces al plazo máximo establecido por EP PETROECUADOR que es de 10 días.

- También afecta a la rentabilidad de la empresa el hecho de que la misma ha destinado importantes recursos a mantener niveles altos de liquidez, sin reinvertirlos en activos productivos.
- Adicionalmente y de manera importante ha afectado a la rentabilidad de la empresa el destino de elevados montos a obras en curso como es el caso de la Refinería del Pacífico, proyecto que no le da rendimiento alguno hasta la presente fecha.
- La empresa registra deficiencias de control interno puesto no hace cumplir lo dispuesto en sus manuales de control interno, especialmente en cuanto a las políticas de crédito, como tampoco en el adecuado proceso de selección de los sujetos de crédito puesto no cumplen en su totalidad con la evaluación de las 5 C del crédito que permita optimizar su cartera de clientes.

## 5.2 Recomendaciones

- Es indispensable que los trabajadores, administrativos y ejecutivos de la empresa cumplan apliquen las propuesta del presente trabajo, es decir adoptar los ajustes recomendados a las normas, condiciones de crédito y políticas crediticias que entre otros aspectos incluye un mejor control de la modalidad prepago, cumplimiento de los días máximo de mora que están estipulados en los manuales de control interno, gestión efectiva de cobro de créditos atrasados, mejor evaluación de los potenciales clientes a través de las 5 C del crédito, es decir evaluación del carácter, capacidad de pago, capital, colateral y condiciones.
- Para mejorar la rentabilidad será necesario que además de lo manifestado en el párrafo anterior, se traten de eliminar o por lo menos disminuir la cantidad de recursos que se mantienen en activos improductivos como son las obras en curso, así como también destinar los excesos de liquidez hacia la inversión en materias primas o inversión en títulos valores que le permitan incrementar sus utilidades y por consiguiente su rentabilidad.

## REFERENCIAS

- Banking, (2013), Las “Cinco C del Crédito, obtenido de [handsonbanking.org](http://handsonbanking.org):  
<https://handsonbanking.org/htdocs/es/a/uc/wha/aucwaha5cs.html>
- Crece Negocios, (05 de Marzo del 2012), Análisis Financiero de una Empresa, obtenido de [crecenegocios.com](http://crecenegocios.com):  
<http://www.crecenegocios.com/el-analisis-financiero-de-una-empresa/>
- Del Alcázar J, (15 de Mayo del 2009), Evaluación Financiera Empresarial: ROE ROA (Análisis Dupont), obtenido de [blog.formaciongerencial.com](http://blog.formaciongerencial.com):  
<http://blog.formaciongerencial.com/2009/05/15/evaluacion-financiera-empresarial-roe-roa-analisis-dupont/>
- Eco Finanzas, (2010), Condiciones de Crédito, obtenido de [eco-finanzas.com](http://eco-finanzas.com):  
[http://www.eco-finanzas.com/diccionario/C/CONDICIONES\\_DE\\_CREDITO.htm](http://www.eco-finanzas.com/diccionario/C/CONDICIONES_DE_CREDITO.htm)
- Enciclopedia Financiera, 2010, Indicadores Financieros, obtenido de [enciclopediafinanciera.com](http://enciclopediafinanciera.com):  
<http://www.encyclopediainanciera.com/indicadores-financieros.htm>
- EP PETROECUADOR, (2015), Estados Financieros Estado de Resultados y Estado de Situación, obtenido de [eppetroecuador.ec](http://eppetroecuador.ec):  
[www.eppetroecuador.ec](http://www.eppetroecuador.ec)
- EP PETROECUADOR, 2015, Gestión de Crédito y Cobranzas, Quito.
- EP PETROECUADOR, 2015, Proceso de Comercialización de Hidrocarburos, Quito.
- EP PETROECUADOR, 2015, Proceso de Crédito y Cobranzas, Quito.
- EP PETROECUADOR, 2015, Proceso de Gestión de Ventas Mayoristas, Quito.
- EP PETROECUADOR, 2015, Proceso de Política de Comercialización, Quito.
- EP PETROECUADOR, 2015, Proceso de Política Financiera, Quito.
- García V, 2015, Análisis financiero: un enfoque integral, México DF, grupo editorial patria.

- Gerencie, (28 de Junio del 2011), Capital de Trabajo, obtenido de gerencie.com:  
<http://www.gerencie.com/capital-de-trabajo.html>
- Gerencie, (16 de Octubre del 2013), Determinación y Explicación de las Fuentes y Usos, obtenido de gerencie.com:  
<https://www.gerencie.com/determinacion-y-explicacion-de-las-fuentes-y-usos.html>
- Gómez, G, (11 de Mayo del 2002), Administración de Cuentas por Cobrar. Políticas de Crédito y Cobro, obtenido de gestiopolis.com:  
<https://www.gestiopolis.com/administracion-de-cuentas-por-cobrar-politicas-de-credito-y-cobro/>
- Ocaña E, 2016, cuaderno de la materia de Diseño y Evaluación de Proyectos del 8vo nivel, Quito.
- Ponce A, 2015, cuaderno de la materia de Finanzas II del 7mo nivel, Quito.
- Valls M, 2014, Introducción a las finanzas, Madrid, editorial pirámide, 2da edición.
- Vélez C, (07 de Febrero del 2014), ¿Qué son las Políticas de Cobranza de una Empresa?, obtenido de creditoycobranza.wordpress.com:  
<https://creditoycobranza.wordpress.com/2014/02/07/que-son-las-politicas-de-cobranza-de-una-empresa/>