



ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TEMA:

Análisis de las cuentas por cobrar en las pequeñas empresas de calzado: caso “Hércules Infantil”.

Proyecto Investigación previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

LINEA DE INVESTIGACIÓN:

Finanzas, Auditoría y/o Contabilidad Empresarial

AUTORA:

ANA CRISTINA LOZADA DÍAZ

DIRECTOR:

MG. MARIO ALBERTO MORENO MEJÍA.

Ambato - Ecuador

Junio 2018

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

ANÁLISIS DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS
DE CALZADO: CASO "HÉRCULES INFANTIL".

Línea de investigación:

Finanzas, Auditoría y/o Contabilidad Empresarial

Autora:

ANA CRISTINA LOZADA DÍAZ

Mario Alberto Moreno Mejía, Mg.
CALIFICADOR

f. 

José Luis Viteri Medina, Dr. Mg.
CALIFICADOR

f. 

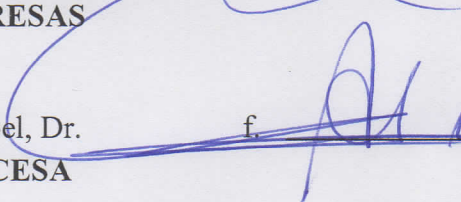
Hernán Paúl Ortiz Coloma, Ing. Mg.
CALIFICADOR


f. 

Julio César Zurita Altamirano, Mg.
**DIRECTOR ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.
SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 

 Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
**SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA**

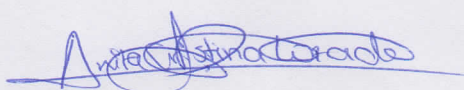
Ambato – Ecuador

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **ANA CRISTINA LOZADA DÍAZ**, con **CC. 180365183-3**, autora del trabajo de graduación intitulado: **“ANÁLISIS DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE CALZADO: CASO HÉRCULES INFANTIL”**, previa a la obtención del título profesional de **INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, junio 2018



ANA CRISTINA LOZADA DÍAZ

CC. 180365183-3



BIBLIOTECA

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios por la vida, y la fuerza necesaria para llegar al final de esta meta, sin duda la primera de muchas. A mis padres Miguel Estuardo Lozada y Martha Esperanza Díaz por su amor y apoyo incondicional. A mi tía Gladys Yolanda Lozada, que más que tía, mi madre en toda la extensión de la palabra, por su apoyo, ayuda, cariño y más que nada la oportunidad de prepararme y estudiar. Al Padre Juan Antonio Falconi por ayudarme a descubrir y desarrollar la persona que llevo dentro. A mis compañeras catequistas Hilary, Jenny, Alexita, Siria, Camila, por estar siempre pendientes del cumplimiento de mis logros y de que cada paso que doy sea certero, por sus consejos, ocurrencias, tiempo y amor infinito. A mis alumnos del catecismo, chicos del grupo Juvenil, amigos de la pastoral Juvenil, amigas y amigos Thalía, Stefanía, Ariana, Vanessa, John, Luis, Diego, A mis hermanos Miguel Ángel, Lorena, Francisco, José Ángel. A mis sobrinos Andrea, Juan, Karen, Emy, Leyton, Adael, Miguel Ángel, Lincon Alejandro, Liz. A mis tíos y tías y A mis primos Paula, Martin, Daniel, Giuliana, Carolina, Francisco David, Soraya y Sofia porque sin darse cuenta han sido mi motor para seguir adelante. A mis maestros por los conocimientos impartidos y paciencia durante mi vida universitaria. Al Mg Mario Moreno Mejía, mi tutor por su apoyo y guía en la ejecución del presente proyecto de investigación.

A todos ellos gracias, y muchas bendiciones.

Ana Cristina Lozada Díaz

DEDICATORÍA

Dedico el presente proyecto de investigación a Dios, por ser el principio y pilar de todo en cuanto tengo y he logrado. A mis padre Miguel Estuardo que es mi adoración y la persona que más amo, a mi madre Martha Esperanza por ser modelo de ejemplo de lucha y determinación. A mi tía Yolanda por su apoyo y motivación día con día. A mi prima María José Cevallos Lozada (mi gatita bella) que desde el cielo me cuida todos los días. A mis sobrinos que son, han sido y serán mi motor en cada uno de los proyectos que me proponga.

Ana Cristina Lozada Díaz

RESUMEN

Las empresas industriales y comerciales suelen tener mecanismos de venta que incluyen el otorgamiento de plazos de crédito a sus clientes, por tal motivo, la función correspondiente a Crédito y Cobranzas desempeña un papel muy importante dentro de cualquiera de estas organizaciones, esto se debe a que la liquidez de la empresa, y por lo tanto, su capacidad de operación y cumplimiento de sus obligaciones, dependen directamente de un adecuado análisis en el otorgamiento de créditos y de una eficiente gestión de recuperación de las cuentas por cobrar. La presente investigación tiene como principal finalidad analizar la situación de las cuentas por cobrar de la empresa de calzado “Hércules Infantil”, con el fin de detectar las falencias que podrían existir en esta área funcional, además se buscará analizar la percepción de los directivos respecto a los niveles, el manejo y la gestión de las cobranzas en la empresa; y, la forma en que estos afectan sobre los resultados y el flujo de efectivo de la misma. Mediante un análisis financiero de la empresa, se planteará una Propuesta que incluya las políticas, las normas, las funciones y los procedimientos para otorgar créditos y para recuperar las cuentas por cobrar, tanto las que se encuentran vigentes como las que ya se han vencido, al final se pone a consideración de la empresa el documento en el que se define el Manual de Crédito y Cobranzas para la empresa de calzado “Hércules Infantil”

Palabras clave: Cuentas por cobrar, crédito y cobranza, políticas de crédito, liquidez.

ABSTRACT

Industrial and commercial companies usually have sales mechanisms that include the granting of credit terms to their clients. For this reason, the function corresponding to Credit and Collections plays a very important role within any of these organizations. This is because the liquidity of the company, and therefore its ability to operate and fulfill its obligations, directly depends on a suitable analysis in the granting of loans and an efficient recovery management of accounts receivable. The main purpose of this study is to analyze the situation of the accounts receivable of the footwear company, Hercules Infantil, in order to detect the shortcomings that may exist in this functional area. In addition, the study aims to analyze the perception of the directors regarding the levels, the administration and collections management in the company as well as the way in which this affects the results and its cash flow. By means of a financial analysis of the company, a proposal will be presented that includes policies, rules, functions and procedures for granting loans and recovering accounts receivable, including those that are current and those that have already expired. Finally, the document that defines the credit and collections manual for the footwear company, Hercules Infantil, is presented for the consideration of the company.

Key words: accounts receivable, credit and collections, credit policies, liquidity.

TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|--|------|
| DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN | iii |
| AGRADECIMIENTO | iv |
| DEDICATORÍA | v |
| RESUMEN..... | vi |
| ABSTRACT..... | vii |
| TABLA DE CONTENIDOS..... | viii |
| Tabla de gráficos..... | x |
| Tablas | x |
| Gráficos..... | xi |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I..... | 3 |
| PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN..... | 3 |
| 1.Tema..... | 3 |
| 1.1.Contextualización..... | 3 |
| 1.2.Análisis Crítico | 9 |
| 1.3.Prognosis..... | 10 |
| 1.4.Árbol del problema | 12 |
| 1.5.Objetivos | 13 |
| CAPÍTULO II | 14 |
| MARCO TEÓRICO..... | 14 |
| 2.1.Antecedentes investigativos | 14 |
| 2.2.Categorías Fundamentales | 17 |
| 2.2.1.Procesos de Crédito y cobranza - (Variable Independiente)..... | 17 |
| 2.2.2.Liquidez - (Variable dependiente) | 47 |
| CAPÍTULO III..... | 52 |
| METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN..... | 52 |
| 3.1.Enfoque | 52 |
| 3.2.Modalidad básica de la investigación | 52 |
| 3.3.Plan de recolección de Información..... | 56 |
| 3.4.Población y Muestra..... | 57 |
| CAPÍTULO IV..... | 58 |
| 4.ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS..... | 58 |
| Análisis e interpretación..... | 58 |
| 4.1.Análisis de las Entrevistas..... | 58 |

| | |
|---|-----|
| 4.2. Interpretación de entrevistas | 60 |
| 4.3. Análisis de las Encuestas: | 61 |
| 4.4. Análisis de los Estados Financieros de Calzado Hércules Infantil. | 75 |
| 4.5. Variación cuentas por cobrar, cartera vencida y cartera vigente..... | 78 |
| 4.6. Indicadores Financieros | 79 |
| CAPÍTULO V | 81 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 81 |
| 5.1. Conclusiones | 81 |
| 5.2. Recomendaciones..... | 82 |
| CAPÍTULO VI..... | 83 |
| 6. PROPUESTA..... | 83 |
| 6.1. Datos informativos | 83 |
| 6.2. Antecedentes de la propuesta | 85 |
| 6.3. Justificación | 85 |
| 6.4. Objetivos | 86 |
| 6.4.1. General..... | 86 |
| 6.4.2. Específicos | 86 |
| 6.5. Análisis de Factibilidad..... | 86 |
| 6.6. Fundamentación | 87 |
| 6.7. FODA de cobranzas | 87 |
| 6.8. Metodología- Modelo operativo | 89 |
| 6.8.1. Establecer políticas de crédito y cobranza | 91 |
| 6.8.2. Evaluar al cliente..... | 92 |
| 6.8.3. Determinar los montos y tiempo de los créditos | 93 |
| 6.8.4. Cobranza del crédito | 94 |
| 6.8.5. Evaluar la política de crédito y cobranza | 95 |
| 6.8.6. Procedimiento de crédito..... | 96 |
| 6.8.7. Flujoograma del Proceso de Cobranza..... | 97 |
| 6.9. Estados Financieros Proyectados | 98 |
| 6.10. Administración..... | 101 |
| ANEXOS | 107 |
| Anexo 1. Encuesta..... | 108 |
| Anexo 2. Entrevista..... | 110 |
| Anexo 3. Recolección de Datos – entrevistas y encuestas..... | 112 |

Tabla de gráficos

Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1.1 Productores y comercializadores de calzado a nivel nacional. | 5 |
| Tabla 1.2 Productores y comercializadores de calzado en Tungurahua..... | 7 |
| Tabla 3.1 Empresas Encuestadas y entrevistadas..... | 57 |
| Tabla 4.1 Análisis Entrevistas..... | 58 |
| Tabla 4.2 Interpretación Entrevistas | 60 |
| Tabla 4.3 Personas encuestadas | 61 |
| Tabla 4.4 Políticas de crédito actualizadas..... | 62 |
| Tabla 4.5 Políticas para el proceso de crédito..... | 63 |
| Tabla 4.6 Ventas a crédito a clientes..... | 64 |
| Tabla 4.7 Porcentaje de ventas a crédito..... | 65 |
| Tabla 4.8. Plazos de crédito que se ofrecen a los clientes..... | 66 |
| Tabla 4.9 Cumplimiento del pago de los clientes | 67 |
| Tabla 4.10 Demora del pago de los créditos | 68 |
| Tabla 4.11 Monto de cartera vigente 2017 en relación al año 2016 | 69 |
| Tabla 4.12 Monto de cartera vencida 2017 en relación al año 2016:..... | 70 |
| Tabla 4.13 Consideración de los montos de cartera vencida en comparación al sector..... | 71 |
| Tabla 4.14 Factores importantes antes de otorgar crédito..... | 72 |
| Tabla 4.15 El no cobrar a tiempo afecta en mayor proporción a: | 73 |
| Tabla 4.16 Seguimiento adecuado a la cartera..... | 74 |
| Tabla 4.17 El proceso de crédito que maneja la empresa es el adecuado | 75 |
| Tabla 4.18 Total cuentas por cobrar con relación al Activo 2014-2015..... | 76 |
| Tabla 4.19 Total, cuentas por cobrar con relación al Activo 2015-2016. | 77 |
| Tabla 4.20 Variación cartera 2014-2015..... | 78 |
| Tabla 4.21 . Variación cartera 2015-2016..... | 78 |
| Tabla 4.22 Índices de rentabilidad | 80 |
| Tabla 6.1 Procedimiento de crédito | 96 |
| Tabla 6.2 Balance General | 99 |

Gráficos

| | |
|---|----|
| Gráfico 1.1 Diagrama Causa- Efecto. | 12 |
| Gráfico 2.1 Función de crédito y cobranza | 19 |
| Gráfico 2.2 Ciclo del efectivo. | 20 |
| Gráfico 4.1 Políticas de crédito actualizadas | 62 |
| Gráfico 4.2 Políticas para el proceso de crédito..... | 63 |
| Gráfico 4.3 Ventas a crédito a clientes..... | 64 |
| Gráfico 4.4 Porcentaje de ventas a crédito..... | 65 |
| Gráfico 4.5 Plazos de crédito que se ofrecen a los clientes..... | 66 |
| Gráfico 4.6 Cumplimiento del pago de los clientes | 67 |
| Gráfico 4.7 Demora del pago de los créditos..... | 68 |
| Gráfico 4.8 Monto de cartera vigente 2017 en relación al año 2016 | 69 |
| Gráfico 4.9 Monto de cartera vencida 2017 en relación al año 2016:..... | 70 |
| Gráfico 4.10 Consideración de los montos de cartera vencida en comparación al sector..... | 71 |
| Gráfico 4.11 Factores importantes antes de otorgar crédito..... | 72 |
| Gráfico 4.12 El no cobrar a tiempo afecta en mayor proporción a: | 73 |
| Gráfico 4.13 Seguimiento adecuado a la cartera..... | 74 |
| Gráfico 4.14 El proceso de crédito que maneja la empresa es el adecuado | 75 |
| Gráfico 6.1 Logo empresa “Hércules Infantil” | 83 |
| Gráfico 6.2 . Mapa de la Empresa..... | 84 |
| Gráfico 6.3 Vista de la empresa. | 84 |
| Gráfico 6.4 Diagrama de flujo del proceso de cobranza. | 97 |

INTRODUCCIÓN

Debido a las condiciones económicas y a la creciente competencia, las empresas grandes y pequeñas optan por tratar de aumentar su cuota de mercado mediante la aplicación de varias estrategias, una de las más utilizadas es el otorgamiento de crédito en las ventas; esto suele dar buenos resultados, aunque las empresas pequeñas y medianas no suelen tener estructurada la función de Crédito y Cobranzas, por lo que se producen varios inconvenientes como el incremento de la cartera vencida, la dificultad para recuperar los valores por cobrar y como consecuencia de esto, la falta de liquidez que perjudica los resultados y la solvencia de la organización. Por ello, la presente investigación busca identificar las causas de estos problemas y plantear posibles soluciones a los mismos.

El Capítulo 1 presenta los antecedentes del problema, las causas, los efectos y el contexto en el que se ubica la empresa “Hércules Infantil”, además se realiza un análisis crítico de la situación y se plantean los objetivos que tiene el trabajo investigativo.

En el Capítulo 2 se presenta el Marco Teórico, en el que se detallan las definiciones y las bases académicas que servirán para estructurar la propuesta, aquí se incluyen los aportes de autores reconocidos y trabajos de investigación previos referentes a la función de Crédito y Cobranzas, todo ello permitirá que el problema sea mejor entendido y que se puedan plantear alternativas de solución.

En el Capítulo 3 se detalla la Metodología de la Investigación, es decir, el tipo, la modalidad y los instrumentos a utilizar en el desarrollo del trabajo. También se definen la población y la muestra objeto de estudio.

El Capítulo 4 consiste en el Análisis e Interpretación de los Resultados, aquí se presentan en forma de tablas y gráficos estadísticos los resultados obtenidos en la investigación, los cuales servirán para diseñar la propuesta final que se pondrá a consideración de la empresa.

En el Capítulo 5 se exponen las conclusiones y recomendaciones que se pudieron determinar luego de realizar la investigación, todas están enfocadas a mejorar la gestión de otorgamiento de créditos y de recuperación de las cuentas por cobrar de Calzado “Hércules Infantil”.

Finalmente, el Capítulo 6 consiste en la Propuesta, aquí se expone una descripción de la empresa, los objetivos y la factibilidad de la propuesta, el FODA de la función de crédito y cobranzas; y, el Manual de Políticas y Procedimientos de Crédito y Cobranza para la empresa “Hércules Infantil”, que incluye todos los aspectos necesarios para que esta función se desempeñe de manera efectiva, eficiente y eficaz.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Tema

Análisis de las cuentas por cobrar en las pequeñas empresas de calzado: caso “Hércules Infantil”

1.1. Contextualización

Macro

Ecuador posee una gran producción de calzado de diferente tipo, variedad de diseño y especialización; la industria de calzado ha alcanzado altos niveles de tecnificación y automatización de punta, su desarrollo se ha concentrado especialmente en las provincias de Tungurahua, Azuay, Pichincha y Guayas la producción abastece el mercado local, nacional e inclusive se realizan exportaciones.

Según la Cámara Nacional de Calzado, que cita al (Ministerio de Industrias y Productividad, 2013), la producción ecuatoriana se incrementó de 15 millones de pares de zapatos a 55 millones en los últimos 10 años alcanzado un aproximado de 180 millones de dólares, se registra también un incremento considerable en las exportaciones, la misma fuente informa que actualmente se exporta en calzado alrededor de 90 millones de dólares. Al respecto, es importante conocer que nuestro país produce cerca de 350 mil

pieles y cueros por año; además de cuero, para la fabricación de calzado se utiliza también caucho, cuero, materiales sintéticos, piel o gamuza, entre otros materiales.

El crecimiento del sector, como se dijo anteriormente, se ha sustentado especialmente en tecnología e industrialización, también se debe considerar la inversión que las empresas han realizado en capacitación, al respecto, en la misma Cámara Nacional de Calzado se manifiesta que “La capacitación ha sido un factor importante en este crecimiento, por lo que se invirtieron 2.2 millones para capacitar al talento humano vinculado con el sector cuero y calzado en base de perfiles de competencia requeridos” (Ministerio de Industrias y Productividad, 2013).

A pesar de lo expuesto las micro y pequeñas empresas, incluyendo las empresas artesanales, en general han descuidado la gestión de crédito y recuperación de cartera así como también el conocimiento de los cambios que afectan al entorno macroeconómico, en el Ecuador todas las empresas sean de carácter público o privado, de comercio o de servicios, están en la obligación de mantener un adecuado control de su cartera vencida, debido a que las empresas dedicadas a la fabricación y venta de mercancías necesitan de “... una constante información resumida y analizada sobre sus cuentas por cobrar, por ser esta su principal función y la que dará origen a todas las restantes operaciones” (Meléndez Jarrín, 2010).

Existen sin embargo empresas que pueden ser consideradas como un ejemplo por su desarrollo en el mercado ya que cuentan con una apropiada gestión de cuentas por cobrar y cuentan con herramientas administrativas que permiten la rectificación oportuna de decisiones oportunas que facilitan la competencia desleal que realizan algunas

empresas. A continuación, se presentan los principales productores de calzado en el Ecuador:

Tabla 1.1 Productores y comercializadores de calzado a nivel nacional.

| Empresa | Ciudad |
|------------------------------|----------------------|
| Calzado Edjoan | Quito – Pichincha. |
| Calzado Fabiolita | Quito – Pichincha. |
| Calzado Bunky | Quito – Pichincha. |
| Calzado Baldeon | Quito – Pichincha. |
| Calzado Buestan | Quito – Pichincha. |
| Calzado Cáceres | Quito – Pichincha. |
| Calzado Olguita | Quito – Pichincha. |
| Calzado Pony | Quito – Pichincha. |
| Calzado Tobar | Quito – Pichincha. |
| Inducalsa | Quito – Pichincha. |
| Calzado Ardecal S.A. | El Recen – Guayas |
| Bata Calzado | Guayaquil – Guayas |
| Calzado Bambino | Guayaquil – Guayas |
| Calzado D Pizar | Guayaquil – Guayas |
| Calzado Amazonas | Latacunga – Cotopaxi |
| Marjorie Botas | Ambato – Tungurahua |
| Calzado Marc-Calza | Ambato – Tungurahua |
| Neverland Footwear | Ambato – Tungurahua |
| Luigi Valdini | Ambato – Tungurahua |
| Calzado Gamos | Ambato – Tungurahua |
| Plasticaucho - Calzado Venus | Ambato – Tungurahua |
| Calzado Vecachi | Ambato – Tungurahua |
| Lady Rose | Ambato – Tungurahua |
| Calzado Liwi | Ambato – Tungurahua |
| Calzado Gusmar | Ambato – Tungurahua |
| Calzado Wondeland | Ambato – Tungurahua |
| Creaciones Baroni´s | Ambato – Tungurahua |
| Calzado Hércules Infantil | Ambato – Tungurahua |
| Calzado Hidalgo | Ambato – Tungurahua |

Fuente: (CNT, 2017) - (CALTU, 2017)

Elaborado por: Ana Lozada

Meso

Muchas de las empresas de calzado, especialmente las más pequeñas, tienen problemas al recuperar su cartera vencida, lo que ocasiona falta de liquidez y provoca la necesidad urgente de mejorar sus políticas de análisis y calificación de crédito, así como la gestión de cuentas por cobrar. En general, el pequeño empresario del calzado cuenta con pocos conocimientos sobre la problemática de la administración de crédito, pues no profundiza los costos y pérdidas que tiene la empresa con la de tardía recuperación de sus ventas a crédito y tampoco los beneficios que le producen las ventas al contado o la negociación por pronto pago.

Según información de Lilia Villavicencio, Presidente de la CALTU, esta organización reúne a 77 empresas relacionadas con la producción y comercialización de calzado y relacionados, otro dato importante es que, según la CALTU, en Tungurahua se confecciona el 65% de la producción nacional de calzado y se produce el 80% del cuero del país (El Telégrafo, 2017); además anualmente se realiza la Feria Internacional de Calzado y componentes, al respecto afirma que:

“Desde 2003, año de conformación de la Cámara, hemos organizado programas enfocados a mejorar la confección de calzado. Con este objetivo nace la exposición ferial más importante del país, en la que tenemos la posibilidad de mostrar al usuario, comerciantes, dueños de almacenes de insumos, y otros, nuestro potencial en la fabricación de todo tipo de zapatos pero además se aprovecha la ocasión para hacer ruedas de negocios a fin de concretan vínculos comerciales entre productores locales y extranjeros” (El Telégrafo, 2017).

Tabla 1.2 Productores y comercializadores de calzado en Tungurahua.

| Empresa | Gama |
|----------------------------|--|
| Marjorie Botas | Botas y botines para damas y niñas. |
| Calzado Zepol | Seguridad industrial, dieléctrico y petrolero. |
| Calzado Francistyle | Niños y niñas. |
| Producalza Rieker | Caballeros, damas, y niños. |
| Bull Terrier | Casual y formal para hombres. |
| Calzado Dacris | Damas y caballeros. |
| Neverland Footwear | Deportivo. |
| Luigi Valdini | Formal, casual y deportivo, hombres, damas y niños. |
| Calzado Gamos | Caballeros, casual y seguridad industrial. |
| Deportivo GOB | Deportivo para niñas y niños. |
| Plasticaucho Calzado Venus | Cuero, lona y caucho hombres, mujeres y niños. |
| Calzado Vecachi | Calzado casual para caballeros, damas, niños y niñas |
| Lady Rose | Botas para damas. |
| Calzado Liwi | Calzado para diabéticos. |
| Calzado Gusmar | Calzado para caballeros. |
| Calzado Buffalo | Calzado de seguridad Industrial |
| Calzado Wonderland | Calzado casual para caballeros. |
| Creaciones Baroni´s | Niños y niñas. |
| Hércules Infantil | Niños y niñas. |
| Janmart Sport | Deportivo caballeros, damas, niños y niñas. |
| Calzado Miguelin | Casual caballeros, niños y niñas. |
| Calzado Sánchez | Casual caballeros y niños |
| Calzado Logatty | Calzado casual para caballeros y niños |
| Calzado Doce | Zapatos de moda para Millennials |
| Calzado Hidalgo | Calzado casual para caballeros. |

Fuente: (Calzado Ecuador, 2015) - (CALTU, 2017)

Elaborado por: Ana Lozada

Micro

“Hércules Infantil” es una microempresa de la ciudad de Ambato ubicada en la ciudadela España, en las calles Cádiz 06-65 y Vigo, se dedica a la producción y comercialización de calzado y babuchas para niños, niñas cumpliendo los más altos

estándares de calidad, la empresa inicia sus actividades en abril de 1987 por iniciativa de la señora Yolanda Lozada de Santana bajo el esquema artesanal con cinco obreros y una contadora, en el área de producción contaba con pocas máquinas entre las cuales se destacaba una troqueladora, una destalladora, un reactivador, pulidor, varios juegos de hormas y utilizando como materia prima cuero, suelas y pegamentos. En sus inicios se producía solamente tres modelos con un total de 480 pares al mes. Actualmente cuenta con 20 obreros y una variedad de modelos bastante amplia, tanto para niños como para niñas.

Los últimos 3 años las ventas de la empresa han sufrido una reducción bastante considerable, se han reducido de 359 mil dólares en el año 2014 a 104 mil en 2016, lo que significa un decremento acumulado del 92 % aproximadamente; esta reducción incide también directamente en el nivel de cuentas por cobrar las mismas que, al año 2016 se ubican en alrededor de 42 mil dólares valor que representa un 40 % de las ventas y genera un alto nivel de iliquidez a Hércules Infantil.

Factores como la competencia desleal, la inexistencia de un área dedicada exclusivamente a la recuperación de cartera, el comportamiento del mercado, la necesidad de reducir la rotación de ventas, entre otros, afectan directamente esta situación, razones por las que la administración de la empresa se encuentra empeñada en definir estrategias orientadas a una mejor gestión de las cuentas por cobrar de la empresa Hércules Infantil logrando además la permanencia en el mercado con un alto prestigio y respeto hacia las políticas de crédito y cobranza que establezca la empresa; para, de esta forma poder mejorar su liquidez.

1.2. Análisis Crítico

La empresa Hércules Infantil enfoca su desarrollo a la producción y comercialización de calzado y babuchas para niños, a medida de su crecimiento se vuelve más importante la implementación de un sistema de gestión de las cuentas por cobrar puesto que su inexistencia acarrea pérdida de recursos, iliquidez, mala imagen y sobre todo una sustancial pérdida de rentabilidad lo que produce también que la pérdida de control por parte de la propietaria la misma que percibe la necesidad de implementar una adecuada gestión de cartera con el fin de eliminar pérdidas en el desarrollo de las actividades de la empresa. Hasta el momento la empresa no ha realizado gestiones encaminadas a establecer este tipo de controles para sus ventas a crédito, por este motivo el desarrollo del presente trabajo investigativo se convertirá un gran apoyo para la rentabilidad de la empresa.

Las cuentas por cobrar son consideradas como una fuente de financiamiento sin costo para la empresa beneficiaria del crédito comercial y como una herramienta de comercialización para la empresa que otorga este beneficio, sin embargo si la recuperación de las ventas a crédito no se la realiza en el plazo acordado, este retraso provoca serias afectaciones en el normal desenvolvimiento de la empresa puesto que su flujo de efectivo tiene que cubrirse con financiamiento externo, ya sea a través de sobregiros bancarios o préstamos de corto plazo así como también en crédito de proveedores habituales, cerrando así el ciclo del efectivo empresarial.

Una gestión adecuada de cuentas por cobrar debe sustentarse entonces en aspectos que generen fuertes y permanentes relaciones comerciales, para lo cual es imprescindible

el establecimiento de normas y procedimientos tanto para el otorgamiento del crédito como para una efectiva recuperación de cartera orientadas a evitar que los clientes dejen de cumplir con los pagos en el tiempo oportuno.

Debido a las exigencias del mercado y tipo de producto que fabrica “Hércules Infantil”, las ventas a crédito de la empresa representan aproximadamente el 85%, el año 2016 cerró con un valor de cartera vencida de 42 mil dólares. Se pueden identificar tres causas directas que provocan la actual situación, la primera, la ausencia de un análisis de crédito que permita evaluar la capacidad y voluntad de pago de los clientes; la segunda, es la situación económica general del país y del sector del calzado que afecta la capacidad de pago de los clientes y, en tercer lugar, la inexistencia de procesos de cobranza preventiva y correctiva por medio de un seguimiento oportuno a los clientes.

1.3. Prognosis

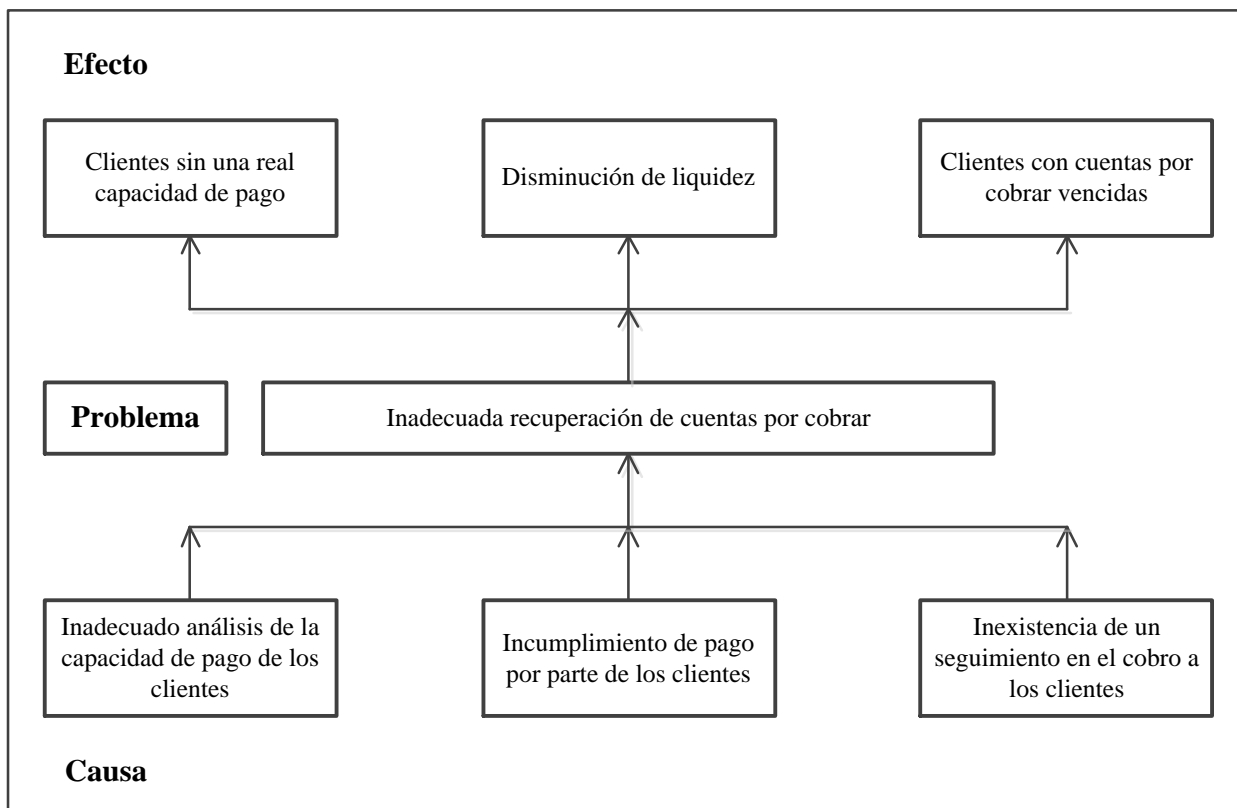
Puesto que la mayor parte de las ventas de la empresa “Hércules Infantil” se las realiza a crédito, la gestión de crédito y cobranzas se constituye en el soporte principal de las actividades operacionales de la empresa tanto de producción como de distribución, administración y financiamiento. Por lo tanto el establecimiento de esta gestión se convertirá en una excelente herramienta de financiera administrativa que promueva la eficacia requerida, por lo tanto de su efectividad depende el mejoramiento de la liquidez de la empresa.

En caso de que la empresa “Hércules Infantil” no aplique un sistema de gestión de recuperación de cartera presentará problemas mucho más graves de iliquidez,

enfrentará la imposibilidad de cumplir sus compromisos y obligaciones con los proveedores y con el estado sumiendo a la empresa en un alto riesgo de acumular pérdidas, pero además generará malestar e inseguridad en los empleados. El flujo de caja de la empresa se tornaría negativo impidiendo cumplir con obligaciones obtenidas con proveedores, instituciones financieras y con el estado, por el contrario, al mejorar los procesos de crédito y cobranzas se mantendrán niveles adecuados de liquidez y rentabilidad.

1.4. Árbol del problema

Gráfico 1.1 Diagrama Causa- Efecto.



Fuente: Calzado Hércules Infantil

Elaborado por: Ana Lozada

1.5. Objetivos

Objetivo General

Analizar los procedimientos de cuentas por cobrar en las pequeñas empresas de calzado en la ciudad de Ambato.

Objetivos Específicos

1. Fundamentar teóricamente el manejo crediticio en pequeñas empresas.
2. Diagnosticar la situación actual de los procedimientos de crédito en un grupo de pequeñas empresas de calzado y de la empresa “Hércules Infantil”.
3. Proponer mejoras para el manejo contable y financiero de las cuentas por cobrar en las pequeñas empresas de calzado en la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

Con el fin de realizar el presente trabajo se considera oportuno tener en consideración investigaciones previas relacionadas con el tema propuesto y que han sido realizadas por diferentes autores; lo cual, facilita la mejor comprensión de lo propuesto. El control y la gestión de las cuentas por cobrar, generalmente corresponde en esencia y de forma particular a las empresas de manera individual así como también a cada rama de negocio de acuerdo a las necesidades de efectivo y rentabilidad empresarial.

De acuerdo con lo encontrado en la tesis de (Chiluisa Rodríguez, 2013), con título “La recaudación de la cartera vencida como herramienta para mejorar la rentabilidad en la empresa FREVI de la ciudad de Ambato en el periodo 2011”, hay algunas conclusiones que resultan similares a la situación actual de Hércules Infantil; como el hecho de que no existen normas de control para otorgar créditos, lo cual aumenta el nivel de cartera vencida; tampoco existen procedimientos, políticas o procesos para la aprobación de créditos, pues se trabaja de empíricamente; el análisis y la evaluación de los clientes no es técnico, por lo que aumenta la morosidad de los clientes, la cartera vencida se vuelve inmanejable; y, la rentabilidad de la empresa disminuye, debido a la falta de liquidez que se genera al no tener una gestión eficaz de cobros.

De acuerdo a lo mencionado, se puede asegurar que el mejor método de cobranza es un crédito bien analizado y otorgado pues el resultado de este proceso se refleja en el nivel de recuperación.

La tesis “Desarrollo de un proceso para la gestión de la cartera vencida de la empresa Cisnecolor Cía. Ltda.” (Basantes, 2015), propone que la gestión de cartera vencida debe realizarse a través de un proceso tendiente a la reducción de la mora a través de un enfoque cualitativo, pero que incluya también políticas de cobranza, procedimientos para otorgar crédito y recuperar los mismos. Además indica que la mayor parte de los clientes no efectúan una actualización de sus datos y no presentan ninguna clase de garantía.

Lo expuesto por (Basantes, 2015) refuerza la necesidad de respaldar los créditos contraídos por los clientes así como también la obligación de mantener informados a los clientes de las cuentas que están por vencer y además exigir el pago oportuno de las facturas vencidas.

En la tesis presentada en la Universidad Técnica de Ambato, “Las políticas de crédito y cobranzas y su incidencia en la liquidez de la fábrica de calzado FADICALZA” de la autora (Tirado, 2015) se manifiesta que “Para el sector industrial en lo referente a la confección de calzado los procedimientos empíricos en el manejo administrativo han ocasionado problemas en la gestión financiera; ocasionando inconvenientes en temas de liquidez”. En otra parte, enfatiza que:

“Uno de los inconvenientes que presenta la empresa es no contar con una planificación financiera adecuada y más aún no tiene políticas de crédito y

cobranzas definidos; pues a saber son fundamentales para el buen funcionamiento económico y sin duda es un tema que dificulta lograr los objetivos planteados. Es por esto que la empresa actualmente ha visto como se ha incrementado las carteras vencidas, que conlleva a sobregiros bancarios y por ende el decrecimiento de la liquidez de la fábrica, dando como resultado una desconfianza de los proveedores hacia la fábrica” (Tirado, 2015)

La revisión de la tesis de la autora mencionada permite determinar con claridad la importancia de contar con una adecuada organización y herramientas de planificación proyección financiera incluyendo políticas de crédito que den como resultado mejores resultados de cobranza, para lo cual la administración de la empresa debe asegurarse la correcta aplicación de estas políticas y reducir los problemas financieros para el normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa.

El artículo científico denominado “Cartera de créditos y cobranzas y su impacto en la liquidez y rentabilidad de la empresa Medic&Services S.A”, publicado en la Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, diciembre de 2017, de la autora (Mera, 2017), expresa que las cuentas por cobrar a los clientes se originan cuando se realizan operaciones comerciales a crédito, los montos que se registran en este ítem pertenecen a los activos exigibles y los plazos de crédito para cada cliente se establecen de acuerdo con el valor de la venta, la reputación del cliente y la antigüedad del mismo. Además señala que es muy importante y necesario anotar que si el monto de crédito aprobado es muy elevado o el plazo es muy largo, se incrementa el riesgo de incobrabilidad, esta situación puede perjudicar a la empresa en cuanto a su disponibilidad

de efectivo y su capacidad de pago; ante esto, resulta se imperativo establecer y poner en práctica políticas de crédito adaptadas a la capacidad financiera de la organización.

El artículo citado anteriormente está orientado a lograr eficiencia en el control de la cartera con el fin de evitar la mora, hace énfasis también en el análisis de índices financieros como los índices de Liquidez, la rotación de cuentas por cobrar, días de cobro entre otros con el fin de realizar el seguimiento de la solvencia, liquidez y rentabilidad de la empresa facilitando y mejorando la toma de decisiones empresariales. Dejan entrever también que existe la posibilidad la falta de conocimiento respecto a crédito y cobranza por parte de las personas encargadas de otorgar crédito y recuperar cartera.

2.2. Categorías Fundamentales

2.2.1. Procesos de Crédito y cobranza - (Variable Independiente)

Crédito

Etimológicamente, la palabra crédito proviene del latín CREDERE, que significa creer; o del vocablo CREDITUM, que significa confianza. Por otra parte, se puede decir que el crédito es un “cambio de bienes presentes contra otros bienes futuros, es decir, el crédito representa una transferencia remunerada del dinero donde la entrega del acreedor se realiza en la actualidad, pero la devolución del deudor se realiza en el futuro” (Zapata, 2002). Visto de esta manera se afirma entonces que el crédito es la entrega de productos y/o servicios en el presente con la confianza de un pago en el futuro.

Clasificación del Crédito

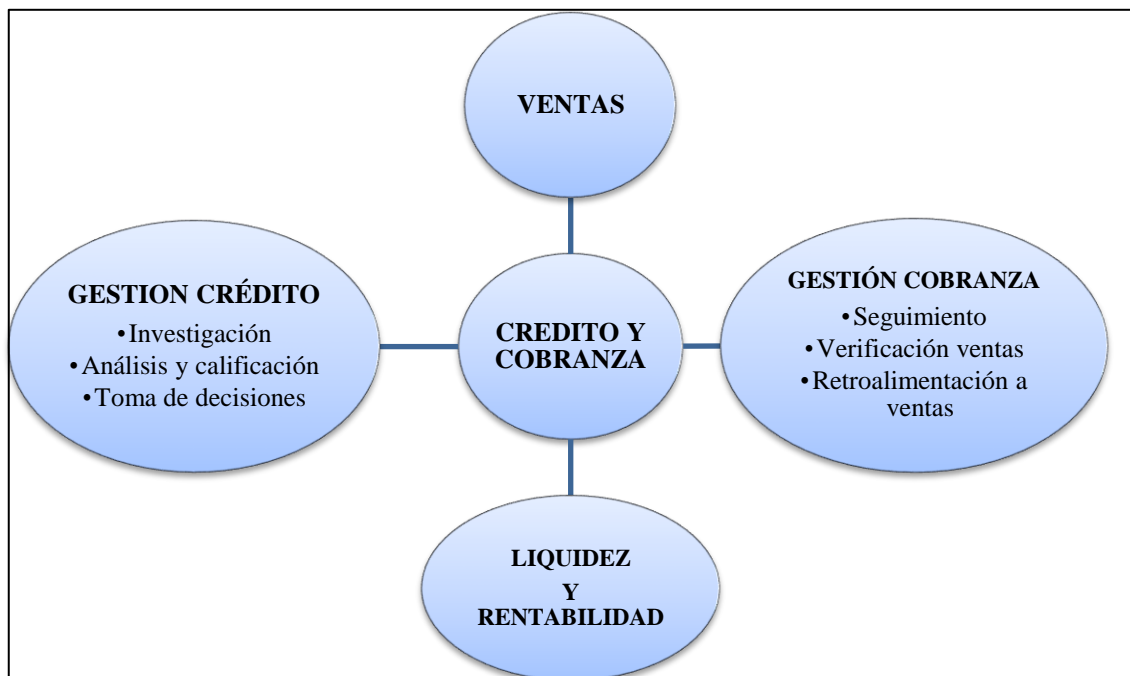
El autor (Aching, 2006) determina la siguiente clasificación del crédito de acuerdo con el destino del mismo:

- **Crédito Comercial – Industrial:** Este crédito se caracteriza porque se trata de la entrega de servicios, bienes, insumos, mercaderías y/o materias primas que son utilizados para la producción o la reventa. Se lo realiza entre dos empresas donde la una se convierte en el proveedor y la otra en cliente, generalmente son transacciones frecuentes y se establecen relaciones de largo plazo e independiente.
- **Crédito de Consumo:** Se caracteriza por que los beneficiarios de este crédito orientan los productos o servicios recibidos para su consumo final. Ejemplo típico de este es la Tarjeta de crédito y los almacenes de electrodomésticos.
- **Crédito Financiero:** Es el crédito que otorgan los bancos y las instituciones financieras en moneda de curso legal. El destino que los beneficiarios den a estos recursos puede orientarse al consumo y/o a la compra de materias prima o insumos.

El crédito produce muchos beneficios, pero siempre supone una medida de riesgo. Esto hace que la gestión de Crédito y Cobranza se vea atrapada entre los objetivos críticos de la empresa en materia de utilidades; debe hacer todo lo posible para conceder créditos y facilitar ventas, pero está obligada a emitir juicios y determinaciones complejos en cuento a la solvencia crediticia del cliente, para asegurar el pago total y a tiempo.

Función de Crédito y Cobranza

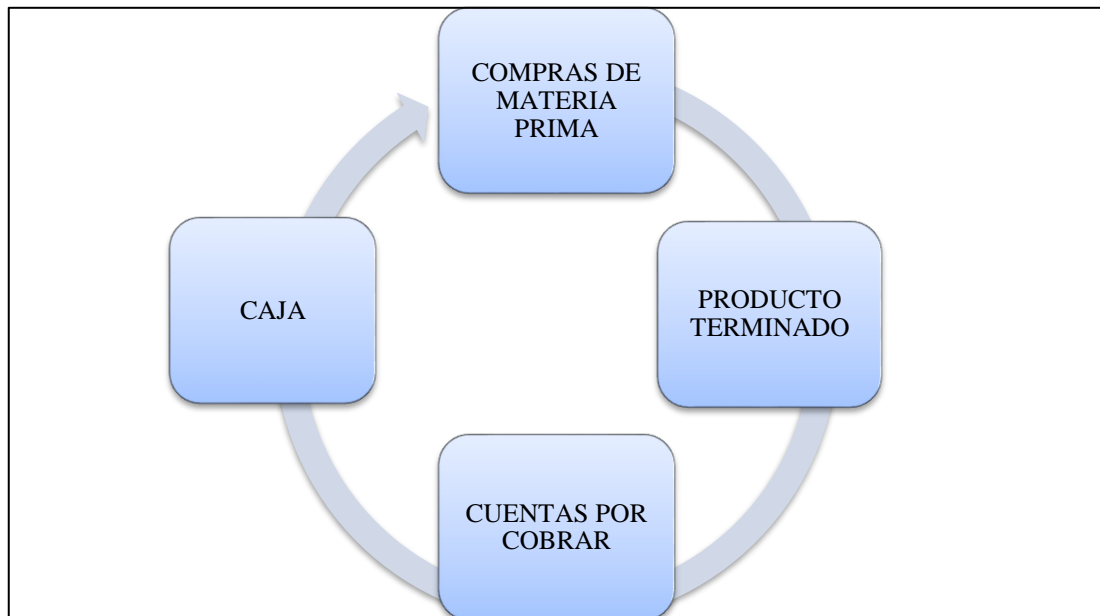
Gráfico 2.1 Función de crédito y cobranza



Elaborado Por: Ana Lozada

Ciclo del Efectivo

Gráfico 2.2 Ciclo del efectivo.



Fuente: (Gitman, 2003). Principios de Administración Financiera.

Elaborado por: Ana Lozada

Proceso de crédito

Con respecto al proceso de crédito, (Vargas, 2014) en el libro electrónico Yo Arreglo mi Crédito, manifiesta lo siguiente:

“El crédito es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado. En un crédito nosotros mismos administramos ese dinero mediante la disposición o retirada del dinero y el ingreso o devolución del mismo, atendiendo a nuestras necesidades en cada momento. De esta manera podemos cancelar una parte o la totalidad de la deuda cuando creamos conveniente, con la consiguiente deducción en el pago de intereses. Además, por permitirnos disponer de ese dinero debemos pagar a la entidad financiera unas comisiones, así como unos intereses de acuerdo a unas condiciones pactadas. En un crédito sólo se pagan intereses sobre el capital utilizado, el resto del dinero está a nuestra disposición, pero sin que por ello tengamos que pagar intereses. Llegado el plazo del vencimiento del crédito podemos volver a negociar su renovación o ampliación.”
(Vargas, 2014)

La autora (Campaña, 2010), en su tesis “La Creación Del Manual De Crédito Y Cobranzas Permitirá Mejorar La Gestión Crediticia En La Cooperativa De Ahorro Y Crédito El Tesoro Pillareño Ltda.”, da una definición sobre los procedimientos de crédito: “Es la descripción de los pasos básicos que se deberán seguir para el otorgamiento de un crédito, desde el inicio de la relación con el solicitante”, además afirma que dicha descripción debe ser realizada relacionando y atendiendo sistemáticamente los pasos a seguir, el tiempo invertido y los responsables de cada actividad.

Cabe añadir que la autora (Jaramillo, 2015) en su tesis “El Proceso de Crédito y la Cartera Vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín Ltda. en el año 2013” aporta definiciones y observaciones importantes en cuanto al crédito de tipo financiero:

“El proceso de crédito en las instituciones financieras tiene su complejidad en la evaluación del mismo, donde se prevé posibles inconvenientes y se evita el riesgo crediticio el encargado de créditos, deberá investigar, analizar, evaluar y tomar una decisión sobre la solvencia moral y económica, capacidad de pago, solvencia, garantías del solicitante de créditos. La interpretación correcta de los requisitos reunidos a través de la información obtenida dará mayor solidez al departamento de créditos para reforzar la decisión.” (Jaramillo, 2015)

Para poder otorgar créditos por ventas las empresas deben realizar de manera eficiente los procesos y procedimientos, por lo cual es importante seleccionar, calificar y evaluar adecuadamente a los clientes sabiendo que de ellos depende la estabilidad económica de la empresa por lo que se considera muy importante para el proyecto de investigación definir en que se basa el proceso crediticio.

El proceso de crédito comercial establece una serie de actividades que aseguren la minimización del riesgo de que se generen cuentas incobrables y que sigue los siguientes pasos:

- **Solicitud de crédito:** Es el primer paso para el otorgamiento de crédito y debe ser diseñada de acuerdo a las condiciones del mercado, la competencia y debe regirse a lo establecido en la política de crédito y cobranza. La solicitud de crédito es el primer documento a través del cual los clientes pretenden iniciar relaciones comerciales. La

empresa, por medio de este documento, debe determinar la máxima cantidad de crédito que se le puede otorgar a un cliente, asignándole un cupo de crédito; para esto, debe determinar la solvencia de los solicitantes, ya así evitar la necesidad de comprobar y verificar el crédito de un cliente cada vez que éste efectúa una compra.

El propósito de la Solicitud de crédito es disponer de información de fácil verificación y por lo tanto de fácil acceso. El examen y la verificación de los datos proporcionados, evitará que la empresa se involucre con clientes cuyos antecedentes no son buenos. Es mejor poner las condiciones claras desde el principio y rechazar solicitudes de cualquier cliente que no provea todos los datos solicitados.

Para proceder a la aprobación del crédito, se debe exigir la respectiva solicitud completamente llena y adjuntando los documentos requeridos, la administración de la empresa está en capacidad de rechazar las solicitudes de crédito que no contengan todos los datos y documentos exigidos. El diseño del formato de la solicitud de crédito debe estar acorde a la situación del mercado, a la costumbre de sector y de la competencia, pero sobretodo tiene que ser fácil de llenar con el fin de no causar excesivas demoras y molestias a los clientes de la empresa.

- **Verificación de la información:** La información recibida en la solicitud de crédito, se somete a la investigación y verificación de datos. En este punto radica la importancia de que la solicitud esté completamente llena y con datos exactos para ahorrar pérdidas de tiempo y por lo tanto pérdidas económicas. Es algunas ocasiones se resienten, considerando que la empresa se está inmiscuyendo en asuntos personales. Por lo tanto, es necesario explicar que la investigación y verificación de los datos se lo hace exclusivamente con el fin de otorgar un crédito y por lo tanto esa información será tratada con estricta confidencialidad.

Dentro de este proceso de crédito, un aspecto muy importante es la confirmación de los llamados “archivos negativos” que es una base de datos en los cuales constan todas las personas y empresas que han tenido o tienen problemas con cuentas cerradas, pagos incumplidos, juicios pendientes y/o cheques protestados, conocidos en nuestro país como Central de Riesgos, que además determina el endeudamiento total de una persona, así como su historial bancario.

- **Otorgamiento de crédito:** Una vez recibida la Solicitud de crédito, realizada la investigación y verificación de la información, la administración de la empresa debe proceder con la toma de decisión respectiva y emitir su informe, así como a aprobar a sugerir un cupo de crédito, según corresponda, dentro de los niveles y responsabilidades que se establezcan. El cupo de crédito otorgado determinará el tipo de garantía que se exigirá al cliente. Los cupos de crédito son otorgados de acuerdo a parámetros como Volúmenes de consumo, Capacidad de pago, necesidades del cliente, nivel de riesgo, Referencias Bancarias, antecedentes de pago comerciales, análisis financiero.
- **Garantías:** De acuerdo a los cupos de crédito otorgados a los clientes, se pueden exigir diferentes tipos de garantía a los clientes, entre los más utilizados están el pagaré, las letras de cambio, el contrato de Suministro de crédito, la prenda industrial y garantías bancarias.

Políticas de Crédito

Según (Del Valle, 2005) se entiende por Políticas de Crédito a las “normas y lineamientos establecidos para la concesión de créditos en los cuales se establece a quién, por cuánto, a qué plazo y que requisitos se requiere para la concesión de una línea de

crédito”. Las políticas de crédito deben ser elaboradas por personal que además de conocer sumamente bien la empresa, también tiene que conocer perfectamente la dinámica del sector en el cual desarrolla sus actividades; y, con el fin de proveerles de la jerarquía necesaria deben ser aprobadas por la máxima autoridad de la empresa.

En su tesis “Las Políticas de crédito y su incidencia en la Rentabilidad empresarial del Comercial Créditos Sánchez”, (Paca, 2015) menciona que las políticas de crédito “...administran el manejo y control de créditos y operaciones contingentes de acuerdo con las políticas existentes, asegurando los niveles de recuperación, basados en la aplicación de políticas sanas y procurando niveles óptimos de seguridad y rendimiento para la institución.”

Los autores (Torres, Jiménez, Pérez, & Jiménez, 2011) en su artículo “La Administración de las Cuentas por Cobrar y su efecto en la Eficiencia Económica de la Empresa de Materiales de la Construcción Las Tunas” definen a las políticas de crédito como una serie de procedimientos para decidir si se concede crédito a un cliente y las acciones para recuperar los valores comprometidos; a la vez que, maximiza el beneficio de la inversión. Respecto a los resultados de las políticas de crédito, se puede decir que una buena política que sea mal aplicada o que una mala política que sea bien aplicada, no producen resultados adecuados.

En el libro Gestión Financiera del autor (Córdoba Padilla, 2016) expone las siguientes acotaciones sobre las políticas de crédito

“Las condiciones económicas y políticas de crédito de la organización constituyen las influencias principales en el nivel de cuentas por cobrar de la organización.

Las políticas de crédito y cobranza están interrelacionadas con la fijación de precios de un producto o servicio y deben contemplarse, como parte del proceso global de competencia. Entre las variables de políticas a considerar figuran: la calidad de las cuentas comerciales aceptadas, la duración del periodo crediticio y descuento por pronto pago” (Córdoba Padilla, 2016)

Cabe destacar que de manera general, las operaciones empresariales están sujetas a normas y políticas que sirven para encaminar la variedad de actividades que se dan entre las organizaciones y sus clientes internos y externos; con base en esto, y tomando en consideración que el proceso de crédito es ordenado, sistemático y sus pasos están conectados entre sí y con las funciones comercial y financiera, se deben definir obligatoriamente políticas para que las actividades de dicho proceso estén encaminadas a la consecución de los objetivos de la compañía. (Créditos y Cobranzas, s.f.).

Pautas para establecer la política de crédito

Debido a que las transacciones comerciales están en constante cambio, tanto en sus condiciones, como en los valores de intercambio; y, dada la velocidad con la que se realizan dichas transacciones, se deben tomar en cuenta que existen factores internos y externos que influyen al momento de delinear una política de crédito.

- Factores Externos
 - Situación socio-económica de la población
 - Estabilidad financiera y policía del país.
 - Situación del mercado
 - Comportamiento de los competidores

- Condiciones de los proveedores (Créditos y Cobranzas, s.f.)
- Factores Internos
 - Objetivos de mercado, de productos, de clientes y de producción
 - Rentabilidad y cobrabilidad permisible
 - Grado de eficiencia y nivel de capital de trabajo
 - Porcentaje de inversión en cuentas por cobrar
 - Habilidad y responsabilidad en la administración financiera (Créditos y Cobranzas, s.f.)

También existen otros factores de internos y externos que limitan e influyen sobre la política de crédito, que están relacionados con la situación cultural, social y económica del ambiente, lo cual marca la tendencia de la política de crédito hacia un comportamiento liberal o conservador. El éxito en la aplicación de las políticas de crédito radica en que se ejecuten varias acciones de manera eficiente, empezando por un apropiado análisis y evaluación del solicitante, manejo apropiado de la aversión al riesgo, no descuidar las cuentas por cobrar y definir métodos de cobranza eficaces que permitan tomar acciones preventivas ante señales de clientes que pudieran mostrar algún tipo de dificultad en sus pagos; todas estas medidas minimizan el riesgo de incobrables inherente a toda actividad comercial en la que se maneje crédito; y, fortifican la política de créditos adoptada por la organización.

Diseño de política de créditos

Para diseñar una correcta política de crédito, se debe seguir una secuencia de pasos, que describan el procedimiento sobre los mecanismos para otorgar créditos y para

efectuar los cobros. Es absolutamente necesario que esté expresada por escrito, con el fin de que los trabajadores sean conscientes de sus tareas y para evitar malentendidos o falsas interpretaciones. Secuencia del diseño de políticas:

- a) Identificar los objetivos.
- b) Borradores preliminares de la política de crédito.
- c) Discusión y revisión de los borradores con las áreas involucradas.
- d) Redacción definitiva.
- e) Aprobación de la alta dirección.
- f) Socialización de la política aprobada entre todos los responsables.
- g) Implementación de la política de crédito.
- h) Control y retroalimentación. (Créditos y Cobranzas, s.f.).

Riesgo de crédito

Según (Carella, 2012), “el riesgo de crédito, es el riesgo de que la contraparte no honre sus obligaciones (el pago de un crédito)”, es decir, el “riesgo de crédito es la contingencia que enfrenta el prestamista, ante la posibilidad de que el prestatario no cumpla con sus obligaciones en tiempo y forma”. (Carella, 2012)

Por otro lado (Amat, Pujadas, & Lloret, 2012) en su libro Análisis de Operaciones de Crédito, explican al riesgo de crédito como:

“La pérdida que se puede producir por el incumplimiento de un cliente de las obligaciones acordadas en un contrato, pagaré, letra de cambio o por medio de una factura. Está determinado por la probabilidad de incumplimiento y la severidad de la pérdida. La gestión de riesgo de crédito se fundamenta en los aspectos externos

(normativa) y los internos (las políticas, normativa interna utilizada, la metodología y procesos utilizados).” (Amat, Pujadas, & Lloret, 2012)

El riesgo es inherente a la concesión de crédito, es decir siempre estará presente, lo que se pretende es asegurar que el riesgo tomado en el otorgamiento del crédito, mediante el cumplimiento de lo estipulado en las normas correspondientes sea el mínimo posible y que a la vez asegure el mantenimiento de las buenas relaciones con el cliente en el largo plazo.

Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar, generalmente ocupan el segundo lugar en monto dentro de los activos de las empresas, su manejo y tratamiento afectan directamente la rentabilidad y liquidez de la empresa.

“Las cuentas por cobrar son derechos monetarios sobre empresas o individuos. Los dos principales tipos son: cuentas por cobrar y documentos por cobrar, son la cantidad que deberá cobrarse a los clientes. Vender a crédito produce tanto un beneficio como un costo. Por un lado, el beneficio permite que la empresa genere ingresos y ganancias vendiendo a los clientes que no pueden pagar de inmediato en efectivo y, por otro lado, el costo, hace que la compañía no pueda cobrar a determinados clientes y eso generara un gasto”. (Horngren, Harrison, & Oliver, 2010)

El plazo de las ventas a crédito es variable y depende del tipo de bien que la empresa comercialice, el tiempo más usual empleado para bienes de consumo es de 30 a

60 días; cuando se crea una cuenta por cobrar, la empresa asume el riesgo de no poder recuperarla, cuando esto sucede, se genera un gasto por incobrables, el cual representa una pérdida para la empresa y su tratamiento va de acuerdo con la política de crédito. Para evitar el apareamiento de cuentas incobrables, es necesario que se estudie adecuadamente a los solicitantes, tanto su historial como su capacidad de pago, con lo cual la cantidad de incobrables se minimizará. (Horngren, Harrison, & Oliver, 2010)

Según (Moyer, McGuigan, & Kretlow, 2005), las cuentas por cobrar representan el monto del crédito que una organización concede a sus compradores cuando realiza una venta.

Se entiende por cuentas por cobrar a los valores que adeudan personas externas a la empresa, la mayoría de estas cuentas se generan como consecuencia de las operaciones empresariales, es decir por ventas de bienes y servicios a crédito y se conocen como cuentas por Cobrar Clientes; mientras que otra proporción de exigibles, no son operativas; y, se originan por factores como los préstamos a empleados, los préstamos a socios o algún crédito tributario. (Meza, 2007)

A partir de lo manifestado en los párrafos anteriores se considera que las cuentas por cobrar son los derechos exigibles que los proveedores adquieren de los clientes por las ventas a crédito. Es necesario reconocer que el crédito se ha convertido en un excelente apalancamiento financiero que ha permitido el crecimiento de muchísimas empresas, se debe considerar además que el crédito comercial no tiene costo para quien los recibe, pues evita gastos por intereses, pero puede ser perjudicial a la empresa que lo concede si es que la recuperación no es oportuna.

Administración de crédito

(Bañuelos, 2014) manifiesta: “Manejar las cuentas por pagar y las cuentas por cobrar; tiene como objetivo primordial el delinear con eficacia las políticas y procedimientos que brinden a sus clientes opciones cuando no pueden pagar en su totalidad dentro de los términos de crédito autorizados.”

Por su parte, (Zapata, 2002) menciona que “representa un recurso técnico que ayude a orientar al personal adecuadamente en el proceso de crédito y cobranza de los clientes con la cual se logrará un proceso de concesión y recuperación efectiva de las cuentas por cobrar.”

La administración de créditos entonces, se enfoca en diseñar de manera eficiente y con eficacia las políticas y procedimientos de crédito, además tiene como obligación socializar estos resultados a nivel general dentro de la empresa a fin de que todos los involucrados en la función de ventas y crédito y cobranzas obtengan los mejores resultados de la aplicación de las mismas procurando el cuidado de los recursos financieros de la empresa.

Manual de Políticas y procedimientos de crédito

También llamado o conocido como “Manual de Créditos”, al respecto (Rural, 2010) expresa que el manual ayuda a definir los responsables, las relaciones, las jerarquías y las funciones de las actividades de crédito y cobranzas. Esto a su vez permite evitar que haya funciones o tareas duplicadas; y, detectar errores y omisiones. Además añade que:

“Al contar con una adecuada definición de responsabilidades, se puede lograr una correcta ejecución de las labores asignadas y propiciar la uniformidad en los procesos de trabajo. Con el Manual se podrá contar con una política coherente, claramente explícita y escrita que sea complemento de la planificación estratégica definida a través de metas, objetivos y presupuestos, a fin de aumentar el valor del patrimonio en beneficio de todos los funcionarios, inversionistas y accionistas de la Institución. Este documento constituye un elemento vital para todas las áreas involucradas en el proceso crediticio, en cada una de sus instancias, lo que no implica el sometimiento constante a disposiciones rígidas. La política se establecerá en sus factores básicos, pero será examinada constantemente a la luz de las cambiantes circunstancias.” (Rural, 2010)

Por otro lado (Mullo, 2014) refiere que:

“todo manual de crédito se debe ir revisando a actualizando de manera constante ya que de ello dependerá el éxito de la empresa además alude que los procedimientos y políticas deben ir acorde a la actividad económica ya que las empresas se encuentran en un mercado dinámico”.

Por lo tanto, el manual de crédito debe ser elaborado, impreso socializado y entregado físicamente a cada una de las personas que se encuentran en la cadena de ventas a crédito y que tienen que ver con la administración de las cuentas por cobrar pues en el se registran las políticas crediticias, responsabilidades y funciones para las personas que se encargan de llevar a cabo el proceso, con la finalidad de que las actividades sean realizadas correctamente de forma estandarizada y en el tiempo establecido reduciendo la posibilidad de generar pérdidas a la empresa.

Análisis de cartera

Según (EQUIFAX, 2012), “el Análisis de Cartera consiste es estudiar una muestra retrospectivamente para modelizar la probabilidad de recupero de las deudas a ser gestionadas por el afiliado”.

El análisis de cartera permite conocer de forma exacta los montos de las deudas que los clientes tienen con la empresa, el tiempo de su vencimiento y la forma más oportuna de recuperarlas.

Rotación de cartera

Para (Aching, 2006) en su libro “Ratios Financieros y Matemáticas de la Mercadotecnia”, la rotación de cartera es un indicador que mide el número de veces que la empresa recupera sus cuentas por cobrar; con este índice, es posible determinar el tiempo que la organización tarda en recuperar los créditos concedidos a sus clientes, esto se conoce como periodo medio de cobro. Ambos indicadores permiten realizar un diagnóstico sobre la eficacia de las políticas de crédito y cobranzas. Se debe tomar en cuenta que el volumen de ventas siempre ha de ser superior al saldo de cuentas por cobrar, ya que, de lo contrario, los fondos de la empresa resultan insuficientes para realizar sus pagos y esta pierde poder adquisitivo, como recomendación los niveles de cartera deben mantenerse de tal forma que no generen costos financieros. La fórmula de cálculo de la rotación de cartera es la siguiente:

$$\text{Rotacion de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

Con respecto al cálculo y al tratamiento de este indicador, el autor (Pacheco, 2012) indica lo siguiente:

“Se debe tener cuidado en no involucrar en el cálculo de este indicador cuentas diferentes a la cartera propiamente dicha. Sucede que, en la gran mayoría de balances, figuran otras cuentas por cobrar que no se originan en las ventas, tales como cuentas por cobrar a socios, cuentas por cobrar a empleados, deudores varios, etc. Como tales derechos allí representados no tuvieron su origen en una transacción de venta de los productos o servicios propios de la actividad de la compañía, no pueden incluirse en el cálculo de las rotaciones porque esto implicaría comparar dos aspectos que no tienen ninguna relación en la gestión de la empresa. En este caso, para elaborar el índice se toma en cuenta las cuentas por cobrar a corto plazo.” (Pacheco, 2012)

Es importante que exista una alta rotación de cartera en la empresa, es decir, que las cuentas por cobrar se recuperen la mayor cantidad de veces durante el año, puesto que de esta forma se tendrá la liquidez necesaria para el giro del negocio sin que se generen pérdidas significativas.

Cartera vencida

El autor (Estrada, 2016) menciona que cartera vencida “Es la parte del activo constituida por los documentos y en general por todos los créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento.”; el mal manejo de la gestión de cobros, el

desconocimiento de los riesgos crediticios, la falta de métodos de recuperación de cartera y la no implementación de garantías de crédito dan como resultado una cartera vencida. Cuando existe cartera vencida, surge el concepto de morosidad, que según (Finanzas para todos, s.f.) es el “Porcentaje de créditos que tardan más de tres meses en devolverse desde su vencimiento definitivo”.

Se entiende por cartera vencida al total de cuentas por cobrar que no han sido recuperados a la fecha de su vencimiento; el mal manejo de los cobros, la falta de métodos de recuperación de cartera o la no implementación de garantías y otros factores dan como resultado la generación de la cartera vencida.

Recuperación de cartera vencida

Consiste en realizar todas las acciones posibles con el fin de cobrar los valores que ya han sobrepasado su vencimiento, según (Pérez, 2007), el enfoque más adecuado para la recuperación de cartera es el de completar ventas, pues una vez que se ha cobrado una cuenta pendiente, se libera su capacidad de endeudamiento y se puede realizar una nueva venta, manteniendo activo al cliente.

La adecuada y oportuna recuperación de la cartera permitirá a la empresa obtener beneficios económicos y aumentar sus ventas, ya que es importante generar cuentas por cobrar y también cobrarlas haciendo espacio a nuevas ventas y nuevos clientes; en caso de presentarse morosidad, los encargados de la cobranza deben poner en práctica todas las herramientas que dispongan para recuperar los valores y conservar el cliente.

Cobranza

Se entiende por cobranza al conjunto de gestiones que la empresa realiza con el fin de recuperar los valores por las ventas a crédito realizadas por la empresa. La gestión de cobranza entonces tiene como objetivo primordial recuperar oportunamente y en su totalidad los valores pendientes de cobro, esta gestión debe ser adecuada, de tal forma que permita mantener la liquidez de la empresa para que pueda desarrollar normalmente sus actividades, cuidando el mantenimiento de las buenas relaciones con el cliente.

Con el fin de convertir las cuentas por cobrar en dinero disponible para la compañía y mantener la cartera de la empresa dentro de márgenes razonables, se determinan como principales objetivos los siguientes:

- Gestionar y agilizar la cobranza
- Prevenir la morosidad. Detección oportuna de cuentas malas
- Reducir pérdidas y gastos
- Mantener buenas relaciones con los clientes

Políticas de cobranza

Al referirse a las políticas de cobranza, (Levy, 2008) proporciona el siguiente concepto:

“Se refiere al procedimiento que se sigue para la recuperación de la cartera vigente y de la vencida. Por ejemplo, la oportunidad de presentar al cobro las facturas, el cobro en tiempo de los contra recibos, las cartas recordatorio sobre saldos vencidos a los 10 días de su vencimiento, las cartas en términos más fuertes

cuando el retraso es mayor, así como una llamada telefónica, hasta llegar al departamento jurídico para el cobro de una factura con más de 90 días. La política de cobranza se deberá diseñar tomando en consideración las condiciones del mercado, competencia, tipo de clientes de la compañía y de los propios objetivos y políticas diversas de la empresa”. (Levy, 2008)

De acuerdo a ello, las políticas de cobranza, a más de incluir los procedimientos a seguir para la operatividad de la misma, deben contener también un análisis estadístico porcentual, periódico y sencillo de las cuentas por cobrar vencidas y por edades, es decir en días de vencimiento, 30, 60, 90 días según el sector o el análisis que se va a realizar, herramienta que permite ejercer presión a clientes morosos.

Tipos de políticas de cobranza

Las políticas de cobranza se pueden clasificar en tres derivadas como menciona la Universidad Virtual de América a continuación:

“**1. Políticas restrictivas:** Caracterizadas por la concesión de créditos en períodos sumamente cortos, normas de crédito estrictas y una política de cobranza agresiva. Esta política contribuye a reducir al mínimo las pérdidas en cuentas de cobro dudoso y la inversión movilización de fondos en las cuentas por cobrar. Pero a su vez este tipo de políticas pueden traer como consecuencia la reducción de las ventas y los márgenes de utilidad, la inversión es más baja que las que se pudieran tener con niveles más elevados de ventas, utilidades y cuentas por cobrar.” (UNIVÍA, 2016)

“2. Políticas liberales: Como oposición a las políticas restrictivas, las políticas liberales tienden a ser generosas, otorgan créditos considerando la competencia, no presionan enérgicamente en el proceso de cobro y son menos exigentes en condiciones y establecimientos de períodos para el pago de las cuentas. Este tipo de política trae como consecuencia un aumento de las cuentas y efectos por cobrar, así como también en las pérdidas en cuentas incobrables. En consecuencia, este tipo de política no estimula aumentos compensadores en las ventas y utilidades.” (UNIVÍA, 2016)

“3. Políticas racionales: Estas políticas son aquellas que deben aplicarse de tal manera que se logre producir un flujo normal de crédito y de cobranzas; se implementan con el propósito de que se cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y de la gerencia financiera en general. Este objetivo consiste en maximizar el rendimiento sobre la inversión de la empresa. Se conceden los créditos a plazos razonables según las características de los clientes y los gastos de cobranzas se aplican tomando en consideración los cobros a efectuarse obteniendo un margen de beneficio razonable.” (UNIVÍA, 2016)

La empresa debe asegurarse de que las políticas fijadas sean las mejores pero también debe lograr la seguridad de que sean bien aplicadas, es decir de nada servirá una buena política mal aplicada o, lo contrario, una mala política bien aplicada. La gerencia de la empresa tiene que asegurarse al respecto. Las políticas de cobranza pueden ser muy restrictivas o muy liberales, las primeras son poco recomendadas por la falta de comunicación que se tiene con el cliente, además no presenta una adecuada imagen para los consumidores lo cual traerá problemas futuros disminuyendo las ventas; en cambio las políticas liberales que mantienen buenas relaciones con los clientes pero afecta

seriamente a la gestión de cobros y difícilmente puede asegurar una recaudación total de las cuentas por cobrar. Es recomendable aplicar políticas racionales que permitan la relación cliente empresa e impulsen al pago de las deudas contraídas, sin generar problemas entre las partes a futuro.

Procedimientos de cobranza

El artículo (Créditos y Cobranzas, s.f.) menciona lo siguiente sobre los procedimientos de cobranza:

“Los procedimientos de cobranza deben ser anticipados y planificados deliberadamente de modo que sigan una serie de pasos o etapas en forma regular y ordenada, porque el propósito de un buen procedimiento de cobranza es la maximización del cobro y minimización de las pérdidas de cuentas por cobrar.”

(Créditos y Cobranzas, s.f.)

Al mencionar procedimientos de cobranza, se hace hincapié en los métodos que se aplica al momento de realizar cobros, en donde se sigue una serie de pasos que permiten alcanzar el éxito, para esto es necesario estipular lineamientos que deben ser planificados de acuerdo al tipo de cliente, evitando cualquier tipo de descontento o reclamo y a su vez pérdidas significativas para la empresa.

Las políticas de cobranza son normas adoptadas para cobrar las cuentas cuando éstas vencen, la eficacia de estas normas se evalúa, en gran parte, considerando el nivel de gastos por cuentas incobrables. Es necesario aclarar que el nivel estimado de

incobrables no depende solamente de la política de cobranza sino también de las que utilizaron para el otorgamiento de crédito.

La experiencia demuestra que el nivel de cuentas incobrables no siempre es constante, se espera que el aumento en los gastos de cobranza reduzca significativamente las cuentas malas.

Al intensificar las gestiones de cobro, los gastos de cobranza aumentan, pero se espera una reducción en el periodo promedio de cobranza y en los gastos por cuentas incobrables, lo que influye directamente en el aumento de las utilidades. Sin embargo, esta estrategia puede significar pérdida de ventas, lo que significa que si la empresa apremia en demasía a sus clientes para el pago de sus deudas, éstos pueden optar por realizar sus compras en otras partes.

Dentro de las políticas de cobranza se debe determinar el tiempo de espera desde que se venció la cuenta hasta iniciar la gestión de cobranza, luego, a medida que la cuenta envejece las gestiones se vuelven más exigentes y personales hasta tomar la decisión de iniciar procedimientos legales de cobro, es importante además que el análisis de la cuenta morosa determine la o las causas por la cuales el cliente no ha cumplido con su obligación, entre las principales se encuentran:

- **Reducción o interrupción de ingresos.** - Algunas veces los clientes pueden verse afectados por una eventual disminución de sus clientes, lo que desemboca en una interrupción de sus ingresos habituales. Otras veces los clientes presentan problemas de careta, ya sea debido a una mala reputación o a una crítica situación general del mercado.

- **Mala administración financiera.** -Existen negocios muy prósperos, pero mal administrados en su parte financiera, muchas veces los propietarios o gerentes realizan inversiones no adecuadas poniendo en riesgo la liquidez de la empresa. Otras veces, malos administradores mantienen un exceso de gastos que no guarda relación con las utilidades que se generan. Aquí radica la importancia de investigar la reputación de los administradores.
- **Problemas Internos.** -Algunos clientes dejan de pagar o retrasan sus pagos porque presentan problemas internos ya sean de tipo administrativo, laboral o doméstico si es un negocio de tipo familiar. Es muy común en el mercado que no exista coordinación entre los departamentos de compras, bodega y contabilidad o finanzas, donde finalmente se tramita el pago, suele suceder que los documentos de respaldo para la emisión del cheque no son enviados a tiempo de un departamento a otro, o que exista algún reclamo y esperan el vencimiento de la factura para hacerlo. Otra razón por la que se retrasan los pagos tiene que ver con problemas laborales; empresas donde existes sindicatos o huelgas frecuentes, siempre presentan un mayor riesgo.
- **Predisposición para no pagar.** -Los excesivos ofrecimientos por parte de algunos vendedores y los errores en el despacho de la mercadería, así como el mal servicio, producen un alto grado de inconformidad en los clientes, provocando en ellos un resentimiento que en la mayoría de los casos se traduce en la postergación del pago.
- **Animo de estafa.** -Lamentablemente en todos los segmentos de mercado y en los diferentes medios, existen personas que, con premeditación, buscan la forma de estafar, por lo cual utilizan una serie de mañas y llegan al extremo de alterar documentos, estas situaciones son difíciles de prever y se deben detectar en la investigación de crédito.

Etapas de los procedimientos de cobranza

Para señalar las etapas que se requieren para llevar a cabo los procedimientos de cobranza a continuación se menciona el criterio de (Créditos y Cobranzas, s.f.)

“1. El Recordatorio este primer caso es de carácter preventivo, se realiza con fechas anteriores a aquellas en que el deudor debe efectuar el pago puesto que su finalidad es prevenir casos de mora en el pago (...). Este aviso debe ser moderado e impersonal, dándole al cliente la sensación que no ha sido individualizado, sino que está recibiendo idéntico trato como a todos los demás clientes que se encuentran en esa situación (...). Uno de los requisitos esenciales de un procedimiento de cobranza es la prontitud con que se entrega o remite el primer aviso, así como conseguir su atención al requerimiento de pago, si estas actitudes captan la intención de deudor, entonces obtendremos una respuesta rápida a nuestro requerimiento. Pero la técnica más recomendable para clientes locales, son las llamadas telefónicas porque demandan atención, hace que la persona requerida suspenda sus actividades y permite conseguir respuestas rápidas, además de concluirse con facilidad, establece una relación personal y privada.”
(Créditos y Cobranzas, s.f.)

“2. Exigir respuestas los deudores que no reaccionan ante el primer aviso deberán ser automáticamente objeto del siguiente paso; al cabo de un determinado número de días (de 3 a 5 días después de la fecha de vencimiento); por medio de cartas de cobranza y llamadas telefónicas más insistentes, no sólo se recordará al deudor que está en mora, sino también se le solicitará una respuesta del porqué de su tardanza en el pago de su deuda. El tono seguirá siendo amable y cortés, pero con

la salvedad de que ya hubo un primer aviso. De todos modos, es lógico suponer que existe algún motivo justificado o injustificado a la falta de pago, por ejemplo, iliquidez transitoria, llegada tarde de la mercadería pocas perspectivas de ventas, etc. (...).” (Créditos y Cobranzas, s.f.)

“3. Insistir en el pago si los anteriores pasos fracasan, la cobranza pasa a una etapa de insistencia o persecución. Este procedimiento busca ejecutar un programa de acciones sucesivas para aplicarse a intervalos regulares según sea que el deudor no responda a los esfuerzos de cobranza. En este caso la actitud será distinta, porque a estas alturas ya puede sospecharse que el cliente tiene mala voluntad o que no tenga intenciones de cancelar la deuda; por lo tanto, se justifica una actitud más drástica en las acciones de cobro (...).” (Créditos y Cobranzas, s.f.)

“4. Adoptar medidas decisivas en el caso de fracasar los anteriores pasos, se debe tomar una medida decisiva o drástica (vencidos los diez días después de la última notificación por escrito). En el ínterin de tiempo es recomendable que se haga un último análisis de la situación del cliente antes de tomar decisiones drásticas. Los deudores que no responden satisfactoriamente a la presión de las gestiones antes detalladas, pueden ser clasificados en dos grupos:

- Primer grupo se hallan incluidos aquellos deudores que están dispuestos a pagar, pero que se encuentran imposibilitados de hacerlo a corto plazo, (iliquidez transitoria). En este caso es recomendable prestarles asistencia, permitiéndoles pagos parciales y prórrogas incluida una reprogramación de su deuda si el caso lo amerita.

- Segundo grupo se hallan aquellos deudores que estando en condiciones de pagar no lo hacen o se resisten a hacerlo. En este caso la empresa puede tomar la decisión de pasar la deuda a un abogado especialista, un gestor de cobranza o al asesor legal si la empresa lo tuviera. Las acciones inmediatas serán sobre la cobranza judicial o extrajudicial.

Si existiera un contrato que lo permita, como ocurre en las ventas a plazos (con retención de propiedad), quizás convengan ejecutar el cobro mediante embargo preventivo o entrega de los bienes según cláusulas establecidas. No es posible establecer normas generales de cobranza para todo tipo de clientes sean estos naturales o jurídicos por lo que se recomienda elaborar un reglamento operativo y dinámico de cobranza para cada tipo de negocios que requieran una cobranza efectiva y sobre todo preventiva, tal como lo señalamos en el punto anterior.”
(Créditos y Cobranzas, s.f.)

Al efectuar los procedimientos de cobranza se encuentran varias etapas que deben realizarse de acuerdo a las necesidades de la empresa, las cuales deben mencionarse en un plan estratégico de cobros o dentro de las políticas para así tener establecido un lineamiento y dar el mismo tratamiento a todas las cuentas por cobrar. Generalmente se inicia con recordatorios, no son de carácter obligatorio ya que son anticipados a la fecha del pago sin embargo son necesarios para evitar que el cliente caiga en mora por falta de comunicación, una vez que se haya detectado demora en el pago se debe realizar llamadas telefónicas o enviar comunicados donde se recuerde las obligaciones que el cliente debe cumplir, y si pese a esto no da una respuesta positiva es necesario aplicar medidas más drásticas que certifiquen la cancelación de esa cuanta procurando no ofender al cliente y logrando una respuesta positiva a las gestiones realizadas.

Actividades de cobranza

A medida que una cuenta por cobrar sigue estancándose es importante agilizar el proceso de cobranza aplicando actividades más estrictas de cobranza las cuales se detallan a continuación:

“**Cartas:** Después de cierto número de días contados a partir de la fecha de vencimiento de una cuenta por cobrar, normalmente la empresa envía una carta en buenos términos, recordándole al cliente su obligación. Si la cuenta no se cobra dentro de un periodo determinado después del envío de la carta, se envía una segunda carta más perentoria. Las cartas de cobro son el primer paso en el proceso de cobros de cuentas vencidas.” (Gómez, 2002)

“**Llamadas telefónicas:** Si las cartas son inútiles, el gerente de créditos de la empresa puede llamar al cliente y exigirle el pago inmediato. Si el cliente tiene una excusa razonable, se puede hacer arreglos para prorrogar el periodo de pago.” (Gómez, 2002)

“**Utilización de agencias de cobros:** Una empresa puede entregar las cuentas incobrables a una agencia de cobros o a un abogado para que las haga efectivas. Normalmente los honorarios para esta clase de gestión de cobro son bastante altos y puede ser posible reciba un porcentaje mucho menor del que espera recibir.” (Gómez, 2002)

“**Procedimiento legal:** Este es el paso más estricto en el proceso de cobro. Es una alternativa que utiliza la agencia de cobros. El procedimiento legal es no solamente oneroso, sino que puede obligar al deudor a declararse en bancarrota, reduciéndose así la posibilidad de futuros negocios con el cliente y sin que garantice el recibo final de los traslados.” (Gómez, 2002)

“Existe un punto más allá del cual los gastos adicionales de cobro no ofrecen un rendimiento suficiente; la empresa debe tener en cuenta este punto. Así terminamos este ciclo de la administración de las cuentas por cobrar, que como ya se explicó en los anteriores artículos es de gran importancia para la empresa y para los responsables del área financiera y contable.” (Gómez, 2002)

Las actividades anteriormente mencionadas mantienen relación con las etapas o fases de los procedimientos de cobranza, que al igual que estos se efectúan en un orden cronológico y varían de acuerdo al tipo de cliente, se recomienda que se inicie con cartas de recordatorio; sin embargo, las llamadas tienen mayor efectividad debido a que se obtiene una respuesta directa en donde se puede llegar a un acuerdo con el cliente tras conocer el motivo de la demora del pago.

Contabilización de las cuentas incobrables

Existen dos métodos para contabilizar las cuentas y documentos por cobrar que parecen incobrables:

- **Método de Estimación:** Este se puede estimar de dos formas
 - a) Porcentaje sobre ventas y,
 - b) Por antigüedad de saldos
- **Método de Cancelación Directa:** Para presentar Estados Financieros más exactos las compañías con cuentas por cobrar significativas utilizan la Provisión de cuentas incobrables, la cual es una contra cuenta de las cuentas por cobrar. Como ya se mencionó existen dos métodos para contabilizar las cuentas por cobrar y presentarlas como cuentas incobrables, uno de estos métodos se basa en el porcentaje de las ventas

realizadas y cobradas y en la antigüedad de los saldos, el otro método se orienta a la presentación de las cuentas en el balance de la empresa como provisión de cuentas por cobrar que representa un porcentaje de pérdida financiera aceptada por la empresa al no poder recuperar los montos pactados al momento de realizar ventas a crédito.

2.2.2. Liquidez - (Variable dependiente)

Liquidez

La liquidez se define como “la capacidad financiera de la empresa para generar flujo de fondos y así responder por sus compromisos en corto plazo, tanto operativos como financieros, el problema inmediato que debe resolver el administrador, gerente o analista financiero, es la deficiencia o el exceso de la liquidez”. (Baena Toro, 2014)

Por otro lado, la liquidez también puede entenderse como “la capacidad que tiene una entidad para obtener dinero en efectivo y así hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. En otras palabras, es la facilidad con la que un activo puede convertirse en dinero en efectivo.” (Debitoor, s.f.)

Se entiende entonces que liquidez es la disponibilidad de efectivo y componentes del efectivo que le garantizan disponer de los recursos necesarios y suficientes para sus actividades, se refiere también, de acuerdo a los autores consultados, a la capacidad de una empresa para convertir sus inventarios y cuentas por cobrar en efectivo y, de esa manera, hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Para medir el grado de liquidez de una empresa se debe realizar el análisis financiero, que proporciona formulas sencillas

conocidas como indicadores financieros y ayudan a medir la capacidad que se posee al momento de hacer frente a las obligaciones obtenidas a corto plazo.

Indicadores Financieros

En el sitio web Análisis Financiero Básico de (Ramírez, 2010) se manifiesta que: “Indicador Financiero es una razón, resultado de relacionar dos cuentas del Balance o del estado de Ganancias y Pérdidas. Los ratios proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa, sean éstos sus dueños, banqueros, asesores, capacitadores, el gobierno, etc. Sirven para determinar la magnitud y dirección de los cambios sufridos en la empresa durante un periodo de tiempo”.

“Los indicadores financieros o las razones financieras son relaciones entre dos o más cifras de los estados financieros, que dan como resultado índice comparables en el tiempo” (Duque, 2016). Los indicadores, índices o razones financieras son frecuentemente utilizados para definir, de acuerdo a la línea del negocio en la que se encuentra la industria, la verdadera situación de la empresa, en el presente caso, especialmente la liquidez y la solvencia.

Los índices financieros se los obtiene mediante la relación entre dos o más cuentas con datos tomados de los estados financieros y que son la base para realizar un análisis de la situación financiera de la empresa y ayudan a su vez a la correcta y oportuna toma de decisiones.

Clasificación de Indicadores

Existen cuatro clases de indicadores financieros, de liquidez, de gestión, de solvencia y de rentabilidad, a continuación se explican los más importantes:

- **Indicadores de Liquidez:** Mediante el cálculo de estos indicadores se puede determinar la capacidad de la empresa para enfrentar las obligaciones a corto plazo.. Por otro lado, estos indican que por cada unidad monetaria de exigible a corto plazo hay una unidad monetaria de activo circulante. (Aching, 2006)

Formulas:

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

$$\text{Liquidez Inmediata} = \frac{(\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios})}{\text{Pasivo Corriente}}$$

- **Indicadores de Gestión:** Miden la utilización del activo y comparan la cifra de ventas con el activo total, el inmovilizado material, el activo circulante o elementos que los integren. (Aching, 2006)

Fórmulas:

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

$$\text{Periodo Promedio de Cobro} = \frac{365}{\text{Rotacion Cuentas por Cobrar}}$$

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}$$

$$\text{Días de Ventas en Inventario} = \frac{365}{\text{Rotación de Inventarios}}$$

$$\text{Rotación de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Compras}}{\text{Cuentas por Pagar}}$$

$$\text{Periodo Medio de Pago} = \frac{365}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}}$$

$$\text{Rotación de activo total} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

- **Indicadores de Solvencia:** También llamados de endeudamiento o apalancamiento. Ratios que relacionan recursos y compromisos. Por otro lado señala que este índice es uno de los más utilizados para medir la liquidez de la empresa o su capacidad de hacer frente sin dificultad es a las obligaciones de pago a corto plazo. (Aching, 2006)

Formulas a utilizar:

$$\text{Deuda Total a Activo Total} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$$

$$\text{Calidad de la Deuda} = \frac{\text{Deudas de Corto Plazo}}{\text{Deudas Totales}}$$

- **Indicadores de rentabilidad:** Miden la capacidad de la empresa para generar riqueza (rentabilidad económica y financiera. (Aching, 2006)

Fórmulas:

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Utilidad Bruta en Ventas}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen Operativo} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

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

Los indicadores financieros se clasifican de acuerdo a las necesidades de análisis de la empresa, que proporcionan la información necesaria para hacer frente a las

obligaciones contraídas a corto y largo plazo, medir los niveles de solvencia con los que se trabaja, conocer cómo está siendo utilizado el activo, la capacidad de generar riqueza y sobre todo entregar una base sólida para la correcta toma de decisiones por parte de la administración en un tiempo determinado.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque

La realización del presente trabajo en la empresa “Hércules Infantil” se sustenta en un paradigma Crítico-Propositivo puesto que complementa lo cuantitativo con lo cualitativo. La investigación planteada se orienta a la pretensión de la empresa de controlar y explicar a través de la aplicación de la gestión de cobranza la relación e incidencia de la misma en la liquidez y rentabilidad de la empresa, logrando así la demostración teórica y práctica del tema planteado.

3.2. Modalidad básica de la investigación

En todo proyecto investigativo interviene la investigación científica como la modalidad que provee las herramientas que sirven para encontrar los elementos necesarios para estructurar el trabajo del investigador, para obtener la información que se requiere, se aplicarán las modalidades de investigación de campo, descriptiva y bibliográfica, ya que estas son las más adecuadas para cumplir con los objetivos planteados.

Investigación de Campo

La investigación de campo se la conoce también como investigación “in Situ”, se caracteriza por medio de la manipulación de una variable, pero con un control total de la situación y siendo su objetivo final la determinación de las causas que favorecen la realización de un evento específico. Se dice también “la investigación de campo emplea el método científico para alcanzar conocimientos en el campo de la realidad social (Investigación Pura) o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada)” (Sabino, 1992).

La realización de la presente investigación se realiza directamente en las instalaciones de la empresa “Hércules Infantil” lugar en el cual se aplicarán encuestas, también se acudirá a Calzado Sánchez, Calzado Miguelin y Calzado Logatty con el fin de entrevistar y encuestar a gerentes, contadores y encargados de ventas, de esta manera, durante la investigación se obtendrán datos concretos que respalden adecuadamente la los resultados de la investigación.

En el libro “El proceso de investigación”, se señala que: “La Investigación de Campo se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos y expresa que las técnicas de investigación de campo utilizan sus propios procedimientos e instrumentos para la recolección de datos, junto a los mecanismos específicos de control y validez de la información” (Sabino, 1992)

Investigación Descriptiva

Según (Bernal, 2010), “La investigación descriptiva, consiste en reseñar aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares de personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás”. De acuerdo a esto, la investigación descriptiva es muy útil y eficaz en ocasiones en las que se pretende describir los principales componentes de la realidad.

En este proyecto se detalla de una manera muy precisa y ordenada todo lo relacionado con la problemática planteada en la investigación cuentas por cobrar, cartera vencida y liquidez. La utilización de este nivel de investigación permitió comparar varios factores que han influido de manera significativa. Esta modalidad ayudo a conocer cómo y cuáles son los clientes con los que trabaja la empresa, las características de cada uno de ellos al momento de responder ante sus obligaciones, quiénes son y cuáles son los montos que adeudan los clientes. Dónde se encuentran para poder establecer contacto con ellos y conocer las causas que los llevan al incumplimiento en pago.

Investigación Bibliográfica

“La investigación bibliográfica constituye una excelente introducción a todos los otros tipos de investigación, además de que constituye una necesaria primera etapa de todas ellas, puesto que ésta proporciona el conocimiento de las investigaciones ya existentes; teorías, hipótesis, experimentos, resultados, instrumentos y técnicas usadas

acerca del tema o problema que el investigador se propone investigar o resolver” (Hernández Sampieri, 2014).

En el caso de la presente investigación en la empresa “Hércules Infantil” es necesario la utilización de libros, revistas, artículos científicos, tesis y páginas Web; el estudio se completará con información y documentos propios de la empresa como estados financieros, documentos de importación entre otros y que se encuentran en la compañía.

Otros conceptos, respecto a este tipo de investigación, incluyen aspectos adicionales como el hecho de que la investigación documental “consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema objeto de estudio.” (Bernal, 2010)

El punto de partida para la presente investigación es el material bibliográfico que se empleó para analizar, conocer, comparar y evaluar la problemática por medio de fuentes tales como libros, tesis, revistas, artículos científicos y artículos de internet, los cuales fueron de gran ayuda al momento de obtener la información sobre el marco conceptual, aclarar conceptos y dar validez al marco teórico. Este tipo de investigación permitió conocer la literatura existente relacionada con el problema investigado y así dar respuesta al problema de cartera vencida y la falta de liquidez de la empresa.

3.3. Plan de recolección de Información

Según (Herrera, Medina, & Naranjo, 2004), metodológicamente la construcción de la información se opera en dos fases las cuales son: plan de recolección de información y el procesamiento de información. La siguiente investigación contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos. La investigación se denomina cuantitativa considerando los siguientes elementos:

a) Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida

para la investigación: El instrumento diseñado para la presente investigación es un cuestionario estructurado, el mismo que cuenta con seis preguntas orientadas a los propietarios de las empresas, y una encuesta compuesta por catorce preguntas, que permitieron recolectar información útil y precisa, conocer los movimientos que se realizan, facilitando la verificación y a su vez optimizando al máximo tiempo y recursos.

b) Selección de recursos de apoyo: Para la presente investigación se cuenta con la colaboración de los propietarios y agente vendedor de las empresas encuestadas y entrevistadas, la Gerente y contadora de la empresa calzado “Hércules Infantil”.

c) Plan de procesamiento de la información: Una vez obtenidos los resultados de la aplicación de la encuesta y entrevista y los ratios financieras, se procedió a pasarlos al programa informático Excel que ayudo a obtener una mejor visualización de datos, se aplicaron encuestas y entrevistas a empresas que se dedican a la misma línea de producción, además se realizó un análisis lineal de los activos y de las cuentas por cobrar de la empresa con relación a los años 2014-2015 y 2016 con el fin de obtener un mejor enfoque que permitirá una mejor toma de decisiones a la empresa.

3.4. Población y Muestra

La población está constituida por pequeñas empresas de calzado de la ciudad de Ambato, siendo un conjunto de individuos, del cual se recaba información suficiente y relevante para el desarrollo de la investigación a través de un enfoque mixto, ya que se aplica entrevistas y encuestas a dicha población. Cabe destacar que este conjunto de individuos posee características esenciales observables que muestran que podemos obtener información que ayude en el desarrollo de la investigación, siendo el foco principal de fuentes informativas y el beneficiario directo de la misma. Para obtener mayor exactitud en el análisis y desarrollo de la investigación se estudia a las siguientes empresas:

Tabla 0.1 Empresas Encuestadas y entrevistadas

| Empresa | Años de actividad | Mercado | Productos |
|---------------------------|--------------------------|----------------|---|
| Calzado Hércules Infantil | 30 años | Nacional | Calzado de niños y niñas |
| Calzado Sánchez | 20 años | Nacional | Calzado casual para caballeros y niños |
| Calzado Logatty | 8 años | Nacional | Calzado casual para caballeros y niños. |
| Calzado Miguelin | 5 años | Nacional | Calzado de niños y niñas |

Fuente: Empresas Encuestadas

Elaborado por: Ana Lozada

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Análisis e interpretación

El análisis e interpretación se obtiene de los datos provenientes de fuentes internas conforme a los datos expuestos, la recolección de información se presenta a continuación.

4.1. Análisis de las Entrevistas

La presente entrevista se la realizó a los propietarios de las diferentes empresas de calzado del sector en Ambato.

Tabla 4.1 Análisis Entrevistas

| Entrevistas | | | | |
|---|--|--|---|--|
| Empresas: | Calzado Hércules Infantil | Calzado Sánchez | Calzado Logatty | Calzado Miguelin |
| Nombre: | Sra. Cristina Santana | Sra. Wilma Bonilla. | Sr. Byron Barona. | Sra. Nubia Guerrero |
| Cargo: | Propietaria | Propietaria | Propietario | Propietaria |
| Experiencia en el Sector: | 17 años | 20 años | 10 años | 8 años |
| Preguntas | | | | |
| 1- ¿La empresa cuenta con políticas de crédito actualizadas? | Si, las ventas son a 30,60 ,90 días. Los pagos son con cheques posfechados, o transferencias bancarias a cadenas | Si, se estableció políticas para el 10% del total de las ventas que se realizan a crédito. | Si, las políticas varían dependiendo los montos de las facturas y la estabilidad económica de los clientes. | Si, se otorga crédito, dependiendo los montos de las facturas. |

| | | | | |
|---|---|---|--|--|
| | nacionales con fecha de vencimiento a 60 días. | | | |
| 2- ¿Existe un área especializada o específica dentro de la empresa para el manejo y control de cuentas por cobrar? | No, la persona encargada de las ventas, se encarga de realizar el cobro de las facturas. | Si, las facturas son cobradas al momento de la venta, una persona se encarga del cobro del 10% de las ventas a crédito. | No, es proceso es general, una persona de oficina o los vendedores se encargan del cobro de las facturas. | No, la persona encargada de ventas realiza los cobros. |
| 3-En cuanto a la gestión de las cuentas por cobrar ¿cómo se manejan los cobros dentro de la empresa? Cuando el crédito está vigente, cuando el crédito esta vencido. | Se procede al cobro cuando el crédito esta vencido, superando los tiempos establecidos al ser concedidos. | Se procede al cobro cuando el crédito está vigente. | Se otorga un mes de para el pago de cartera vigente, y cuando la cartera esta vencida los vendedores se encargan del cobro, los problemas se generan porque las rutas con coinciden. | Se realiza un seguimiento de los montos adeudados por los clientes, se llama para que cancelen, pero se demoran en el pago de las facturas |
| 4- ¿Considera usted que los montos de cartera vencida de la empresa son demasiado altos y pueden llegar a convertirse en incobrables? | No, la empresa tiene un mínimo porcentaje de cuentas incobrables, sin embargo, en lo contable existe provisión para este rubro. | No, puesto que las ventas de la empresa son al contado en un 90%. | Actualmente la empresa cuenta con un 10% en cartera vencida de años anteriores | La empresa tiene un porcentaje de cuentas vencidas a la fecha, haciendo difícil el cobro por el tiempo de transcurrido. |
| 5- ¿Cree que la cartera vencida afecta principalmente a | Si, afectando principalmente al pago de proveedores y | Sí, no se puede salir adelante y genera pérdidas, razón por la cual las ventas con a | Si, afecta en mayor proporción al pago de proveedores y al | Si, afecta en mayor proporción al pago de proveedores y al |

| | | | | |
|---|--|---|--------------------------------------|---|
| la liquidez de la empresa? | sueldos y salarios del personal. | contado y un porcentaje bajo a crédito. | pago de sueldos y salarios | pago de sueldos y salarios |
| 6- ¿Qué factores considera importantes para aprobar crédito a los clientes? (Montos, plazos, garantías, referencias, otros aspectos) | Referencias bancarias y personales, montos, clientes con historial en el mercado a nivel nacional. | Garantías en mayor proporción, aunque todos los aspectos son importantes. | Referencias Bancarias y comerciales. | Referencias comerciales y bancarias, montos de las facturas |

Fuente: Empresas Encuestadas

Elaborado por: Ana Lozada

4.2. Interpretación de entrevistas

Tabla 4.2 Interpretación Entrevistas

| |
|---|
| <p>Pregunta 1: ¿La empresa cuenta con políticas de crédito actualizadas?</p> <p>Las empresas cuentan con políticas de crédito actualizadas, varían dependiendo la empresa, montos adeudados por los clientes, tiempos establecidos para el cobro, entre otros factores. Sin embargo, estas no se encuentran definidas por escrito lo que ha ocasionado problemas al momento de otorgar créditos por ventas.</p> |
| <p>Pregunta 2: ¿Existe un área especializada o específica dentro de la empresa para el manejo y control de cuentas por cobrar?</p> <p>Las empresas son pequeñas, y no cuentan con varios departamentos, la persona encargada de realizar las ventas es la que se encarga de cobro de las facturas, como no existe un área específica la cartera vigente se convierte en vencida fácilmente, ya que las rutas para ventas y cobros no son las mismas.</p> |
| <p>Pregunta 3: En cuanto a la gestión de las cuentas por cobrar ¿cómo se manejan los cobros dentro de la empresa? Cuando el crédito está vigente, cuando el crédito esta vencido.</p> <p>Cuando la cartera está vigente, las empresas se encargan de cobrar por medio de la visita del agente vendedor a cada uno de sus clientes. Cuando el crédito esta vencido se procede a llamar y realizar un seguimiento a las cuentas de los clientes, se solicita la cancelación de las deudas, y el propietario de la empresa visita a los clientes.</p> |
| <p>Pregunta 4:</p> |

¿Considera usted que los montos de cartera vencida de la empresa son demasiado altos y pueden llegar a convertirse en incobrables?

Las empresas tienen una cartera vencida a la fecha, algunas calculan un mínimo porcentaje de provisión para cuentas incobrables, otras empresas dan por perdidos esos montos, por lo difícil que les resulta el cobro de estos.

Pregunta 5:

¿Cree que la cartera vencida afecta principalmente a la liquidez de la empresa?

Esta afecta principalmente al pago de proveedores en todas las empresas, también afecta al pago de sueldos y salarios y a las utilidades de las empresas.

Pregunta 6:

¿Qué factores considera importantes para aprobar crédito a los clientes? (Montos, plazos, garantías, referencias, otros aspectos)

Las empresas antes de otorgar créditos a sus clientes por realizan una investigación de sus referencias bancarias y comerciales, otras trabajan con las garantías entregadas por los clientes y los montos de las facturas.

Fuente: Empresas Encuestadas

Elaborado por: Ana Lozada

4.3. Análisis de las Encuestas:

La encuesta fue aplicada a las personas encargadas del cobro de las cuentas por cobrar y se detalla a continuación:

Tabla 4.3 Personas encuestadas

| Empresa | Nombre | Cargo | Departamento |
|---------------------------|-----------------|------------------|---------------------|
| Calzado Hércules Infantil | Ivonne Santana | Agente de Ventas | Ventas |
| Calzado Sánchez | | Agente de Ventas | Ventas |
| Calzado Logatty | Jenny de Barona | Agente de Ventas | Ventas |
| Calzado Miguelin | Miguel Lozada | Agente de Ventas | Ventas |

Fuente: Empresas Encuestadas

Elaborado por: Ana Lozada

Pregunta 1 ¿La empresa cuenta con políticas de crédito actualizadas?

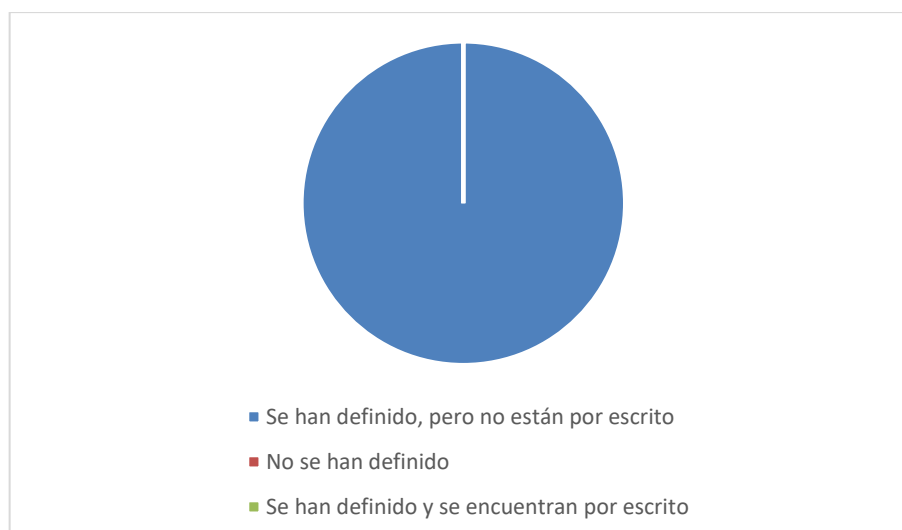
Tabla 4.4 Políticas de crédito actualizadas

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|-------------|
| Se han definido, pero no están por escrito | 4 | 100% |
| No se han definido | 0 | 0% |
| Se han definido y se encuentran por escrito | 0 | 0% |
| Suma: | 4 | 100% |

Fuente: Empresas Encuestadas

Elaborado por: Ana Lozada

Gráfico 4.1 Políticas de crédito actualizadas



Fuente: Empresas Encuestadas

Elaborado por: Ana Lozada

En un 100% las empresas encuestadas trabajan con políticas de crédito actualizadas para otorgar crédito a sus clientes, estas varían dependiendo el tiempo de relación con el cliente, los montos de las facturas y el tiempo estimado de pago de los mismo.

Pregunta 2 ¿Se aplican las políticas para el proceso de crédito?

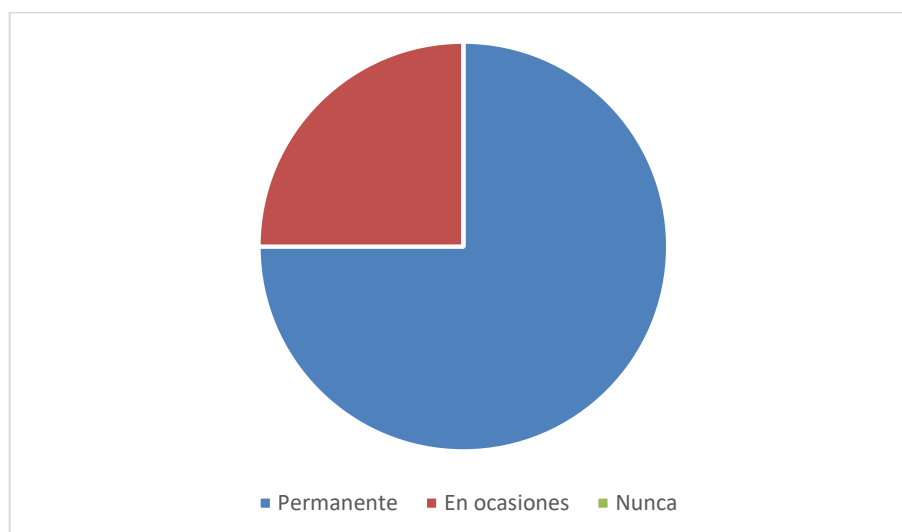
Tabla 4.5 Políticas para el proceso de crédito

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Permanente | 3 | 75% |
| En ocasiones | 1 | 25% |
| Nunca | 0 | 0% |
| Suma: | 4 | 100% |

Fuente: Empresas Encuestadas

Elaborado por: Ana Lozada

Gráfico 4.2 Políticas para el proceso de crédito



Fuente: Empresas Encuestadas

Elaborado por: Ana Lozada

Las empresas y los agentes vendedores en un 75% aplican las políticas de crédito planteadas, mientras que un 25% no son aplicadas, provocando problemas de liquidez u una adecuada recuperación de cartera.

Pregunta 3 ¿La empresa vende a crédito a sus clientes?

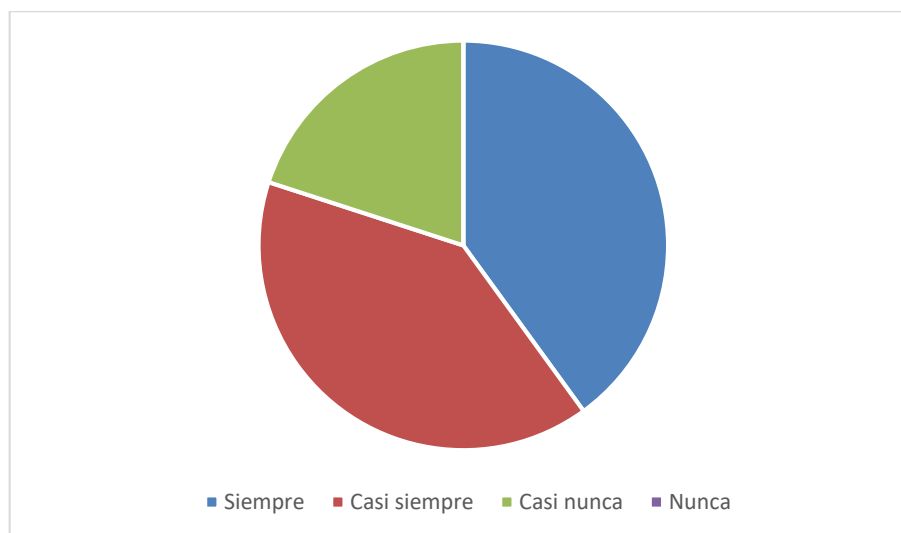
Tabla 4.6 Ventas a crédito a clientes

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Siempre | 2 | 50% |
| Casi siempre | 1 | 25% |
| Casi nunca | 1 | 25% |
| Nunca | 0 | 0% |
| Suma: | 4 | 100% |

Fuente: Empresas Encuestadas

Elaborado por: Ana Lozada

Gráfico 4.3 Ventas a crédito a clientes



Fuente: Empresas Encuestadas

Elaborado por: Ana Lozada

Un 50% de las empresas encuestadas vende constantemente a crédito a sus clientes otorgándoles facilidades de pago de acuerdo a la confianza existente, mientras que un 25% lo realiza casi siempre y un 25% casi nunca, otorgando crédito por ventas solo cuando lo consideren pertinente y necesario.

Pregunta 4 ¿En qué porcentaje las ventas que hace la empresa son a crédito?

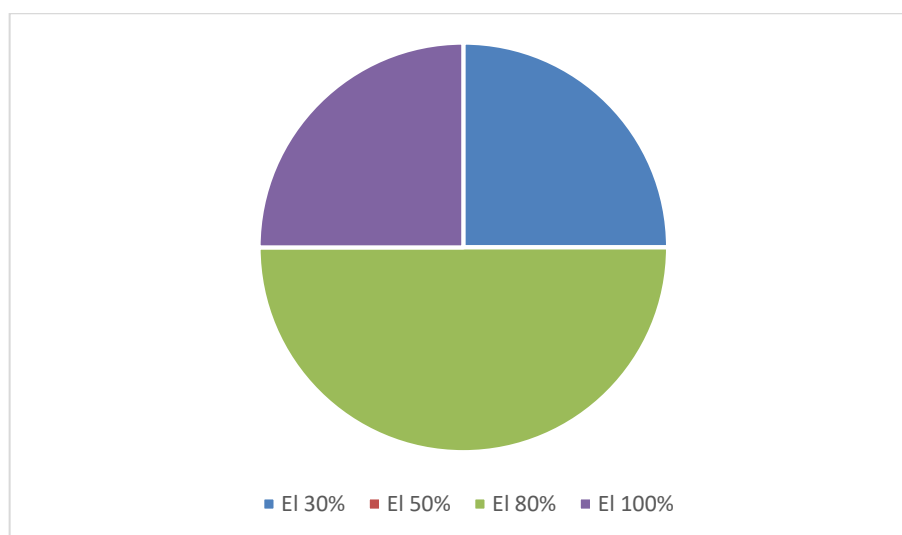
Tabla 4.7 Porcentaje de ventas a crédito

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| El 30% | 1 | 25% |
| El 50% | 0 | 0% |
| El 80% | 2 | 50% |
| El 100% | 1 | 25% |
| Suma: | 4 | 100% |

Fuente: Empresas Encuestadas

Elaborado por: Ana Lozada

Gráfico 4.4 Porcentaje de ventas a crédito



Fuente: Empresas Encuestadas

Elaborado por: Ana Lozada

Un 50% las empresas se mantienen en el mercado gracias a otorgar ventas a crédito en un 80% del total de sus ventas, el 25% de las empresas trabajan con el 30% y otro 25% con el 100% del total de sus ventas, lo que quiere decir que gran parte de sus ventas con a crédito de 30, 60, 90 días dependiendo el monto de las facturas.

Pregunta 5. Los plazos de crédito que se ofrecen a los clientes son:

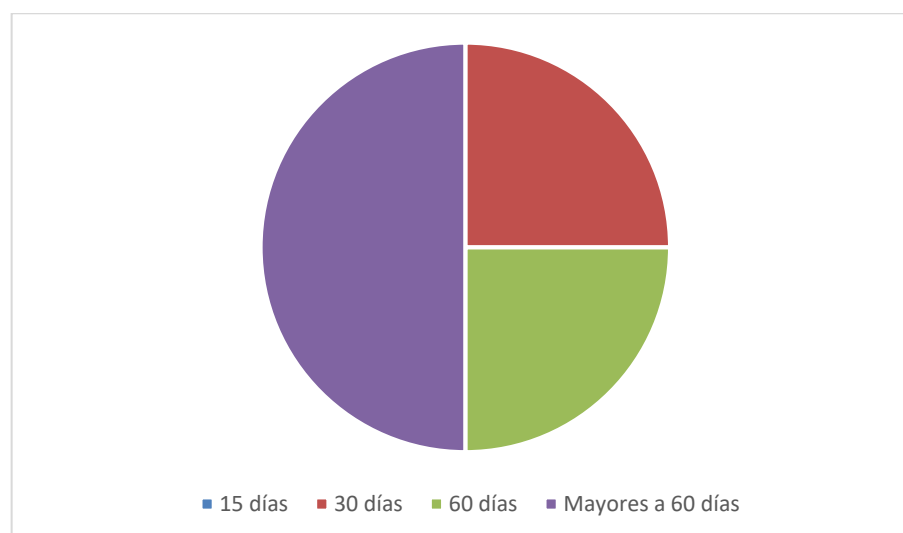
Tabla 4.8. Plazos de crédito que se ofrecen a los clientes

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|-------------|
| 15 días | 0 | 0% |
| 30 días | 1 | 25% |
| 60 días | 1 | 25% |
| Mayores a 60 días | 2 | 50% |
| Suma: | 4 | 100% |

Fuente: Empresas Encuestadas

Elaborado por: Ana Lozada

Gráfico 4.5 Plazos de crédito que se ofrecen a los clientes



Fuente: Empresas Encuestadas

Elaborado por: Ana Lozada

Los plazos ofrecidos a los clientes para el pago de sus deudas con las empresas son mayores a 60 días, representando un 50% del total de empresas encuestadas, otras empresas trabajan con un intervalo que varía entre 30 y 60 días, otorgando menos beneficios a los clientes.

Pregunta 6 ¿Los clientes cumplen el pago en los plazos de crédito concedidos?

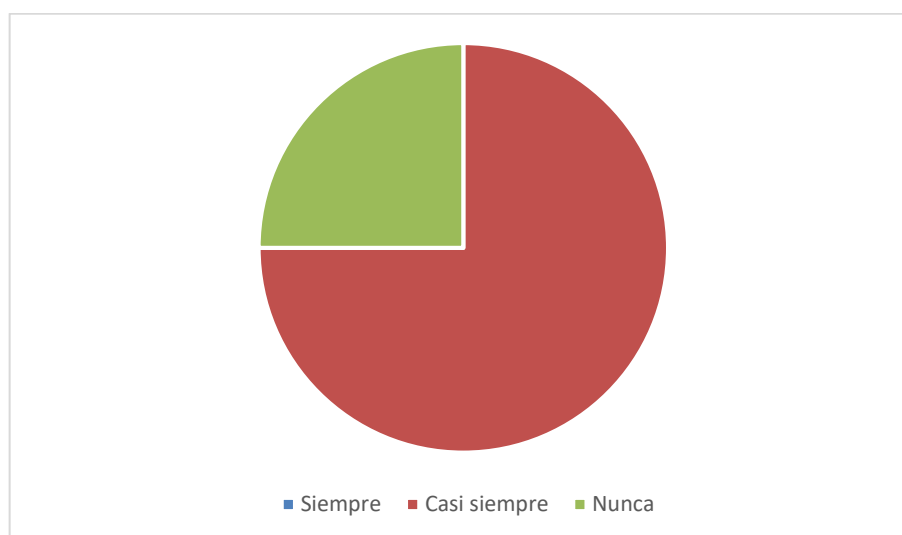
Tabla 4.9 Cumplimiento del pago de los clientes

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Siempre | 0 | 0% |
| Casi siempre | 3 | 75% |
| Nunca | 1 | 25% |
| Suma: | 4 | 100% |

Fuente: Empresas Encuestadas

Elaborado por: Ana Lozada

Gráfico 4.6 Cumplimiento del pago de los clientes



Fuente: Empresas Encuestadas

Elaborado por: Ana Lozada

Los clientes casi siempre cumplen con el pago de sus obligaciones con las empresas este casi siempre representa un 75% del total de encuestados, un 25% no cancela sus obligaciones, generando también pérdidas significativas en las empresas y falta de liquidez.

Pregunta 7 La demora en el pago de créditos por parte de los clientes es:

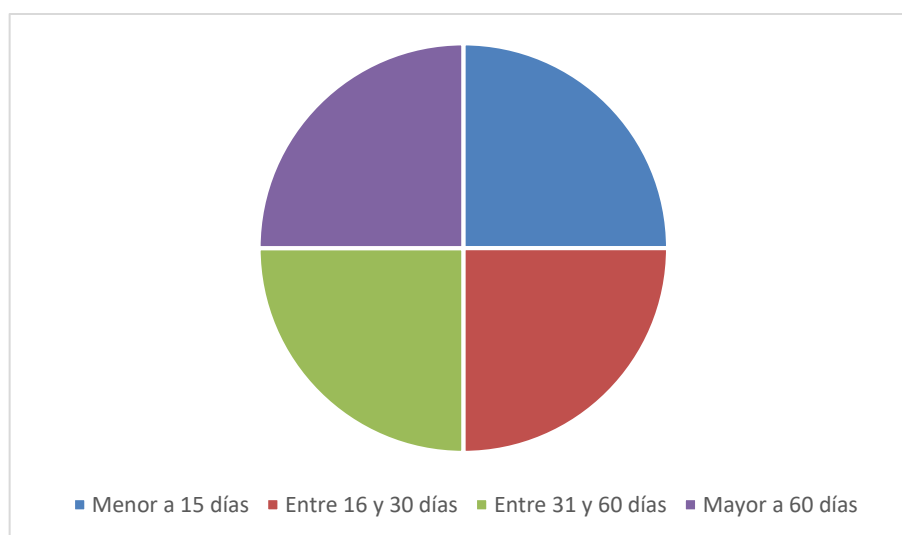
Tabla 4.10 Demora del pago de los créditos

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|-------------|
| Menor a 15 días | 1 | 25% |
| Entre 16 y 30 días | 1 | 25% |
| Entre 31 y 60 días | 1 | 25% |
| Mayor a 60 días | 1 | 25% |
| Suma: | 4 | 100% |

Fuente: Empresas Encuestadas

Elaborado por: Ana Lozada

Gráfico 4.7 Demora del pago de los créditos



Fuente: Empresas Encuestadas

Elaborado por: Ana Lozada

La demora de los clientes para el pago de las obligaciones obtenidas con las empresas varía dependiendo los montos de la deuda, el tiempo de la deuda y la economía de los clientes.

Pregunta 8. El monto de cartera vigente 2017 en relación al año 2016:

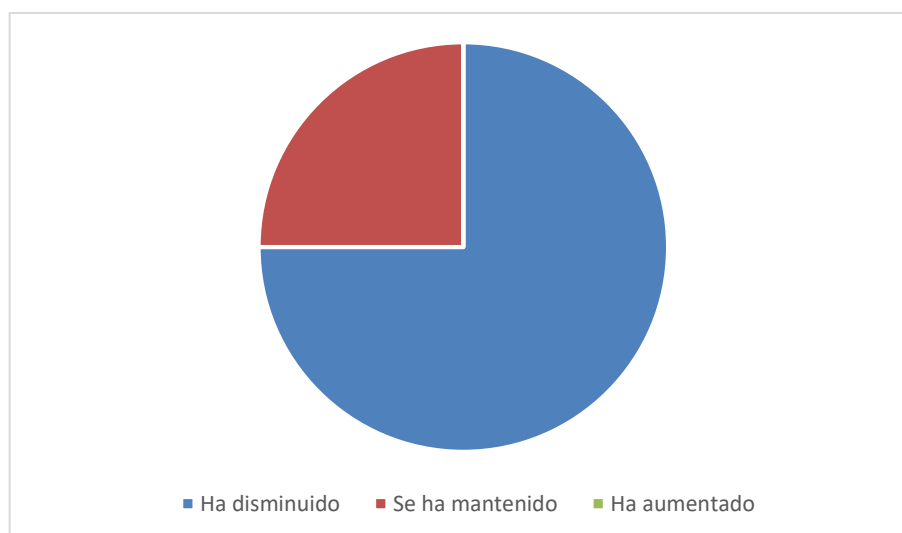
Tabla 4.11 Monto de cartera vigente 2017 en relación al año 2016

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|------------|-------------|
| Ha disminuido | 3 | 75% |
| Se ha mantenido | 1 | 25% |
| Ha aumentado | 0 | 0% |
| Suma: | 4 | 100% |

Fuente: Empresas Encuestadas

Elaborado por: Ana Lozada

Gráfico 4.8 Monto de cartera vigente 2017 en relación al año 2016



Fuente: Empresas Encuestadas

Elaborado por: Ana Lozada

Los montos de cartera vigente de las empresas a comparación del año anterior se han mantenido, lo que quiere decir que sus clientes están cumpliendo con el pago de sus obligaciones, y las ventas a crédito también se mantienen con relación a las del año anterior.

Pregunta 9 El monto de cartera vencida 2017 en relación al año 2016:

Tabla 4.12 Monto de cartera vencida 2017 en relación al año 2016:

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|------------|-------------|
| Ha disminuido | 1 | 25% |
| Se ha mantenido | 3 | 75% |
| Ha aumentado | 0 | 0% |
| Suma: | 4 | 100% |

Fuente: Calzado Hércules Infantil

Elaborado por: Ana Lozada

Gráfico 4.9 Monto de cartera vencida 2017 en relación al año 2016:



Fuente: Empresas Encuestadas

Elaborado por: Ana Lozada

Los montos de cartera vencida con relación al año anterior se mantienen, lo quiere decir que la cuenta no ha variado, no se han efectuado pago de las facturas anteriores de la empresa.

Pregunta 10 ¿Cómo considera que los montos de su cartera vencida se encuentran en comparación a las empresas del sector?

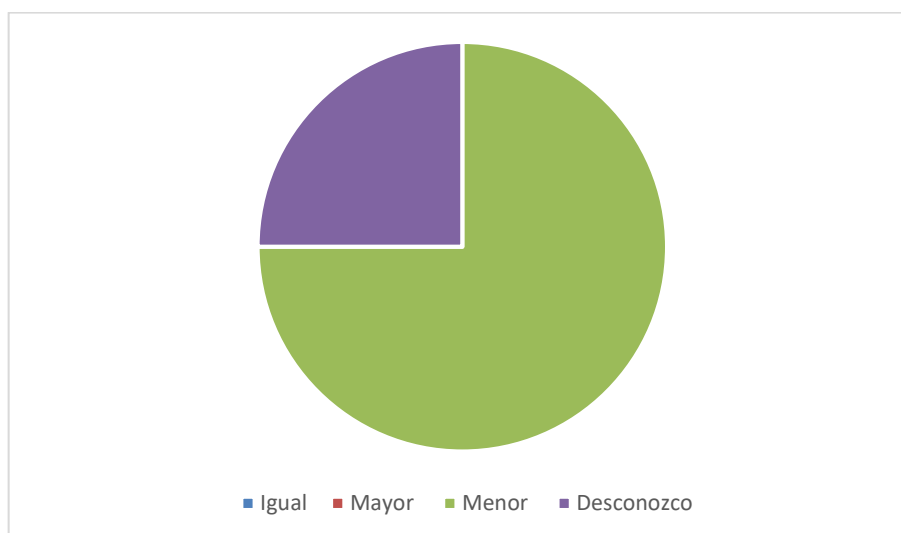
Tabla 4.13 Consideración de los montos de cartera vencida en comparación al sector

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Igual | 0 | 0% |
| Mayor | 0 | 0% |
| Menor | 3 | 75% |
| Desconozco | 1 | 25% |
| Suma: | 4 | 100% |

Fuente: Calzado Hércules Infantil

Elaborado por: Ana Lozada

Gráfico 4.10 Consideración de los montos de cartera vencida en comparación al sector



Fuente: Empresas Encuestadas

Elaborado por: Ana Lozada

Las empresas encuestadas consideran, que sus montos de cartera vencida con relación a otras empresas del sector son menores, lo que quiere decir que la empresa está aplicando políticas de crédito y cobranza favorables.

Pregunta 11 ¿Qué factores considera importantes antes de otorgar crédito comercial a sus clientes?

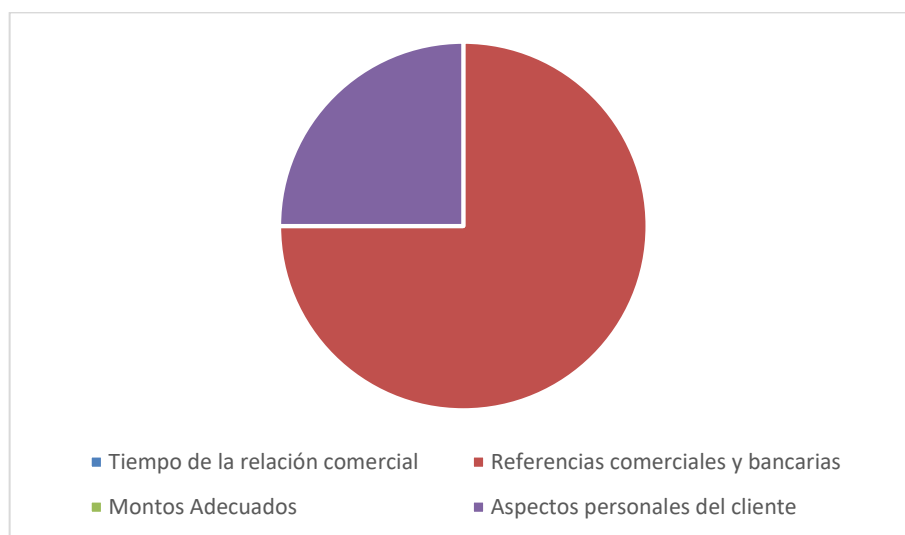
Tabla 4.14 Factores importantes antes de otorgar crédito.

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------------------|------------|-------------|
| Tiempo de la relación comercial | 0 | 0% |
| Referencias comerciales y bancarias | 3 | 75% |
| Montos Adecuados | 0 | 0% |
| Aspectos personales del cliente | 1 | 25% |
| Suma: | 4 | 100% |

Fuente: Calzado Hércules Infantil

Elaborado por: Ana Lozada

Gráfico 4.11 Factores importantes antes de otorgar crédito.



Fuente: Empresas Encuestadas

Elaborado por: Ana Lozada

Las empresas antes de proceder a otorgar crédito por ventas a sus clientes realizan una investigación de sus referencias bancarias, personales y comerciales, lo que les sirve para determinar si el cliente es óptimo para recibir un crédito y si es apropiado concedérselo.

Pregunta 12 ¿El hecho de no poder recuperar a tiempo las cuentas por cobrar afecta en mayor proporción a?

Tabla 4.15 El no cobrar a tiempo afecta en mayor proporción a:

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|-------------|
| Los pagos a proveedores | 4 | 100% |
| Los pagos a instituciones financieras | 0 | 0% |
| Los pagos de sueldos y salarios | 0 | 0% |
| Los pagos de obligaciones tributarias y patronales | 0 | 0% |
| Suma: | 4 | 100% |

Fuente: Calzado Hércules Infantil

Elaborado por: Ana Lozada

Gráfico 4.12 El no cobrar a tiempo afecta en mayor proporción a:



Fuente: Empresas Encuestadas

Elaborado por: Ana Lozada

En las empresas la recuperación de cartera vigente y vencida ayuda a mantenerse en el mercado, el no recuperar las cuentas deudoras a tiempo genera problemas de liquidez y no permite proceder al pago a proveedores y sueldos y salarios, adicional a este la empresa no obtendrá las utilidades esperadas ni suficiente reserva para la solución de sus problemas financiero es un futuro.

Pregunta 13 ¿El área encargada de las cuentas por cobrar permite hacer un proceso adecuado del seguimiento de cartera?

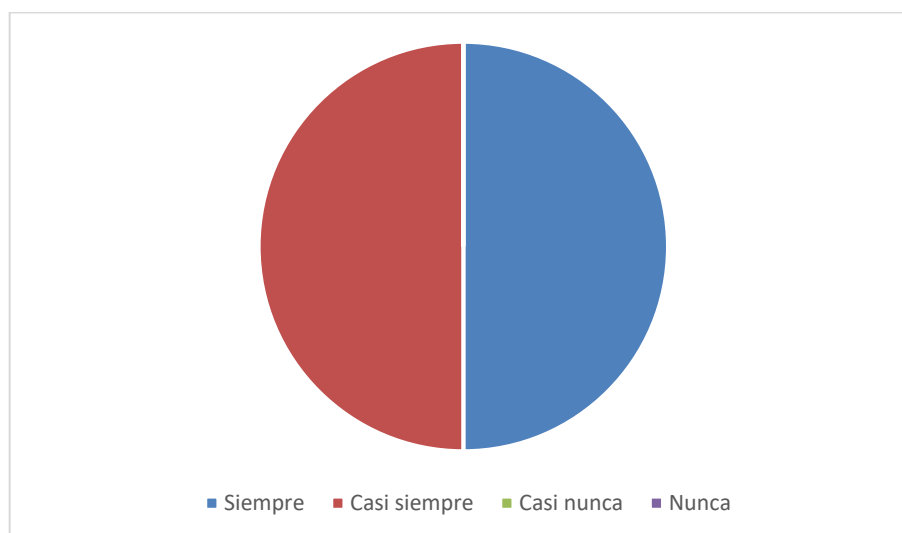
Tabla 4.16 Seguimiento adecuado a la cartera

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Siempre | 2 | 50% |
| Casi siempre | 2 | 50% |
| Casi nunca | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |
| Suma: | 4 | 100% |

Fuente: Empresas Encuestadas

Elaborado por: Ana Lozada

Gráfico 4.13 Seguimiento adecuado a la cartera



Fuente: Empresas Encuestadas

Elaborado por: Ana Lozada

El agente de ventas, se encarga de los cobros de las cuentas de sus clientes, estos la, mayoría de tiempo hacen un seguimiento a sus deudas, realizan llamadas, visitan los locales y más actividades con el fin de recuperar cartera.

Pregunta 14 ¿Cree usted que el proceso de crédito que maneja la empresa es el adecuado?

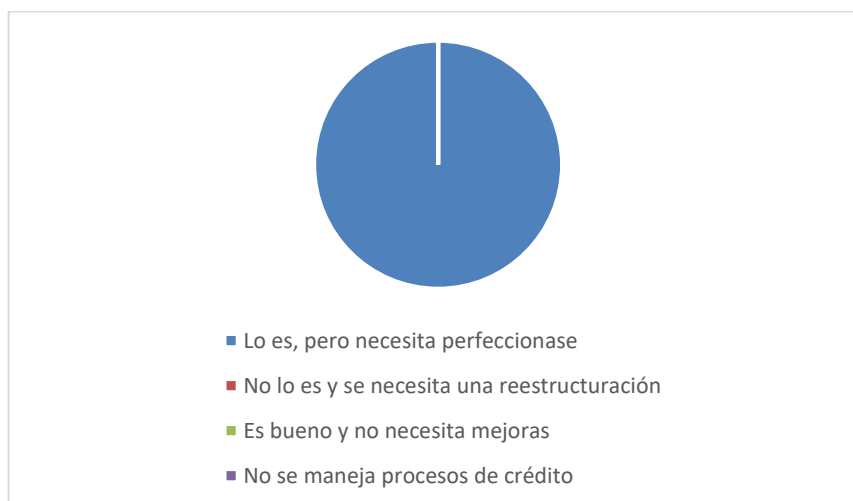
Tabla 4.17 El proceso de crédito que maneja la empresa es el adecuado

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|-------------|
| Lo es, pero necesita perfeccionarse | 4 | 100% |
| No lo es y se necesita una reestructuración | 0 | 0% |
| Es bueno y no necesita mejoras | 0 | 0% |
| No se maneja procesos de crédito | 0 | 0% |
| Suma: | 4 | 100% |

Fuente: Empresas Encuestadas

Elaborado por: Ana Lozada

Gráfico 4.14 El proceso de crédito que maneja la empresa es el adecuado



Fuente: Empresas Encuestadas

Elaborado por: Ana Lozada

Las empresas manejan procesos de crédito para otorgar poder mantenerse en el mercado, estos están definidos y han sido expuestos a los agentes de ventas, pero no se encuentran por escrito lo que provoca el mal uso de la información, los procesos de crédito necesitan definirse de mejor manera, ser entendible y confiable y estar por escrito, evitando problemas al otorgar créditos y recupera cartera.

4.4. Análisis de los Estados Financieros de Calzado Hércules Infantil.

Tabla 4.18 Total cuentas por cobrar con relación al Activo 2014-2015.

| Activo | | | | | |
|--|---------------------|-------------|---------------------|-------------|------------------|
| Cuentas | 2014 | % | 2015 | % | 2015-2014 |
| Efectivo y equivalentes | \$2.527,00 | 1,0% | \$3.298,05 | 1,3% | \$771,05 |
| Cuentas por cobrar clientes corrientes locales | \$79.336,19 | 32,0% | \$93.543,07 | 35,6% | \$14.206,88 |
| Cuentas por cobrar corrientes locales | \$0,00 | 0,0% | \$73,48 | 0,0% | \$73,48 |
| Crédito tributario a favor a favor del sujeto pasivo (Renta) | \$937,56 | 0,4% | \$157,39 | 0,1% | -\$780,17 |
| Inventario Materia Prima | \$21.058,15 | 8,5% | \$22.153,98 | 8,4% | \$1.095,83 |
| Inventario productos en proceso | \$3.127,14 | 1,3% | \$0,00 | 0,0% | -\$3.127,14 |
| Inventario P.T. y mercadería en almacén | \$0,00 | 0,0% | \$13.201,65 | 5,0% | \$13.201,65 |
| Terreno | \$109.592,14 | 44,2% | \$109.592,14 | 41,7% | \$0,00 |
| Muebles y Enceres | \$958,93 | 0,4% | \$958,93 | 0,4% | \$0,00 |
| Maquinaria Equipo e instalaciones | \$35.583,76 | 14,4% | \$35.583,76 | 13,5% | \$0,00 |
| Equipo de Computación y Software | | | | | |
| Vehículo | \$52.320,53 | 21,1% | \$52.320,53 | 19,9% | \$0,00 |
| (-) Depreciación acumulada planta y equipo | -\$57.559,37 | -23,2% | -\$68.119,37 | -25,9% | -\$10.560,00 |
| | \$247.882,03 | 100% | \$262.763,61 | 100% | |

Fuente: Calzado Hércules Infantil

Elaborado por: Ana Lozada

El total de cuentas por cobrar de clientes corrientes locales en el año 2014 en Calzado Hércules Infantil fue de \$79.336,19 que representa el 32% del total del activo, al 2015 fueron \$93.543,07 aumentando en un 17.91% que representa \$14.206,88. Al 2014 la empresa no contaba con cuentas por cobrar corrientes locales al 2015 se genera la cuenta con un 73,48, estos valores indican que los movimientos de cartera no son favorables, generando pérdidas financieras.

Tabla 4.19 Total, cuentas por cobrar con relación al Activo 2015-2016.

| Cuentas | 2015 | % | 2016 | % | 2016-2015 |
|--|---------------------|-------------|---------------------|---------------|------------------|
| Efectivo y equivalentes | \$3.298,05 | 1,3% | \$6.039,11 | 2,9% | \$2.741,06 |
| Cuentas por cobrar clientes corrientes locales | \$93.543,07 | 35,6% | \$42.060,89 | 20,4% | -\$51.482,18 |
| Cuentas por cobrar corrientes locales | \$73,48 | 0,0% | \$0,00 | 0,0% | -\$73,48 |
| Crédito tributario a favor a favor del sujeto pasivo (Renta) | \$157,39 | 0,1% | \$0,00 | 0,0% | -\$157,39 |
| Inventario de Materia Prima | \$22.153,98 | 8,4% | \$20.015,18 | 9,7% | -\$2.138,80 |
| Inventario de productos en proceso | \$0,00 | 0,0% | \$0,00 | 0,0% | \$0,00 |
| Inventario de prod. Term. y mercadería en almacén | \$13.201,65 | 5,0% | \$13.020,89 | 6,3% | -\$180,76 |
| Terreno | \$109.592,14 | 41,7% | \$109.592,14 | 53,0% | \$0,00 |
| Muebles y Enceres | \$958,93 | 0,4% | \$958,93 | 0,5% | \$0,00 |
| Maquinaria Equipo e instalaciones | \$35.583,76 | 13,5% | \$35.583,76 | 17,2% | \$0,00 |
| Equipo de Computación y Software | | | \$480,00 | 0,2% | \$480,00 |
| Vehículo | \$52.320,53 | 19,9% | \$52.330,53 | 25,3% | \$10,00 |
| (-) Depreciación acumulada planta y equipo | -\$68.119,37 | -25,9% | -\$73.455,73 | -35,6% | -\$5.336,36 |
| | \$262.763,61 | 100% | \$206.625,70 | 100,0% | |

Fuente: Calzado Hércules Infantil

Elaborado por: Ana Lozada

El total de cuentas por cobrar de clientes corrientes locales en el año 2015 fue de \$93.543,07 que representa el 35.6% del total del activo, al 2016 tenía un total de \$42.060,89 disminuyendo el 55.04% que representa -51.482,18 al 2015 se genera cuentas por cobrar corrientes locales con un valor de 73,48, quedando en 0 en el año 2016. Estos valores indican que se efectuaron movimientos de cartera, recuperando las pérdidas financieras con las que trabajaba la empresa.

4.5. Variación cuentas por cobrar, cartera vencida y cartera vigente

Tabla 4.20 Variación cartera 2014-2015

| | | |
|-------------------------|-------------|---------|
| Cartera al 2014 | \$79.336,19 | 84,81% |
| Cartera al 2015 | \$93.543,07 | 100,00% |
| Cartera Vigente al 2015 | \$14.206,88 | 15,19% |
| Cartera Vencida al 2015 | \$79.336,19 | 84,81% |
| Total, cartera al 2015 | \$93.543,07 | 100,00% |

Fuente: Calzado Hércules Infantil

Elaborado por: Ana Lozada

El presente cuadro nos permite conocer el monto de cartera vigente al año 2015, el cual es de \$14.206,88 que representa un 15,19% del total de cartera. La cartera vencida al mismo año es de \$79.336,19 siendo un 84,81% del total. Estos valores nos indican que los montos de cartera vencida son reamente altos, y si no son controlados por la administración se convertirán en incobrables.

Tabla 4.21 . Variación cartera 2015-2016

| | | |
|-------------------------|--------------|----------|
| Cartera al 2015 | \$93.543,07 | 222,40% |
| Cartera al 2016 | \$42.060,89 | 100,00% |
| Cartera Vigente al 2016 | -\$51.482,18 | -122,40% |
| Cartera Vencida al 2016 | \$93.543,07 | 222,40% |
| Total, cartera al 2016 | \$42.060,89 | 100,00% |

Fuente: Calzado Hércules Infantil

Elaborado por: Ana Lozada

Al año 2016 la empresa sigue manteniendo un monto elevado de cartera vencida el cual es de \$93.543,07 que representa el 222.40% del total de cartera. Al mismo año se establece un déficit en cartera vigente disminuyendo en un 55.04% con relación al año anterior por consistencia de la pérdida de clientes y aumento al efectivo de la empresa.

4.6. Indicadores Financieros

Rotación de Cuentas por cobrar

| 2014 | | |
|--------------------|--------------|--------|
| Ventas | \$359.725,81 | |
| Cuentas por cobrar | \$79.336,19 | = 4,53 |

| 2015 | | |
|--------------------|--------------|--------|
| Ventas | \$222.829,31 | |
| Cuentas por cobrar | \$93.616,55 | = 2,38 |

| 2016 | | |
|--------------------|--------------|--------|
| Ventas | \$104.355,47 | |
| Cuentas por cobrar | \$42.060,89 | = 2,48 |

Fuente: Calzado Hércules Infantil

Elaborado por: Ana Lozada

Después de analizar los datos arrojados se puede determinar que la empresa vende más al contado que a crédito, sin embargo, en los dos últimos años sus niveles de ventas disminuyeron en un 38% al 2015 y un 53% al 2016. Mientras que el nivel de cuentas por cobrar aumento al 2015 en un 17.91% y al 2016 disminuyo drásticamente en un 55.04% lo que puede ser provocado por una buena gestión de cobros o peor aún pérdida de clientes.

Índices de Rentabilidad

Tabla 4.22 Índices de rentabilidad

| Análisis de rentabilidad | | | | | | | |
|--------------------------|--|--------|--------|-------|-------|-------|-------|
| Indicador | | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Rtab. sobre ventas | = $\frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas}}$ (100) | 10,95% | 8,53% | 1,92% | 1,92% | 1,92% | 1,92% |
| ROA | = $\frac{\text{Utilidad}}{\text{Activos}}$ (100) | 15,89% | 7,23% | 0,97% | 0,98% | 0,99% | 1,00% |
| ROE | = $\frac{\text{Utilidad}}{\text{Patrimonio}}$ (100) | 35,16% | 14,87% | 1,53% | 1,55% | 1,58% | 1,60% |
| Rtab. sobre activo fijo | = $\frac{\text{Utilidad}}{\text{Activo fijo}}$ (100) | 44,32% | 21,38% | 2,24% | 3,37% | 5,06% | 8,56% |

Fuente: Calzado Hércules Infantil

Elaborado por: Ana Lozada

Al analizar los datos arrojados del cálculo de la rentabilidad podemos darnos cuenta que los niveles de rentabilidad con los que trabajaba la empresa no son del todo óptimos en los años 2014 al 2016, al aplicar el modelo planteado y mejorar los procesos de crédito y cobranza en la empresa los índices de rentabilidad mejoran a razón de la correcta gestión de las cuentas por cobrar.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- De acuerdo al análisis efectuado de las cuentas por cobrar y los estados financieros de los años 2014 - 2015 y 2016, proporcionados por calzado “Hércules Infantil” se puede concluir que los niveles de cartera vencida con los que trabaja la empresa son notablemente altos provocando la disminución de liquidez, que no se pueda responder a las obligaciones contraídas con proveedores, empleados, socios e instituciones financieras.
- Las encuestas realizadas a las empresas de sector arrojan datos importantes a considerar, sobre la correcta aplicación de las normas y políticas establecidas por la empresa para el cobro adecuado a sus clientes, además sirvieron de base al momento de estudiar las políticas con las que trabaja “Hércules Infantil”.
- Al aplicar herramientas de estudio e indicadores financieros, se concluye que es importante para las empresas, ya sean pequeñas, medianas o grandes realizar un análisis financiero al finalizar su periodo contable, con el fin de conocer la situación actual de la empresa y tomar a tiempo decisiones acordes a la problemática que se pueda generar.
- La empresa “Hércules Infantil” cuenta con políticas de crédito definidas de manera verbal a la persona encargada de los cobros, sin embargo, la carencia de estas por escrito ha generado problemas al momento de otorgar crédito por ventas, provocando falencias en el sistema de cobro, pérdidas significativas de clientes y falta de liquidez en la empresa.

5.2. Recomendaciones

- La presentación de los estados financieros al finalizar el período contable es de suma importancia puesto que refleja la situación actual de la empresa en un momento determinado, es recomendable poner énfasis a los datos arrojado por las cuentas por cobrar en los años próximos y tomar decisiones oportunas sobre el tratamiento de esta cuenta.
- Mediante los resultados obtenidos de las diferentes técnicas de recolección de información, se recomienda redirigir las políticas y normas de cobro de las cuentas por cobrar con las que trabaja la empresa, tomando como base aspectos importantes como son las políticas empleadas por la competencia, el mercado, la comodidad de los clientes y los objetivos propuestos por la empresa.
- El uso de herramientas de estudios e indicadores financieros permite a las empresas conocer su situación económica y financiera, por lo cual es recomendable que se realice un análisis financiero anualmente o semestralmente dependiendo de la situación económica y necesidad que tenga la empresa.
- Es recomendable que “Hércules Infantil” cuente con políticas de crédito actualizadas, que estén definidas por escrito, sean comunicadas y entregadas a las personas encargadas de las ventas y los cobros, evitando de esta forma que las falencias existentes en los cobros continúen y ayudando a mejorar la liquidez de la empresa.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1. Datos informativos

Título: Mejoras a los procesos de crédito y cobranzas de la empresa Calzado Hércules Infantil.

Institución Ejecutora: Empresa de calzado “Hércules Infantil”

Gráfico 6.1 Logo empresa “Hércules Infantil”



Fuente: Calzado Hércules Infantil

Elaborado por: Ana Lozada

Beneficiarios: Propietario, Personal encargado de los cobros, Empresas interesadas en la información que contiene el presente proyecto.

Dirección: La empresa “Hércules Infantil”, se encuentra ubicada en la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, Ciudadela España calles Cádiz 06-45 y Vigo.

Gráfico 6.2 . Mapa de la Empresa



Fuente: Google Maps

Elaborado por: Ana Lozada

Gráfico 6.3 Vista de la empresa.



Fuente: Google Maps

Elaborado por: Ana Lozada

6.2. Antecedentes de la propuesta

En “Hércules Infantil” no se ha desarrollado anteriormente estudios sobre los problemas que causa y la forma en la que afecta a la liquidez de la empresa, tanto el inapropiado análisis de crédito, como la inadecuada recuperación de las cuentas por cobrar, los créditos otorgados por ventas a sus clientes no son recuperados en el tiempo establecido.

Una vez realizado los análisis necesarios con base a los estados financieros de años anteriores se ha llegado a determinar que existe una inadecuada recaudación de cartera, provocando en la empresa pérdidas financieras y el incumplimiento en el pago de sus obligaciones patronales, tributarias y de operación.

6.3. Justificación

“Hércules Infantil” aumenta sus ventas y mantiene relaciones comerciales por medio de los créditos otorgados a los clientes, sin embargo, esto provoca en la empresa problemas financieros ya que los clientes no cancelan los créditos dentro de los plazos establecidos por la administración.

La presente propuesta permitirá proponer mejoras al manejo contable y financiero de las cuentas por cobrar de Hércules Infantil, con el fin de mejorar su liquidez mediante la óptima y oportuna toma de decisiones al momento de otorgar créditos por ventas y el adecuado seguimiento a los clientes al momento de realizar la gestión de cobranza.

6.4. Objetivos

6.4.1. General

Proponer mejoras para el manejo contable y financiero de las cuentas por cobrar en “Hércules Infantil”.

6.4.2. Específicos

- Desarrollar un manual de procedimientos de crédito y cobranza que ayuden a mejorar la rentabilidad en la empresa.
- Establecer políticas que permitan mejorar la recuperación adecuada de cuentas por cobrar.
- Desarrollo de los procedimientos de crédito en base al manual que permita brindar una herramienta adecuada a los colaboradores.

6.5. Análisis de Factibilidad

La presente propuesta se llevará a cabo gracias al apoyo y colaboración de la gerencia de “Hércules Infantil” y la persona encargada de los cobros de cartera. Se propondrá mejoras para el manejo y seguimiento de los créditos, beneficiando en la toma de decisiones, la economía y financiamiento de la empresa.

Organizacional: Es factible elaborar la propuesta ya que permitirá tomar mejores decisiones al momento de otorgar créditos por ventas en cuanto a los montos y tiempos establecidos para recuperar cartera.

Económica Financiera: Es posible porque se cuenta con los recursos necesarios para su investigación y elaboración, representa un costo razonable tomando en cuenta los beneficios que generará a la empresa.

6.6. Fundamentación

Una de las metas que se quiere alcanzar con el desarrollo de la propuesta es mejorar el manejo contable y financiero de las cuentas por cobrar, estableciendo políticas de crédito y cobranza que permitan mejorar razonablemente la economía de la empresa, mediante la adecuada evaluación del cliente, la fijación de condiciones de crédito y más aspectos a tomar en cuenta al momento de otorgar créditos.

6.7. FODA de cobranzas

Con el fin de tener una visión más detallada acerca de la gestión de cobranzas se realiza un FODA específico del área de cobranzas.

Fortalezas

Son los factores positivos de la empresa, que le pueden proporcionar una o varias ventajas competitivas, se evalúan de acuerdo con su facilidad de ser emuladas. Las fortalezas detectadas en la cobranza de Calzado Hércules Infantil son:

- 1) Apoyo directivo a la gestión de cobranzas.
- 2) Predisposición del personal para reducir la cartera vencida.
- 3) Disponibilidad de personal para la cobranza.

Oportunidades

Son factores externos que pueden resultar favorables para la empresa, se evalúan de acuerdo con su atractivo y su probabilidad de éxito. Las oportunidades identificadas en la cobranza de Calzado Hércules Infantil son:

- 1) Necesidad de los clientes del producto de Calzado Hércules.
- 2) Alta rotación de los productos generando la necesidad de abastecimiento.
- 3) Altos niveles de confianza en la empresa.
- 4) Incremento de las ventas por parte de los clientes

Debilidades

Las debilidades son factores negativos que pueden causar desventajas frente a los competidores; se evalúan se acuerdo con el impacto que pueden tener frente a la competencia y su facilidad para ser superadas. Calzado Hércules Infantil muestra las siguientes debilidades en el área de cobranzas:

- 1) Alto nivel de centralización en la toma de decisiones.
- 2) Baja utilización tecnológica en la gestión de cobranzas.
- 3) Seguimiento insuficiente en la cobranza.
- 4) Ausencia de planificación y estrategias de cobranza.

Amenazas

Son los factores externos que pueden traer consecuencias desfavorables para la empresa, se evalúan de acuerdo con el impacto que pueden tener y son:

- 1) Alto número de competidores que ofrecen crédito.
- 2) Competencia desleal en ventas.
- 3) Alto costo financiero para la empresa la misma que debe recurrir a fondeo para soportar el crédito comercial otorgado.
- 4) Situación política económica del país.

6.8. Metodología- Modelo operativo

El modelo operativo se lo va a realizar en 5 pasos detallados a continuación:

- Establecer políticas de crédito y cobranza
- Evaluar al cliente
- Determinar los montos y tiempo de los créditos
- Cobranza del crédito
- Evaluar la política de crédito y cobranza

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITO Y COBRANZA

ELABORADO POR:

ANA CRISTINA LOZADA DÍAZ

AMBATO 2018

6.8.1. Establecer políticas de crédito y cobranza

Antes de tomar la decisión de otorgar créditos por ventas la empresa debe estudiar su situación económica y determinar si esta se encuentra en condiciones de hacerlo, procurando no caer en inestabilidad económica y pérdidas financieras.

Las políticas a aplicar son las siguientes:

- Atender de manera amable y cortés al cliente acorde a las necesidades requeridas.
- Dar a conocer al cliente la variedad de muestras de calzado que posee.
- Dependiendo de los modelos escogidos y solicitados por los clientes proporcionarles las características y precios de cada uno de ellos.
- De acuerdo a los productos y montos de la venta explicar las garantías, plazo y formas de pago.
- El cliente está en su derecho de solicitar una o varias proformas de los modelos escogidos.
- Preguntar de forma sutil y con mucha educación la forma de pago al cliente.
- Si el cliente opta por cancelar al contado, se procederá por realizar el pedido, si lo hará en crédito se llenará una solicitud de crédito.
- Corroborar que la solicitud de crédito esté llena con letra legible y con todos los plazos obligatorios.
- Toda solicitud de crédito será analizada por la Gerencia con mucho cuidado y profesionalismo.
- Revisar la base de datos del cliente, si ya fue cliente anterior examinar cómo fue su historial de pagos.

- Todo cliente que realice ventas por crédito dentro de la empresa deberá demostrar su solvencia económica.
- Revisar que todos los requisitos estén en orden y se cumplan de acuerdo a este manual.
- Verificar las referencias personales, comerciales y bancarias.
- Se negará el crédito al cliente, cuando las referencias sean falsas, o se ha detectado demora en el pago de sus obligaciones comerciales.

6.8.2. Evaluar al cliente

Antes de tomar la decisión de otorgar créditos por ventas la empresa debe estudiar su situación económica y determinar si esta se encuentra en condiciones de hacerlo, procurando no caer en inestabilidad económica y pérdidas financieras.

Las políticas a aplicar son las siguientes:

- Atender de manera amable y cortés al cliente acorde a las necesidades requeridas.
- Dar a conocer al cliente la variedad de muestras de calzado que posee.
- Dependiendo de los modelos escogidos y solicitados por los clientes proporcionarles las características y precios de cada uno de ellos.
- De acuerdo a los productos y montos de la venta explicar las garantías, plazo y formas de pago.
- El cliente está en su derecho de solicitar una o varias proformas de los modelos escogidos.
- Preguntar de forma sutil y con mucha educación la forma de pago al cliente.

- Si el cliente opta por cancelar al contado, se procederá por realizar el pedido, si lo hará en crédito se llenará una solicitud de crédito.
- Corroborar que la solicitud de crédito este llena con letra legible y con todos los plazos obligatorios.
- Toda solicitud de crédito será analizada por la Gerencia con mucho cuidado y profesionalismo.
- Revisar la base de datos del cliente, si ya fue cliente anterior examinar cómo fue su historial de pagos.
- Todo cliente que realice ventas por crédito dentro de la empresa deberá demostrar su solvencia económica.
- Revisar que todos los requisitos estén en orden y se cumplan de acuerdo a este manual.
- Verificar las referencias personales, comerciales y bancarias.
- Se negará el crédito al cliente, cuando las referencias sean falsas, o se ha detectado demora en el pago de sus obligaciones comerciales.

6.8.3. Determinar los montos y tiempo de los créditos

Después de haber evaluado al cliente y conocer si posee la capacidad necesaria para cancelar el crédito, en necesario determinar las condiciones del mismo.

Plazos de pago

- Cuando el cliente solicite un crédito menor a \$200.00 el plazo máximo será de 1 mes, \$500.00 a 2 meses y mayor de \$500.00 a 3 meses.

Porcentaje de entrada de la mercadería

- Cuando la venta de la mercadería se dé a crédito, el cliente está en la obligación de pagar un 25% de entrada al momento de la entrega.

Recargos por mora

- En caso de que el cliente se retrase de sus pagos se aplicara un respectivo porcentaje de interés (3%) a la cuota adeudada.

Obligaciones del Cliente

- Presentar documentos e información real.
- Ser puntuales en sus pagos.
- Estar de acuerdo con las políticas establecidas por la empresa para ser beneficiado del crédito.
- Firmar los respectivos documentos de respaldo para otorgarle el crédito.

Beneficio del cliente

- Si el cliente es puntual con sus pagos, se le otorgará un descuento del 3% del monto de la factura, este lo podrá hacer usos de las siguientes maneras: se le descontará a la factura o se le otorgará un fondo para siguientes compras.

6.8.4. Cobranza del crédito

Posterior a otorga el crédito a los clientes, se procede a cobrar los mismos. Se debe establecer a la persona encargada de realizar los cobros, si ya existe un encargado será la misma persona. Posterior se procede a hacer efectivo el cobro, tomando en cuenta los lineamientos establecidos por la empresa.

- La persona encargada de los cobros es responsable de revisar y organizar el envío de las cuentas a los clientes que estén retrasados del pago.
- Gestionar la recuperación de cartera.

- Desarrollar la gestión de cobros mediante llamadas telefónicas o visitas a los clientes.
- Controlar que los clientes no tengan exceso de morosidad.
- Elaborar informes mensuales de la recuperación de cartera, con el fin de mantener la información actualizada.
- En caso de que los clientes se nieguen a pagar, comunicar de inmediato a la Administración para que proceda a tomar las medidas respectivas.
- Si el cliente ya a depositado y no lo comunico, ponerse en contacto para verificar el pago del crédito o las diferencias que existan.
- En caso de que el cliente sobrepase los tiempos de pago, se procederá a retirar la mercadería hasta llegar al monto de la deuda.
- Si el cliente no responde a los llamados anteriores se procederá a la vía legal para recuperar la cartera.

6.8.5. Evaluar la política de crédito y cobranza

Como punto final se pasa a evaluar la política establecida en la empresa con el fin de saber si los cambios realizados permitieron recuperar el valor de la cartera o si es necesario realizar más modificaciones. Lo más óptimo es realizar la evaluación de la política implementada dentro de unos seis meses.

Aspectos a tomar en cuenta

- Eficiencia de los cobros.
- Situación económica y financiera anterior y actual de la empresa.
- Cambios en el mercado.
- Políticas de cobro con los que trabaja la competencia.

6.8.6. Procedimiento de crédito

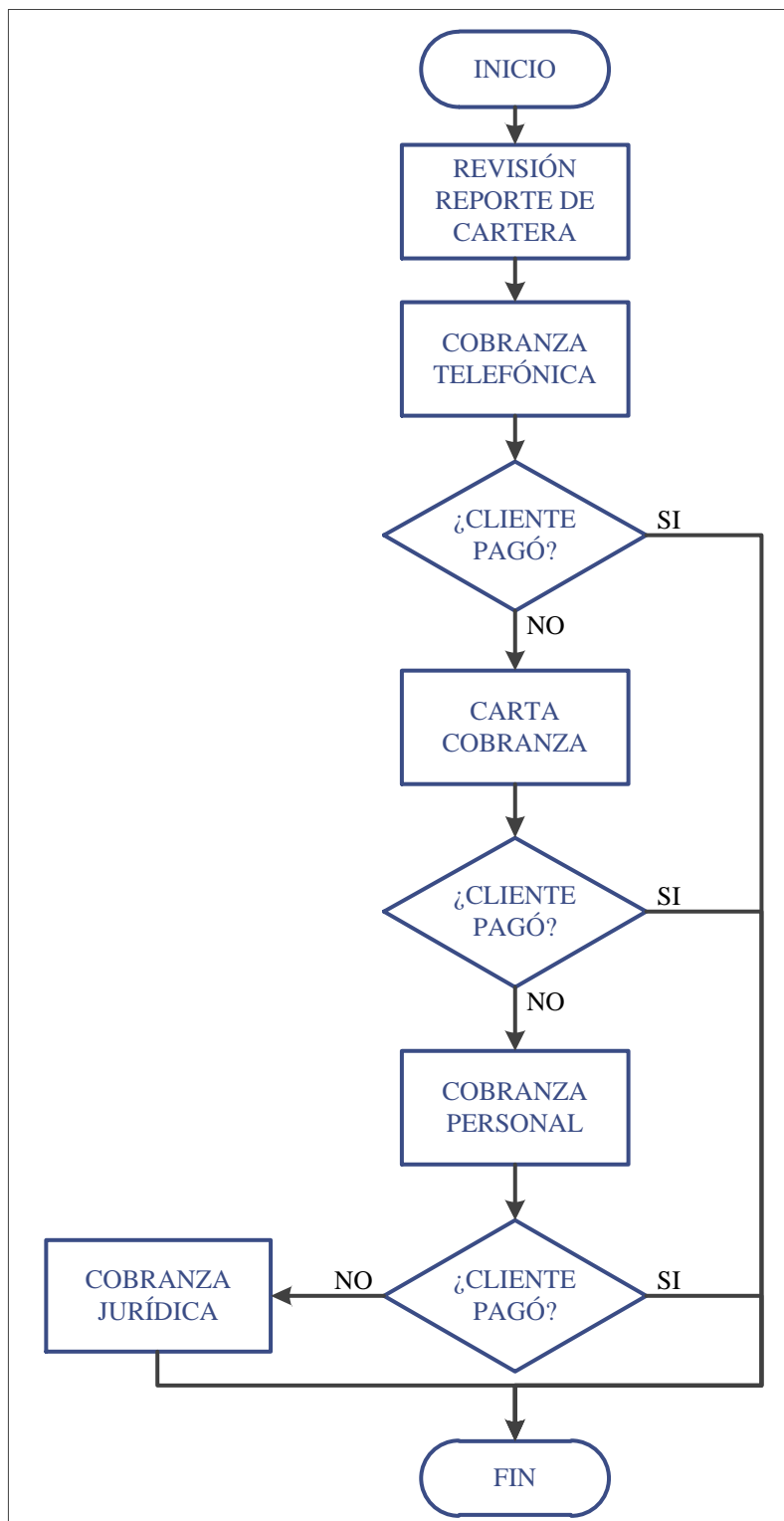
Tabla 6.1 Procedimiento de crédito

| Actividad | Persona Responsable |
|--|------------------------------|
| 1. El cliente debe llenar y firmar la solicitud de crédito. | Cliente. |
| 2. Llenar y firmar carta de autorización para revisión de datos del cliente. | Cliente. |
| 3. Verificar los datos de la información proporcionada por el cliente. | Gerente. |
| 4. Revisión de datos del cliente en el buró de crédito | Gerente. |
| 5. Solicitar los requisitos básicos que se requiere adjuntar a la solicitud de crédito: Dos copias a color de las cédulas de ciudadanía y certificados de votación del cliente. Copia del RUC o RISE del negocio. Certificado bancario. | Agente vendedor. |
| 6. Proceder a calificar o negar el crédito | Gerente. |
| 7. Entrega de mercadería, factura y cobro del 25% de entrada. | Agente vendedor. |
| 8. Establecer la fecha de pago del monto total, según las políticas establecidas anteriormente. | Gerente. |
| 9. Dar seguimiento a las cuentas pendientes de Pago. | Agente Vendedor - Gerente |

Elaborado por: Ana Lozada

6.8.7. Flujograma del Proceso de Cobranza

Gráfico 6.4 Diagrama de flujo del proceso de cobranza.



Elaborado por: Ana Lozada

6.9. Estados Financieros Proyectados

Los Estados Financieros de la empresa Calzado Hércules Infantil se han proyectado hasta el año 2019 con el fin de determinar el comportamiento de las cuentas por cobrar una vez que se implemente la propuesta del presente trabajo de investigación. Para la realización de los estados financieros proyectados se han considerado los siguientes parámetros:

Ventas

Los Estados financieros desde el año 2015 al 2017 son reales, en tanto que para proyectarlos al 2018 y 2019 se ha considerado un incremento del 5% en las ventas y un 7% respectivamente.

Cuentas por cobrar Clientes

La estimación del saldo de cuentas por cobrar al final de los años 2018 y 2019 se la realiza tomando en cuenta la rotación de la cartera con la implementación del manual de crédito y cobranzas.

Tabla 6.2 Balance General

| Cuentas | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Activo | 262.763,61 | 206.625,70 | 306.940,50 | 455.913,68 | 767.408,23 |
| Activo Corriente | 132.427,62 | 81.136,07 | 145.213,01 | 275.822,25 | 573.972,05 |
| Efectivo y Equivalentes | 3.298,05 | 6.039,11 | 55.701,05 | 163.531,14 | 411.547,12 |
| Cuentas por Cobrar | 93.616,55 | 42.060,89 | 39.957,85 | 37.959,95 | 36.061,96 |
| Crédito Tributario | 157,39 | - | - | - | - |
| Inventarios | 35.355,63 | 33.036,07 | 49.554,11 | 74.331,16 | 126.362,97 |
| Inv. Materia Prima | 22.153,98 | 20.015,18 | 30.022,77 | 45.034,16 | 76.558,06 |
| Inv. Productos en Proceso | - | - | - | - | - |
| Inv. Prod. Terminados | 13.201,65 | 13.020,89 | 19.531,34 | 29.297,00 | 49.804,90 |
| Inv. Suministros | - | - | - | - | - |
| Activo Fijo | 130.335,99 | 125.489,63 | 161.727,50 | 180.091,43 | 193.436,18 |
| Terrenos | 109.592,14 | 109.592,14 | 109.592,14 | 109.592,14 | 109.592,14 |
| Fijo Depreciable | 88.863,22 | 89.353,22 | 88.863,22 | 88.863,22 | 89.353,22 |
| Deprec. Acumuladas | (68.119,37) | (73.455,73) | (36.727,87) | (18.363,93) | (5.509,18) |
| Activo Diferido | 0,00 | 0,00 | | | |
| Pasivo + Patrimonio | 262.763,61 | 206.625,70 | 306.940,50 | 455.913,68 | 767.408,22 |
| Pasivo | 134.947,26 | 75.959,29 | 113.938,94 | 170.908,40 | 290.544,28 |
| Pasivo Corriente | 93.947,26 | 33.355,94 | 50.033,91 | 75.050,87 | 127.586,47 |
| Préstamos Bancarios | 25.621,26 | 6.012,78 | 9.019,17 | 13.528,76 | 22.998,88 |
| Obligaciones Tributarias | 0,00 | 970,39 | 1.455,59 | 2.183,38 | 3.711,74 |
| Obligaciones con terceros | 7.277,43 | 3.205,49 | 4.808,24 | 7.212,35 | 12.261,00 |
| Proveedores | 60.508,59 | 22.607,86 | 33.911,79 | 50.867,69 | 86.475,06 |
| Obligaciones con IEES | 539,98 | 559,42 | 839,13 | 1.258,70 | 2.139,78 |
| Pasivo No Corriente | 41.000,00 | 42.603,35 | 63.905,03 | 95.857,54 | 162.957,81 |
| Patrimonio | 127.816,35 | 130.666,41 | 193.001,57 | 285.005,27 | 476.863,94 |
| Capital | 108.815,76 | 128.667,71 | 190.003,52 | 280.508,20 | 469.218,91 |
| Resultado del Periodo | 19.000,59 | 1.998,70 | 2.998,05 | 4.497,08 | 7.645,03 |

Fuente: Calzado Hércules Infantil

Elaborado por: Ana Lozada

Tabla 6.2. Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado

| Cuentas | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ingresos | 222.829,31 | 104.355,47 | 156.533,21 | 234.799,81 | 399.159,67 |
| Ventas | 222.829,31 | 104.355,47 | 156.533,21 | 234.799,81 | 399.159,67 |
| Ventas 0% | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Ventas 12% | 222.829,31 | 104.355,47 | 156.533,21 | 234.799,81 | 399.159,67 |
| Otros Ingresos | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | | | | | |
| Costo de Ventas | 141.753,29 | 68.236,44 | 102.354,66 | 153.531,99 | 261.004,38 |
| | | | | | |
| Gastos | 62.075,43 | 34.120,33 | 51.180,50 | 76.770,74 | 130.510,26 |
| Gastos Operativos | 62.075,43 | 34.120,33 | 51.180,50 | 76.770,74 | 130.510,26 |
| Gastos Administrativos | 29.891,84 | 16.472,56 | 24.708,84 | 37.063,26 | 63.007,54 |
| Gastos de Ventas | 26.403,83 | 14.244,78 | 21.367,17 | 32.050,76 | 54.486,28 |
| Gastos Financieros | 5.779,76 | 3.402,99 | 5.104,49 | 7.656,73 | 13.016,44 |
| Gastos no Operacionales | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | | | | | |
| Resultado del Ejercicio | 19.000,59 | 1.998,70 | 2.998,05 | 4.497,08 | 7.645,03 |

Fuente: Calzado Hércules Infantil

Elaborado por: Ana Lozada

6.10. Administración

Esta propuesta será administrada por el siguiente equipo: responsable de la empresa:

Gerente General: Cristina Santana

Agente de Ventas: Ivonne Santana

La propuesta puede ser evaluada mediante un plan de monitoreo o un plan de análisis el cual permitirá conocer la eficiencia y eficacia de las políticas establecidas con la finalidad de que los cobros a los clientes se realicen en las fechas establecidas, considerando el hecho de que se pueden producir cambios que permitan a la empresa tomar mejores decisiones que permitan mantener o mejorar la propuesta con el fin de mantener y aumentar su liquidez.

Bibliografía

- Aching, C. (2006). *Guía rápida. Ratios financieros y matemáticas de la mecadotecnia* (Edición digital ed.). Barcelona: Prociencia y Cultura. Recuperado el enero de 2018, de <https://puntodevistaypropuesta.files.wordpress.com/2015/03/ratios-financieros-y-matematicas-de-la-mercadotecnia.pdf>
- Aching, C. (2006). *Matemáticas financieras para toma de decisiones empresariales* (Edición Electrónica Gratuita ed.). Recuperado el enero de 2018, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/cag3/1f.htm>
- Amat, O., Pujadas, P., & Lloret, P. (2012). *Análisis de Operaciones de Crédito*. Barcelona: Profit Editorial. Recuperado el enero de 2018, de <https://books.google.com.ec/books?id=Co04uR7irXcC&printsec=frontcover&dq=amat+oriol+pujadas+pere&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjayZe71LLbAhVE3VMKHSEqADgQ6AEIJjAA#v=onepage&q=amat%20oriol%20pujadas%20per e&f=false>
- Baena Toro, D. (2014). *Análisis Financiero. Enfoque y proyecciones* (2da ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones. Recuperado el enero de 2018, de <https://books.google.com.ec/books?id=1Xs5DwAAQBAJ&pg=PA22&lpg=PA22&dq=la+capacidad+financiera+de+la+empresa+para+generar+flujo+de+fondos+y+as%C3%AD+responder+por+sus+compromisos+en+corto+plazo,+tanto+operativos+como+financieros,+el+problema+inmediato+que+>
- Bañuelos, S. (2014). *La administración de crédito*. Recuperado el enero de 2018, de <http://t21.com.mx/opinion/arte-cobrar/2014/03/06/administracion-credito>.
- Basantes, D. (2015). Desarrollo de un proceso para la gestión de la cartera vencida de la empresa "Cisnecolor Cía. Ltda.". Ambato. Recuperado el enero de 2018, de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1301>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (3ra ed.). Bogotá: Pearson Educación.
- CALTU. (2017). *Cámara Nacional de Calzado*. Recuperado el enero de 2018, de <http://www.caltuecuador.com/index.html>
- Calzado Ecuador. (2015). *Directorio de Calzado en Ecuador*. Recuperado el enero de 2018, de <http://www.calzadoecuador.com/fabricas>
- Campaña, J. (2010). La Creación del Manual de Crédito y Cobranzas Permitirá Mejorar la Gestión Crediticia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Tesoro Pillareño Ltda. Ambato. Recuperado el enero de 2018, de <http://docplayer.es/16357369-Universidad-tecnica-de-ambato.html>

- Carella, A. (2012). *Aspectos Generales Riesgo de Crédito*. Recuperado el enero de 2018, de <https://www.slideshare.net/CRISTIANCORONEL83/riesgo-de-credito-11850875>
- Chiluisa Rodríguez, P. (2013). La recaudación de la cartera vencida como herramienta para mejorar la rentabilidad en la empresa FREVI de la ciudad de Ambato en el período 2011. Ambato. Recuperado el enero de 2018, de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/3555>
- CNT. (2017). *Corporación Nacional de Telecomunicaciones*. Recuperado el febrero de 2018, de <http://www.ecuadorlegalonline.com/consultas/cnt/consulta-guia-telefonica-cnt-ecuador/>
- Córdoba Padilla, M. (2016). *Gestión Financiera* (2da ed.). Bogotá: Eco Ediciones. Recuperado el enero de 2018, de <https://books.google.com.ec/books?id=9K5JDwAAQBAJ&pg=PT104&lpg=PT104&dq=Las+condiciones+econ%C3%B3micas+y+pol%C3%ADticas+de+cr%C3%A9dito+de+la+organizaci%C3%B3n+constituyen+las+influencias+principales+en+el+nivel+de+cuentas+por+cobrar&source=bl&ots=Llt-OM>
- Créditos y Cobranzas. (s.f.). *Políticas de crédito*. Recuperado el enero de 2018, de <https://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/01/politicasdecredito.html>
- Debitoor. (s.f.). *Glosario de Contabilidad*. Recuperado el enero de 2018, de <https://debitoor.es/glosario/definicion-liquidez>
- Del Valle, E. (2005). *Crédito y Cobranzas*. Recuperado el enero de 2018, de http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito_cobranza.pdf
- Duque, J. (2016). *Razones o índices financieros*. (A. Finanzas, Editor) Recuperado el enero de 2018, de <https://www.abcfinanzas.com/administracion-financiera/analisis-financiero/razones-indices-financieros>
- El Telégrafo. (2017). *El 65% del calzado nacional se elabora en Tungurahua*. Recuperado el enero de 2018, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/regional/1/el-65-del-calzado-nacional-se-elabora-en-tungurahua>
- EQUIFAX. (2012). *Análisis de cartera*. Recuperado el enero de 2018, de <http://www.soluciones.equifax.com.ar/empresa/pequenas-y-medianas-empresas>
- Estrada, M. (2016). *Cartera vencida*. (E. J. Online, Editor) Recuperado el enero de 2018, de <http://mexico.leyderecho.org/cartera-vencida/>
- Finanzas para todos. (s.f.). *Glsario*. Recuperado el enero de 2018, de http://www.finanzasparatodos.es/es/secciones/glosario?matchesPerPage=10&displayPages=10&searchPage=2&query=M*

- Gitman, L. (2003). *Principios de Administración Financiera* (10ma ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el enero de 2018, de https://books.google.com.ec/books?id=KS_04zILe2gC&printsec=frontcover&dq=fundamentos+de+administracion+financiera+gitman&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjU2sfN8rDbAhWBmlkKHXhJBMMQ6AEILTAB#v=onepage&q&f=false
- Gómez, G. (2002). *Administración de cuentas por cobrar. Políticas de crédito y cobro*. (Gestiópolis, Editor) Recuperado el enero de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/administracion-de-cuentas-por-cobrar-politicas-de-credito-y-cobro/>
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2004). *Tutoría de la Investigación Científica* (4ta ed.). Ambato: Gráficas Corona.
- Horngren, C., Harrison, W., & Oliver, S. (2010). *Contabilidad* (8va ed.). México: Pearson Educación.
- Jaramillo, A. (2015). El Proceso de Crédito y la Cartera Vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuín Ltda. en el año 2013. Ambato. Recuperado el enero de 2018, de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/16969/1/T2887i.pdf>
- Levy, L. (2008). *Planeación Financiera en la Empresa Moderna*. México D.F.: Ediciones Fiscales ISEF. Recuperado el enero de 2018, de https://books.google.com.ec/books?id=zrjKBSptgdcC&pg=PA212&lpg=PA212&dq=%22procedimiento+que+se+sigue+para+la+recuperaci%C3%B3n+de+la+cartera+vigente+y+de+la+vencida%22+levy&source=bl&ots=_JD6Sohj_Y&sig=zTmLkm_p4bn0EZUR49yzjQgx8mc&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi0
- Meléndez Jarrín, L. (2010). *Cuentas por Cobrar*. Mexico D.F.: Sancho.
- Mera, J. (2017). Cartera de créditos y cobranzas y su impacto en la liquidez y rentabilidad de la empresa Medic&Services S.A. *Observatorio Economía Latinoamericana*. Recuperado el enero de 2018, de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/rentabilidad-medic&servicessa.html>
- Meza, C. (2007). *Contabilidad. Análisis de cuentas* (1ra ed.). San José, Costa Rica: EUNED. Recuperado el enero de 2018, de https://books.google.com.ec/books?id=FdcD5qOwcMcC&pg=PA63&lpg=PA63&dq=%22Las+cuentas+por+cobrar+son+los+importes+que+adeudan+terceras+personas%22&source=bl&ots=jvV-WNXsSQ&sig=5DZ_T1g1RsoDmHu-

ysxlQxoW40s&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjCo_Pu4bLbAhUL61MKHR3IAksQ6AEI

- Ministerio de Industrias y Productividad. (2013). *Ecuador: modelo a seguir en el crecimiento del sector cuero y calzado*. Recuperado el febrero de 2018, de <https://www.industrias.gob.ec/ecuador-modelo-a-seguir-en-el-crecimiento-del-sector-cuero-y-calzado/>
- Moyer, C., McGuigan, J., & Kretlow, W. (2005). *Administración Financiera Contemporánea*. México D.F.: Thomson.
- Mullo, R. (2014). *Manual de Crédito para Cooperativas de Ahorro y Crédito del Uruguay*. (D. D. Genossenschaft, Productor) Recuperado el enero de 2018, de http://www.dgrv.org/main.php?action=&catid=26&template=cat_default.tpl
- Paca, L. (2015). Las Políticas de crédito y su incidencia en la rentabilidad empresarial del Comercial Créditos Sánchez. Ambato. Recuperado el enero de 2018, de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/10699/1/296%20MKT.pdf>
- Pacheco, J. (2012). *Análisis financiero. Rotación de cartera*. Recuperado el enero de 2018, de <http://jpache1988.blogspot.com/p/rotacion-de-cartera.html>
- Pérez, L. (2007). *Estrategias de cobranza de cuentas comerciales*. México D.F.: ICM División Editorial.
- Ramírez, L. (2010). *Análisis Financiero Básico*. Recuperado el enero de 2018, de <http://senacontabilidadyfinanzas.blogspot.com/2010/08/indicadores-financieros.html>
- Rural, F. (2010). *Modelo genérico para intermediario financiero rural*. México: Sociedad Financiera de Objeto Múltiple.
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Panapo. Recuperado el enero de 2018, de http://paginas.ufm.edu/sabino/ingles/book/proceso_investigacion.pdf
- Serna, J. d. (2009). *Manual de fórmulas financieras*. México: Alfaomega.
- Tirado, M. (2015). Las políticas de crédito y cobranzas y su incidencia en la liquidez de la fábrica de calzado FADICALZA. Ambato. Recuperado el enero de 2018, de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/18293>
- Torres, R., Jiménez, F., Pérez, P., & Jiménez, M. (2011). La Administración de las Cuentas por Cobrar y su efecto en la Eficiencia Económica de la Empresa de Materiales de la Construcción Las Tunas. *Observatorio de Economía Latinoamericana*(146). Recuperado el enero de 2018, de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/rftp.htm>

UNIVÍA. (2016). *Políticas de Cobranza*. Recuperado el enero de 2018, de <http://univia.info/politicas-de-cobranza/>

Vargas, S. (2014). *Yo arreglo mi crédito* (Edición electrónica ed.). Lulu.com. Recuperado el enero de 2018, de https://books.google.com.ec/books?id=oNjMBgAAQBAJ&dq=%22Llegado+el+plazo+del+vencimiento+del+cr%C3%A9dito+podemos+volver+a+negociar+su+renovaci%C3%B3n+o+ampliaci%C3%B3n%22&hl=es&source=gbs_navlink_s_s

Zapata, P. (2002). *Contabilidad General* (4ta ed.). Cali: McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta



**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
FORMATO DE ENCUESTA**

Tema: Análisis de las cuentas por cobrar en las pequeñas empresas de calzado: caso "Hércules Infantil"

Objetivo: Diagnosticar la situación actual de los procedimientos de crédito de las pequeñas empresas de calzado.

| | |
|----------------------------------|--|
| Empresa: | |
| Nombre: | |
| Cargo: | |
| Experiencia en el sector: | |

1. ¿La empresa cuenta con políticas de crédito actualizadas?
 - Se han definido pero no están por escrito
 - No se han definido
 - Se han definido y se encuentran por escrito
2. ¿Se aplican las políticas para el proceso de crédito?
 - Permanente
 - En ocasiones
 - Nunca
3. ¿La empresa vende a crédito a sus clientes?
 - Siempre
 - Casi siempre
 - Casi nunca
 - Nunca
4. ¿En qué porcentaje las ventas que realiza la empresa son a crédito?
 - El 30%
 - El 50%
 - El 80%
 - El 100%
5. Los plazos de crédito que se ofrecen a los clientes son:
 - 15 días
 - 30 días
 - 60 días
 - Mayores a 60 días
6. ¿Los clientes cumplen el pago en los plazos de crédito concedidos?
 - Siempre
 - Casi siempre
 - Nunca

7. La demora en el pago de los créditos por parte de los clientes es:
 - Menor a 15 días
 - Entre 16 y 30 días
 - Entre 31 y 60 días
 - Mayor a 61 días
8. El monto de cartera vigente del año 2017 con relación al año 2016:
 - Ha disminuido
 - Se ha mantenido
 - Ha aumentado
9. El monto de cartera vencida del año 2017 con relación al año-2016:
 - Ha disminuido
 - Se ha mantenido
 - Ha aumentado
10. ¿Cómo considera usted que los montos de su cartera vencida se encuentra en comparación a las empresas del sector?
 - Igual
 - Mayor
 - Menor
 - Desconozco
11. ¿Qué factores considera importantes antes de otorgar crédito comercial a sus clientes?
 - Tiempo de la relación comercial
 - Referencias comerciales y bancarias
 - Montos adecuados
 - Aspectos personales del cliente
12. ¿El hecho de no poder recuperar a tiempo las cuentas por cobrar afecta en mayor proporción a?
 - Los pagos a proveedores
 - Los pagos a instituciones financieras
 - Los pagos de sueldos y salarios
 - Los pagos de obligaciones tributarias y patronales
13. ¿El área encargada de las cuentas por cobrar permite hacer un proceso adecuado del seguimiento de cartera?
 - Siempre
 - Casi siempre
 - Casi nunca
 - Nunca
14. ¿Cree usted que el proceso de crédito que maneja la empresa es el adecuado?
 - Lo es pero necesita perfeccionarse
 - No lo es y se necesita una reestructuración
 - Es bueno y no necesita mejoras
 - No se maneja procesos de crédito

Anexo 2. Entrevista



**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
FORMATO DE ENTREVISTA**

Tema: Análisis de las cuentas por cobrar en las pequeñas empresas de calzado: caso “Hércules Infantil”

Objetivo: Diagnosticar la situación actual de los procedimientos de crédito de las pequeñas empresas de calzado.

| | |
|--------------------------|--|
| Empresa | |
| Años de actividad | |
| Mercado | |
| Productos | |

| | |
|---------------------------------|--|
| Nombre | |
| Cargo | |
| Experiencia en el sector | |

Pregunta 1:

¿La empresa cuenta con políticas de crédito actualizadas?

.....

.....

Pregunta 2:

¿Existe un área especializada o específica dentro de la empresa para el manejo y control de cuentas por cobrar?

.....

.....

Pregunta 3:

En cuanto a la gestión de las cuentas por cobrar ¿cómo se manejan los cobros dentro de la empresa? Cuando el crédito está vigente, cuando el crédito está vencido.

.....

.....

Pregunta 4:

¿Considera usted que los montos de cartera vencida de la empresa son demasiado altos y pueden llegar a convertirse en incobrables?

.....

.....

Pregunta 5:

¿Cree que la cartera vencida afecta principalmente a la liquidez de la empresa?

.....
.....

Pregunta 6:

¿Qué factores considera importantes para aprobar crédito a los clientes? (Montos, plazos, garantías, referencias, otros aspectos)

.....
.....

Anexo 3. Recolección de Datos – entrevistas y encuestas

