



**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TÍTULO:**

Gestión de cobranzas y su incidencia en los índices de recaudación de la empresa  
Systray S.A. del cantón Manta, provincia de Manabí.

**AUTOR:** Tito Leonardo Bravo Rivera.

**TUTOR:** Ing. Pedro Reyes Vélez, Mg.

**Facultad de Contabilidad y Auditoría**

**Carrera de Contabilidad y Auditoría**

Manta – Manabí – Ecuador

Febrero, 2019

## CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director de Proyecto de Titulación, de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, certifico: Haber dirigido y revisado el proyecto de investigación con el Tema: Gestión de cobranzas y su incidencia en los índices de recaudación de la empresa Systray S.A.del cantón Manta, provincia de Manabí. Del estudiante: Tito Leonardo Bravo Rivera, considero que el mencionado trabajo investigativo cumple con los requisitos establecidos por la universidad, además de ser idóneo y contener méritos para ser sometidos a la evaluación del jurado examinador que las autoridades de la Facultad de Contabilidad y Auditoría designen.

En honor a la verdad

---

Mg. Pedro Reyes Vélez

## **APROBACIÓN TRABAJO DE TITULACIÓN**

Los miembros del Tribunal Examinador aprueban el informe de proyecto de investigación “Gestión de cobranzas y su incidencia en los índices de recaudación de la empresa Systray S.A. del cantón Manta, provincia de Manabí.”. Sometido a consideración de las autoridades de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, y de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, como requisito para la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

---

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

---

**MIEMBRO**

---

**MIEMBRO**

## **DEDICATORIA**

A Dios, ser supremo que llena de salud mi vida y permite que me supere día a día, a mis padres pieza fundamental de mis triunfos, son ellos quienes me alentaron en momentos difíciles de mi carrera estudiantil con sus sabios consejos siempre pude continuar perseverando, a mis hermanos mi motivación, alegría complemento perfecto que llenan mi vida. No podrían faltar mis compañeros, amigos, futuros colegas con quienes compartí hermosos e inolvidables momentos en aulas de clases y a mis docentes que dedicaron de su tiempo a transmitir sus conocimientos de manera responsable.

Tito Leonardo Bravo Rivera

## RECONOCIMIENTO

A Dios por llenarme de vida y permitirme haber logrado tan anhelado sueño, mis más sinceros agradecimientos, a mis docentes quienes impartieron sus conocimientos en el transcurso de mi carrera y formaron de mí una nueva profesional.

A mi familia, quienes me brindaron ese apoyo moral necesario para nunca rendirme, y por haber confiado en mí en todo momento.

Agradezco también a mis compañeros, que a pesar de todas las adversidades que la vida nos pone juntos nos alentábamos a seguir y hacer realidad nuestro propósito.

Mi gratitud a todas aquellas personas que confiaron en mí, y que tuvieron las palabras necesarias para alentarme a seguir en los momentos en donde quería rendirme, y gracias a eso logré cumplir mi meta propuesta.

Finalmente, a todos los que conforman a la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, quienes me abrieron las puertas para educarme profesionalmente.

Tito Leonardo Bravo Rivera

## RESUMEN

El presente trabajo investigativo busca analizar las cuentas por cobrar de Systray S.A., para el desarrollo efectivo de la investigación fue necesario obtener información clave de la empresa como su cartera de clientes en mora, estados financieros que permitieron analizar de forma minuciosa la situación real del rubro cuentas por cobrar. Además, se aplicaron métodos, técnicas e instrumentos de investigación que permitieron identificar que la organización no cuenta un con modelo de sistemas de gestión de cobros, ni políticas de cobranzas incidiendo negativamente en la sistematización de procesos y en la ineficiencia de recuperación de cartera.

El campo donde se desarrolló este proyecto fue el Departamento Administrativo y Comercial de Systray S.A., el problema de la empresa es la falta de un modelo de sistemas de gestión de cobros y políticas de cobranzas.

Con el objetivo de dar solución al problema encontrado se elabora un manual de procesos para la concesión de créditos y la gestión de cobranza lo cual repercutirá eficientemente en mejorar la recuperación de cartera y la liquidez de la Systray S.A.

Palabras claves: cuentas por cobrar, sistemas, gestión de cobros, índices, eficiencia y recaudación.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
1. CAPITULO I .....	3
1.1.    Fundamentación Teórica.....	3
1.1.1.    Variable Independiente: Gestión de cobranzas .....	3
1.1.1.1.    Gestión de cobranzas.....	3
1.1.1.2.    Definición de cobranzas.....	3
1.1.1.3.    Cuentas por cobrar.....	4
1.1.1.4.    Provisión de la cartera o cuentas por cobrar.....	5
1.1.1.5.    Clientes.....	5
1.1.1.6.    Definición de Crédito.....	6
1.1.1.7.    Crédito.....	6
1.1.1.8.    Tipos de Créditos.....	7
Aceptación de clientes para otorgar crédito .....	8
1.1.1.9.    Las 5 c del crédito.....	9
1.1.1.10.    Clasificación del Crédito.....	10
1.1.1.11.    Políticas de créditos.....	12
1.1.1.12.    Proceso para determinar las políticas de crédito.....	16
1.1.1.13.    La cartera de crédito.....	16
1.1.1.14.    Tipos de riesgo.....	17

1.1.1.15.	Ciclo de ventas y cobranzas. ....	19
1.1.1.16.	Estructura del departamento de crédito y cobranza.....	19
1.1.1.17.	Políticas de cobranzas. ....	20
1.1.1.18.	Estrategias de cobranza. ....	20
1.1.1.19.	Fases de la cobranza.....	21
1.1.2.	Variable Dependiente: índices de recaudación.....	22
1.1.2.1.	Números índices. ....	22
1.1.2.2.	Razón.....	22
1.1.2.3.	Razones de actividad, eficiencia o rotación. ....	22
1.1.2.4.	Rotación de cuentas por cobrar. ....	22
1.1.2.5.	Período de cobranza.....	23
1.2.	Antecedentes Investigativos.....	24
2.	CAPITULO II.....	29
2.1.	Diagnóstico o estudio de campo.....	29
2.2.	Diseño metodológico.....	31
2.2.1.	Metodología de la investigación.....	31
2.2.1.1.	Método Deductivo. ....	31
2.2.1.2.	Método Comparativo.....	31
2.2.1.3.	Método Analítico. ....	32
2.2.2.	Tipos de Investigación. ....	32



2.2.2.1.	Investigación Documental.....	32
2.2.2.2.	Investigación de Campo.....	32
2.2.3.	Población y Muestra. ....	32
2.2.3.1.	Población. ....	32
2.2.3.2.	Muestra. ....	33
2.3.	Técnicas e instrumentos.....	33
2.3.1.	<i>Aplicación de instrumentos de investigación</i> .....	33
2.3.1.1.	Entrevista. ....	34
2.3.1.2.	Encuesta. ....	34
2.3.1.3.	Diagrama de flujo de los procesos de cobranzas en Systray S.A.....	35
2.4.	Tabulación de resultados .....	36
2.4.1.	Resultados de las encuestas al personal Administrativo, operativo y de ventas. ....	36
2.4.2.	Resultados de la entrevista al Gerente de la Empresa. ....	46
2.4.3.	Análisis de las cuentas por cobrar de Systray S.A.....	49
2.4.3.1.	Análisis de antigüedad de saldos.....	50
2.4.3.2.	índices de recaudación. ....	54
3.	CAPITULO III .....	56
3.1.	Propuesta .....	56

3.1.1.	Título .....	56
3.1.2.	Objetivo general.....	56
3.1.3.	Objetivos específicos.....	56
3.1.4.	Fundamentación.....	56
3.2.	Diseño de la propuesta.....	57
3.2.1.	Manual de procesos en la gestión de cobranzas de SYSTRAY S.A.....	57
3.3.	Factibilidad.....	57
3.3.1.	Factibilidad organizacional.....	57
3.3.2.	Factibilidad económica.....	57
3.3.3.	Factibilidad tecnológica.....	58
3.3.4.	Factibilidad socio-cultural.....	58
3.4.	Beneficiarios.....	58
3.5.	Plan de acción.....	59
	CONCLUSIONES .....	60
	Recomendaciones .....	61
	Bibliografía .....	62
	ANEXOS.....	63

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 POBLACIÓN SYSTRAY S.A. ....	33
TABLA 2 ¿ACTUALMENTE LA EMPRESA CUENTA CON UN MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZAS? .....	37
TABLA 3 ¿LA EMPRESA TIENE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE COBRANZAS?.....	38
TABLA 4 ¿EXISTE PERSONAL CAPACITADO PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA? .....	39
TABLA 5 ¿CONSIDERA QUE EL PERSONAL QUE CONFORMA EL ÁREA COMERCIAL TIENE CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA EN VENTAS? .....	40
TABLA 6 ¿CUÁL O CUÁLES CREE USTED QUE HAN SIDO LOS INDICADORES QUE HAN OCASIONADO QUE LA CARTERA ESTE EN MORA? .....	41
TABLA 7 LUEGO DE OTORGAR UN CRÉDITO ¿SE LE REALIZA UN SEGUIMIENTO AL CLIENTE? .....	42
TABLA 8 ¿CON QUÉ FRECUENCIA SE REALIZAN GESTIONES DE COBRANZAS AL CLIENTE? .....	43
TABLA 9 ¿CONSIDERA USTED QUE IMPLEMENTAR UN MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZAS, PERMITIRÁ BAJAR EL ÍNDICE DE MOROSIDAD? .....	44
TABLA 10 SI SU RESPUESTA ES “SI”- ¿ESTARÍA USTED DISPUESTO A CAPACITARSE Y APLICAR CORRECTAMENTE EL MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZAS?.....	45
TABLA 11 ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE SYSTRAY S.A. ....	46
TABLA 12 TABULACIÓN DE LA ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE SYSTRAY S.A. ....	48
TABLA 13 ANÁLISIS DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS SYSTRAY S.A. ....	50
TABLA 14 ESTADO DE RESULTADO AL 2017 SYSTRAY S.A. ....	54

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 ¿ACTUALMENTE LA EMPRESA CUENTA CON UN MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZAS? .....	37
ILUSTRACIÓN 2 ¿LA EMPRESA TIENE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE COBRANZAS? .....	38
ILUSTRACIÓN 3 ¿EXISTE PERSONAL CAPACITADO PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA? .....	39
ILUSTRACIÓN 4 ¿CONSIDERA QUE EL PERSONAL QUE CONFORMA EL ÁREA COMERCIAL TIENE CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA EN VENTAS? .....	40
ILUSTRACIÓN 5 ¿CUÁL O CUÁLES CREE USTED QUE HAN SIDO LOS INDICADORES QUE HAN OCASIONADO QUE LA CARTERA ESTE EN MORA? .....	42
ILUSTRACIÓN 6 LUEGO DE OTORGAR UN CRÉDITO ¿SE LE REALIZA UN SEGUIMIENTO AL CLIENTE?.....	42
ILUSTRACIÓN 7 ¿CON QUÉ FRECUENCIA SE REALIZAN GESTIONES DE COBRANZAS AL CLIENTE?.....	43
ILUSTRACIÓN 8 ¿CONSIDERA USTED QUE IMPLEMENTAR UN MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZAS, PERMITIRÁ BAJAR EL ÍNDICE DE MOROSIDAD? .....	44
ILUSTRACIÓN 9 SI SU RESPUESTA ES “SI”- ¿ESTARÍA USTED DISPUESTO A CAPACITARSE Y APLICAR CORRECTAMENTE EL MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZAS?.....	45
ILUSTRACIÓN 10 GRÁFICO DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE SYSTRAY S.A.....	48
ILUSTRACIÓN 11PORCENTAJE DE CARTERA VENCIDA DE SYSTRAY S.A. POR DÍAS. ....	53

## INTRODUCCIÓN

Las empresas que conceden créditos deben establecer como cultura un proceso sistemático de evaluación, seguimiento y control de las cuentas por cobrar con el fin de lograr que las cancelaciones los clientes las realicen de manera oportuna y efectiva.

Por lo antes expuesto es necesario investigar el estado de las cuentas por cobrar de Systray S.A. una empresa que brinda servicios de internet pos pago, el mercado tecnológico actualmente se encuentra consolidado y tiende a su crecimiento de manera progresiva de acuerdo al desarrollo social de cada país, esto quiere decir que los consumidores de los servicios de Systray S.A. tienden a crecer para lo cual la empresa debe estar preparar y para ello necesitara establecer políticas de cobranzas y un modelo de gestión de cobros que evite la morosidad en los clientes.

El campo investigativo se centra en el departamento de contabilidad, comercial y de cobranzas ya que estos forman un engranaje en la sistematización de los procesos de gestión de cobranzas que al no ser eficientes inciden negativamente en la economía de la empresa.

Se analizó la cartera por antigüedad de saldos y los índices de recaudación que permitieron conocer la ineficiencia de la gestión de cobros realizadas actualmente en Systray S.A., ya que no cuentan con procesos establecidos que permitan sistematizarlos y conocerlos entre sus empleados además poseen un valor considerable de morosidad de más de 365 días de atraso.

La población de la investigación está conformada por el personal de la empresa, sin embargo, para la muestra se tomó de manera cualitativa al personal que tendría relación directa e indirecta con el tema investigado.

Entre los métodos de investigación aplicados se encuentra el método deductivo se analizó la información recopilada y se realizaron varias conclusiones de esta, lo cual me permitió deducir varias circunstancias en torno a lo investigado.

El método analítico permitió observar el hecho a investigar, se pudo determinar las causas y efectos que permitieron analizar de manera minuciosa donde se encontraba el problema de esta investigación.

# 1. CAPITULO I

## 1.1. Fundamentación Teórica

### 1.1.1. Variable Independiente: Gestión de cobranzas

#### 1.1.1.1. *Gestión de cobranzas.*

Gestión de cobro que será, por tanto, clave para el devenir de la empresa, ya que le permitirá obtener la liquidez necesaria para poder continuar con su actividad. Por ello, la empresa tendrá que definir perfectamente su política de cobro, seleccionando los medios que utilizará para ello. (Montaño Hormigo y Ruiz Cobos, 2014, p. 70)

Se indica que la gestión de cobranzas es la efectividad de aplicar técnicas y estrategias profesionales con el fin de recuperar de manera oportuna los compromisos de pagos de los clientes esto permitirá a la empresa tener la liquidez requerida para el desarrollo de sus actividades.

#### 1.1.1.2. *Definición de cobranzas.*

Gestionar y hacer el cobro de los créditos a favor de la entidad, administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos, para lo cual desarrolla las siguientes actividades. Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar y verificar su registro. Desarrollar estrategias y diseñar controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar. Diseñar, proponer e implementar controles administrativos que permitan reducir las cuentas incobrables. Supervisar y validar las notas de crédito de acuerdo con la normatividad aplicable. Controlar y custodiar los

documentos que correspondan al departamento. Informar a las áreas de ventas y distribución sobre el comportamiento del estatus de los clientes en el pago de sus créditos. Programar, controlar y supervisar las actividades de los cobradores adscritos al departamento. Llevar un control documental y electrónico de los clientes acreditados y concesionarios. Informar a las demás áreas de la empresa: finanzas, recursos humanos, contabilidad, ventas, gerencia general y demás. (Morales Castro y Morales Castro, 2014, p. 90)

Las cobranzas giran en torno al desarrollo de las actividades de una empresa y es el acto o acción de realizar el cobro de efectivo a consecuencia de la venta de un producto a crédito o al pago de deudas.

#### **1.1.1.3. Cuentas por cobrar.**

Representan el dinero que deben los clientes por haberles otorgado créditos, por compra de mercadería del negocio. Las cuentas por cobrar se crean cuando los bienes o servicios fueron vendidos y el negocio recibe una promesa de pago que se puede ejecutar legalmente en vez de efectivo (facturas, letras de cambio, etcétera). En nuestra vida personal, creamos nuestras cuentas por cobrar cuando comparamos mercaderías al crédito y esperamos el vencimiento para pagar. Las cuentas por cobrar son frecuentemente mostradas como un monto bruto, que considera las cuentas dudosas. Estas son cuentas que la empresa estima que no le será posible cobrar y que posteriormente las provisiona (castigo como pérdidas). (Chu Rubio, 2014, p. 43)



“Cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo” (Baena Toro, 2014, p. 36)

Las cuentas por cobrar inician o nacen cuando una empresa decide que el giro de su negocio se rige en vender a crédito para poder aumentar sus ventas, ya sea por competencia del mercado o por alguna necesidad.

#### **1.1.1.4. Provisión de la cartera o cuentas por cobrar.**

Es el reconocimiento de las deudas de difícil cobro, aquellas que se consideran irrecuperables o que no será posible su recuperación; por lo tanto, se constituye en un gasto para la empresa y entrará a disminuir la utilidad de la misma en el período. La contabilización de la provisión de cartera se hace mediante un débito al gasto por provisión y un crédito a la cuenta provisión del activo. (Baena Toro, 2014, p. 36)

Se considera que la provisión de cartera es el valor que la empresa considera y asume que no puede recuperar, por lo que se debe provisionar, es el riesgo de las empresas que venden a crédito, que un porcentaje de sus clientes no cumpla con sus compromisos de pagos por tanto ese dinero que no puede recuperar constituye una pérdida y en el ejercicio contable apareciera como gasto.

#### **1.1.1.5. Clientes.**

Los clientes se distinguen por ser personas o entidades que le deben a la empresa por concepto de ventas. Cualquier organización debe poner especial cuidado en la administración de estas cuentas y estaríamos hablando de la eficiencia en la asignación de créditos. Una empresa debe

cuidar en qué momento dar un crédito, en la capacidad de pago del cliente y en la cantidad de crédito a otorgar. (Lavalle Burguete, 2014, p. 31)

Al cliente, también se le debe conocer por su cumplimiento en las obligaciones para con la empresa; aquí, es necesario mantener la cartera por edades, realizar provisiones y evaluar las políticas de crédito; la obtención de estos datos será importante en la evaluación financiera. (Baena Toro, 2014, p. 14)

Los clientes son los compradores de ese bien o servicio que ofrece una empresa, esa persona adquiere un producto mediante una transacción comercial y determina porque medio cancelará lo adquirido según lo que oferta la empresa.

#### **1.1.1.6. Definición de Crédito.**

El crédito es un préstamo en dinero, donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo, más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiere. (Morales Castro y Morales Castro, 2014, p. 35)

#### **1.1.1.7. Crédito.**

Establecer y desarrollar los procedimientos para el análisis, evaluación y otorgamiento de créditos, registro y control de la cartera de clientes, para lo cual realiza las siguientes operaciones:

- Análisis para la apertura de nuevas cuentas.
- Control del archivo de antecedentes de crédito.
- Vigilar que las investigaciones de crédito sean las adecuadas, en relación con las políticas establecidas para la apertura de cuentas.

- Autorizar los pedidos enviados por ventas en el sentido que se pueda otorgar el crédito.
- Controlar que la apertura de cuentas tenga su base en un riesgo prudente basado en las políticas establecidas para el caso.
- Autorizar los créditos y ampliación de los mismos a favor de terceros, para la enajenación de material bibliográfico.
- Efectuar la investigación crediticia de posibles clientes para el otorgamiento de créditos.
- Informes a las demás áreas de la empresa: finanzas, recursos humanos, contabilidad, ventas, gerencia general, etcétera. (Morales Castro y Morales Castro, 2014, p. 90)

Se define al crédito como un contrato u operación financiera en el cual una persona natural o empresa (el acreedor) concede un préstamo por una cantidad determinada de efectivo a otra persona (el deudor) y acepta condiciones y políticas previamente establecidas para concesión de dicho préstamo.

#### ***1.1.1.8. Tipos de Créditos.***

##### **Crédito Comercial**

El crédito comercial es una forma común de financiación a corto plazo prácticamente en todos los negocios. Es la mayor fuente de fondos para las compañías pequeñas, debido a que los proveedores son generalmente más condescendientes en el otorgamiento de crédito que las instituciones financieras, porque confían a quien le otorgan el crédito, dado que la

verificación que realizan es distinta a la de los bancos. (Morales Castro y Morales Castro, 2014, p. 66)

### **Los préstamos**

Se considerarán todas aquellas operaciones en las que, independientemente de su consideración jurídica, el acreedor entregó una suma de las que, independientemente de su consideración jurídica, el acreedor entregó una suma de dinero (en moneda, plata o en oro) y el deudor se comprometió a reintegrarla en una fecha posterior, en dinero, en mercancías, o a desquitarla con su trabajo. Es de esta manera que las operaciones de préstamos se caracterizan por que un sujeto entrega dinero u equivalentes a otro, el cual se compromete a devolver, aunque a la operación jurídicamente no se le denomine préstamo. (Morales Castro y Morales Castro, 2014, p. 38)

### ***Aceptación de clientes para otorgar crédito***

Al terminar la investigación y el análisis del perfil del cliente, si es que se decide otorgarle la línea de crédito, se le calcula un límite de crédito en función de su potencial de compras y su capacidad para pagar en tiempo y forma el monto de crédito otorgado. Si la investigación indicara la conveniencia de denegar el crédito y según el grado de calificación negativa, se podrían considerar algunas alternativas como garantías adicionales para el buen fin de las operaciones:

a) Cesión de activos específicos, garantías suficientes por parte de los propietarios o accionistas de la empresa, acompañados de avales bancarios personales, derechos de retención garantizados contra activos,

como hipotecas. Cualquier concesión de este tipo a la posible existencia de otros acreedores que tengan previos derechos de retención contra esos activos.

b) Avals bancarios en cuantía suficiente.

c) Ventas limitadas a plazo o cantidad, o un máximo de un pedido o rotación en descubierto en cuenta.

d) Cheque conformado contra entrega de mercancía.

e) Cualquier forma de envío contra reembolso.

#### **1.1.1.9. Las 5 c del crédito.**

La 5 c del crédito contemplan los factores de riesgo que deberán ser evaluados al realizar un análisis de crédito:

##### **Conducta**

El objetivo de evaluar la conducta es determinar la calidad moral y capacidad administrativa de los clientes, a través de un análisis cualitativo del riesgo del deudor, que incluye evaluar la calidad y veracidad de la información del cliente, el desempeño en el pago de sus obligaciones con los bancos y con otros acreedores, liderazgo y las consecuencias en su operación.

##### **Capacidad de pago histórica**

El objetivo de analizar la capacidad de pago histórica es evaluar la habilidad del cliente de haber generado, en el pasado, los recursos suficientes para cumplir con sus compromisos financieros a través de un análisis cuantitativo de su riesgo financiero. Aquí se contempla el análisis de ventas netas, márgenes de utilidad y generación de flujo neto para cubrir el pago de intereses, capital, dividendos e inversiones y sus tendencias y comparación.

### **Capacidad de endeudamiento**

El objetivo de este factor es medir la solidez de la estructura financiera de la empresa, evaluando la congruencia de los recursos solicitados acordes con su giro principal; todo ello a través de un análisis cuantitativo del riesgo financiero del deudor. Aquí se contempla el análisis de tendencias y comparación con la industria de los índices de liquidez, apalancamiento, rentabilidad y eficiencia.

### **Condiciones macroeconómicas**

El objetivo de este factor es determinar el comportamiento de la industria en su conjunto, para determinar la influencia que tiene en la capacidad y fortaleza financiera del deudor.

### **Capacidad de pago proyectada**

“El objetivo de este factor es analizar la capacidad que tiene un cliente para generar efectivo suficiente en el futuro, y cumplir sus compromisos financieros, con base en la viabilidad de su negocio, dentro de la industria” (Morales Castro & Morales Castro, 2014)

#### ***1.1.1.10. Clasificación del Crédito.***

**Por su destino** Un crédito se otorga a la producción o para el consumo. El primero permite financiar las inversiones productivas y proporciona a los empresarios recursos para el capital de trabajo, para las inversiones en maquinaria y equipo, lo cual ayuda a la producción de bienes y servicios. También se puede clasificar el crédito a la producción de acuerdo con el rubro específico de su aplicación, como puede ser la agricultura, la pesca, el comercio, la industria, el transporte, la construcción, etc. En el caso de los créditos para el consumo, son préstamos hechos a individuos que los

ocupan para adquirir bienes. Asimismo, se puede clasificar el crédito al consumo de acuerdo con el campo específico de su aplicación: de consumo inmediato y de bienes de consumo duradero, por ejemplo, un crédito hipotecario.

**Por las garantías otorgadas.-** Se distingue el crédito con garantía real, que pudiera ser uno de los bienes del deudor, y el crédito con garantía personal, el cual es avalado/asegurado por el conjunto del patrimonio del prestatario, sin afectar ningún bien en especial.

**Por su duración.-** Según el tiempo, pueden distinguirse los créditos a corto, mediano y largo plazos. Sin que exista una limitación precisa en cada uno, la distinción esencial reside en la función económica que van a desempeñar. Así, el crédito a corto plazo (generalmente a no más de un año) incrementa el capital circulante o de trabajo de las empresas comerciales, industriales y de servicios, ayudándolas a pagar salarios y adquirir materias primas, en espera de ingresos provenientes de sus ventas. El crédito a mediano plazo se emplea para el desarrollo de los medios de producción o para financiar un proyecto/proceso/producto cuyo ciclo es mayor de un año. El crédito a largo plazo permitirá la adquisición de activos fijos a las empresas, ya sea maquinaria, equipo e inmuebles.

(Morales Castro & Morales Castro, 2014, p. 56)

La clasificación de los créditos se dan para determinar y diferenciar después de realizar un análisis previo a los clientes a los que se les concederá el crédito.

#### **1.1.1.11. Políticas de créditos.**

En el diseño de una política deben incluirse aquellas circunstancias que permitan delimitarlas con el fin de que sean claras, precisas, objetivas y realistas para evitar confusiones. Y cuando cumplen con estos requisitos las políticas se convierten en una base sobre la que actúa la administración del crédito.

Las políticas son normas de conducta o de acción dictadas por la dirección que deben observar todos los empleados de la empresa; al expresarse por escrito deben comunicar qué es lo que se puede hacer y lo que no se debe. En la empresa se establecen políticas para cada función específica: políticas de venta, de compras, de producción, de persona, de crédito, de cobranzas, etcétera. Las políticas se establecen de acuerdo con el objetivo de la empresa y lo que desea cada departamento. Los aspectos que se establecen con las políticas son:

**Tiempo.-** esta política indica el tiempo máximo concedido a los clientes. Puede y debe ajustarse frecuentemente a las condiciones financieras del área geográfica.

**Plazos.-** en la determinación de los plazos máximos y mínimos debe examinarse cuidadosamente lo siguiente: Los plazos que otorguen otras empresas similares. La inversión que se requiere en las cuentas por cobrar. Los recursos de financiamiento disponibles y el costo de capital. La determinación del porcentaje de crédito que podrán financiar los proveedores. Los ciclos de duración de los productos.



**Descuento por pronto pago.-** para establecer esta política, se fija un porcentaje que resulte atractivo a los clientes como un incentivo para pagar antes del vencimiento de la cuenta por cobrar, y que a la vez sea conveniente para la empresa. Por ejemplo, si la empresa ha usado recursos como financiamiento con costo, el descuento que ofrezca a los clientes debe ser menor que lo que la empresa paga por sus pasivos.

**Descuento por volumen.-** estos descuentos se establecen para incrementar el volumen de las ventas, y aunque se reduce el margen de utilidad, es necesario cuidar que exista utilidad para la empresa.

**Descuentos en determinados artículos.-** estos descuentos se establecen para incrementar las ventas de artículos que tienen poca demanda o que son de menor calidad. También pueden aplicarse a algunos artículos que son de consumo complementario y que sirven como gancho para que el cliente consuma otros artículos al mismo tiempo.

**Compra mínima.-** para que la empresa obtenga utilidades, cada operación que se realice debe incluir una utilidad, dado que los procesos de facturación, el surtido, el manejo de cuentas, etc., representan gastos, por lo cual en muchos casos se establece una cantidad mínima de compra a crédito que cubra los gastos de administración del crédito.

**Investigación de crédito.-** como una medida de seguridad es necesario que todas las solicitudes deban investigarse de acuerdo con un procedimiento aprobado: mediante instituciones o agencias de investigación autorizadas o directamente por la empresa. Es conveniente

que en la investigación se confirme el nombre del solicitante con la cédula del registro federal de causantes preferentemente.

**Intereses moratorios.-** Se tendrá en cuenta lo que hacen los otros negocios que se dedican a vender artículos similares, debido a que en ocasiones acarrear problemas por conflictos con los clientes. A veces es recomendable que estos intereses moratorios sólo se carguen en cuentas que han pasado al proceso judicial.

**Pago anticipado.-** en este caso, la empresa recibe el importe de la mercancía antes de surtirla. Como es una fuente de financiamiento para la empresa, ésta hará un descuento al cliente, calculado conforme a un costo de oportunidad que se obtiene de invertir esos recursos en los mercados financieros.

**Pronto pago.-** en este caso se autoriza al cliente a pagar dentro de determinado número de días a partir de la fecha de la factura, del embarque de la mercancía, de la recepción de la mercancía o de la visita del vendedor, y se le bonifica con una cantidad que se calcula con un porcentaje sobre el importe de la venta.

**Crédito comercial.-** esta política se establece de acuerdo con la experiencia de ventas que se ha hecho con el cliente, así como el importe de las ventas, para de ahí determinarse si se otorgan 30, 45 o 60 días para que el cliente pague.

**Ofertas.-** las ofertas constituyen un precio especial que se da a los artículos por la compra hecha en una temporada en la que tengan poca

demanda, o para desplazar lo más rápidamente el producto, o quizá como estrategia de introducción en el mercado de un producto nuevo.

**Visita a clientes.-** estas visitas son necesarias, en algunos casos, para conocer al cliente, en aspectos como son sistemas de su venta, su exacta ubicación, el trato que da a su clientela, las personas que la administran y todo aquello que ayude a conocer al solicitante de crédito.

**Crédito inicial.-** se refiere al crédito otorgado en las cuentas nuevas, generalmente se establece con base en los resultados de la investigación, actualmente por el flujo de efectivo que tenga el cliente.

**Bonificaciones.-** las bonificaciones pueden concederse a los clientes, pero siempre en casos excepcionales con la autorización de la gerencia, quien debe hacer un análisis financiero para conocer el porcentaje que no le producirá pérdidas a la empresa.

**Ampliaciones de crédito.-** los aumentos se establecerán de acuerdo con la forma de pago de los clientes, que permitirán definir los nuevos plazos para los créditos adicionales, así como los porcentajes de crédito que puedan otorgarse, siempre asegurándose que el cliente pagará.

**Disminuciones.-** el crédito de los clientes se disminuirá proporcionalmente, en las situaciones que no liquide sus adeudos en forma oportuna o si se tiene conocimiento de que la solvencia económica del cliente ha disminuido, o que puede tener problemas en el funcionamiento como empresa que ponga en riesgo para pagar sus deudas.

**Cancelaciones.-** El crédito podrá cancelarse a los clientes cuando, después de haberseles disminuido en una o más ocasiones, sigan incumpliendo en tiempo y forma con sus obligaciones, o que muestren algún comportamiento poco confiable, por ejemplo, pagar con cheques sin fondos. (Morales Castro & Morales Castro, 2014, p. 139)

Las políticas de crédito son normas que rigen la concesión de créditos son establecidas por la dirección de la empresa y están ligadas con la estrategia de riesgos establecida.

#### **1.1.1.12. Proceso para determinar las políticas de crédito.**

“El establecimiento de una política de crédito involucra tres etapas: Establecer los estándares de crédito, establecer las condiciones del crédito, establecer la política de cobranza” (Morales Castro & Morales Castro, 2014, p. 140)

#### **1.1.1.13. La cartera de crédito.**

La cartera de crédito es un activo financiero de las organizaciones solidarias compuesto por operaciones de crédito otorgadas y desembolsadas a sus asociados bajo distintas modalidades, aprobadas de acuerdo con los respectivos reglamentos de cada institución y expuestas a un riesgo crediticio que debe ser permanentemente evaluado. (Cardoso Cuenca, 2015, p. 90)

Es el conjunto de documentos que amparan el efectivo de la empresa concedido a sus clientes en créditos por las ventas de bienes, servicios según sea el giro del negocio.

#### **1.1.1.14. Tipos de riesgo.**

**Riesgos de los Crédito.-** Considerado como el riesgo por antonomasia de las entidades bancarias, hace referencia a la probabilidad de impago por parte del prestatario y al incumplimiento de las condiciones pactadas en el contrato (deterioro de su capacidad de pago).

**Riesgo de tipo de interés.-** Inherente a la doble naturaleza del negocio bancario (operaciones de activo versus operaciones de pasivo) que hace que la entidad bancaria esté más expuesta ante cualquier modificación de los tipos de interés cuanto más abierta sea su posición, y cuanto mayor sea el gap entre la duración de su activo y su pasivo. Así, un cambio en los tipos de interés a medio o largo plazo tiene mayor efecto por el lado del activo (dado que la cartera de préstamos tiene un perfil de vencimiento más dilatado), y si la alteración de los tipos de interés es al alza los efectos negativos se manifiestan para aquellas entidades que tengan un gap negativo.

**Riesgo de liquidez.-** Se refiere a la probabilidad de que la entidad no pueda satisfacer la totalidad de peticiones de liquidez ante una inesperada retirada masiva de fondos por parte de los depositantes, o bien que atraviese dificultades temporales para hacer frente a sus compromisos de pago vencidos como consecuencia de la incapacidad para deshacer posiciones (riesgo de liquidez de mercado), o porque obtenga financiación bajo condiciones gravosas (riesgo de liquidez de financiación).

**Riesgo de mercado.-** Originado como consecuencia de los movimientos que afectan al valor de la cartera de inversión y negociación de la entidad.

**Riesgo operativo.-** Surge como consecuencia del mal funcionamiento de los sistemas de control y gestión de la entidad en sentido genérico, e incluye una gran variedad de aspectos tales como el control interno de riesgos, los sistemas operativos de gestión, los sistemas informáticos, modelos de valoración inadecuados, así como posibles errores humanos y fraudes.

**Riesgo de reputación.-** Es un concepto subjetivo ya que surge como resultado de la publicidad negativa de una entidad o un deterioro de su imagen frente a clientes.

**Riesgo de insolvencia.-** Es el último eslabón de la cadena ya que sobreviene como consecuencia de los riesgos anteriores. Se produce ante situaciones en las que la entidad no dispone de capital suficiente para cubrir las pérdidas en las que ha incurrido. En este caso la entidad se declara en suspensión de pagos, y si ésta no se resuelve satisfactoriamente se declararía en quiebra procediéndose a liquidar sus activos. (Ruza y Curbera, 2013, p. 78)

El riesgo de un crédito es la posibilidad de obtener una pérdida en una venta como consecuencia de un impago por parte de un cliente en torno a la operatividad de la empresa, es decir, el riesgo de que el crédito concedido se vuelva incobrable por diferentes situaciones.

#### **1.1.1.15. Ciclo de ventas y cobranzas.**

Dentro de los procesos que se realizan en una empresa podemos distinguir el ciclo de ventas y cobranzas, que abarca desde la recepción de un pedido en la empresa hasta la cobranza del mismo, pasando por la entrega de mercadería, la facturación y la generación de cuentas por cobrar entre otras actividades relacionadas. En el intervienen diferentes áreas de la empresa, pero finalmente toda la información termina en algún registro contable que permitirá la elaboración de los estados financieros. (Herz Gherzi, 2015, p. 133)

#### **1.1.1.16. Estructura del departamento de crédito y cobranza.**

El departamento de créditos debe existir en las organizaciones independientemente del tamaño, sector y volumen de facturación de la empresa. Algunas compañías establecerán el departamento de créditos independiente del resto de la estructura organizativa, pero debido a que el tamaño de algunas organizaciones es pequeño, establecen esta función a través de una persona que dedica parte de sus jornadas al seguimiento y control del crédito y sus estatus de pago, desarrollando el resto de sus horas laborales en otras áreas. Este departamento se divide principalmente en dos funciones básicas: 1) crédito y 2) cobranza. (Morales Castro y Morales Castro, 2014, p. 89)

Se considera que el departamento de crédito y cobranza de una empresa es una pieza fundamental dentro de una organización. Previo concretar una venta el departamento de crédito debe establecer a quién, hasta qué monto y a qué plazo venderle al cliente, y después de la venta el departamento de cobranza realizará

un efectiva gestión y observará que los plazos de pago convenidos se cumplan y cuando no, se toma medidas la recuperación de cartera.

#### **1.1.1.17. Políticas de cobranzas.**

“Las políticas de cobro son los procedimientos que sigue la empresa para cobrar los créditos que ha otorgado a sus clientes. “Cualquier sistema de cobranzas para que tenga éxito debe recibir dinero” (Morales Castro & Morales Castro, 2014, p. 150)

#### **1.1.1.18. Estrategias de cobranza.**

Para determinar las estrategias es fundamental segmentar la cartera de clientes, de acuerdo con las características comunes de los clientes y las cuentas, por ejemplo: antigüedad, monto, producto, geografía, perfil del cliente o la deuda, para así determinar las estrategias que son adecuadas para segmento de clientes que tienen problemas similares. En función de las características de cada segmento, se definen las estrategias y políticas de cobranza. Las estrategias establecen las formas de cobrar, los criterios de negociación como los plazos, condonaciones, quitas, todos ellos adecuados al segmento que se haya definido y que seguramente tendrán un efecto más preciso de conseguir que los clientes cumplan con los pagos de sus adeudos. (Morales Castro & Morales Castro, 2014, p. 146)

Se conoce que para tener un efectivo proceso de gestión de cobranzas es esencial definir estrategias para gestionar la deuda de forma inmediata, proceder con acciones efectivas desde el primer día de retraso de un cliente evitando una cartera vencida.



### **1.1.1.19. Fases de la cobranza**

**Prevención.-** Son las acciones encaminadas a evitar el incumplimiento del pago de un cliente, disminuir el riesgo de mora en los portafolios de las cuentas por cobrar y asegurar los elementos necesarios para actuar en caso de aumento de riesgo por el incremento de los clientes que no pagan, como es el caso de las acciones legales, ya sea con los abogados de la empresa o a través de un despacho especializado en la recuperación de clientes morosos.

**Cobranza.-** Son las acciones encaminadas a recobrar adeudos en tempranas instancias de mora, donde aún la empresa desea continuar su relación de negocio con el cliente, dado que aún existe la posibilidad de hacer negocios de manera rentable.

**Recuperación.-** Acciones encaminadas a recuperar adeudos de créditos en mora con bastante tiempo, probablemente la empresa no desea continuar la relación de negocio con el cliente, porque considera que no le pagarán los clientes los adeudos, y es como echarle dinero bueno al malo.

**Extinción.-** Son las acciones que encaminadas a registrar contablemente las cuentas por cobrar como saldadas cuando los clientes han pagado los adeudos correspondientes. (Morales Castro & Morales Castro, 2014, p. 158)

## **1.1.2. Variable Dependiente: índices de recaudación**

### **1.1.2.1. *Números índices.***

Se utiliza para estudiar la tendencia de cada grupo de cuentas, o de estas entre sí, teniendo como base un ejercicio normal (último período, sea anual o mensual). Se toma la cifra base inicial de comparación, se iguala a 100 y se resta en tantos por ciento del primero. (Baena Toro, 2014, p. 17)

### **1.1.2.2. *Razón.***

Se relacionan los diferentes elementos o magnitudes que pueden tener un significado especial. Es una relación (división) del valor de dos elementos característicos de la gestión que se va a evaluar. (Baena Toro, 2014, p. 17)

Se indica que en cobranza el tiempo es dinero, lo que se cobre o recupere será en gran medida el resultado de las acciones del equipo de cobranza por lo que es indispensable contar con herramientas que nos brinde información cuantitativa respecto de los logros alcanzados por el departamento de cobranza.

### **1.1.2.3. *Razones de actividad, eficiencia o rotación.***

Las razones o indicadores de actividad también, llamados de rotación o eficiencia, miden la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos para el desarrollo de las actividades de constitución, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos. (Baena Toro, 2014, p. 152)

### **1.1.2.4. *Rotación de cuentas por cobrar.***

Este indicador permite mantener una estricta y constante vigilancia a la política de crédito y cobranzas. Se espera que el saldo en cuentas por cobrar no supere el volumen de ventas, pues esta práctica significará una

congelación total de fondos en este tipo de activo, con lo cual se le estaría restando a la empresa capacidad de pago y pérdida de poder adquisitivo. Por tanto, se desea que el saldo de cuentas por cobrar se rote razonablemente, de tal manera que no implique costos financieros muy altos, pero permita usar el crédito como estrategia de ventas. Indica el número de días que, en promedio, la empresa tarda en recuperar las deudas de los clientes por ventas a crédito. La rotación de cuentas por cobrar se calcula así: Rotación de cuentas por cobrar (días) = Cuentas por cobrar promedio  $\times$  360 días / Ventas. (Padilla, 2014, p. 78)

Rotación de cuentas por cobrar – Periodo promedio de cobro (PPC) Es útil para evaluar las políticas de créditos y cobranzas, midiendo el periodo promedio de cobranza de la empresa con el del sector. Rotación de cuentas por cobrar = Ventas al crédito /Promedio de cuentas por cobrar. Periodo promedio de cobranza (PPC) = 360/Rotación de cuentas por cobrar. (Herz Gherzi, 2015, p. 298)

Se establece que la rotación de cartera es un indicador financiero que define el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo, permite identificar cuánto tiempo le toma a la empresa recuperar las ventas a crédito que ha realizado.

#### **1.1.2.5. Período de cobranza.**

Una vez conocido el número de veces de rotación de las cuentas por cobrar, se puede calcular los días que se requieren para recaudar las cuentas y los documentos por cobrar a clientes. Para ello, basta con dividir

el número de días considerado para el análisis, de 30 días si es un mes, o 365 si es un año, entre el indicador de rotación, previamente calculado:  
$$\text{Periodo de cobranza} = \text{Días del periodo} / \text{Rotación de cuentas por cobrar.}$$
  
(Padilla, 2014, p. 83)

Representa los días que en promedio la empresa se tarda en cobrarles a sus clientes. Es importante recordar que la cuenta de clientes representa a las personas físicas o morales que le deben a la empresa por concepto de venta de mercancías o servicios a crédito, por lo que representan un derecho para la empresa. 
$$\text{Ventas diarias promedio} = \text{Ventas} / \text{días del año.}$$
  
$$\text{Ventas diarias promedio} = \text{Ventas} / \text{días del año.}$$
 (Lavalle Burguete, 2014)

## 1.2. Antecedentes Investigativos

Para poder tener una mejor perspectiva y gama de conocimientos en considerando el tema de investigación escogido, fue significativo y enriquecedor tomar como referencia las investigaciones realizadas por diferentes autores, los cuales permiten obtener conocimientos más precisos sobre el tema.

**Título:** “Sistema de gestión de cartera para optimizar la recuperación de las cuentas por cobrar de La Asociación de Comerciantes Minoristas de artículos nacionales y extranjeros La Bahía del Puerto de Manta.”, **Autor:** Ponce Cedeño Linda Inés **Año:** 2018 **Fuente:** Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

Durante el desarrollo del trabajo investigativo el autor aplicó diferentes herramientas que le permitieron determinar la información idónea, con la cual pudo establecer que la empresa Systray S.A mantenía una deficiente gestión en la recaudación de las alícuotas de los socios y esto había generado una suma alta de valores incobrables.

Toda esta información fue obtenida a través de herramientas utilizadas por el autor, tales como encuestas, entrevistas y observaciones en las instalaciones del área administrativa de la Asociación que permitieron recopilar todos los datos necesarios para poder conocer el funcionamiento y visualizar los procesos de cobros.

Identificada la problemática el autor basándose en sus conocimientos propuso plantear una gestión de cartera para optimizar el control de las cuentas por cobrar de la asociación de comerciantes La Bahía de Manta lo cual buscaba una solución a la deficiente gestión de cobranzas.

**Título:** “Gestión de cobranzas en la cartera vencida y su incidencia en la liquidez y rentabilidad de la empresa FERRABAD”, **Autor:** Katherine Lisbeth Bernal Guillén **Año:** 2018 **Fuente:** Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

Para el desarrollo del trabajo la autora emplea la investigación descriptiva la cual se basa en hechos reales, la investigación documental ya que se centra en la recopilación de informes y documentos existentes en los archivos de la

organización, que permitan analizar los ámbitos empresariales y la investigación de campo porque permite el estudio en el lugar donde se presentan los acontecimientos para así obtener información real y oportuna para conocer las necesidades de la empresa.

Encuentra la problemática que fueron los altos valores en la cartera vencida a causa de no tener un control al momento de otorgar créditos lo que provoca que la empresa no pueda solventar todas sus obligaciones. Para corregir este problema propuso el diseño de un manual de procesos para la concesión de créditos y la gestión de cobranza de la empresa FERRABAD de la ciudad de Manta.

Título: “Gestión de cobranzas y la liquidez de la empresa RECTIMA de la ciudad de Ambato”. Autor: Ana Raquel Ortiz Román Año: 2014 Fuente: Universidad Técnica de Ambato.

Durante el desarrollo del trabajo investigativo realizo un análisis sobre la gestión de cobranzas y liquidez de la empresa RECTIMA de la ciudad de Ambato. Una vez detectado el problema gracias a la investigación de campo se procede a la construcción de la investigación.

En la cual se plantea una hipótesis: La gestión de cobranza Incide en la liquidez de la empresa RECTIMA de la ciudad de Ambato. Una vez que se establece la metodología de la investigación se elabora los instrumentos adecuados para el procesamiento de la información que sirva para hacer el análisis cualitativo y cuantitativo de las variables investigadas, procediéndose a analizar estadísticamente los datos obtenidos, pudiendo así establecer las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

**Título:** Gestión Administrativa y su incidencia en la recuperación de la cartera vencida de almacenes CREDIGAM S.A. de la ciudad de Guayaquil **Autoras:** González Posligua Sandra y Vélez Muguerza Johanna Rosa Año: 2016 **Fuente:** Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

La actual investigación surgió de las necesidades del almacén CREDIGAM DE LA CIUDAD DE Guayaquil en recuperar la cartera vencida de los clientes quien tiene deudas con la empresa.

Es una institución comercial que ha presentado falencia en su gestión, debido a un inadecuado proceso de políticas y estrategias de cobro es en el departamento de cobranza específicamente que se encuentra la pieza clave dentro de una organización. Antes de una venta el área de crédito debe decidir a quién, hasta que monto y a qué plazo venderle y después de la venta el área de cobranza ve que los plazos de pagos se cumplan.

El estudio de los problemas que ha presentado el almacén permitió establecer un procedimiento beneficioso para este fin se utilizó métodos de observación, entrevista y técnicas como la encuesta poniendo al descubierto errores operacionales y económicas, las cuales no han permitido cumplir los objetivos deseados.

Con lo relacionado anteriormente, la presente investigación analizo la problemática y propone una forma práctica de solucionarlas, a partir de las normas administrativas internas de esta institución.

**Título:** Estudio financiero de la cartera vencida y la aplicación de un sistema de gestión por resultado para la optimización del proceso de recaudación de la empresa pública municipal de agua potable y alcantarillado de Daule **Autor:** Benavides Luque Mónica Isabel Año: 2017 **Fuente:** Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

En la investigación el autor resume que el comprender el desafío que planteaba la recuperación de la cartera en una empresa pública de servicio básico y cotejar académicamente los mecanismos y formas técnicas recomendadas para ejecutar las cobranzas, constituyó, en el presente trabajo de investigación el mayor problema de armonía; El “balance” que se encontró como instrumento fue el “sistema de gestión por resultados”, porque la observación directa del circuito de agua potable nos indica un problema de administración donde la cobranza solo era “imagen” de un problema mayor: el riesgo de sostenibilidad del servicio a través de la crisis presupuestaria como efecto de las deudas no cobradas.

En consecuencia, se partió del diagnóstico a través de los elementos básicos los mismos que permitirán instrumentar los cambios fundamentales que conlleven al cumplimiento de pago por parte de los clientes. Con el camino establecido se logra demostrar que aplicar el “sistema de gestión por resultados” optimiza el proceso de recaudación, siempre que en paralelo se adapten las herramientas a la realidad de la empresa. De forma detallada se proyecta la mejora progresiva en la recaudación que no es otra cosa más que el reflejo de un buen funcionamiento administrativo coordinado, tanto efectivo como eficiente, para que sea oportuno.



## 2. CAPITULO II

### 2.1. Diagnóstico o estudio de campo

#### Presentación de la Empresa

La investigación se realizó en la Systray S.A. una empresa proveedora de servicio de internet y productos tecnológicos a la ciudad de Manta, Montecristi y Jaramijò. El lema de la empresa es “porque navegar si con Systray puedes volar”. Tienen Establecida su misión, visión y valores lo cual permite formar una sinergia con el grupo de trabajo motivados y orientados a un fin en común.

Gerente: Ing. Andrés Escobar

Actividad comercial: proveedor de internet y telecomunicaciones.

Productos: planes de internet de fibra óptica, planes de internet inalámbrico, productos tecnológicos y sistema de vigilancia. Cabe recalcar que los últimos dos productos no serán objeto de estudio ya que estos fueron incluidos dentro de su catálogo muy recientemente.

Dirección: Calle 14 Av. 3 Edificio C. C Pasaje Centro Oficina 2 y 4.

Teléfono: 0992859498

Página Web: [www.systray.net](http://www.systray.net)



## **VISIÓN**

“Proveer de servicio de internet a la Ciudad de MANTA y sus alrededores en forma ética transparente satisfaciendo las necesidades de los clientes apoyándonos de un servicio técnico preparado al igual que una tecnología acorde a las exigencias del mercado presente”

## **MISIÓN**

"En el mediano plazo proveer de servicio de INTERNET a toda la Provincia de Manabí mediante un servicio técnico óptimo y altamente capacitado para poder cubrir las necesidades de los clientes, utilizando la tecnología que permite brindar un paquete completo de soluciones tanto a empresas como hogares."

## **VALORES**

- Uno de los valores más importante que esta empresa maneja es la honestidad hacia sus clientes valor que es muy importante en este ámbito debido a la poca credibilidad que tiene este, comparando a otras empresas.
- La puntualidad es otro valor que nos identifica, sabemos que no podemos jugar con el tiempo de nuestros clientes.
- El respeto hacia nuestros clientes y proveedores nos permite trabajar de mejor manera día a día

## **2.2. Diseño metodológico**

La industria de Internet llegó a transformar el sector de las telecomunicaciones a nivel mundial y se esperan más cambios en la medida que este sector continúe avanzando, esto quiere decir que estas empresas deberían encontrarse con un desarrollo organizacional eficiente que permita controlar cada proceso que signifique dinero para la empresa.

En contexto podemos determinar que el rubro cuentas por cobrar es uno de los principales ejes de estas empresas ya que estas al brindar el servicio mensualmente a sus clientes ellos contraerán de manera inmediata una cuenta por pagar con la empresa generadora del servicio la cual requerirá establecer una serie de procesos eficaces para evitar que sus clientes mantengan cuentas por cobrar vencidas, esto muchas veces se torna incontrolable e incurre en pérdidas para las empresas.

Para el desarrollo del tema investigado fue fundamental recopilar información y datos en base a métodos y técnicas aplicables al presente trabajo.

### **2.2.1. Metodología de la investigación.**

#### **2.2.1.1. Método Deductivo.**

Se aplicó este método a la presente investigación ya que se analizó la información recopilada y se realizaron varias conclusiones de esta, lo cual me permitió deducir varias circunstancias que giraban en torno a lo investigado.

#### **2.2.1.2. Método Comparativo.**

Este método fue de suma importancia para el desarrollo de la investigación, se aplicó desde el inicio de la investigación con la búsqueda de antecedentes,

comparando la información recopilada con mi tema a desarrollar y así a medida que se fue desarrollando la investigación era necesario recurrir a este método.

#### **2.2.1.3. Método Analítico.**

Al observar el hecho a investigar, se pudo determinar las causas y efectos que permitieron analizar de manera minuciosa donde se encontraba el problema de esta investigación.

### **2.2.2. Tipos de Investigación.**

#### **2.2.2.1. Investigación Documental.**

Fue necesario en el desarrollo de la investigación la utilización de documentos que luego fueron transformados en datos de vital importancia para el análisis de procesos y saldos de la empresa.

#### **2.2.2.2. Investigación de Campo.**

La aplicación de la investigación de campo permitió reconocer los procesos llevados a cabo día a día en la empresa y en los cuales se establecerán propuestas que permitirán el mejoramiento de cada uno de ellos.

### **2.2.3. Población y Muestra.**

#### **2.2.3.1. Población.**

La población de la presente investigación está conformada por los empleados de la empresa Systray relacionados con los procesos operacionales de ventas, recuperación de cartera y contabilidad generados por entrega de los servicios ofrecidos por la empresa.

La población está conformada por todo el grupo de empleados Systray S.A., como se Muestra en la Tabla N°1.

*Tabla 1 Población Systray S.A.*

<b>Cargo</b>	<b>N° PERSONAS</b>
Gerente	1
Gerente general	1
Contador	1
Asistente contable	1
Recaudador	2
Ventas	2
Servicio al cliente	2
Técnico de oficina	4
Call center	1
Jefe de operaciones	1
Asistente de gerencia	1
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>

**Fuente:** Systray S.A.

**Elaborado por:** Sr. Tito Bravo

### **2.2.3.2. Muestra.**

La muestra será cualitativa, se tomará teniendo en cuenta las actividades laborales desempeñadas en Systray S.A.

### **2.3. Técnicas e instrumentos**

Se detallan a continuación las técnicas que se utilizarán para el desarrollo de la investigación:

#### **2.3.1. Aplicación de instrumentos de investigación.**

Se recopilaron datos a través de las técnicas de encuestas y entrevistas, luego se procedió a tabular, analizar y graficar la información obtenida.

#### **2.3.1.1. Entrevista.**

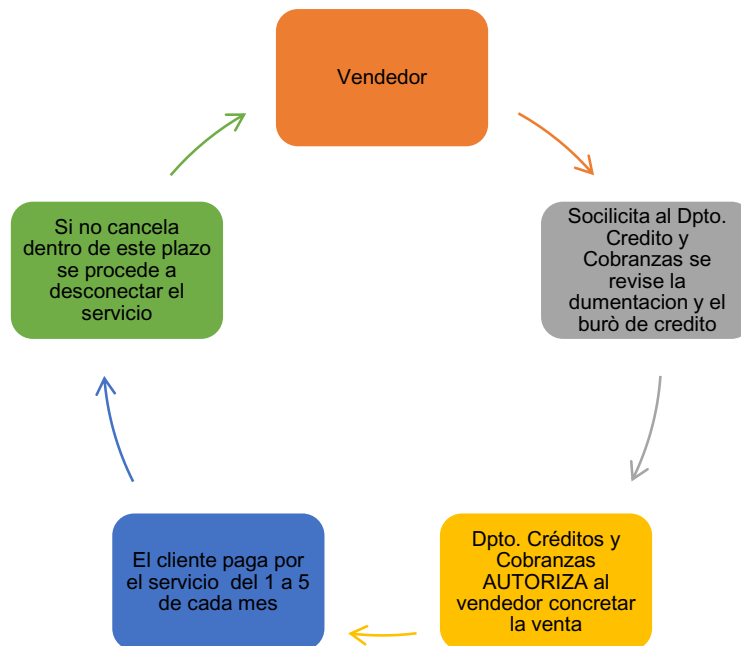
Se utilizó esta técnica para indagar con la gerencia sobre la información relevante de los procesos de cuentas por cobrar, las preguntas fueron formuladas en base a las variables y el dialogo fue entablado con el Gerente de Systray S.A. Sr. Andrés Escobar, permitiendo reunir información clave para continuar con el desarrollo del trabajo investigativo.

#### **2.3.1.2. Encuesta.**

La aplicación de esta técnica permitió conocer la situación de los procesos de cuentas por cobrar enmarcada en los colaboradores de Systray S.A., quienes son los encargados de ejecutar los procedimientos o políticas establecidas por el gerente de la empresa.

### 2.3.1.3. Diagrama de flujo de los procesos de cobranzas en Systray S.A.

Mediante las investigaciones de campo realizadas en las oficinas de Systray S.A. se pudo observar algunos procesos llevados a cabo pre y postventa que genera a una cuenta por cobrar a clientes. Se describen a continuación:



Inicia con la necesidad del cliente quien puede optar por un servicio tangible o intangible, ya sea visto en publicidad que da la empresa, redes sociales o expuesto por los vendedores otros clientes que gozan de los servicios por referencia de otros clientes. Como Systray S.A. brinda servicio intangible que es el servicio de internet ya sea por fibra óptica o enlace radial.

- Cotización de servicios
- Pedir datos del cliente (número de cedula, teléfono, dirección)
- Que sea mayor de edad
- Seguimiento del cliente (buró de crédito)
- Aceptación de la cotización
- Firma de contrato de 24 meses

- Valor en efectivo (Cancela los costos de instalación/routers/cables etc.)
- Instalación de 24 a 48 horas

A los clientes con más antigüedad se le renueva del plan con megas gratis como premio de su fidelidad con la empresa.

Los planes que ofrece la empresa son:

- Plan estudiantil 19.99 +IVA
- Plan Semibásico 25.99 +IVA
- Plan Semiprofesional 39.99 + IVA

Las fechas de corte son todos los fines de mes, y de pago del 1 al 5 de cada mes, si el día de instalación por ejemplo se diera un 23 pagaría un proporcional por los días que restan del mes.

Si no cancelan en esos días automáticamente se le corta el servicio, y para que vuelva tendrá que acercarse a oficina a cancelar y automáticamente tendrá el servicio.

## **2.4. Tabulación de resultados**

Las preguntas para las entrevistas y encuestas se elaboraron de acuerdo a la variable independiente la cual es Gestión de cobranzas y la variable dependiente es índices de recaudación.

### **2.4.1. Resultados de las encuestas al personal Administrativo, operativo y de ventas.**

Estos resultados fueron generados, tabulados, graficados y a analizados por la aplicación de preguntas a través de las técnicas de entrevistas y encuestas realizadas a personas involucradas con la gestión y operatividad de los procesos de cobros de Systray S.A.



**Pregunta N° 1: ¿Actualmente la empresa cuenta con un modelo de gestión de cobranzas?**

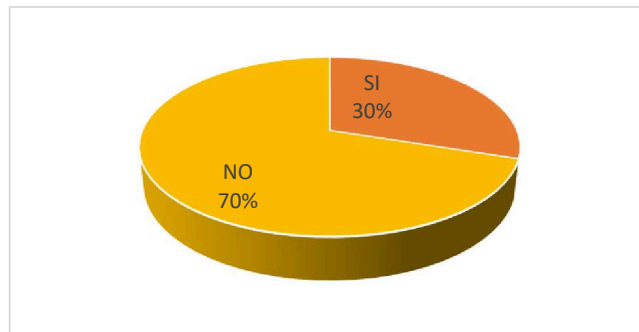
*Tabla 2 ¿Actualmente la empresa cuenta con un modelo de gestión de cobranzas?*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
<b>SI</b>	3	30%
<b>NO</b>	7	70%
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Elaborado por:** Sr. Tito Bravo.

**Fuente:** Resultados de la aplicación de encuestas.

*Ilustración 1 ¿Actualmente la empresa cuenta con un modelo de gestión de cobranzas?*



**Elaborado por:** Sr. Tito Bravo.

**Fuente:** Resultados de la aplicación de encuestas.

**Análisis e interpretación:** la gestión a las cobranzas es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas de manera eficiente a los clientes, por medio de estas herramientas se podrá lograr la recuperación de los créditos. Al tabular los resultados de la encuesta aplicada a los empleados de Systray S.A. el 30% de ellos indica que si cuentan con un modelo de gestión de cobranzas mientras otro 70% indica que no cuentan.

**Pregunta N° 2: ¿La Empresa tiene políticas y estrategias de cobranzas?**

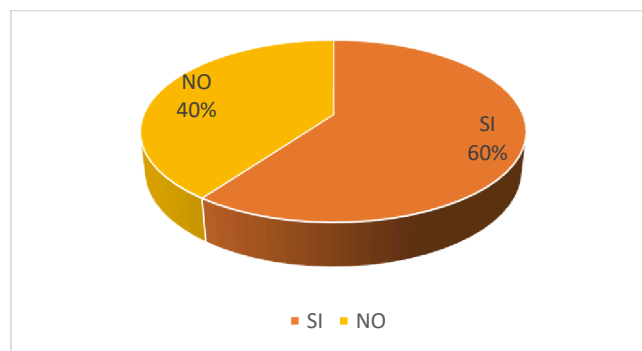
*Tabla 3 ¿La Empresa tiene políticas y estrategias de cobranzas?*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
<b>SI</b>	6	60%
<b>NO</b>	4	40%
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Elaborado por:** Sr. Tito Bravo.

**Fuente:** Resultados de la aplicación de encuestas.

*Ilustración 2 ¿La Empresa tiene políticas y estrategias de cobranzas?*



**Elaborado por:** Sr. Tito Bravo.

**Fuente:** Resultados de la aplicación de encuestas.

**Análisis e interpretación:** Establecer estrategias y políticas de cobro en una empresa es una medida de prevención para evitar la morosidad de los clientes. Los empleados de Systray S.A. a los cuales se aplicó la encuesta y el 60% indicaron que la empresa si tiene políticas y estrategias de cobro mientras que el otro 40% indicaron que no cuentan.

**Pregunta N° 3: ¿Existe personal capacitado para la recuperación de cartera vencida?**

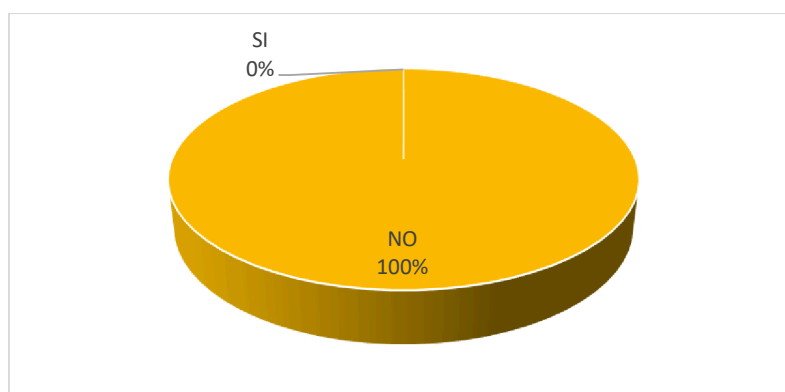
*Tabla 4 ¿Existe personal capacitado para la recuperación de cartera vencida?*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
<b>SI</b>	0	0%
<b>NO</b>	10	100%
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Elaborado por:** Sr. Tito Bravo.

**Fuente:** Resultados de la aplicación de encuestas.

*Ilustración 3 ¿Existe personal capacitado para la recuperación de cartera vencida?*



**Elaborado por:** Sr. Tito Bravo.

**Fuente:** Resultados de la aplicación de encuestas.

**Análisis e interpretación:** La capacitación del personal en áreas estratégicas de las empresas es una de las bases fundamentales para lograr la visión empresarial además se debe recordar que un personal capacitado es más productivo para las organizaciones. De esta manera podemos indicar que el 100% de los empleados de Systray S.A. indicaron que, si están capacitados para la recuperación de la cartera vencida, esto resulta favorable para la empresa.

**Pregunta N° 4:** ¿Considera que el personal que conforma el área comercial tiene conocimientos y experiencia en ventas?

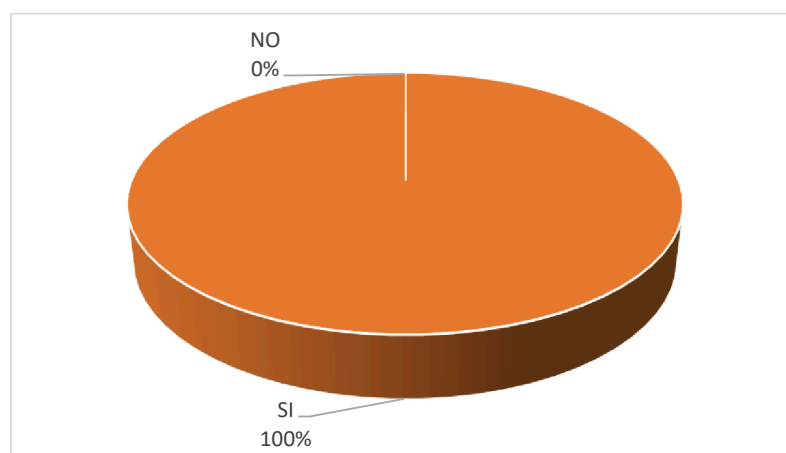
*Tabla 5 ¿Considera que el personal que conforma el área comercial tiene conocimientos y experiencia en ventas?*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
<b>SI</b>	10	100%
<b>NO</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Elaborado por:** Sr. Tito Bravo.

**Fuente:** Resultados de la aplicación de encuestas.

*Ilustración 4 ¿Considera que el personal que conforma el área comercial tiene conocimientos y experiencia en ventas?*



**Elaborado por:** Sr. Tito Bravo.

**Fuente:** Resultados de la aplicación de encuestas.

**Análisis e interpretación:** La fuerza de ventas en una organización son la base de crecimiento de estas, dentro del perfil profesional de cada vendedor debe constar la experiencia, capacidad y destrezas de captación de clientes de manera efectiva. Los empleados de Systray S.A. reconocieron que el 100% del área comercial tienen conocimiento y experiencia en ventas.

**Pregunta N° 5:** ¿Cuál o cuáles cree usted que han sido los indicadores que han ocasionado que la cartera este en mora?

*Tabla 6 ¿Cuál o cuáles cree usted que han sido los indicadores que han ocasionado que la cartera este en mora?*

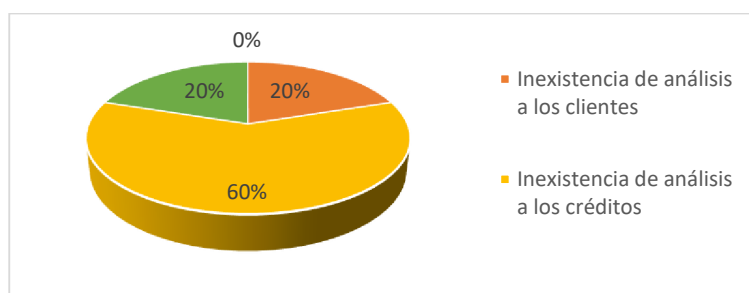
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
<b>Inexistencia de análisis a los clientes</b>	2	20%
<b>Inexistencia de análisis a los créditos</b>	6	60%
<b>Ineficiencia operática</b>	2	20%
<b>Inexistencia de conocimientos crediticios</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Elaborado por:** Sr. Tito Bravo.

**Fuente:** Resultados de la aplicación de encuestas.

**Análisis e interpretación:** Los créditos otorgados parten desde el análisis exhaustivo de la solicitud de créditos emitidas por los clientes hasta saber si es solvente o no para acceder al crédito ya que de esto dependerá en su 80% los pagos efectivos desembolsados por estos clientes a la empresa, luego de esto viene la gestión de cobros postventa y otorgamiento del crédito que resulta desgastante para una organización sin embargo no deja de ser parte importante de esta ya que ayudara de manera eficiente en la economía de las empresas. Al aplicar las encuestas a los empleados de Systray S.A. el 20% atribuye que la cartera se encuentra en mora por la inexistencia de análisis a los clientes el otro 60% indica que es por la inexistencia de análisis a los créditos, el 20% restante por la ineficiencia operática.

*Ilustración 5 ¿Cuál o cuáles cree usted que han sido los indicadores que han ocasionado que la cartera este en mora?*



**Elaborado por:** Sr. Tito Bravo.

**Fuente:** Resultados de la aplicación de encuestas.

**Pregunta N° 6:** Luego de otorgar un crédito ¿Se le realiza un seguimiento al cliente?

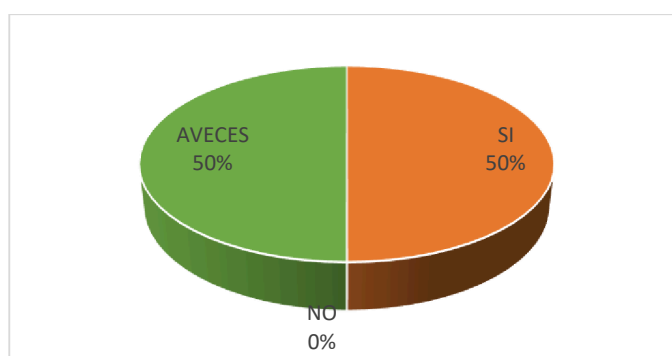
*Tabla 7 Luego de otorgar un crédito ¿Se le realiza un seguimiento al cliente?*

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
<b>SI</b>	5	50%
<b>NO</b>	0	0%
<b>AVECES</b>	5	50%
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Elaborado por:** Sr. Tito Bravo.

**Fuente:** Resultados de la aplicación de encuestas.

*Ilustración 6 Luego de otorgar un crédito ¿Se le realiza un seguimiento al cliente?*



**Elaborado por:** Sr. Tito Bravo.

**Fuente:** Resultados de la aplicación de encuestas.

**Análisis e interpretación:** Luego del otorgamiento de créditos a los clientes lo ideal sería darle el seguimiento efectivo a cada uno de ellos, aunque resulte algo engorroso ya que muchas veces estos buscan que la empresa le recuerde lo que deben cancelar además la empresa lograría recaudar más si aplica de manera eficiente esta estrategia. El 50% de los empleados de Systray S.A. indicaron que si se realiza el seguimiento a los clientes y el otro 50% dijo que a veces se lo realiza.

**Pregunta N° 7:** ¿Con qué frecuencia se realizan gestiones de cobranzas al cliente?

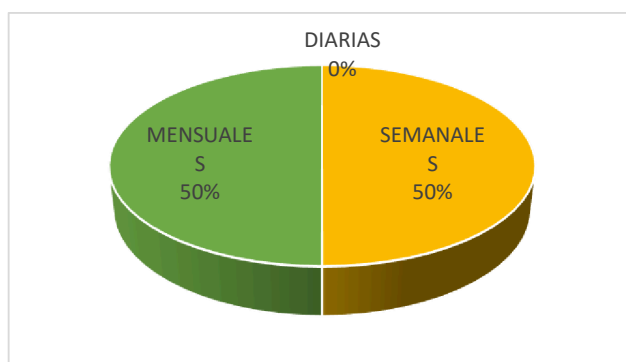
*Tabla 8 ¿Con qué frecuencia se realizan gestiones de cobranzas al cliente?*

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
DIARIAS	0	0%
SEMANALES	5	50%
MENSUALES	5	50%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Sr. Tito Bravo.

**Fuente:** Resultados de la aplicación de encuestas.

*Ilustración 7 ¿Con qué frecuencia se realizan gestiones de cobranzas al cliente?*



**Elaborado por:** Sr. Tito Bravo.

**Fuente:** Resultados de la aplicación de encuestas.

**Análisis e interpretación:** La gestión a la cartera es una herramienta que se debería emplear de manera eficiente para que las empresas logren recuperar todo crédito otorgado a sus clientes se debería considerar gestionar diariamente la cartera vencida. El 50% de los empleados de Systray S.A. indicaron que la gestión a la cartera se la realiza mensualmente otro 50% indicó que se la realiza semanalmente.

**Pregunta N° 8:** ¿Considera usted que implementar un modelo de gestión de Cobranzas, permitirá bajar el índice de morosidad?

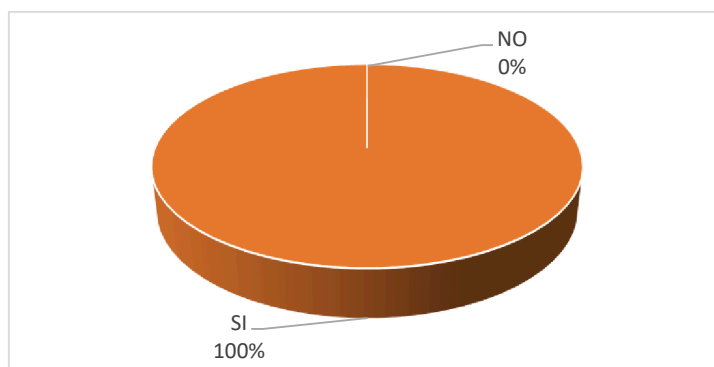
*Tabla 9 ¿Considera usted que implementar un modelo de gestión de Cobranzas, permitirá bajar el índice de morosidad?*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
<b>SI</b>	10	100%
<b>NO</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Elaborado por:** Sr. Tito Bravo.

**Fuente:** Resultados de la aplicación de encuestas.

*Ilustración 8 ¿Considera usted que implementar un modelo de gestión de Cobranzas, permitirá bajar el índice de morosidad?*



**Elaborado por:** Sr. Tito Bravo.

**Fuente:** Resultados de la aplicación de encuestas.



**Análisis e interpretación:** La implementación de un modelo de gestión cobranzas ayudara sustancialmente a las empresas con problemas de morosidad, ya este problema resulta evidente al no contar un sistema de gestión que permita regirse a procesos debidamente establecidos. El 100% de los empleados de Systray S.A. indicaron que si es necesario la implementación de modelo de gestión que mejore el índice de morosidad.

**Pregunta N° 9:** Si su respuesta es “SI”- ¿Estaría usted dispuesto a capacitarse y aplicar correctamente el modelo de gestión de cobranzas?

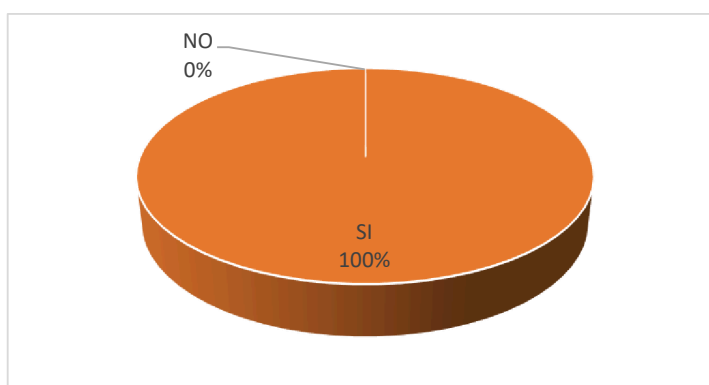
*Tabla 10 Si su respuesta es “SI”- ¿Estaría usted dispuesto a capacitarse y aplicar correctamente el modelo de gestión de cobranzas?*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
<b>SI</b>	10	100%
<b>NO</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Elaborado por:** Sr. Tito Bravo.

**Fuente:** Resultados de la aplicación de encuestas.

*Ilustración 9 Si su respuesta es “SI”- ¿Estaría usted dispuesto a capacitarse y aplicar correctamente el modelo de gestión de cobranzas?*



**Elaborado por:** Sr. Tito Bravo.

**Fuente:** Resultados de la aplicación de encuestas.

**Análisis e interpretación:** Antes de implementar nuevos procesos, políticas, manuales etc. en una empresa es necesario se difunda y se capacite de manera consiente a sus empleados para que estos logren su objetivo de manera eficiente en la organización. El 100% de los empleados de Systray S.A. indicaron que si están de acuerdo en capacitarse y utilizar de manera adecuada el modelo de gestión de cobranzas.

#### 2.4.2. Resultados de la entrevista al Gerente de la Empresa.

*Tabla 11 Entrevista Realizada al Gerente de Systray S.A.*

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA	FAVORABLE	DESFAVORABLE
1	¿La empresa cuenta con un Modelo de Gestión de Cobranzas?	No, porque la empresa cuando se formó y se comenzó a brindar el servicio de internet era pequeña en ese momento, en la actualidad estamos pensando implementar un modelo de gestión de cobranzas		X
2	¿Desde qué año y cuál es el porcentaje de la cartera vencida de la	Comenzamos a tener cartera vencida desde el año 2009, y a la fecha no sabemos cuál será el porcentaje de cartera vencida		X

	empresa?			
3	¿Cuáles han sido las dificultades más relevantes que se les ha presentado para recuperar la cartera vencida?	Cuando los clientes cambian de números de celular, es difícil encontrar al cliente y cuando logras ponerte en contacto estos desconocen de la deuda.		X
4	¿Cree usted que el personal que labora en la empresa está capacitado para recuperar la cartera vencida?	No, no se encuentra capacitado ya que en la actualidad aún no tenemos un dato exacto de la cuentas por cobrar, una vez teniendo el valor exacto capacitare a cuatro personas para el tema de recaudación		X
5	¿Cree usted que implantar un modelo de gestión de cobranzas ayudaría a reducir la morosidad en la empresa? ¿Por qué?	Sí, porque es tedioso estar llamando todos los días a los clientes por el recaudador de mensajería o por los técnicos por la cual dejan de hacer sus funciones por hacer algo que no les corresponden, no hay un trabajo ordenado.	X	
6	¿Estaría dispuesta la empresa a capacitar al personal para que realice adecuadamente el proceso de gestión de cobranzas?	Sí, claro que si ya que teniendo un personal bien capacitado y destinado a esta gestión mejoraríamos el nivel de morosidad.	X	

7	¿Piensa usted que la empresa cuenta con las posibilidades para adquirir un modelo de gestión de cobranzas?	Estamos analizando este tema en la cual es probable que sí, algo pequeño pero si lo vamos hacer	X	
---	--	---	---	--

**Elaborado por:** Sr. Tito Bravo

**Fuente:** Entrevista al Gerente de Systray S.A.

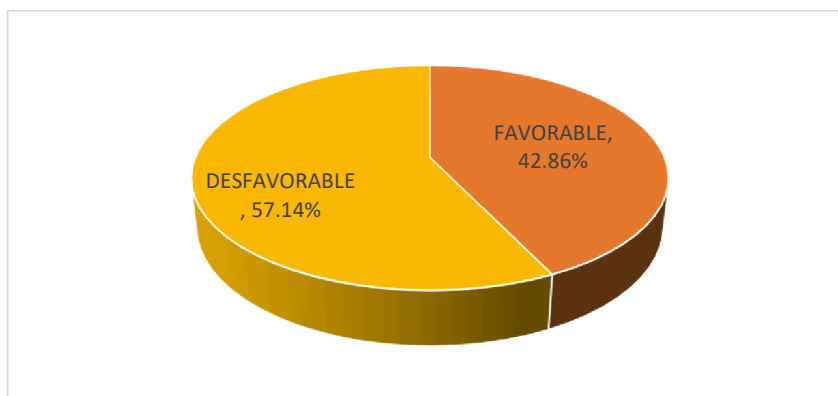
*Tabla 12 Tabulación de la entrevista aplicada al Gerente de Systray S.A.*

ESCALA	ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	FAVORABLE	3	42,86%
2	DESFAVORABLE	4	57,14%
		7	100%

**Elaborado por:** Sr. Tito Bravo

**Fuente:** Entrevista al Gerente de Systray S.A.

*Ilustración 10 Gráfico de resultados de la entrevista aplicada al Gerente de Systray S.A.*



**Elaborado por:** Sr. Tito Bravo

**Fuente:** Resultados de la entrevista aplicada al Gerente de Systray S.A.

**Análisis e interpretación:** Al aplicar la entrevista al Gerente de Systray S.A. se pudo identificar que el 42,86% de las interrogantes efectuadas fueron contestadas de manera favorable para la empresa de esta manera se puede identificar que el gerente cree que si es conveniente implementar un sistema de gestión en las cobranzas que mejore la sistematización y organización de cada uno de los procesos que genera la empresa a su vez afirma que si estaría de acuerdo en capacitar a su personal en los procesos de gestión de cobranzas ya que esto repercutirá favorablemente en la empresa también indica que si quiere implementar un modelo de gestión de cobranzas.

También se identificó que el 57,74 de las interrogantes fueron contestadas de manera desfavorable, no cuentan con un sistema de gestión de cobranzas, desde el año 2009 tienen cartera vencida y a la fecha no saben el porcentaje de cartera vencida, los problemas más comunes con los clientes en mora es el cambio de número telefónico lo que suele traer inconvenientes en las cobranzas, no cuentan con personal capacitado para gestionar los cobros.

### **2.4.3. Análisis de las cuentas por cobrar de Systray S.A.**

En base a la información proporcionada por Systray S.A. en las visitas a campo realizadas, se analiza la cartera de Systray S.A. mediante un análisis de antigüedad de saldos y se revisan los índices de recaudación que mantiene la empresa actualmente.

### 2.4.3.1. Análisis de antigüedad de saldos.

Tabla 13 Análisis de antigüedad de saldos Systray S.A.

CLIENTE	DIAS VEN C.	CUENTAS POR COBRAR	DIAS VENCIDO				%
			H30	331	931	366+	
				-90	-185	186-365	
ADRIAN ARTURO ZAMORA BAZURTO	798	\$ 30,66				\$ 30,66	0,15%
AGROL S.A.	294	\$ 235,20				\$ 235,20	1,12%
ALEGRIA ZAMBRANO LOOR	345	\$ 54,99				\$ 54,99	0,26%
ALEJA ANDREA GUTIERREZ MARCILLO	2351	\$ 17,92				\$ 17,92	0,09%
ALEXANDRA MARIA BAILON VERA	2506	\$ 43,00				\$ 43,00	0,20%
ALICIA MARIANELA ARIAS AVILA	2331	\$ 37,95				\$ 37,95	0,18%
ANA VERONICA SORNOZA SACIDO	2484	\$ 19,99				\$ 19,99	0,09%
ANDRES EDUARDO ESCOBAR DEFAZ	2562	\$ 1.433,66				\$ 1.433,66	6,81%
ANGEL ABELARDO VASQUEZ VERA	2535	\$ 51,50				\$ 51,50	0,24%
ANGEL AUGUSTO CONTRERA CHAVEZ	2353	\$ 12,54				\$ 12,54	0,06%
ANGEL GREGORIO QUIJIJE MACIAS	1810	\$ 288,52				\$ 288,52	1,37%
ANGELA ALEXANDRA ZAMBRANO DUARTE	580	\$ 2,48				\$ 2,48	0,01%
ANGELLO ANTONIO BELALZACAR ALAVA	2423	\$ 33,43				\$ 33,43	0,16%
ARACELIS MONSERRATE VELASQUEZ CEDEÑO	2562	\$ 10,92				\$ 10,92	0,05%
ATUNEC *	295	\$ 209,00				\$ 209,00	0,99%
BAR CAFETERIA COMO ATRAPAR A UN GNO M	2425	\$ 239,99				\$ 239,99	1,14%
BELLA ROSELI LEON QUIMIZ	1535	\$ 19,99				\$ 19,99	0,09%
BETSY YOHANA MERA LITARDO	2526	\$ 19,00				\$ 19,00	0,09%
BLANCA REBECA SALINAS MORA	2576	\$ 29,99				\$ 29,99	0,14%
BODEGAS DEPORTIVAS ZONE OUTLET S.A	132	\$ 162,99				\$ 162,99	0,77%
BORIS ALBERTO LOPEZ PONCE	344	\$ 77,00				\$ 77,00	0,37%
BORIS OSWALDO MACIAS CEDENO	2505	\$ 35,99				\$ 35,99	0,17%
CARLOS MANUEL PIGUAVE ALONSO	2571	\$ 19,99				\$ 19,99	0,09%
CARLOS OLMEDO MEDRANDA URETA	325	\$ 66,00				\$ 66,00	0,31%
CARLOS TEOBALDO QUIROZ PIBAQUE	2351	\$ 17,92				\$ 17,92	0,09%
CARLOS VALENTIN MIRANDA ALCIVAR	2498	\$ 43,98				\$ 43,98	0,21%
CARMEN JAQUELINE BAÑO HERRERA	2394	\$ 17,92				\$ 17,92	0,09%
CARMEN NARCISA LOPEZ CEVALLOS	2542	\$ 29,99				\$ 29,99	0,14%
CASA BELLA CASABELL CIA LTDA.	326	\$ 56,95				\$ 56,95	0,27%
C-CREASA S.A.	1810	\$ 79,49				\$ 79,49	0,38%
CENTRO DE ESTUDIOS ESPECIALIZADOS TAKMIL CIA LTDA.	2547	\$ 51,99				\$ 51,99	0,25%
CENTRO EDUCATIVO TALENTOS *	325	\$ 108,71				\$ 108,71	0,52%
CESAR ALBERTO MACIAS SUAREZ	314	\$ 39,98				\$ 39,98	0,19%
CETUHOBA S.A.	1813	\$ 175,34				\$ 175,34	0,83%
COMERCIAL SANDOVAL SALTOS S.A. *	1623	\$ 43,34				\$ 43,34	0,21%
COMPANIA AL MAR PESCA ALMARPEZ S.A	339	\$ 67,31				\$ 67,31	0,32%
CONSERVAS ISABEL ECUATORIANA S.A.	326	\$ 48,99				\$ 48,99	0,23%
CONSORCIO EISA CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA *	112	\$ 251,83				\$ 251,83	1,20%
CONST.Y PROM. INMOPROINTER	1449	\$ 39,98				\$ 39,98	0,19%
CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA ESCOAL CIA LTDA *	403	\$ 392,68				\$ 392,68	1,87%
COOP. DE AHORRO Y CRÉDITO ANGEL FLORES	325	\$ 39,29				\$ 39,29	0,19%
COOPERATIVA DE TRANSPORTE CACIQUE GUALE	693	\$ 19,63				\$ 19,63	0,09%
CORPORACION DE REPRESENTACIONES SERVICIO TECNICO S.A.	1834	\$ 32,78				\$ 32,78	0,16%
CORPORACION MEDICA MANABI, OSTEOLAB *	314	\$ 62,84				\$ 62,84	0,30%
CORPORACION VAGLICA CORVA S.A. *	1107	\$ 55,41				\$ 55,41	0,26%
COSTAMURCIELAGO S.A. *	204	\$ 316,48				\$ 316,48	1,50%
CRISTHIAN BARCIA ESCOBAR	627	\$ 45,99				\$ 45,99	0,22%
DAN QUIMICA C.A.	325	\$ 57,74				\$ 57,74	0,27%
DANIEL VERA MARIN	174	\$ 169,95				\$ 169,95	0,81%
DANIELA SILVANA BELLO PANDZIC	932	\$ 12,54				\$ 12,54	0,06%
DIANA CAROLINA SALAZAR MORALES	2533	\$ 32,00				\$ 32,00	0,15%
DIANA LIZBETH SALTOS CAÑIZARES	351	\$ 1,00				\$ 1,00	0,00%
DIANA MARIBEL OLTON CEDENO	2563	\$ 23,78				\$ 23,78	0,11%

DIDIMA LUCIA CEVALLOS MORA	2527	\$	23,99		\$	23,99	0,11%
DIEGO ALEJANDRO ARANGO MONTOYA	2539	\$	43,00		\$	43,00	0,20%
DIEGO PALOMEQUE GARCIA	314	\$	55,98		\$	55,98	0,27%
EL PATIO RENTA CAR S.A.	324	\$	39,26		\$	39,26	0,19%
EMILIO CESAR ESPINOZA ALONZO	2549	\$	19,99		\$	19,99	0,09%
EMPACADORA ALPUSA S.A *	1816	\$	132,80		\$	132,80	0,63%
ENA AUXILIADORA CASTRO MENDOZA	2489	\$	11,00		\$	11,00	0,05%
ESCOMBRIPESCA S.A.	1689	\$	78,93		\$	78,93	0,38%
EVELIN KARINA MENENDEZ	2394	\$	17,92		\$	17,92	0,09%
FABRICIO LOOR MACIAS	1802	\$	71,98		\$	71,98	0,34%
FELIX ANTONIO VELIZ TORO	2508	\$	32,00		\$	32,00	0,15%
FERNANDO ALFREDO FREIRE CHOEZ	2542	\$	29,99		\$	29,99	0,14%
FEZAMSU S.A.	284	\$	109,98		\$	109,98	0,52%
FLERIDA LORENA BRAVO MENDOZA	2525	\$	27,12		\$	27,12	0,13%
FLORA MARIA ZIBAS PAGE	2516	\$	31,19		\$	31,19	0,15%
FRANCISCO DANIEL CANO VELEZ	2490	\$	64,01		\$	64,01	0,30%
FUNDACION DESARROLLO HUMANO SOSTENIBILE D.H.S. *	2516	\$	21,99		\$	21,99	0,10%
FUNDACION MICROEMPRESARIAL SIN LIMITE S *	1137	\$	78,56		\$	78,56	0,37%
FUNDACION RIOS DE AGUA VIVA *	2576	\$	29,99		\$	29,99	0,14%
GABRIELA CECILIA BARCIA ESCOBAR	1816	\$	12,54		\$	12,54	0,06%
GALO LIBORIO DAVILA VERA	325	\$	56,95		\$	56,95	0,27%
GEANELLA NATHALY CAÑARTE GUARANDA	1480	\$	0,11		\$	0,11	0,00%
GENNY MARIBEL CHINGA VALENCIA	2533	\$	19,99		\$	19,99	0,09%
GINA JACQUELINE GARCIA MOREIRA	1130	\$	55,98		\$	55,98	0,27%
GLORIA PASCUALA BAILON CHAVEZ	2483	\$	26,00		\$	26,00	0,12%
GUSTAVO EMILIO SALVADOR DAVILA	599	\$	89,97		\$	89,97	0,43%
GUSTAVO ADOLFO ZAMBRANO QUIMIS	2351	\$	17,92		\$	17,92	0,09%
GUSTAVO BARCIA ESCOBAR	1878	\$	24,99		\$	24,99	0,12%
HAYDE LEONOR MORAN CELLERIN	509	\$	3,89		\$	3,89	0,02%
HENRY JIMMY FLORES CEDENO	2575	\$	21,19		\$	21,19	0,10%
HMIDANE NADA	2483	\$	27,99		\$	27,99	0,13%
HOME LOAN S.A. *	1935	\$	149,43		\$	149,43	0,71%
HOME LOAN S.A. *	2328	\$	89,98		\$	89,98	0,43%
HOTEL PANORAMA INN	934	\$	29,99		\$	29,99	0,14%
HUGO ALFONSO VERA SERRANO	1683	\$	107,96		\$	107,96	0,51%
INDOAMER S.A.	963	\$	353,10		\$	353,10	1,68%
INGRID GUILLERMINA ARCENTALES BAILON	2524	\$	26,00		\$	26,00	0,12%
INMOBAMONTE S.A.	962	\$	72,65		\$	72,65	0,35%
INMOBILIARIA-CONSTRUCTORA INMORUTASOL S.A.	294	\$	86,38		\$	86,38	0,41%
IRMA LAUDELINA BARBERAN CEDENO	538	\$	12,48		\$	12,48	0,06%
JAESUN KANG	2560	\$	26,00		\$	26,00	0,12%
JAIR ERNESTO PONCE SORNOZA	323	\$	16,00		\$	16,00	0,08%
JAVIER ROLANDO PRADO BRIONES	273	\$	32,99		\$	32,99	0,16%
JAVIER ROLANDO GARCIA MENDOZA	2558	\$	29,99		\$	29,99	0,14%
JENIFER JACQUELINE ALONZO RODRIGUEZ	2515	\$	75,21		\$	75,21	0,36%
JERVIN JOHN FLORES FIORAVANTI	419	\$	168,72		\$	168,72	0,80%
JESSENIA LISETH BURGOS MIELES	2483	\$	32,48		\$	32,48	0,15%
JESSICA LORENA ZAMBRANO FRANCO	1412	\$	41,22		\$	41,22	0,20%
JESSICA MONSERRATE REYES MENDOZA	2351	\$	17,92		\$	17,92	0,09%
JIMMY ALBERTO ZAMBRANO ALCIVAR	2361	\$	12,54		\$	12,54	0,06%
JOCAYGAMING S.A. *	2555	\$	35,99		\$	35,99	0,17%
JOFFRE VERNI MENENDEZ PALMA	2514	\$	17,92		\$	17,92	0,09%
JOHANA LISBETH BELLO MERO	2564	\$	61,37		\$	61,37	0,29%
JOHN ALBERTO GUERRA ARIAS	2564	\$	27,98		\$	27,98	0,13%
JORGE LUIS SOSA ZAMBRANO	934	\$	39,59		\$	39,59	0,19%
JORGE RUMINAHUI ANDRADE SABANDO	1870	\$	71,98		\$	71,98	0,34%
JOSE DARIO ROCA VERA	765	\$	116,97		\$	116,97	0,56%
JOSE NAPOLEON ZAMBRANO MURILLO	393	\$	19,99		\$	19,99	0,09%
JOSE ANTONIO SANTANA PERALTA	2483	\$	19,99		\$	19,99	0,09%
JOSE EDUARDO HIDALGO LOOR	2392	\$	17,92		\$	17,92	0,09%
JOSE FRANCISCO VARGAS VERA	468	\$	287,88		\$	287,88	1,37%
JOSE PABLO MERO MERO	1527	\$	45,99		\$	45,99	0,22%
JOSELO LEON RIVADENEIRA	1654	\$	443,72		\$	443,72	2,11%
JUAN CARLOS GONZALEZ GARCIA	1739	\$	10,72		\$	10,72	0,05%
JUAN ISACC VELIZ MENDOZA	2551	\$	27,99		\$	27,99	0,13%
JUAN JOSE QUIÑONEZ CORTEZ	2510	\$	29,99		\$	29,99	0,14%
JUAN PABLO ARTEAGA CALDERON	287	\$	1.144,17		\$	1.144,17	5,44%
JUANA PATRICIA ORTEGA CHAVEZ	2565	\$	91,97		\$	91,97	0,44%
JUDITH ELENA HERRERA ARELLANO	2489	\$	81,94		\$	81,94	0,39%
JULIO JAVIER RIOS QUEZADA	2409	\$	22,53		\$	22,53	0,11%
KAREN JESSENIA BRAVO VERA	2396	\$	16,25		\$	16,25	0,08%
KEVIN WILSON TINOCO GUALLAS	2542	\$	27,99		\$	27,99	0,13%
KLEBER ABELINO CHOEZ SUAREZ	606	\$	6,00		\$	6,00	0,03%

KOSTINA IRINA	662	\$	1,156,80		\$	1,156,80	5,50%
LEONARDO FRANCISCO SAN LUCAS ARTEAGA	1212	\$	192,51		\$	192,51	0,91%
LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE MANTA	296	\$	96,77		\$	96,77	0,46%
LIGIA ELENA SANTANDER AYALA	326	\$	54,99		\$	54,99	0,26%
LORENA ISABEL CHILAN MERO	2550	\$	33,92		\$	33,92	0,16%
LOURDES MARIANA HIDALGO VILLAMAR	1039	\$	31,99		\$	31,99	0,15%
LUDGARDO SEBASTIAN ZAMBRANO QUIROZ	2540	\$	21,28		\$	21,28	0,10%
LUIS ANTONIO PIN BRIONES	2512	\$	222,37		\$	222,37	1,06%
LUIS DARWIN MARRASQUIN BAILON	2546	\$	24,25		\$	24,25	0,12%
LUIS FERNANDO DUEÑAS BARCIA	2351	\$	17,92		\$	17,92	0,09%
LUIS GILBER LINO RIVERA	2414	\$	19,99		\$	19,99	0,09%
LUIS HUMBERTO PINGEL ROCA	1800	\$	394,26		\$	394,26	1,87%
LUPITA DEL JESUS MONTESINOS GUTIERREZ	1543	\$	101,97		\$	101,97	0,48%
MADEREY S.A.	1837	\$	26,00		\$	26,00	0,12%
MAIRY JESSENA ALAVA MERA	2565	\$	69,99		\$	69,99	0,33%
MANAPROIN S.A.	296	\$	64,81		\$	64,81	0,31%
MARCEL CLOUTIER	1794	\$	68,47		\$	68,47	0,33%
MARCELO AVILA	1524	\$	364,99		\$	364,99	1,73%
MARCELO VERA MOGRO	294	\$	128,00		\$	128,00	0,61%
MARCO CELIANO GARZÓN TERÁN	2484	\$	19,99		\$	19,99	0,09%
MARCOS JAVIER VERA MARIN	187	\$	730,46		\$	730,46	3,47%
MARIA JOSE AGUDO PABLO	480	\$	159,98		\$	159,98	0,76%
MARIA ANDREA ANDRADE SABANDO	2425	\$	39,20		\$	39,20	0,19%
MARIA ANGELICA BAILON VILLAVICENCIO	2541	\$	21,99		\$	21,99	0,10%
MARIA ARACELY FAUBLA ZAMBRANO	2355	\$	29,99		\$	29,99	0,14%
MARIA DANIELA CEDEÑO ACOSTA	2535	\$	29,99		\$	29,99	0,14%
MARIA JESSENA ESPINOZA YOZA	2556	\$	49,99		\$	49,99	0,24%
MARIA JOHANNA MOREIRA PORTEZ	1773	\$	12,48		\$	12,48	0,06%
MARIA LIYIMAR ZAMBRANO VIVAS	1603	\$	143,96		\$	143,96	0,68%
MARIA VERONICA VALLES LOPEZ	2498	\$	23,39		\$	23,39	0,11%
MARLON PABLO CARREÑO VELEZ	321	\$	32,99		\$	32,99	0,16%
MARTIN ENRIQUE DIAZ HENAO	2577	\$	74,29		\$	74,29	0,35%
MEGATAGUA S.A.	325	\$	27,49		\$	27,49	0,13%
MERCY IRLANDA SOLEDISPA RIVERA	2392	\$	17,92		\$	17,92	0,09%
MIGUEL ANGEL LUZON CAÑARTE	1301	\$	395,95		\$	395,95	1,88%
MIGUEL ANGEL ORLANDO MIELES	1273	\$	129,41		\$	129,41	0,61%
MILTON EMILIANO MONTESDEOCA NAPA	825	\$	16,48		\$	16,48	0,08%
MONICA ALEXANDRA ESPINOZA PALMA	2440	\$	22,99		\$	22,99	0,11%
MUYA COCINA GOURMET	538	\$	165,97		\$	165,97	0,79%
NARCISA XIMENA PICO ZAMBRANO	2408	\$	12,54		\$	12,54	0,06%
NATALIA ELEONOR FRIEND MONTEHERMOSO	2570	\$	47,66		\$	47,66	0,23%
NELLY ELIZABETH LUIS PERALTA	2425	\$	357,54		\$	357,54	1,70%
NEREICE MARILU PILAY TOALA	540	\$	2,00		\$	2,00	0,01%
ONLYSOFT	1298	\$	114,79		\$	114,79	0,55%
ORFA GISSELA ENRIQUEZ SALTOS	868	\$	5,99		\$	5,99	0,03%
OSCAR ALFONSO REYES ALAVA	1386	\$	595,78		\$	595,78	2,83%
OSCAR VINICIO LASTRA CALDERON	2364	\$	29,99		\$	29,99	0,14%
OSWALDO RAFAEL LOOR ANDRADE	326	\$	146,56		\$	146,56	0,70%
PAOLA LORENZA BAQUE CHILAN	414	\$	17,99		\$	17,99	0,09%
PATRICIA ROCIO CHANCAY CEDEÑO	540	\$	23,99		\$	23,99	0,11%
PATRICIO CARLOS AREVALO LOAIZA	2415	\$	32,48		\$	32,48	0,15%
PAULA EVANGELISTA BASURTO CEDEÑO	2394	\$	11,92		\$	11,92	0,06%
PEDRO ALBERTO AVILA CEDEÑO	1697	\$	359,90		\$	359,90	1,71%
PEDRO JOSE SOLIS SANCHEZ	1794	\$	247,67		\$	247,67	1,18%
PEDRO ZAMBRANO COELLO	2486	\$	67,19		\$	67,19	0,32%
PESCADORMAR S.A	354	\$	121,74		\$	121,74	0,58%
PRODUCONG S.A.	1059	\$	50,78		\$	50,78	0,24%
PROJETEC CIA LTDA *	2489	\$	137,97		\$	137,97	0,66%
RAMON REINALDO PARRAGA HERMIDA	2488	\$	142,00		\$	142,00	0,67%
RAUL JONIAUX CHAVEZ	2426	\$	91,96		\$	91,96	0,44%
REBECA TERESA BAQUE CASTRO	938	\$	143,96		\$	143,96	0,68%
REPRESENTACIONES ISABEL VELASQUEZ S.A *	630	\$	695,33		\$	695,33	3,30%
RICHARD JOSE CEDEÑO FLORES	2509	\$	43,99		\$	43,99	0,21%
ROBERTO XAVIER FERRIN FIGUEROA	2505	\$	30,67		\$	30,67	0,15%
RODDY ALEJANDRO REYES SANCHEZ	2485	\$	22,65		\$	22,65	0,11%
RODRIGO ANDRES AGUDO PABLO	1182	\$	104,00		\$	104,00	0,49%
RODRIGO ALFREDO ORLANDO LOPEZ	2241	\$	53,32		\$	53,32	0,25%
ROGER ARIEL PICO ECHEVERRIA	2483	\$	36,52		\$	36,52	0,17%
RONALD LUIS MERO AVILA	2541	\$	42,53		\$	42,53	0,20%
ROOSVECH ALBERTO CARRAZCO ALVIA	2536	\$	55,99		\$	55,99	0,27%
ROSA MERCEDES LINO GARCIA	393	\$	19,99		\$	19,99	0,09%
RUDELGI S.A.	1520	\$	78,12		\$	78,12	0,37%

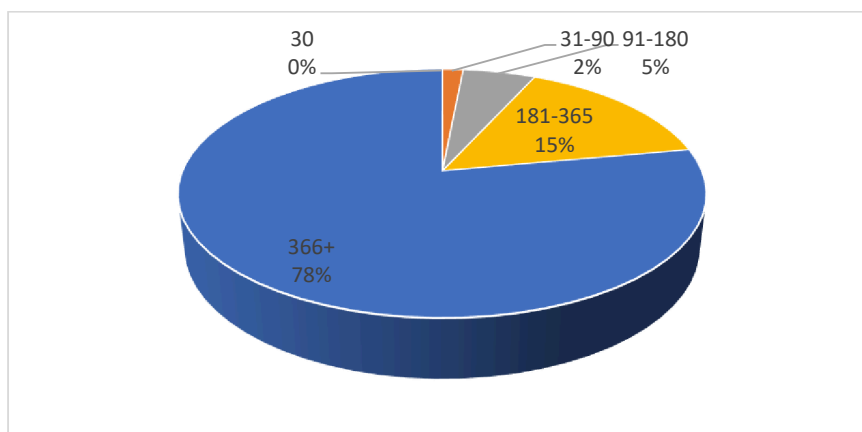


SARANDI S.A. SARANDI S.A.	2509	\$	45,99		\$	45,99	0,22%
SEGUNDO ROBERTO ANCHUNDIA DELGADO	2447	\$	66,67		\$	66,67	0,32%
SHIRLEY VIVIANA FRANCO GARCIA	2433	\$	56,40		\$	56,40	0,27%
SIMON ALEXANDER VINCES VIZUETE	1804	\$	37,99		\$	37,99	0,18%
SONYA VALERIA BELLO SION	1802	\$	63,84		\$	63,84	0,30%
STROKEN S.A.	112	\$	64,83		\$	64,83	0,31%
TANYA ELIZABETH FALCONES RODRIGUEZ	1301	\$	79,96		\$	79,96	0,38%
TORREMARINA PENTHOUSE CLUB & SPA	345	\$	60,88		\$	60,88	0,29%
UBALDO DEL JESUS MARTILLO FLORES	2483	\$	26,00		\$	26,00	0,12%
UMIÑA TENIS CLUB	420	\$	12,54		\$	12,54	0,06%
VEOBIN S.A.	1891	\$	77,99		\$	77,99	0,37%
VERONICA ELIZABETH REYES LEON	2318	\$	25,95		\$	25,95	0,12%
VICENTE ENRIQUE VERA SALTOS	252	\$	54,60		\$	54,60	0,26%
VICENTE ORLANDO BENITEZ CANTOS	2433	\$	64,00		\$	64,00	0,30%
VICTOR ALCIDES VELASQUEZ NIETO	1272	\$	59,97		\$	59,97	0,28%
VIRGINIA PIEDAD ARCENTALES DELGADO	941	\$	24,99		\$	24,99	0,12%
WENDY PAOLA ALVARADO TOROMORENO	2541	\$	82,18		\$	82,18	0,39%
WILFRIDO HEMENEGILDO PACHECO CASTRO	523	\$	17,12		\$	17,12	0,08%
WILLIAM ANTONIO HERNANDEZ MARMOL	2425	\$	52,00		\$	52,00	0,25%
XIMENA OBDULIA GONZALEZ VAZQUEZ	1732	\$	27,99		\$	27,99	0,13%
YESSENIA KARINA LOOR CALDAS	2568	\$	11,24		\$	11,24	0,05%
ZOILA EUSTORGIA HERMIDA LUCAS	388	\$	33,99		\$	33,99	0,16%
TOTAL		\$	21.042,43		\$	3.218,96	16394,42 100,00 %
PORCENTAJES			-		\$	316,66	1,50%
					\$	1.112,39	5,29%
					\$	3.218,96	15,30%
					\$	16394,42	77,91%
					\$		100,00 %

**Elaborado por:** Sr. Tito Bravo.

**Fuente:** Departamento de Contabilidad de Systray S.A.

*Ilustración 11* Porcentaje de cartera vencida de Systray S.A. por días.



**Elaborado por:** Sr. Tito Bravo.

**Fuente:** Departamento de Contabilidad de Systray S.A.

**Análisis e interpretación:** se analizó la cartera por antigüedad de saldos en el cual se determinó que el 1,50 % de cartera se encuentra vencida entre 31 y 90 días el valor es 316, 66 Usd., el 5,29% se encuentra vencido desde 91 a 180 días el valor es 1.112,39 Usd., el 15,30% esta vencido entre 181 a 365 días el valor de este rango de fechas corresponde a 3218,96 Usd., y el 77,91%

se encuentra en el rango entre 365 o más días y en valores corresponde a 16.394,42 en total Systray posee una cartera vencida de 21.042,43 Usd. Tienen cuentas vencidas desde 112 hasta 2577 días, es decir que hay saldos con más de 7 años en mora.

*Tabla 14 Estado de Resultado al 2017 Systray S.A.*

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES SYSTRAY S.A.							
Del 1 de Enero de 2017 al 31 de Diciembre de 2017							
Cod. Cuenta	Nombre de Cuenta	----- Parciales -----					---Totales---
4	INGRESOS						\$ 850.265,37
401	INGRESO POR ACTIVIDADES ORDINARIAS					\$ 850.260,00	
40101	VENTAS DE BIENES				\$ 16.537,60		
40102	VENTAS DE SERVICIOS				\$ 838.465,56		
40106	(-) DESCUENTOS EN VENTAS				-\$ 3.894,64		
40107	(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS				-\$ 848,52		
403	OTROS INGRESOS					\$ 5,37	
4301	INTERESES FINANCIEROS				\$ 5,37		
5	COSTOS Y GASTOS						\$ 835.446,53
51	COSTOS DE VENTAS Y PRODUCCION					\$ 388.826,15	
5101	MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS				\$ 10.951,75		
5104	(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FA				\$ 377.874,40		
502	GASTOS					\$ 446.620,38	
5201	GASTOS OPERATIVOS				\$ 75.984,07		
5202	GASTOS ADMINISTRATIVOS				\$ 359.530,32		
5203	GASTOS FINANCIEROS				\$ 11.084,80		
5204	OTROS GASTOS				\$ 21,19		
520402	GASTOS CUENTAS INCOBRABLES			\$ 21,19			
52040201	Gastos Cuentas Incobrables		\$ 21,19				
	RESULTADO DEL EJERCICIO						\$ 14.818,84

**Fuente:** Departamento de Contabilidad de Systray S.A.

**Elaborado por:** Ing. Angela Loor

### 2.4.3.2. índices de recaudación.

**Formulas:**

$$\text{Periodo promedio CXC} = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Promedio Cuentas por Cobrar}}$$

$$\text{Periodo promedio CXC} = \frac{85.0260}{6.673,64} = 127.41 \text{ días}$$

**Análisis e interpretación:** se utilizó el total de ventas realizadas en el periodo 2017 y el promedio de las cuentas por cobrar al periodo 2017, lo cual refleja que Systray S.A. tarda un promedio de 127 días en recuperar su cartera para hacerlo efectivo, esto es ineficiente para la empresa.

$$\textit{Rotación de Cartera} = \frac{\textit{360 días}}{\textit{periodo promedio CXC}}$$

$$\textit{Rotación de Cartera} = \frac{\textit{360 días}}{\textit{127.41 días}} = \textit{2.83 veces}$$

**Análisis e interpretación:** se dividieron los 360 días del año para 127,41 días que tardan en recuperar la cartera esto significa que Systray S.A. en rotar su cartera 2.83 es decir que el proceso de gestión de recuperación de cartera es lento.

### **3. CAPITULO III**

#### **3.1. Propuesta**

##### **3.1.1. Título**

Establecer un manual de procesos en la gestión de cobranzas de SYSTRAY S.A.

##### **3.1.2. Objetivo general.**

Elaborar un manual de procesos en la gestión de cobranzas de SYSTRAY S.A.

##### **3.1.3. Objetivos específicos.**

Establecer políticas y procedimientos para la gestión de cobranzas.

Elaborar flujo grama para los procesos establecidos.

Elaborar formatos.

##### **3.1.4. Fundamentación.**

Actualmente las empresas que se dedican a brindar servicios tecnológicos se encuentran posesionadas en un mercado que va en crecimiento constante están empresas se caracterizan por brindar sus servicios post-pago lo que se considera un riesgo inherente ya que para descartar este riesgo se debe mantener una buena gestión de cobros que no permita tener clientes en mora.

Ya que considera que a medida que la cartera de clientes aumenta sino se toma las debidas precauciones también podría aumentar la cartera de clientes en mora y las cuentas incobrables.

Se identifica claramente que Systray S.A. no tiene problemas en el otorgamiento de crédito, a pesar que sus procesos no están establecidos

correctamente son sistemáticos y se llevan a cabo de manera eficiente, el problema de esta empresa se identifica en la gestión de cobros ya que al cliente entrar en mora no se realiza la gestión inmediata.

### **3.2. Diseño de la propuesta**

#### **3.2.1. Manual de procesos en la gestión de cobranzas de SYSTRAY S.A.**

El manual de procesos para la gestión de cobranzas contiene de manera puntual todas las actividades segregadas después de que algún cliente caiga en mora por los servicios adquiridos y ya consumidos. Es decir que se identificarán cada una de las funciones que realizará el personal del área de cobranzas y los pasos a seguir como política de la Empresa.

### **3.3. Factibilidad.**

#### **3.3.1. Factibilidad organizacional.**

La empresa Systray S.A. cuenta con la estructura organizacional necesaria para realizar la correcta gestión de los cobros de manera efectiva, por lo cual se cree conveniente que se establezca este manual dentro de la empresa ya que de esta manera se evitaban pérdidas económicas.

#### **3.3.2. Factibilidad económica.**

La empresa con la implementación de la propuesta de manera efectiva recupera valores que se encontraban pendientes de cobros y esto incidirá de manera positiva en el crecimiento económico y mejorará la liquidez de Systray S.A.

### **3.3.3. Factibilidad tecnológica.**

La empresa Systray S.A. si cuenta con un sistema contable que generar reporte de cobros pendientes por lo cual se cree que si cuentan con la factibilidad tecnológica para la implementación del manual.

### **3.3.4. Factibilidad socio-cultural.**

Los empleados inmersos en los procesos de recuperación de cartera se encuentran predispuestos a ser constantes con las actividades segregadas del manual ya que son conscientes en que esto evitara pérdidas económicas a la empresa.

### **3.4. Beneficiarios.**

El beneficiario directo será la empresa Systray S.A. ya que la aplicación del manual mitigará los riesgos de pérdidas económicas por cuentas incobrables además permitirá recuperar reducir los rubros actuales de cuentas pendientes de cobro.

El área de recuperación de cartera se beneficiará con saber de manera detallada los procesos a seguir con los clientes que se encuentren en morosidad.

### 3.5. Plan de acción

Etapas de ejecución de la propuesta	Responsabilidad de cumplimiento	Actividades a realizar	Tiempos/semanas
Presentación y aprobación	Gerente Proponente	Presentar y analizar la propuesta	1
Socialización y capacitación	Gerente Proponente	Socializar el manual y capacitar al personal de área de cobranzas sobre las actividades a realizar	2
Implementación	Área de cobranzas	Realizar continuamente las actividades detalladas en el manual	Permanente
Seguimiento	Gerente	Dar seguimiento permanente a la aplicación continua y efectiva del manual	Permanente

## **Conclusiones**

Al finalizar el trabajo investigativo y aplicar métodos, técnicas e instrumentos que fueron sustanciales para determinar factores que incidieron en la presentación de la propuesta, se puede concluir que:

Systray S.A. no realiza una efectiva gestión en sus cobranzas lo que repercute en la liquidez de la empresa. Cuando un cliente contrae mora el departamento de cobranzas debe tomar acciones de manera inmediata como gestionar vía telefónica el pago, mail, mensajes de texto y si es necesario acudir de manera personal al domicilio con una carta de cobro.

Se realizó un análisis histórico de saldos en el cual se detectó que no se lleva un tratamiento a sus cuentas incobrables ya que en el sistema contable aún permanecen cuentas por cobrar de clientes en mora desde hace aproximadamente 9 años.

No se realizan provisiones a las cuentas por cobrar lo que no permite tener un estado de resultado real.

Se aplicó el índice de rotación de cartera en el cual se pudo identificar que no se rota de manera eficiente ya que se tardan 127 días en recuperar el efectivo esto se considera deficiente e incluso afecta en el deterioro del activo.



## **Recomendaciones**

Aplicar el presente manual para realizar la gestión de las cuentas por cobrar a los clientes de Systray S.A.

Analizar y dar el debido tratamiento a las cuentas que se consideren incobrables.

Establecer y aplicar intereses a los clientes que se encuentren en mora.

Realizar provisiones a las cuentas por cobrar para que se pueda generar información real que sirva a los directivos para la toma de decisiones.

Mejorar el índice de rotación de cartera.

## Bibliografía

- Baena Toro, D. (2014). *Análisis financiero enfoque y proyecciones*. Bogotá: ECOE.
- Cardoso Cuenca, H. (2015). *Contabilidad de entidades de economía solidaria bajo NIIF para PYMES*. Bogotá: ECOE.
- Chu Rubio, M. (2014). *Finanzas para no financieros*. Lima: Universidad peruana de ciencias aplicadas.
- Herz Gherzi, J. (2015). *Apuntes de contabilidad financiera*. Lima: Universidad peruana de ciencias aplicadas.
- Lavalle Burguete, A. C. (2014). *Análisis Financiero*. México: UNID.
- Máximo, F. (1988). *Evaluación de la gestión y control de la gestión*. Buenos Aires.
- Montaño Hormigo, F., & Ruiz Cobos, C. (2014). *Gestión contable fiscal y laboral de pequeños negocios o microempresas*. ESPAÑA: IC EDITORIAL.
- Morales Castro, A., & Morales Castro, J. A. (2014). *Crédito y Cobranzas*. México: Patria S.A.
- Padilla, M. C. (2014). *Análisis Financiero*. Bogotá: ECOE.
- Prieto, A. (2003). *Introducción a la Gestión Estratégica*. Barcelona.
- Ruza, C., & Curbera, P. (2013). *El riesgo de crédito y su perspectiva*. Madrid.

## ANEXOS

### ANEXO 1

# MANUAL DE PROCESOS EN LA GESTIÓN DE COBRANZAS DE SYSTRAY S.A.



Elaborado por: Tito Bravo Rivera

2019

**Proceso:** Gestión de cobros

**Producto:** recuperación de cartera

**Responsable:** Área de crédito y cobranzas

VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	ROL	NOMBRE/CARGO	FECHA	FIRMA
1	Implementación del manual de políticas y procedimientos para la recuperación de cartera	Elaborado por	Sr. Tito Bravo Rivera		
		Revisado por	Área de crédito y cobranzas		
		Aprobado por	Gerente		

## **PRESENTACIÓN**

El actual Manual de procesos en la gestión de cobranza de SYSTRAY S.A. es un instrumento que describe de manera efectiva cada uno de los métodos y pasos para realizar una mejor gestión en la recaudación de valores de los clientes que caen en mora.

La creación del manual de procesos mejorara el desempeño de las actividades que le corresponde a cada uno de los trabajadores que se encuentran inmersos en el proceso de recuperación de cartera ya que estos serán sistemáticos y eficientes en él lo logro de la recuperación de los recursos económicos de la empresa.

## **ALCANCE**

Este proceso se aplicará al área de cobranza de la empresa SYSTRAY S.A.

## **PROPÓSITO**

Exhibir las respectivas responsabilidades y actividades que deben realizarse para una efectiva gestión de cobranza.

## **OBJETIVO**

Desempeñar todas las actividades descrita en el presente manual para que de una manera eficiente y eficaz se pueda realizar una oportuna recuperación de la cartera en la empresa SYSTRAY.


## **POLÍTICAS DE COBRANZAS**

- ✓ El departamento de cobranza deberá asegurarse de generar reportes con información de los clientes reales y eficientes que no entorpezcan la calidad de los cobros.
- ✓ Identificar los clientes con cuentas vencidas.
- ✓ Se deben agotar todos los medios para contactar a los clientes mediante llamadas telefónicas, envíos de mensajes de textos, mensajes de WhatsApp, correos electrónicos.
- ✓ Si no se logra contactar al cliente por medios de comunicación se lo visitara a la dirección domiciliaria notificándole con una carta de cobro.
- ✓ Se deberá evitar que el cliente llegue a un convenio de pago lo eficiente seria que estos clientes efectivicen sus deudas sin llegar a otras instancias.
- ✓ Se debe escuchar de manera atenta lo manifestado por el cliente ya que esto permitirá tomar decisiones en cuanto al cobro.



Manual de procesos en la gestión de cobranza de SYSTRAY S.A

Personal	Procedimientos/acciones
Cliente	Cancela los servicios del 1 al 5 de cada mes.
Personal de cobranza	Al 6 de cada mes se reporta al departamento técnico los clientes que no han cancelado el servicio para que se proceda con el corte de la conexión.
Personal de cobranza	Planeación de la cobranzas, se debe consolidar lo estados de cuentas de los clientes los 10 de cada mes, la información debe ser exacta ya que si esta no es eficiente podría entorpecer la gestión de cobro.
Personal de cobranza	Estrategias de cobranzas se debe actuar de manera inmediata incentivando al pago de la deuda y dar espacio para escuchar lo reclamos o dudas.
Elaborado por: Tito Bravo Rivera	3/7

	<p>Manual de procesos en la gestión de cobranza de SYSTRAY S.A</p>
<p>Personal de cobranza</p>	<p>Se establece el contacto directo con los clientes mediante llamadas, correos electrónicos, mensajes de texto, Whatsapp, recordando la deuda contraída y su honorabilidad, si el cliente se encuentra con evasivas tomar las correcciones de inmediato siempre incentivando al pago y estableciendo fechas para esto.</p>
<p>Personal de cobranza</p>	<p>Realizar nuevamente la gestión un día después de la fecha establecida en caso de que este no haya cumplido con lo acordado en la primera gestión. Se indicará al cliente que tendrá que acercarse a la oficina a firmar un convenio de pago por la deuda contraída y que actualmente se encuentra en mora para evitar daños que afecten su buro crediticio.</p>
<p>Elaborado por: Tito Bravo Rivera</p>	<p>4/7</p>








Manual de procesos en la gestión de cobranza de SYSTRAY S.A

Cliente	El cliente se acercara a la oficina a firmar el convenio de pago.
Personal de cobranza	Comunicar a gerencia mediante informe cuantos clientes con convenio de pago no han efectivizado sus pago.
Gerente	Determina bajar la calificación crediticia de los clientes que no han cumplido con el convenio de pago.
Gerente	Determina que cuentas de dudoso cobro se llevaran a cuentas incobrables y se reportara a contabilidad.

**FIN DE PROCEDIMIENTOS**

SIMBOLOGÍA	SIGNIFICADO
	INICIO
	TAREAS
	FIN

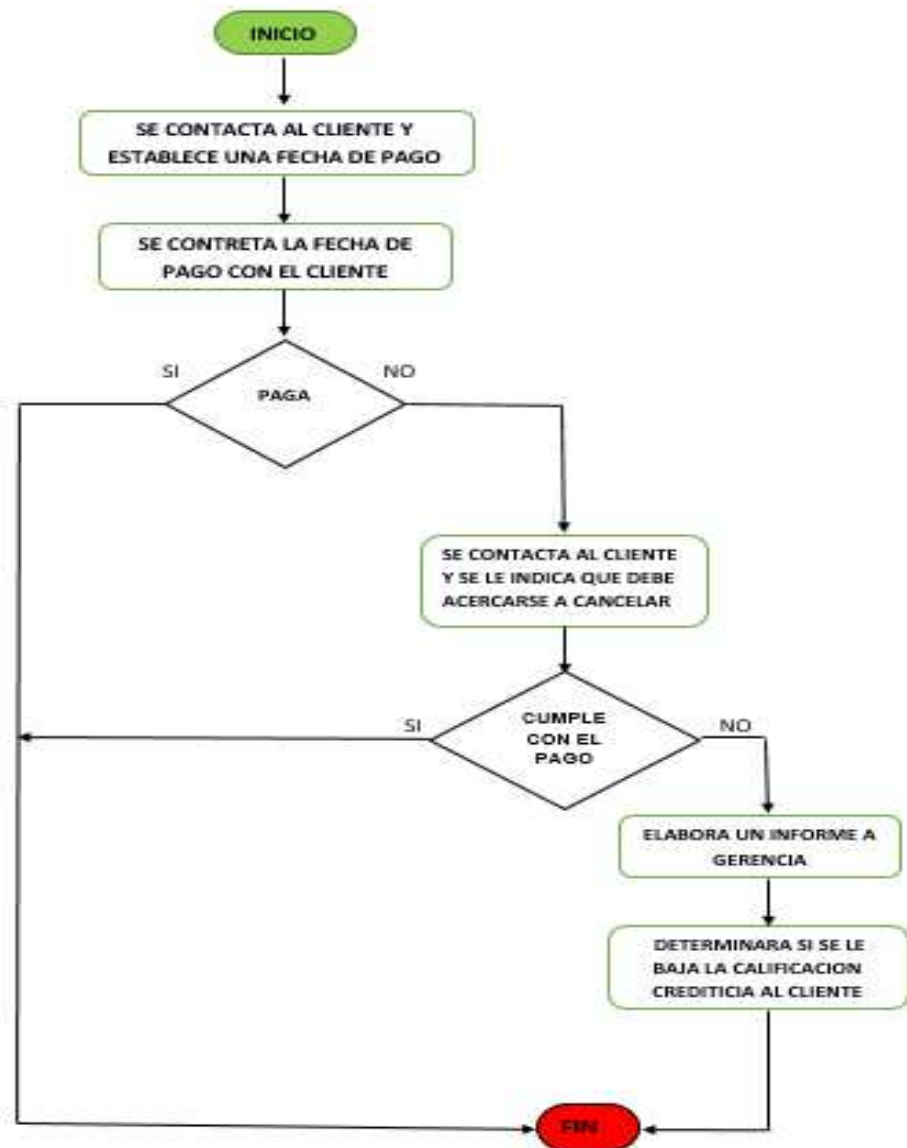
Elaborado por : Tito Bravo Rivera

5/7

PROCESOS EN LA GESTION DE COBRANZA DE SYSTRAY S.A



**PROCESOS EN LA GESTION DE COBRANZA DE SYSTRAY S.A**



**ANEXO II**

**Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí  
Facultad de Contabilidad y Auditoría**

**Entrevista**

**Tema: Gestión de cobranzas y su incidencia en los índices de recaudación de la empresa Systray S.A. del cantón Manta, provincia de Manabí.**

**Dirigida al Gerente de Systray S.A. del cantón Manta, provincia de Manabí.**

**1. ¿La empresa cuenta con un Modelo de Gestión de Cobranzas?**

---

---

---

**2. ¿Desde qué año y cuál es el porcentaje de la cartera vencida de la empresa?**

---

---

---

**3. ¿Cuáles han sido las dificultades más relevantes que se les ha presentado para recuperar la cartera vencida?**

---

---

---

**4. ¿Cree usted que el personal que labora en la empresa está capacitado para recuperar la cartera vencida?**

---

---

---

**5. ¿Cree usted que implantar un modelo de gestión de cobranzas ayudaría a reducir la morosidad en la empresa? ¿Por qué?**

---

---

---

**6. ¿Estaría dispuesta la empresa a capacitar al personal para que realice adecuadamente el proceso de gestión de cobranzas?**

---

---

---

**7. ¿Piensa usted que la empresa cuenta con las posibilidades para adquirir un modelo de gestión de cobranzas?**

---

---

---

## **ANEXO II**

### **Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Facultad de Contabilidad y Auditoría**

A continuación, encontrará una serie de preguntas destinadas a conocer su opinión sobre los créditos otorgados a los clientes y otros temas relacionados. Por favor marque con una **X** lo que usted conoce sobre el tema investigado, su respuesta es confidencial. ¡Muchas gracias!

#### **Encuesta**

**1. ¿Actualmente la empresa cuenta con un modelo de gestión de cobranzas?**

SI ( )

NO ( )

**2. ¿La Empresa tiene políticas y estrategias de cobranzas?**

SI ( )

NO ( )

**3. ¿Existe personal capacitado para la recuperación de cartera vencida?**

SI ( )

NO ( )

**4. ¿Considera que el personal que conforma el área comercial tiene conocimientos y experiencia en ventas?**

SI ( )

NO ( )

5. ¿Cuál o cuáles cree usted que han sido los indicadores que han ocasionado que la cartera este en mora?

Inexistencia de análisis a los clientes ( )

Inexistencia de análisis a los créditos ( )

Ineficiencia operática ( )

Inexistencia de conocimientos crediticios ( )

6. Luego de otorgar un crédito ¿Se le realiza un seguimiento al cliente?

SI ( )

NO ( )

A VECES ( )

7. ¿Con qué frecuencia se realizan gestiones de cobranzas al cliente?

Diarias ( )

Semanales ( )

Mensuales ( )

8. ¿Considera usted que implementar un Modelo de gestión de Cobranzas, permitirá bajar el índice de morosidad?

SI ( )

NO ( )

9. Si su respuesta es "SI"- ¿Estaría usted dispuesto a capacitarse y aplicar correctamente el modelo de gestión de cobranzas?

SI ( )

NO ( )