

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanística

Mejorar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de créditos y cobranza de una empresa dedicada al diseño, fabricación y montaje de sistemas constructivos basado en el aislamiento térmico en la ciudad de Guayaquil.

PROYECTO INTEGRADOR

Previo la obtención del Título de:

Licenciatura en Auditoría y Control de Gestión

Elaborado por:

Angie Margarita Victores Panchana

GUAYAQUIL-ECUADOR

AÑO: 2022

DEDICATORIA

Mi proyecto de titulación se lo dedico:

A Dios por estar presente en mi vida y las bendiciones dadas para cumplir mis objetivos y conseguir logros.

A mis padres por ser guía y apoyo a lo largo de mi vida y carrera estudiantil.

A mis tres hermanos y mis dos primas para ser ejemplo e inspiración en la culminación de sus metas.

A mis tíos por darme enseñanzas de vida y conocimiento de las materias estudiadas.

A mis amigas y compañeros por compartir sus conocimientos, apoyo y diversión en momentos buenos y malos.

Por último, a mis abuelitos que están en el cielo por siempre apoyarme y confiar en mí.

Angie Margarita Victores Panchana

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por brindarme paciencia, sabiduría, salud y fortaleza para cumplir con mis metas y seguir superándome en mi vida personal y profesional.

Agradezco también a mis padres, Jhury y Pascual por la paciencia, ejemplo, apoyo y confianza en el desarrollo y logro de cada uno de mis proyectos. A mis hermanos por sus palabras de aliento, compañía y forma de ser de cada uno para sacarme una sonrisa en mis buenos y malos momentos. A mis tíos Gisselle, Rodolfo, Ricardo y demás familiares por ser ejemplos de superación y mantener a la familia unida y apoyarse mutuamente. A mi abuelita Margarita por acompañarme en mis noches de desvelos al hacer mis tareas, por sus consejos y bendiciones desde el cielo.

Agradezco a mis amigas de carrera por compartir sus conocimientos, con ayuda de cada una he logrado llegar a esta etapa de la carrera.

Angie Margarita Victores Panchana

DECLARACIÓN EXPRESA

“Los derechos de titularidad y explotación, me corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; *Angie Margarita Victores Panchana* y doy mi consentimiento para que la ESPOC realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual”



Angie Margarita Victores Panchana

EVALUADORES



Olga Vanessa Grijalva Pino
PROFESOR DE LA MATERIA

Jessica Wendy Espinoza Toala
PROFESOR TUTOR

RESUMEN

El propósito para la mayoría de las empresas en Ecuador es recuperar la cartera vencida, eliminando los aspectos negativos que se derivan por el incumplimiento de políticas estratégicas para que los clientes paguen sus obligaciones y mantener un adecuado flujo de efectivo. La empresa Mafrico refleja un alto índice de la cartera vencida en relación con sus cuentas por cobrar a causa de la aplicación incorrecta en sus políticas y procedimientos de la gestión de otorgación de créditos comerciales concedidos a los clientes y su cobro. Por consiguiente, la investigación se direcciona en determinar la incidencia del cumplimiento de las políticas y procedimientos en área crediticia y de cobro para una adecuada administración y control de la cartera vencida. En el desarrollo de este estudio está implementado en un método cuantitativo por medio de ratios e índices financieros con información obtenida de los Estados Financieros, y un método cualitativo a través de encuestas realizadas a los asesores comerciales, contador, y asistente de créditos y cobranzas. Los hallazgos evidencian la inexistencia de un manual de políticas claras e impresas para su cumplimiento en los procesos de créditos y cobro, como consecuencia, afecta su gestión crediticia y recuperación de cartera obteniendo un alto índice de morosidad. Más allá de los resultados, se proponen también aspectos que podrían facilitar la correcta gestión de la cartera vencida, entre ellos mejorar la evaluación del cliente previo a la otorgación de crédito para evitar clientes morosos, capacitar a los asesores comerciales y personal del departamento administrativo y financiero sobre sus políticas y estrategias para el pronto cobro.

Palabras Claves: Políticas y procedimientos, Créditos y Cobros, Morosidad, Gestión, Cartera Vencida.

ABSTRACT

The purpose for most companies in Ecuador is to recover the overdue portfolio, eliminating the negative aspects derived from the noncompliance of strategic policies so that clients pay their obligations and maintain an adequate cash flow. The company Mafrico reflects a high ratio of overdue portfolio in relation to its accounts receivable due to the incorrect application in its policies and procedures of the management of commercial credits granted to customers and their collection. Therefore, the research is directed to determine the incidence of compliance with policies and procedures in the credit and collection area for an adequate management and control of the overdue portfolio. During the development of this study is implemented in a quantitative method by means of ratios and financial indexes with information obtained from the financial statements, and a qualitative method through surveys conducted to commercial advisors, accountant, and credit and collection assistant. The findings show the lack of a clear and printed policy manual for compliance in the credit and collection processes, consequently, it affects credit management and portfolio recovery, resulting in a high delinquency rate. In addition to the results, we also propose aspects that could facilitate the correct management of the past-due portfolio, including improving client evaluation prior to granting credit to avoid delinquent clients, training commercial advisors and administrative and financial department personnel on their policies and strategies for prompt collection.

Keywords: *Policies and Procedures, Credit and Collections, Arrears, Management, Past Due Portfolio.*

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN EXPRESA.....	4
EVALUADORES	5
RESUMEN.....	6
ABSTRACT	7
ÍNDICE GENERAL	8
ÍNDICE DE FIGURAS.....	10
ÍNDICE DE GRÁFICOS	11
ÍNDICE DE TABLAS	12
CAPÍTULO 1	13
1. INTRODUCCIÓN	13
1.1. Antecedentes	13
1.2. Descripción de la empresa	14
1.2.1. Estructura Organizacional.....	14
1.3. Descripción del Problema.....	16
1.4. Justificación del problema	16
1.5. Objetivos	17
1.5.1. Objetivo General.....	17
1.5.2. Objetivos Específicos.....	17
1.6. Marco Teórico	18
1.6.1. Antecedentes Investigativos	18
1.6.2. Antecedentes teóricos	20
1.6.2.1. Crédito y cobranza.....	20
Crédito	20
Cobranza.....	23
1.6.2.2. Cartera de clientes.....	26
Auditoría de Cuentas por cobrar.....	26
Cuentas por cobrar.....	26
Cuentas incobrables de créditos comerciales a clientes.....	26
Provisión de Cuentas incobrables	27
1.6.2.3. Análisis Financiero.....	30
Indicadores Financieros	30
Indicadores de Gestión o Actividad	32
1.6.2.4. Riesgos.....	32
Riesgo de crédito comercial	32
Determinantes básicos - Riesgo de crédito comercial	33
Morosidad	34
1.6.2.6. Manual.....	35
Ventajas de Manuales de Políticas.....	35
1.6.2.7. Credit Management.....	35
1.6.3. Antecedentes legales.....	37
1.6.3.1. Aspecto Tributario.....	37
Ley de Régimen Tributario Interno:	37
1.6.3.2. Aspecto Contable	38
Provisiones, Pasivos Contingentes y Activos Contingentes.....	38

CAPITULO 2	39
2. METODOLOGÍA.....	39
2.1. Nivel de Estudio	39
2.2. Recopilación de datos	39
2.3. Proceso de recolección de datos de la investigación.....	41
2.3.1. Plan para recolección de información	41
2.3.2. Metodología para documentación de hallazgos	42
CAPITULO 3	45
3. ANÁLISIS Y RESULTADOS	45
3.1. Presentación de Resultados y Hallazgos.....	45
3.1.1. Presentación y análisis de cuestionario de preguntas al personal comercial .	45
3.1.2. Diagrama de Flujos de Procesos de Crédito y Cobro.....	50
3.1.3. Análisis FODA de Procesos de Crédito y Cobro	55
3.1.4. Mapa Estratégico para controlar y disminuir cuentas por cobrar	57
3.1.5. Índices financieros para determinar cumplimiento de políticas y nivel de morosidad de cuentas por cobrar vencidas.	59
Morosidad de cartera clientes.....	60
3.1.6. Propuesta de Mapa de Ruta para Implementación	67
CAPITULO 4	73
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	73
4.1. CONCLUSIONES.....	73
4.2. RECOMENDACIONES	74
REFERENCIAS.....	76
ANEXOS.....	79
ANEXO 1. ENCUESTAS.....	79
ANEXO 2. PREGUNTAS PARA ENCUESTA ASISTENTE Y ASESORES COMERCIALES	85
ANEXO 3. CUADRO RESUMEN DE ESTRATEGIAS APLICADAS EN LA EMPRESA.....	87
ANEXO 4. FORMULARIO CONOZCA A SU CLIENTE.....	89
ANEXO 5. PROFORMA DE UN PROYECTO A CLIENTE	91
ANEXO 6. PROFORMA DE COMPRA DE CLIENTE	92

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1. Organigrama empresarial Mafrico S.A.	15
Figura 2. Proceso de Ventas.....	23
Figura 3. Proceso recuperar la cartera de cobranzas.....	29
Figura 4. Proceso recuperar la cartera de cobranzas.....	36
Figura 5. Diagrama de Flujo del proceso de Otorgación de crédito Mafrico S.A.....	52
Figura 6. Diagrama de Flujo del proceso de Ventas a crédito Mafrico S.A.....	53
Figura 7. Diagrama de Flujo del proceso de Cobranza Mafrico S.A.....	54
Figura 8. Análisis FODA en el proceso de créditos y cobranzas	55
Figura 9. Estrategias para disminuir las cuentas por cobrar	57
Figura 10. Mapa de ruta para implementación en la recuperación de cartera vencida	72

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 1. Existencia de Manual impreso.....	45
Gráfico 2. Políticas y procedimientos flexibles	46
Gráfico 3. Personal con acceso al reporte de clientes en mora.....	47
Gráfico 4. Seguimiento del asesor comercial para cobrar la venta.....	47
Gráfico 5. Aspectos para mejorar según su nivel de importancia	48
Gráfico 6. Periodo de análisis de políticas de créditos y cobranzas	49
Gráfico 7. Atención al cliente en el proceso de otorgación de crédito.....	49
Gráfico 8. Nivel de ventas a crédito periodo 2022	60
Gráfico 9. Tasa de morosidad de la cartera clientes periodo 2022.....	61
Gráfico 10. Saldo de cartera en mora según meses periodo 2022.....	62
Gráfico 11. Coste de morosidad en el periodo de 1 a 30 días de atraso por mes.....	63
Gráfico 12. Coste de morosidad en el periodo de 30 a 60 días de atraso	63
Gráfico 13. Coste de morosidad en el periodo de 60 a 90 días de atraso por mes.....	64
Gráfico 14. Coste de morosidad en el periodo de 90 a 120 días de atraso por mes.....	64
Gráfico 15. Coste de morosidad en el periodo de 120 a más días de atraso por mes.....	65

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. Riesgo Financiero por cartera incobrable	16
Tabla 2. Provisión acumulada de cuentas incobrables.....	17
Tabla 3. Análisis de antigüedad de saldos empresa Solar S.A.....	27
Tabla 4. Cuentas por cobrar vencidas por % vencimiento de facturas	28
Tabla 5. Resumen de Ventas periodo 2022	59
Tabla 6. Ventas a crédito y ventas totales periodo 2022	59
Tabla 7. Número de clientes morosos por rangos de días de atraso.....	60
Tabla 8. Cartera en mora vs Cartera Total periodo 2022	61
Tabla 9. Coste de morosidad según rangos de días de atraso periodo 2022	62
Tabla 10. Rotación de cuentas por cobrar y periodo promedio de cobranza año 2022	65
Tabla 11. Ventas a Crédito vs Cuentas por cobrar periodo 2022	66
Tabla 12. Saldo de provisión de cuentas incobrables periodo 2022.....	67
Tabla 13. Ratio de liquidez General por meses en el periodo 2022.....	67
Tabla 14. Cuadro de Posibilidades de impacto	69
Tabla 15. Cuadro de consecuencias	70

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

En la gestión comercial, las actividades de créditos y cobranzas en una empresa proporcionan métodos para generar ventas e ingresos en sus ciclos financieros, pero es fundamental que desarrollen criterios y políticas para accionar a situaciones recurrentes que les permita controlar y minimizar el riesgo de morosidad por ventas a crédito. La morosidad es un principal problema que afrontan las empresas por clientes que retrasan el pago de sus facturas o pagos que nunca se cumplen a causa de políticas y procedimientos no aplicados adecuadamente cuando se otorgan créditos comerciales o en el proceso de cobranzas.

Según (Bello Huidobro, 2022) los datos obtenidos por el Observatorio de Morosidad de Cepyme en España, muestran el crecimiento de la deuda comercial con retraso a pagos en un 17,3% anual porque las facturas emitidas no son pagadas en el plazo establecido, estas representan el 69,7% del total de facturas. Además, argumenta que la morosidad genera un coste de oportunidad financiero porque reduce la posibilidad a la empresa de retornar al mercado por pagos impuntuales de facturas y montos pendientes.

El caso mencionado describe que las empresas pueden sufrir un declive financiero por problemas de liquidez cuando aumentan sus cuentas por cobrar, estas son afectadas cuando no ejecutan políticas y procedimientos convenientes al otorgar y evaluar créditos, e inciden al incumplimiento de pagos en los plazos límites de sus facturas.

En la actualidad la empresa Mafrico S.A., presenta un alto índice de morosidad en sus cuentas por cobrar a clientes; en la presente investigación, a través de la incidencia en desempeño de políticas y procedimientos de créditos y cobranzas en evaluación de estrategias aplicadas actualmente en el control y reducción de la cartera vencida, además de su efecto en los Estados Financieros para determinar las falencias que incurren en estos y proporcionar oportunidades de mejora en su gestión crediticia.

1.2. Descripción de la empresa

MAFRICO S.A. es una empresa familiar, fundada por el Ingeniero Gustavo Moyano León en 1980. Por reconocimiento, prestigio y experiencia empezó su negocio como actividad principal al servicio de mantenimiento en el área de refrigeración para otras empresas. La exigencia del mercado llevo a la compañía a fabricar productos de aislamiento térmico y acústicos para centros comerciales e industriales. Para los años siguientes, la empresa crecía en fabricación y construcción de cámaras frigoríficas con sistemas de refrigeración y su línea de repuestos, logrando un primer lugar en aceptación por los consumidores en el mercado ecuatoriano. Actualmente, Mafrico es líder en el mercado, dedicados al diseño, fabricación y montaje de sistemas constructivos con base en aislamiento térmico aplicados en diferentes industrias.

1.2.1. Estructura Organizacional

La empresa ha establecido una estructura organizacional en base a sus objetivos, definiendo los niveles de autoridad, crecimiento y responsabilidad de cada área, además de promover la interacción y comunicación entre las mismas como se observa en la Figura 1. La compañía posee personal capacitado de 79 personas clasificadas en las siguientes áreas:

- Logística-Bodega
- Administración-Financiera
- Comercial-Ventas
- Producción-Mantenimiento
- Almacén.

En el proceso de créditos y cobros están involucradas 8 personas coordinadas en: Gerente comercial, Asistente de crédito y cobranza, Contadora, Asistente de Ventas, cuatro vendedores o Asesores Comerciales que cumplen con funciones vitales para su proceso.

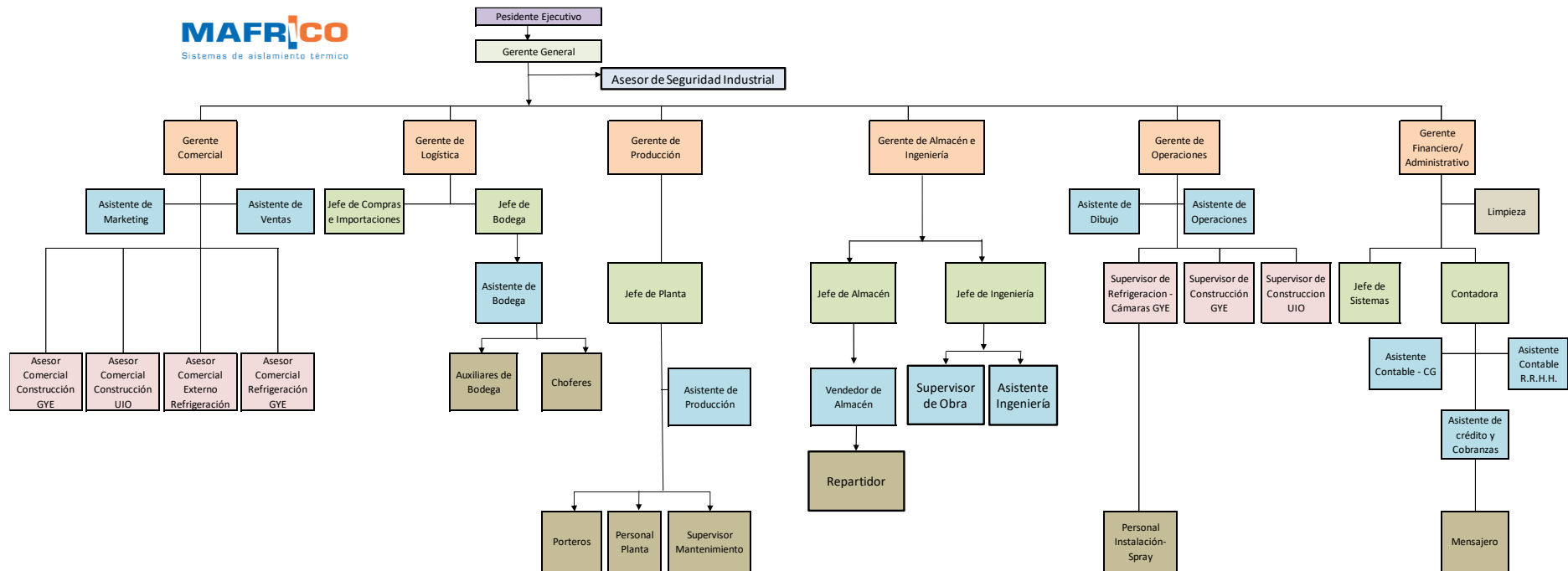


Figura 1. Organigrama empresarial Mafrico S.A.

Elaborado por: Mafrico S.A., 2019

1.3. Descripción del Problema

Actualmente, las empresas están en busca de generar mayores volúmenes de ventas para aumentar su rentabilidad, en consecuencia, otorgan créditos con la finalidad de no perder al cliente y mantenerse en el mercado competitivo, sin embargo, no realizan una evaluación exhaustiva previa al cliente para determinar su nivel de liquidez necesaria y cumplir con sus pagos a plazos correspondientes, y evitar la morosidad de la cartera de clientes.

Mafrico ha presentado una caída del circulante con respecto a temas económicos durante los tres últimos años (2019, 2020, 2021), por impagos de créditos otorgados a los clientes, y se ve expuesta a un alto riesgo financiero y tributario de la cartera por cobrar de clientes. En la Tabla 1 se evidencia el diagnóstico originado por las provisiones de cuentas incobrables de los Estados Financieros en los años mencionados, como resultado representan un Riesgo Financiero Acumulado en un 67% de las cuentas por cobrar.

RIESGO FIANCIERO POR CARTERA INCOBRABLE			
	2019	2020	2021
Cuentas por cobrar	\$ 2.035.855,50	\$ 2.259.294,00	\$ 2.793.958,65
Provision Deducible Permitida			
Provisión por Riesgos Financieros	\$ 692.446,38	\$ 861.923,65	\$ 735.956,75
Provision No Deducible	\$ 544.704,63	\$ 662.844,33	\$ 290.960,32
15% Participacion Trabajadores	\$ 96.739,07	\$ 141.972,83	\$ 249.000,19
22% IR por Provision Cuentas Incobrables	\$ 249.772,57	\$ 268.726,86	\$ 396.909,47
PROVISION DE RIESGOS FINANCIEROS ACUMULADOS AL 31 DIC 2021			1.882.650,64

Tabla 1. Riesgo Financiero por cartera incobrable

Elaborado por: Angie Victores, 2022

1.4. Justificación del problema

Las políticas de crédito y cobro cumplen una función crucial para determinar la solvencia de una empresa, proporcionan herramientas eficientes que permiten mantener un buen trato con el cliente y recuperar su cartera a través del pago de sus facturas, pero estos son afectados de forma negativa según los cambios y malos procesos que pueda tener en aspectos como: altas deudas, evaluación de historial del cliente, seguimiento de cobro, acuerdos en plazos, límites y montos, entre otros.

Por consiguiente, la cartera vencida resulta difícil de recuperar al no aplicarse o cumplirse adecuadamente los procesos de créditos y cobranzas para reducir el riesgo de morosidad. En la Tabla 2, se muestra la provisión según políticas de la empresa por impagos de las facturas generadas por ventas a créditos produciendo una provisión de riesgo financiero acumulado de más de un millón dólares americanos.

No. Total Clientes	Días pendientes	Monto	Política Provisión	Provisión	15% Participación Trabajadores	25% IR
6	Por vencer	17.075,46	1%	171	25,61	42,69
37	1 a 30 días	308.731,45	5%	15.437	2.315,49	3.859,14
11	31 a 60 días	281.897,04	10%	28.190	4.228,46	7.047,43
5	91 a 120 días	757.714,11	30%	227.314	34.097,13	56.828,56
6	121 a 360 días	440.204,29	60%	264.123	39.618,39	66.030,64
20	360 a más días	1.347.416,80	100%	1.347.417	202.112,52	336.854,20
TOTAL ACUMULADO AL 31 DIC 2021				1.882.651	282.397,60	470.662,66

Tabla 2. Provisión acumulada de cuentas incobrables

Elaborado por: Angie Victores, 2022

Para esto, es relevante estudiar el proceso de ventas, créditos y cobranza, la postura de la cartera vencida y liquidez de la empresa. El plan consiste en identificar oportunidades de mejora de acuerdo con el control, gestión de proceso y apalancamiento tecnológico que permita a la empresa la aplicación de controles efectivos para disminuir el riesgo crediticio y morosidad de pago de sus clientes.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Determinar la incidencia del cumplimiento de las políticas y procedimientos de créditos y cobranzas, para controlar y gestionar la cartera vencida.

1.5.2. Objetivos Específicos

1. Entender el proceso de crédito y cobranza para determinar falencias y oportunidades de mejora de la gestión crediticia respecto a: proceso, control y limitaciones tecnológicas.

2. Entender las estrategias que utiliza la empresa para controlar y disminuir las cuentas por cobrar.
3. Diagnosticar el cumplimiento de las políticas de créditos y cobranzas actuales.
4. Evaluar la morosidad de la cartera de la empresa y su impacto en los Estados Financieros.
5. Diseñar una propuesta a corto, mediano y largo plazo para un adecuado control y cumplimiento de las políticas de créditos y cobranza que permitan reducir la cartera vencida de la empresa.

1.6. Marco Teórico

1.6.1. Antecedentes Investigativos

El problema que afrontan varias empresas es no contar con normas ideales para el mejor funcionamiento administrativo y financiero que disminuya el riesgo referente a la morosidad de cartera y aumentar su liquidez, de este modo se han realizado estudios en otras investigaciones con aportes teóricos, metodología y resultados que abarcan el tema a desarrollarse:

- (Reyes Rodriguez , 2018) sostiene en su estudio elaborar un manual de créditos y cobros en una empresa de servicios de la región Sierra que les ayude a verificar y optimizar la gestión en esta área para no afectar a su liquidez al no aplicar políticas adecuadas y por pagos impuntuales de crédito otorgado al cliente.
- (Alejandro Villalta, 2018) en su indagación “Un estudio retrospectivo: Políticas crediticias y de cobranzas en una empresa”, observa un aumento en la morosidad y disminución de liquidez de la empresa generada por créditos concedidos sin historial de respaldo.
- (Gutiérrez Peralta & Peralta Castillo , 2021) destaca en su investigación el impacto positivo sobre la cuenta de clientes vencida en una empresa de la ciudad de Estelí al aplicar correctamente políticas en la administración de cartera, y una adecuada

comunicación de las normas con el cliente por medio de una evaluación en la incidencia de cumplimiento a políticas de créditos y cobranzas.

- (Pérez Gavilanes , 2018) su proyecto de investigación permite comprender los sucesos que se aborda en el área crediticia y cobranza de una entidad del cantón Quero, para determinar el impacto entre los procesos de gestión en esta área mencionada y su liquidez, a través de un modelo de gestión que reduzca el riesgo de morosidad y proponer mejoras en el proceso de recaudación de las cuentas por cobrar a clientes.
- (Bustios Terres & Chacon Valer, 2018) en su estudio de caso en la gestión de créditos y cobranzas, de compra y venta de productos relacionados con el sector de combustibles, y su relación con los clientes permite conocer el impacto de una correcta administración sobre la rentabilidad de una empresa.

La investigación también se ha realizado a través del análisis de libros y artículos de revistas que abarcan conceptos básicos, fórmulas, estrategias que permitan comprender y desarrollar el tema en desarrollo:

En la perspectiva de la toma de decisiones administrativa, (Lawrence J., 2003) destaca que el desarrollo de su libro “Principios de la Administración Financiera” se relaciona con el propósito de alcanzar al máximo la riqueza de una empresa, es decir, aumentar su liquidez, y considerar la toma de decisiones en aspectos financieros. Propone conceptos, herramientas, técnicas y ejemplos en aplicaciones prácticas en una empresa para entender su situación actual y plantear mejoras en la recuperación de cartera.

Así mismo, (Brachfield Alsina, 2009) en su libro “Gestión del cobro y crédito” propone claves en la prevención de riesgo por mora y recuperar impagos, introduciendo que los impagos contribuyen perjudicialmente a la crisis financiera de una organización, por tanto, es necesario contar con buenos flujos de cobro para proporcionar a la empresa una liquidez constante en su actividad comercial. Destaca conceptos, procesos, principios, ventajas, riesgos que se desarrollan en la gestión de crédito y cobro, así prever la incobrabilidad de la cuenta clientes.

Por otro lado, se analizará las cuentas incobrables según (Meza Vargas , 2007) en “Análisis de Cuentas” originadas por la cartera de clientes que no se recuperan por impagos, y producen un gasto a la empresa. Para estos incobrables, la empresa realiza un método de estimación por el riesgo que produce una venta a crédito.

1.6.2. Antecedentes teóricos

1.6.2.1. Crédito y cobranza

El departamento es responsable de la gestión en sus procesos, (Molina Aznar, 2005) afirma que su función principal es de rescatar el dinero pendiente de cobro de la cuenta de clientes de la empresa, con el fin de evitar deudas a periodos muy extensos del crédito otorgado.

Por tanto, las políticas de créditos y cobranzas son contribuyen significativamente a la gestión de crédito y cobro en el área financiera y administrativa. Se relacionan con las ventas a créditos en las cuentas por cobrar de una entidad porque implican procesos efectivos para recuperar su cartera.

Frecuentemente los directivos financieros no tienen el control total sobre estas cuentas y exigen la aplicación de las políticas. Estas políticas permiten aplicar fundamentos teóricos de estrategias en el recaudo factible de la cartera, criterios para toma de decisiones relativo al crédito del cliente y pautas que el personal debería emplear para desarrollar una gestión crediticia y cobro efectiva.

Crédito

Definición Crédito Comercial

El crédito comercial es la conformidad por escrito entre clientes y vendedores para conceder una venta de bienes y servicios con opción a pago en un periodo de 30 a 60 días aproximadamente. El cliente se compromete a pagar el monto por el beneficio que adquiere del proveedor, establecen lineamientos que deben cumplir para un mejor proceso crediticio.

Políticas de crédito

Las empresas que ejercen actividades de ventas a crédito de bienes y servicios, (Chalupowicz, 2008) declara que deberían contar con políticas sólidas de créditos para mejorar el control de ventas y cuentas por cobrar, así las organizaciones comprendan y apliquen funciones a desarrollar y en afrontar problemas que afectan e impiden de disponer de flujo de efectivo.

Además, define las políticas de crédito como un documento de carácter orientativo que consta de lineamientos técnicos para facilitar las actividades que constituyen hasta el ciclo de cobranza. Sus actividades comprenden desde la evaluación del cliente en términos de créditos y sus riesgos hasta la aceptación de concesión del crédito, con finalidad de reducir los riesgos de créditos incobrables y contribuir con el flujo de caja de la compañía.

Procesos de crédito

Para contribuir con un proceso eficiente de créditos, (Chalupowicz, 2008) establece lo siguiente:

1. Información previa

Para otorgar crédito a un cliente y realizar una evaluación previa sobre su conducta crediticia y solvencia, es indispensable obtener la mayor información a través de:

- Referencias con otras entidades donde se presente la calificación de riesgos crediticios.
- Estados financieros del cliente.
- Otras fuentes que sirven de previo conocimiento sobre el cliente y reputación.

Al término de recabar la mayor información del cliente, este debe contar con una calificación de riesgo en donde se califique según su capacidad de pago y comportamiento para luego ser evaluada y aprobada por el gerente financiero de la empresa.

2. Fijar límite de crédito

Para todos los clientes debe establecerse un límite de crédito que se revisa y evalúa en un periodo deseado de una vez al año, este es flexible porque están sujetos a cambios de mercado, a su industria, a su historial crediticio, o factores externos incontrolables como ejemplo, las afectaciones de la Pandemia Covid-19, para ello, se propone determinar el límite de crédito por el importe fijo de la venta o por la estimación de rotación anual en las ventas a dicho cliente.

Para clientes que no demuestren una condición financiera aceptable, se sugiere considerar el pago por anticipado, y se recomienda implementar una alerta en el sistema por cliente y su límite de crédito cuando las órdenes de ventas de este estén superando el límite establecido.

3. Aceptación previa al límite de crédito superable

Es recomendable que se no aprueben las ventas que superan el límite de crédito. Al superar el límite no debería despacharse más órdenes de venta hasta que el cliente realice el pago o un abono. Sin embargo, es necesario establecer procedimientos para delegar quien tiene la autorización de aprobarlas, y criterios para el control y administración de estas.

4. Facturación

La facturación debe realizarse diariamente al despachar la orden, en caso de que el cliente adicione una obra, producto o servicio, esta también debe realizarse una facturación para el registro en el sistema, así evitar pérdida de tiempo de crédito.

5. Plazos para crédito

Los plazos están compuestos por días totales de crédito, se mencionan:

Plazo de crédito acordado: días de crédito que los clientes acuerdan con la compañía, se establecen en el contrato de las condiciones razonables.

Días de crédito vencido: estos son los días que el cliente no ha realizado sus pagos y ha irrespetado el acuerdo antes considerado.

Cobranza

Definición

La cobranza es un acuerdo de pago cuando se realiza una venta de mercadería o de un servicio u obra desarrollada. En su gestión, la recuperación las deudas de clientes es esencial para aumentar la liquidez de la empresa, su objetivo es transformar ágilmente las cuentas por cobrar en dinero sin perder su valor.

Objetivo de la cobranza

El cobro es el último proceso que cierra el ciclo de la venta. En la Figura 2 se observa gráficamente el proceso de venta general para las organizaciones según (Molina Aznar V. E., 2005):

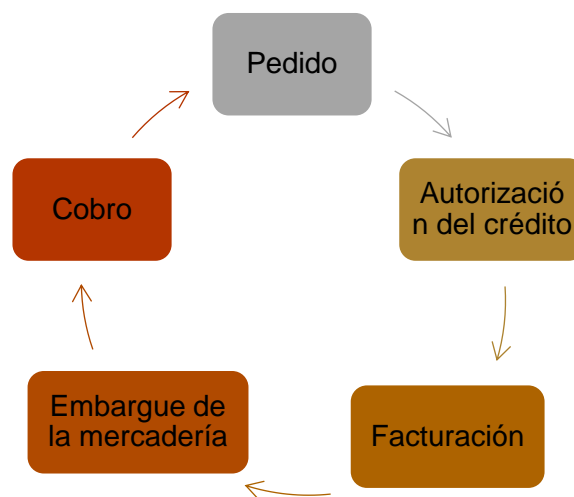


Figura 2. Proceso de Ventas

Elaborado por: Víctor Molina, 2005

Si el ciclo de venta se cierra de forma rápida se estaría acudiendo a procesos agresivos y amenazadores con el cliente para que realice los pagos, generando insatisfacción por parte del cliente en la atención recibida por el personal y provocaría descartar compras futuras a la empresa ofertante. Por lo contrario, si el cobro se ha realizado en sentido profesional y si se establecen nuevas ofertas de venta, el cliente volvería a acudir a una nueva compra por una excelente imagen.

Principios para una buena cobranza

Existen tres aspectos principales expuestos por (Molina Aznar V. E., 2005) que son bases primordiales para una buena cobranza:

- *Evaluación de crédito bien hecha:* el proceso de cobranza es afectado cuando la investigación del historial de crédito del cliente es deficiente e incorrecto, puesto que, se omitiría datos importantes que definan la capacidad de pago de este. En consecuencia, es importante que se cumplan con las políticas establecidas para este proceso, porque conlleva a un mayor riesgo por errores humanos.
- *Cumplimiento de los tratos de venta y post venta:* la empresa ofertante como el cliente debe de cumplir con los acuerdos estipulados al momento de la venta, desde la entrega del producto u obra hasta el momento del pago de la deuda. Es el caso como, en ocasiones la empresa establece pautas que no es capaz de cumplir, y por tal razón, es evidente que el cliente no cancele por lo que no se cumplió.
- *Cobrar cobrando:* sugiere continuar con la acción de cobrar sin provocar molestias al cliente, es decir, en insistir al cliente la cancelación de su deuda con la opción de que puede seguir adquiriendo los bienes o servicios de la empresa, debido a que, se inicia con mucha energía, pero después va disminuyendo su insistencia hasta ya no alcanzar la recuperación de cartera.

Políticas de cobro

Son lineamientos de procedimientos que se sugiere para todas las organizaciones para la pronta recobrar su cartera vigente y la vencida. Desde las facturas que están pronto a su vencimiento (plazos establecidos a 30 días) hasta cuando sus retrasos superan 120 días y se necesita llegar al departamento jurídico para su cobro.

En las políticas deben considerarse varios aspectos como: competencia, condiciones de mercado, tipo de clientes de la organización, objetivos propios de área y de la empresa, y políticas generales. Estas deben ser analizadas periódicamente dentro del año comercial para aquellas cuentas por cobrar vencidas en plazos de 30, 60, 90, 120 días y superiores con

el objetivo de analizar a los clientes más morosos y si se llega a la conclusión de cancelación de un nuevo crédito.

Instrumentos o herramientas para mantener al día la cartera

(Molina Aznar V. E., 2005) establece instrumentos o herramientas para mantener al corriente su cartera:

- Conocer los días de venta en cartera
- Estudio y análisis de antigüedad de saldos
- Conceder descuentos por un pronto pago
- Estados de cuentas a enviar mensualmente a clientes
- Conciliar y analizar las cuentas con los clientes
- Detener embarques
- Cancelación de créditos cuando no realizan sus pagos
- Negar la entrega de mercaderías o servicio
- Enviar cartas de cobranza
- Enviar correos, realizar llamadas telefónicas o enviar mensajes de texto.
- Visitar personalmente al cliente

Términos de pago

El plazo deseado para el pago de factura por la venta a crédito es de 30 días después de su facturación para mantenerse en un menor plazo. El procedimiento que se lleva a cabo para tratar a los clientes morosos y mantener el contacto debe ser documentado e incluir lo siguiente:

- Conocer el momento para detener la mercadería o servicio
- Recordatorios realizados a los clientes por cartas de cobranza
- Recargos de intereses en caso de aplicar
- Contactos personales
- Seguimiento y atención al cliente

1.6.2.2. Cartera de clientes

Auditoría de Cuentas por cobrar

Entre los factores claves para disponer de liquidez en la empresa es la administración eficiente de recursos financieros, como el cumplimiento de políticas, desempeño del personal y uso de herramientas tecnológicas permitirán un apropiado control de la cartera por cobrar a clientes. Para ello, (Duemint, 2018) establece que para verificación de las cuentas por cobrar es necesario una auditoría a esta cuenta porque permite comprobar su origen y su autenticidad, controlar y registrar las facturas, historial de cada cliente, además dar seguimiento al proceso de cobranzas y sus resultados. Su objetivo clave es conocer métodos para convertir con mayor rapidez en efectivo las ventas de la empresa.

Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar provenientes de la actividad del negocio se denominan cuentas por cobrar comerciales, y se definen según (Van Horne & Martin Wachowicz, 2001) a la suma de dinero que los clientes se comprometen a pagar por el bien o servicio que ha adquirido la entidad e implica un equilibrio proporcionar la rentabilidad y el riesgo.

Una eficiente administración de cuentas por cobrar se realiza evaluando desde el proceso de venta y facturación, su proceso influye significativamente a la rentabilidad y riesgo de la entidad.

Cuentas incobrables de créditos comerciales a clientes

Las ventas a crédito que no son cobradas en los plazos límites que establece la empresa originan un incobrable denominado gasto por cuentas incobrables. Así, (Meza Vargas , 2007) sustenta la existencia de varios métodos para estimar el monto de cuentas no cobradas en el periodo establecido. En la investigación, se utilizará el segundo método designado como "Provisión o estimación de cuentas incobrables", la aplicación de este método permite que estas cuentas no impacten agresivamente a las utilidades de la empresa, además de estimar

un gasto que un futuro pueda darse como tal por las ventas a crédito, y se considera como no deducible para no influir en el pago del impuesto a la renta.

Provisión de Cuentas incobrables

Método basado en el análisis de antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar

Es un método más preciso porque analiza la probabilidad de no cobros por cada uno de los clientes. Es decir, analiza cliente por cliente el tiempo de vencimiento para el pago de su cuenta. En la Tabla 3 se muestra un ejemplo de la empresa El Solar S.A. del análisis por antigüedad de saldos por cliente.

El Solar S.A. Análisis por antigüedad de saldos Al 31 de diciembre de 1994 (En miles de colones)						
Cliente	No. vencido	Vencido en días				Total
			31	61	91 y	
		30	60	90	más	
J. Arce	187	4066	259			852
An. Castro				218		218
M. Suárez			60			60
C. Vargas	25					25
R. Mata					24	24
O. Salas					12	12
Totales	212	406	319	218	36	1191
% vencimiento	18	34	27	18	3	100
% incobrable		0.5	1	3	15	

Tabla 3. Análisis de antigüedad de saldos empresa Solar S.A.

Elaborado por: Carlos Meza Vargas, 2022

Continuando con el ejemplo de la empresa El Solar S.A. se aplican los % de vencimiento de las facturas de los clientes y, se establecen los % para cuentas incobrables de la empresa Tabla 4.

Cuentas por cobrar no vencidas	212 000
Cuentas por cobrar vencidas:	
De 0 a 30 días	406 000
De 31 a 60 días	319 000
De 61 a 90 días	218 000
De 91 días y más	36 000
Total	1 191 000

Tabla 4. Cuentas por cobrar vencidas por % vencimiento de facturas

Elaborado por: Carlos Meza Vargas, 2022

Estrategias para aplicar en recuperar la cartera

La revista (Auronix, 2019) señala que los medios tradicionales para contactar al cliente cada vez son menos eficientes en el proceso de cobranza. Muestra que menos del 20% no contestan llamadas de número desconocidos y menos del 18% revisan diariamente los correos electrónicos. Menciona que los medios electrónicos como redes sociales (WhatsApp), mensajes de textos son más eficientes y económicas que las cartas.

Por otro lado, (Debitia, 2018) establece estrategias efectivas en el proceso de cobranzas Figura 3 que indican orden, supervisión, desarrollo y prioridades de tareas para recuperar la cartera de cobranzas. Para esto se debe ejecutar un proceso como se muestra en la Figura 3 integrado con medios digitales para mensajes de textos, correos electrónicos, llamadas telefónicas y WhatsApp.



Figura 3. Proceso recuperar la cartera de cobranzas

Elaborado por: Debitia, 2018

El proceso de recuperación de cartera se define a las acciones que se ejecutan para comunicarse con clientes de mayores niveles de morosidad e incentivar para la liquidación de sus obligaciones por un servicio o bien otorgado. Busca el equilibrio para realizar una gestión de cobranza rápida y continuar una buena relación con el cliente. Según Debitia, las políticas de cobro delimitan el proceso de cobranza para una recuperación de cartera eficiente. Definir políticas e indicadores de desempeño permiten definir y estandarizar procesos para ser medidos y controlados. No solo se basa en una estrategia que programe las llamadas, emails o mensajes de texto a los mismos clientes en monto, antigüedad de deuda y días del último pago, sino que, se requiere de un trabajo manual para gestionar correctamente a los clientes en morosidad y ejecutar automáticamente el programa para informarlos. Su objetivo se centra en contactarlos por distintos medios para informarles del estado de sus facturas, la obligación que mantienen para el cumplimiento de estas y ofrecerles opciones integradas para sus pagos. Establece 6 estrategias principales para recuperar la cartera vencida de clientes que incluyen las siguientes etapas:

1. Proceso de información de clientes morosos
2. Segmentación de la cartera de clientes morosos
3. Definición de políticas, métodos de cobro

4. Medios digitales para contactar al cliente
5. Gestión personalizada para cada uno de los clientes en mora
6. Informes para supervisar al equipo encargado del cobro

Para ejecutar cada etapa, es necesario organizar los procesos:

1. Contactar a clientes morosos
2. Definir y automatizar el seguimiento de acciones previas al contacto
3. Elegir canales de comunicación más precisas al contacto
4. Dar soluciones de pago que se ajusten a las necesidades del cliente
5. Definir las respuestas en estrategias para un proceso eficiente que permitan comprometer al cliente en su pago.

1.6.2.3. Análisis Financiero

El análisis financiero consiste en diagnosticar la situación actual de la empresa a través de un conjunto de técnicas o procedimientos, estos pueden ser indicadores o razones financieras con información de los estados financieros, su objetivo es tomar mejores decisiones para el crecimiento del negocio.

Indicadores Financieros

Los indicadores según (Aguirre, 2021) son aquellos que permiten evaluar la salud financiera, e independencia de la compañía, además de dirigirla y detectar los problemas financieros a tiempo. Estos indicadores se analizan por medio de información de los Estados Financieros, ya sea de cuentas de Balance General o Estado de Resultados.

Para el desarrollo de la investigación, se consideran los indicadores de liquidez e indicadores de gestión o eficiencia:

- *Indicadores de liquidez:* Mide la capacidad para enfrentar sus obligaciones, es decir, pagar sus deudas a corto plazo convirtiendo sus activos corrientes en efectivo.

Razón corriente:

Mide la porción de deudas a corto plazo que son cubiertas por los activos. Es decir, si la empresa cuenta con suficientes activos para cubrir sus obligaciones. Su fórmula se representa:

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

- *Indicadores de gestión o eficiencia:* Mide el nivel de eficiencia de los procesos, es decir, si se realiza una correcta gestión con los recursos de la entidad.

Rotación de cuentas por cobrar

Permite conocer cuantas veces una empresa fluye las cuentas por cobrar, es decir, la cantidad de veces que el saldo de las cuentas por cobrar se renueva durante el año, así como conocer cuánto tardan en obtener el dinero después de haber realizado la venta.

Para el desarrollo de la investigación en términos mensuales se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Velocidad} = \frac{\text{Ventas netas a crédito}}{\frac{\text{Saldo inicial} + \text{Saldo final de cuentas por cobrar}}{2}}$$

Para conocer la cantidad de días en que se cobran estas cuentas durante el periodo contable:

$$\text{Tiempo (días)} = \frac{30}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

Periodo promedio de cobranza

Permite evaluar las políticas de crédito y cobranzas al conocer qué tan eficiente es la administración de crédito o departamento de cobranza al regular los plazos de cobro, cumplimiento del pago y gestionar el cobro de facturas que exceden las fechas establecidas.

Se conoce también como “días de ventas pendientes de cobro”, su fórmula se denota:

$$\text{Periodo promedio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Promedio de ventas por día}}$$

Así mismo, la fórmula para obtener el promedio de ventas por día se expresa:

$$\text{Promedio de ventas por días} = \frac{\text{Ventas anuales}}{360}$$

Indicadores de Gestión o Actividad

Los indicadores de gestión o actividad según (Aching Guzmán, 2006) miden la eficiencia y eficacia en la administración, en políticas estipuladas por la empresa, y utilización del capital de trabajo. Evidencian como la empresa convierte con rapidez en efectivo las cuentas por cobrar por medio de los procesos de ventas al contado, cobros y totales e inventarios, para mayores fondos al administrar correctamente los recursos en estos activos. Se consideran la siguiente ratio:

- *Ratio rotación de cuentas por cobrar:* Mide la frecuencia en que son recaudadas las cuentas por cobrar. Su propósito es medir el tiempo promedio de créditos concedidos a clientes, y realizar una evaluación de la política de cobro y crédito. Si el saldo de la cartera por cobrar supera las ventas, produce que no cuenten con fondos suficientes para enfrentar sus obligaciones y pierde poder adquisitivo.

Periodo de recaudación

Expresa los días promedios que se mantienen los saldos en las cuentas antes de ser recaudadas.

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Saldo inicial} + \text{Saldo final de cuentas por cobrar}}{2} \times 360 \div \text{Ventas netas a crédito anuales}$$

Por lo general, el nivel óptimo de número de veces para rotación de cartera se encuentra entre 6 a 12 veces al año (60 a 30 días periodos de cobro).

1.6.2.4. Riesgos

Riesgo de crédito comercial

El riesgo en el crédito comercial hace referencia a una alta probabilidad de que la empresa pueda sufrir una pérdida a causa de los créditos que conceden las organizaciones para mantenerse en el mercado. Clasifican el riesgo que pueden asumir las empresas en:

- Riesgo de crédito: pérdidas por impagos u otras debilidades financieras del cliente.
- Riesgo operacional: pérdida por transacciones erróneas realizadas al cliente.

- Riesgo de fraude: pérdida por actividades ilegales que pueda realizar empleados, clientes o terceros.

En consecuencia, el riesgo de crédito comercial es aquel riesgo que pueda asumir una empresa cuando el cliente no cumple con sus pagos puntuales acordados, pues existen factores que no pueden controlar, como son: conocer totalmente los recursos que posee el cliente, y responsabilidad de cumplimiento de pago que acepta el mismo, puesto que, el historial del cliente no garantiza estos factores, sino lo que pueda ocurrir en un futuro.

(Brachfield Alsina, 2009) menciona que las ventas que se pagan al contado son las únicas que no representan un riesgo de crédito, cualquier otra modalidad supone la aparición de riesgo. El riesgo de crédito comercial origina pérdidas para la empresa, estas pueden darse por los supuestos citados a continuación:

- Créditos fallidos: por no cobrar nunca los créditos otorgados
- Créditos morosos: por cobrar créditos retrasados.
- Cargos o descuentos impuestos por el cliente: por cobrar menos de lo facturado.

Es así, las políticas de crédito determinan el nivel de riesgo de clientes puesto que unas políticas más restrictivas permitirán eliminar a los clientes con mayor riesgo o significativamente que generan un alto riesgo, mientras que unas políticas más flexibles permitirán que los clientes de cumplimientos dudosos de pago entre a un elevado riesgo.

Determinantes básicos - Riesgo de crédito comercial

(Brachfield Alsina, 2009) refiere determinantes básicos considerados en una transacción comercial con pago diferido para la estimación del riesgo potencial en la otorgación de crédito comercial:

- Importe de crédito concedido: Entre mayor es el valor que se concede el crédito, mayor es el riesgo de impago del crédito. Para las empresas Pymes pone en riesgo su liquidez y supervivencia.

- Plazo de pago acordado: Se aplica Credit management en menor plazo menor riesgo, es decir, resulta favorable reducir los periodos de cobro para minimizar el riesgo de impago.
- Solvencia del cliente: Es importante conocer los recursos con los que cuentan los clientes para asegurar los pagos, puesto que, una escasa solvencia del cliente representa mayor riesgo de impago con mejor liquidez.
- Medio de pago escogido: Es favorable recibir un documento cambiario (letra de cambio, pagaré, cheque) porque permite al acreedor interponer un juicio cambiario.
- Marco contractual de la operación: Es importante tener un contrato bien redactado con clausulas favorables para el proveedor en caso de impago de la deuda porque permite que el acreedor ejercer la obligación del deudor a pagar de forma judicial.

Morosidad

(Arana Mera, 2017) define la morosidad al incumplimiento de impagos al vencimiento de sus obligaciones a causa de la otorgación de créditos concedidos a clientes. Es importante conocer el nivel de morosidad de cliente porque permite conocer cuanto demora en cumplirse los pagos.

Por tanto, es necesario conocer la tasa de morosidad y los costes que provoca la morosidad para saber el nivel de salud que sostiene la empresa. Entre las fórmulas se detallan:

$$\text{Tasa de morosidad} = \frac{\text{Créditos dudosos o cartera en moro}}{\text{Cartera de créditos totales}}$$

Los créditos dudosos son aquellos que no aseguran el pago oportuno de su obligación, por lo general son las cuentas por cobrar que superan los 90 días a partir de la fecha de venta.

Para el cálculo del coste de morosidad se considera el importe del impago y ambigüedad de cartera, es decir una factura impagada en tiempo transcurrido de 30, 60, 90, 120 y días superiores.

$$\text{Coste de morosidad} = \text{Importe del crédito} * \frac{\text{Retraso pago en días}}{360} * \text{Tasa de moridad}$$

1.6.2.6. Manual

Ventajas de Manuales de Políticas

Los manuales administrativos como un indicador de actividades que deben ser ejecutados por los sujetos de la organización para cumplir con eficiencia los objetivos de cada departamento y de la empresa, ya sea de forma individual o conjunta. De esta manera, se logra una adecuada comunicación y el cumplimiento de las actividades de manera organizada y sistemática.

Además, (Álvarez Torres , 2021) destaca los beneficios principales al aplicar manuales en la gestión administrativa:

- Tener procesos efectivos: Relacionado con los procesos estratégicos de la empresa para generar fuentes de ingresos, por consiguiente, la ejecución adecuada de políticas y procedimientos originan criterios efectivos a la gestión del cliente y proveedores sin mal uso de recursos y del personal.
- Incrementar ventas y utilidades: Relacionado con generar mayores ingresos a la empresa, puesto que, las políticas y procedimientos dan lineamientos para que cada departamento utilice correctamente sus recursos.

1.6.2.7. Credit Management

Credit management es un conjunto de técnicas cuyo objetivo es acelerar el cobro o recuperación de cartera de clientes, además de incrementar las ventas cumpliendo con los lineamientos y beneficios de la empresa.

Es decir, el Credit management comprenden las áreas administrativas y financieras para la administración de ventas y cobro de la cartera de clientes, para incrementar sus ventas, asegurar el cobro de ellas, reducir el periodo promedio de cobro y disminuir necesidades operativas de fondos de la empresa.

Así mismo, (Brachfield, 2017) refiere las competencias de Credit management desarrollada en cinco áreas de gestión citadas a continuación:

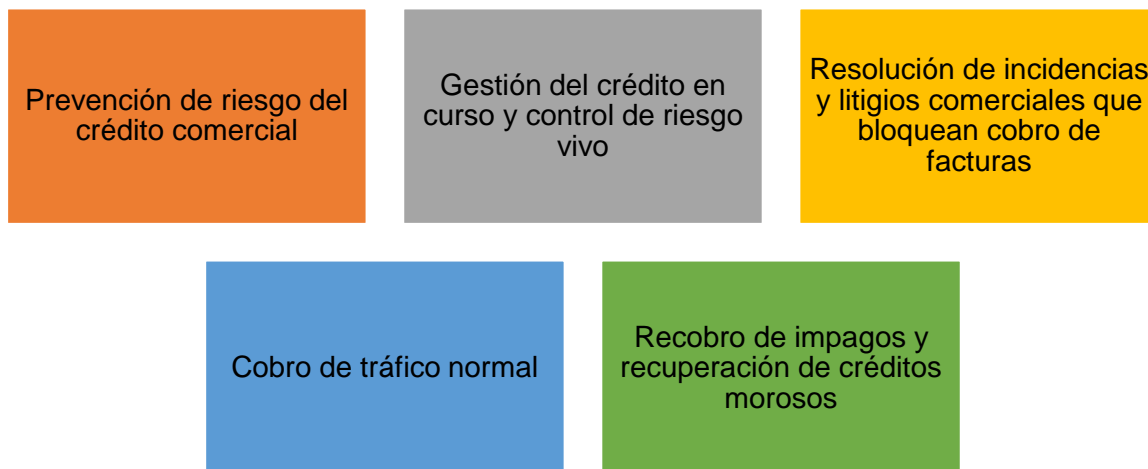


Figura 4. Proceso recuperar la cartera de cobranzas

Elaborado por: Angie Victores, 2022

Prevención de riesgo de crédito comercial: El departamento comercial a través del Credit manager se encarga de realizar un análisis financiero con información interna y externa del cliente para conocer su capacidad de solvencia en los pagos y asumir un riesgo crediticio. El análisis empieza desde la apertura de crédito de un nuevo cliente y como resultado se da una clasificación crediticia para proceder a la otorgación de crédito. El Credit manager precautela la compra del cliente estableciendo límites de crédito y plazos de pago correspondientes a la clasificación y características del riesgo. En caso de denegar el crédito, se establece una alternativa al cliente aceptado documentos cambiarios, fianzas, avales que garanticen la concesión del riesgo.

Gestión del crédito en curso y control de riesgo vivo: Su procedimiento consiste en controlar cómo evolucionan los saldos vencidos y no vencidos en cada cliente para detectar situaciones irregulares que suceden en la cartera y tomar decisiones correspondientes a la prevención de posibles impagos. Este proceso podrá determinar a tiempo posibles retrasos y controlar su cobro. Si se exceden los límites de riesgo la mejor decisión será no aceptar nuevas compras y bloquear a tiempo el despacho de sus pedidos hasta que su situación se normalice.

Resolución de incidencias y litigios comerciales que bloquean cobro de facturas: En su mayoría las empresas tienen problemas de cobro de facturas debido a, clientes descontentos por deficiencias en errores que se cometen en la facturación de las ventas. Sin embargo, resulta un elemento clave para las empresas proveedoras porque al resolverse satisfactoriamente estos litigios en un periodo corto de tiempo, es posible el cobro de las facturas que se han retenido por dichos problemas.

Cobro de tráfico normal: Es posible llevar a cabo el cobro de facturas cuando la relación proveedor – cliente es buena, la calidad interna de la empresa es eficiente, y no existen disgustos comerciales que impidan los cobros. Un ejemplo de calidad interna para reducir el ciclo de cobro es cuando el sistema de facturación es bueno al no retrasar la emisión de factura. Su objetivo es reducir el porcentaje de las facturas que pagan con retraso y agilizar el proceso de flujo de dinero en menor tiempo posible.

Recobro de impagos y recuperación de créditos morosos: Es necesario negociar con el cliente de la deuda impaga realizando acuerdos pragmáticos con el cliente en mora o acuerdos transaccionales que permitan la recuperación total, fraccionaria o parcial de la deuda. Si estos procesos no son viables, es posible una demanda judicial contra el cliente moroso.

1.6.3. Antecedentes legales

1.6.3.1. Aspecto Tributario

Ley de Régimen Tributario Interno:

Literal 11 del artículo 10 Deducciones señala que la empresa puede provisionar sobre créditos comerciales que se conceden a los clientes en 1% anual a razón del giro del negocio y que se encuentren en proceso de cobro al fin del ejercicio fiscal, pero estas provisiones acumuladas no pueden exceder el 10% de la cartera total. Las provisiones que excedan los límites mencionados no serán deducibles para derechos tributarios. Por tanto, bajo la ley referida las empresas construyen una “reserva para créditos incobrables”, sirve para cubrir ocasionalmente los créditos no pagados al periodo de vencimiento por el giro del negocio e

independientemente del método utilizado para las cuentas incobrables, se estimará como gasto no deducible al monto que supere el 1% anual.

1.6.3.2. Aspecto Contable

Provisiones, Pasivos Contingentes y Activos Contingentes

Para el reconocimiento de una provisión se establece según (NIC 37, 2001) del párrafo 14 de la norma cuando:

- i. Una entidad tiene una obligación presente, como resultado de un suceso pasado.
- ii. Para que la entidad incorpore beneficios económicos, debe desprenderse de recursos para cancelar la obligación.
- iii. Puede realizar una estimación fiable sobre el importe de la obligación.

En este caso, las cuentas incobrables de clientes representan una obligación presente para la empresa que surge de las facturas que no han sido cobradas en las fechas establecidas de su vencimiento de los clientes, por tanto, en varias ocasiones estas nunca se recuperan o se extienden a un periodo largo de tiempo. Es así, la empresa se encarga de realizar una estimación fiable de la cartera que superan los 90 días de impagos, cumpliendo así las condiciones mencionadas por la norma.

CAPITULO 2

2. METODOLOGÍA

2.1. Nivel de Estudio

Para el desarrollo del presente proyecto se utilizan criterios de investigación aplicada - descriptiva con un enfoque cuantitativo y cualitativo, debido a que se pretende determinar la incidencia del cumplimiento de las políticas y procedimientos en créditos otorgados y su cobro por medio de preguntas, recolección y análisis de datos, así mismo con medición numérica para dar soluciones eficientes y válidas en el control y gestión de recuperar la cartera vencida.

2.2. Recopilación de datos

Se utilizaron técnicas de recolección de datos para el proceso de investigación que sirven de soporte para el planteamiento de soluciones. Entre las técnicas que se utilizaron:

- Método de observación
- Revisión documental
- Encuestas
- Entrevistas

Método de observación

Es una técnica que permite al investigador enlazarse con la realidad o situación dando una idea más precisa sobre el problema a analizar. Las ventajas de esta técnica para la recopilación de datos son:

- Mayor volumen de información en observar los procesos de facturación, ventas, cobro, registros, relación con el cliente, entre otros que se incorporan en la gestión crediticia y de cobro.
- Obtener información que los miembros de la empresa no estén dispuestos a otorgar.
- Obtener información de situaciones que inciden en el proceso.

Se consideran para esta investigación el nivel de participación de observación no participante, debido a que el investigador no es miembro del grupo a estudiar; y se utiliza una observación natural porque el investigador hace un análisis directo empleando sus sentidos para captar las situaciones que se suscitan.

Revisión Documental

(Useche, Artigas, Queipo, & Perozo, 2019) refieren a revisión documental como una técnica de exploración exhaustiva de textos y documentos que permite seleccionar y extraer información sobre un tema a investigar en diferentes puntos abordados para profundizar conocimientos.

Esta técnica permite extraer datos de documentos originales para reducirlos a datos descriptivos de fácil acceso. Es así como, la obtención de datos del sistema empresarial software, tesis de distintos repositorios, manuales de diversas empresas, documentos financieros, leyes, normas, reportes, entre otros, permitirán la obtención y análisis de información.

Encuestas

Esta técnica permite obtener información que procede directamente de la persona que está bajo objeto de estudio, se limita la población y se interactúa en menor nivel con dicha persona. Además, proporciona amplias situaciones en un mismo estudio, comparar y generalizar resultados, información significativa, más información a menor coste. Es aplicada a los vendedores y asistente de ventas para obtener una idea clara acerca de sus conocimientos y desempeño en la empresa.

Los medios que pueden utilizarse para llevar a cabo esta técnica son a través de cuestionarios o test de conocimiento. Para la formulación del cuestionario se plantean preguntas del tema a tratar empleando ítems de preguntas, afirmaciones, ya sean abiertos o cerrados.

Entrevista

La entrevista es una actividad que se efectúa de forma presencial o actualmente de manera virtual por varias aplicaciones de meeting, esta permite que el entrevistador obtenga información oral de temas en discusión del entrevistado, intercambian información u opiniones. Una de las ventajas es acerca de preguntas adicionales que pueden suscitarse a medida que transcurre la entrevista, es decir aspectos no considerados a causa de las respuestas que recibe del entrevistado, su información es extensa y exhaustiva.

Se realiza las entrevistas individualmente al contador y asistente de cobranzas con la finalidad de conocer el proceso de otorgación de créditos, recuperación de cartera, estrategias aplicadas, y problemas que suscitan en dichos procesos.

2.3. Proceso de recolección de datos de la investigación

2.3.1. Plan para recolección de información

En esta investigación se pretende indagar acerca de las políticas de créditos y cobranzas, y los procesos ejecutados por Mafrico S.A., a través de un cuestionario de preguntas cerradas, dicotómicas, escala de Likert, puntuación, clasificación o ranking resaltando los ítems a observar y entrevistas a los sujetos involucrados en los procesos, para conocer el nivel de eficacia en la gestión considerando sus procedimientos desde sus inicios de otorgación de crédito hasta su cobro.

Los soportes que se emplean en la investigación se obtuvieron de expedientes de Análisis de Venta, Cartera de clientes y Estados Financieros del periodo enero a julio 2022. EL análisis de índices y ratios financieros se realizaron a través de la herramienta de Microsoft Excel, en consecuencia, nos permitirá entender el cumplimiento de políticas que actualmente se ejecutan para otorgar créditos y recuperar la cartera de clientes, además de problemas que se presentan durante estos procesos para disponer de una oportuna solución.

El desarrollo de la investigación es a través de métodos de observación de campo en las funciones que desempeña el personal, y expedientes físicos como digitales, así como el

“Formulario Conozca a su cliente” para personas naturales y personas jurídicas (Anexo 4) que se evalúa previo a conceder el crédito a un cliente, proforma de proyectos (Anexo 5), orden de servicio (Anexo 6), políticas y procedimientos para facturación, políticas y procedimientos para apertura de ordenes de producción, su propósito es recopilar información veraz y exacta para una propuesta de solución más fiable.

2.3.2. Metodología para documentación de hallazgos

En la presentación de los hallazgos para los procesos y estrategias que actualmente utiliza Mafrico en los procesos de créditos y cobranzas es a través de siguientes herramientas:

- Diagramas de flujo de procesos
- Matriz de Análisis FODA
- Mapa Estratégico
- Diagramas de Pastel
- Mapa de Ruta para Implementación

Diagrama de flujo de procesos

Es una representación gráfica de procesos que facilita la visualización de forma objetiva la organización del negocio, es decir, las actividades implicadas en un proceso. Además, permite identificar los responsables en cada proceso y por medio de flechas secuenciales comprender de forma más rápida la relación entre dichas actividades. El propósito de elaborar diagramas de flujos es para un estudio más sencillo y observar los procesos de otorgar créditos, ventas a crédito y cobros que ejecuta la empresa para optimizarlos, identificar oportunidades de mejora y eliminar ineficiencias que entorpezcan la recuperación de cartera.

Matriz de Análisis FODA

Es una herramienta que puede ser aplicada en cualquier situación para analizar variables de estudio en un momento determinado. Como sus siglas lo indican, se basa en identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la gestión crediticia para llegar a un diagnóstico preciso y exacto con respecto a sus procesos, control y limitaciones tecnológicas.

Consta de un análisis interno que desarrollan las fortalezas y debilidades, y un análisis externo que intervienen las oportunidades y amenazas para tomar decisiones estratégicas en mejora de la situación actual de sus procesos.

Mapa Estratégico

Es una representación visual de las estrategias que utiliza la empresa, describe los procesos que crean un valor por medio de las relaciones de causa y efectos al analizar sus objetivos de cuatro perspectivas. Estas perspectivas son: Financiera, Cliente, Procesos, Aprendizaje y Crecimiento, que permiten al personal conocer el desenvolvimiento de sus tareas y cómo impactan en los objetivos estratégicos de la empresa.

Se elabora un mapa estratégico para comprender las estrategias que ejecuta Mafrico en su gestión de cobro para recuperar la cartera de clientes realizando un análisis en referencia a las siguientes etapas estratégicas de cobro:

1. Proceso de información de clientes morosos
2. Segmentación de la cartera de clientes morosos
3. Definición de políticas, métodos de cobro
4. Medios digitales para contactar al cliente
5. Gestión personalizada para cada uno de los clientes en mora
6. Informes para supervisar al equipo encargado del cobro
7. Informes de la gestión de cobro.

Diagrama de Patel

Es un visualizador gráfico de datos en representación porcentual o partes de un todo que permite presentar datos cuantitativos como cualitativos de resultados obtenidos en un sondeo de encuestas.

Se utiliza esta herramienta para conocer los resultados que impactan en gran importancia al cumplimiento de política y recuperación de cartera, además de evaluar la morosidad de la cartera de clientes.

Mapa de Ruta para Implementación

Es un mapa completo que permite definir acciones para ejecutar en un periodo de corto, mediano y largo plazo, y alcanzar de forma óptima la meta de negocio marcada en un tiempo determinado. Su elaboración consiste en denominar pilares estratégicos con relación a iniciativas de los procesos, estos son asignados a departamentos o áreas en la que se llevara a cabo. Cada pilar será definido por prioridad, responsable y un calendario para el tiempo a ejecutar, adicionalmente, se asignarán sus recursos humanos y técnico que sean necesarios.

CAPITULO 3

3. ANÁLISIS Y RESULTADOS

3.1. Presentación de Resultados y Hallazgos

Para alcanzar los objetivos planteados en la investigación se presentan los análisis de resultados más relevantes obtenidos de un cuestionario de preguntas y encuestas al personal comercial, administrativo y financiero que involucran en la gestión de créditos y cobranzas. Véase en el Anexo 1 y Anexo 2.

3.1.1. Presentación y análisis de cuestionario de preguntas al personal comercial

Pregunta 1.

¿Cuenta la empresa con una guía impresa de políticas y procedimientos para otorgar créditos y realizar la cobranza?

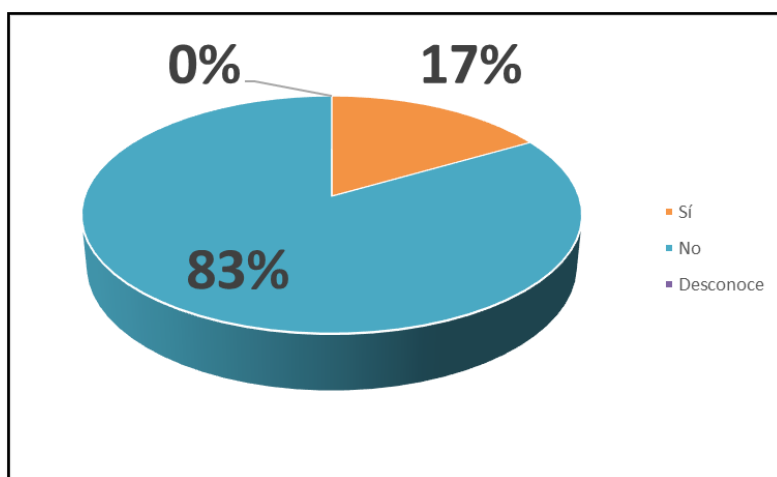


Gráfico 1. Existencia de Manual impreso.

Elaborado por: Angie Victores, 2022

Análisis

Podemos observar que el 83% del personal que interviene en el área crediticia y cobro desconoce sobre una guía impresa de políticas en esta área. Mencionan conocer los

procesos y reglamentos que deben seguir para su gestión, pero no están estipulados en un manual de políticas y procedimientos. Así mismo, en las encuestas realizadas al Contador y Asistente de crédito y cobro, indicaron que la empresa cuenta con políticas, pero no son claras y no están establecidas en un manual porque el propósito de la empresa no es otorgar ventas a crédito, sin embargo, las ejecutan por exigencias del cliente.

Pregunta 5.

¿Considera muy flexibles los procesos de créditos y cobros que utiliza la empresa?

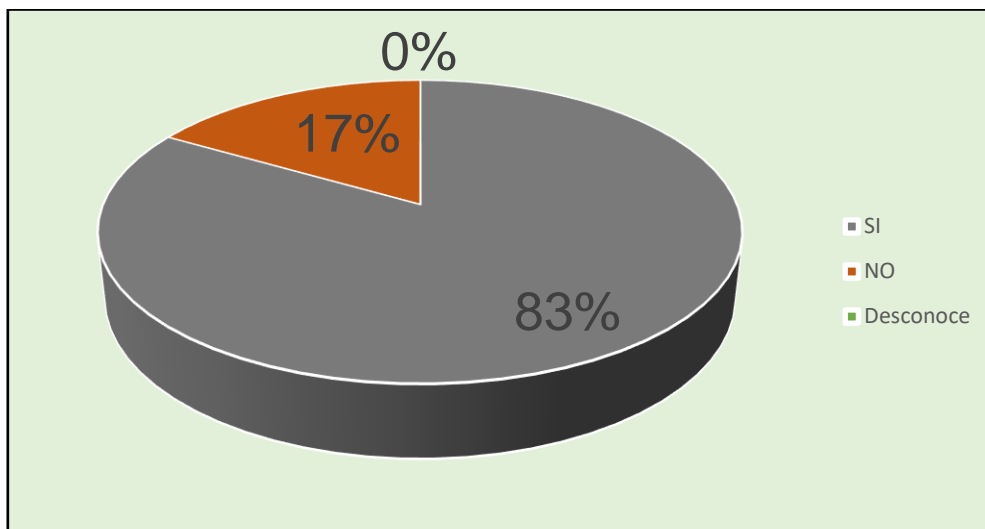


Gráfico 2. Políticas y procedimientos flexibles

Elaborado por: Angie Victores, 2022

Análisis

Se puede observar que el personal considera muy flexibles los procesos que se implementan en la gestión de créditos y cobranzas, es por ejemplo, los plazos para pagos de clientes son muy extensos, el límite de crédito superan lo estipulado en sus políticas, aceptan el crédito a todos los clientes sin considerar la evaluación previo a la otorgación, entre otros, en consecuencia, se deben establecer mejores estrategias en beneficio de los objetivos del área y ser más exigentes en el cumplimiento de las políticas.

Pregunta 7.

¿El personal cuenta con acceso al reporte de los clientes en mora?

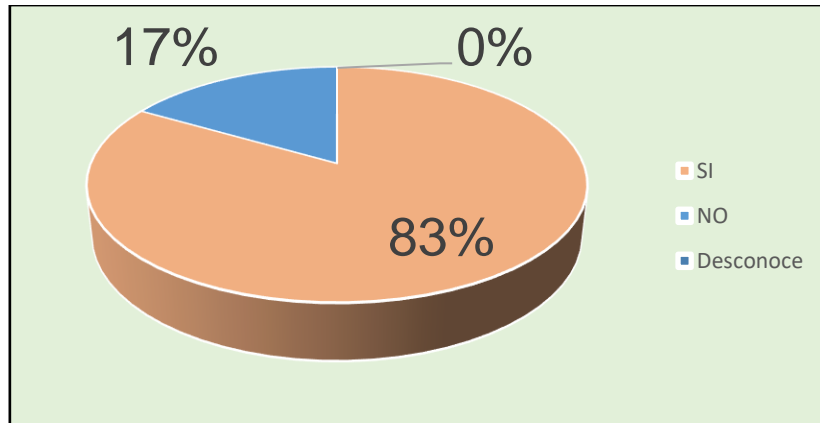


Gráfico 3. Personal con acceso al reporte de clientes en mora

Elaborado por: Angie Victores, 2022

Análisis

El porcentaje de respuesta es muy bueno con respecto al personal que cuenta con acceso a la cartera de clientes en mora porque así, mantienen un mejor control y seguimiento de los clientes que no han pagado sus facturas a la fecha de vencimiento. Es considerado una estrategia clave para implementar en la propuesta de solución.

Pregunta 10.

¿Considera que la competencia influye en las condiciones de crédito que su empresa ofrece a los clientes?

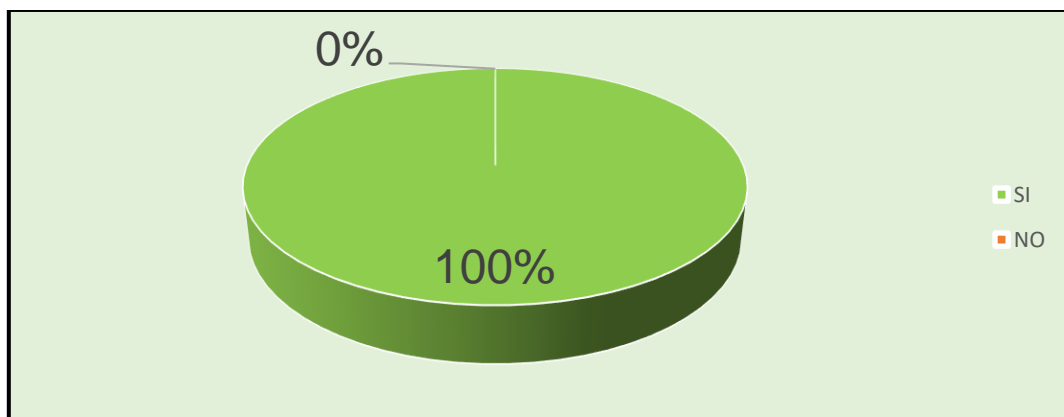


Gráfico 4. Seguimiento del asesor comercial para cobrar la venta

Elaborado por: Angie Victores, 2022

Análisis

El total de entrevistados consideran que la competencia es un factor que incluye de gran importancia a las condiciones de crédito, debido a que, la empresa para no perder ni una venta optan por conceder créditos sin evaluar correctamente la solicitud de crédito del cliente.

Pregunta 11.

Ordene según el nivel de importancia los aspectos que deberían de mejorar. (1=menos importante, 5=más importante)

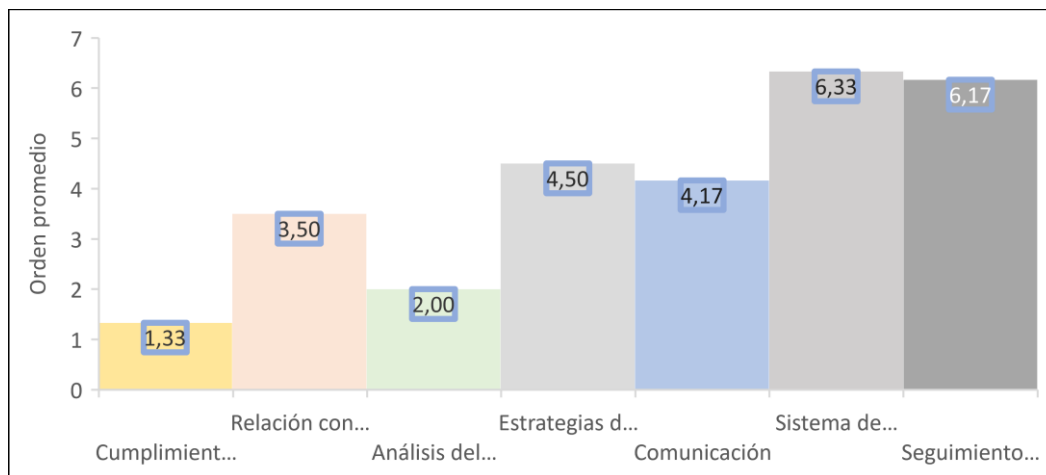


Gráfico 5. Aspectos para mejorar según su nivel de importancia

Elaborado por: Angie Victores, 2022

Análisis

Se establecieron varios aspectos de la gestión de créditos y cobranzas que Mafrico debería mejorar para recuperar la cartera vencida como cumplimiento de política, relación con el cliente, análisis del historial crediticio del cliente, estrategias de cobro, comunicación, sistema de facturación, seguimiento de cartera vencida. Entre ellos, el desempeño de las políticas y procedimientos se considera el aspecto de mayor importancia a mejorar, puesto que, el personal no las cumple en su totalidad; el segundo aspecto es el análisis del historial crediticio al cliente, debido a que, a todos los clientes se les conceden crédito sin precautelar la solvencia que tienen para enfrentar sus obligaciones.

Pregunta 12.

¿Con qué frecuencia la empresa realiza análisis de las políticas en esta área?



Gráfico 6. Periodo de análisis de políticas de créditos y cobranzas

Elaborado por: Angie Victores, 2022

Análisis

El análisis que la empresa realiza a las políticas de créditos y cobros es mensual, por tanto, nos indica que, si están considerando mejorar varios aspectos para la correcta gestión de créditos y cobros, sin embargo, existen otros factores que están afectando al cumplimiento de estas.

Pregunta 14.

Cuando un cliente no paga su factura a la fecha de vencimiento, ¿Se le vuelve a otorgar un nuevo crédito?

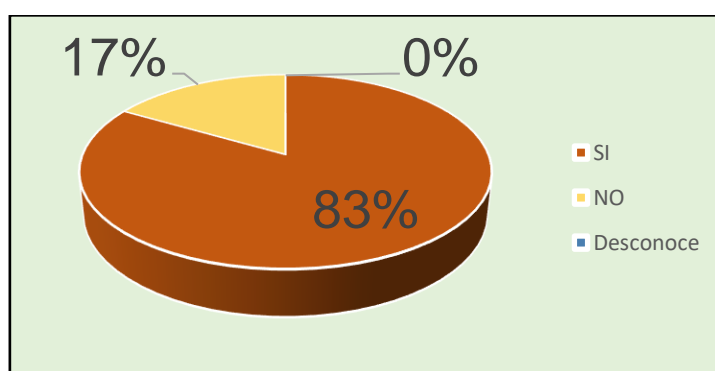


Gráfico 7. Atención al cliente en el proceso de otorgación de crédito

Elaborado por: Angie Victores, 2022

Análisis

Se reconoce que a pesar de que el cliente no ha pagado sus deudas a la entidad, esta les vuelve a conceder un nuevo crédito, como consecuencia, la empresa incurre en un mayor riesgo de incobrabilidad, puesto que, si no ha cumplido con sus obligaciones anteriores, es muy probable que las nuevas tampoco las pueda cumplir. Es recomendable que, el cliente debe ponerse al día con sus obligaciones para seguir manteniendo una buena relación comercial.

3.1.2. Diagrama de Flujos de Procesos de Crédito y Cobro

Se obtuvo información sobre los procedimientos ejecutados en los procesos de otorgar crédito, ventas a crédito y cobro. Se los definen a través de Diagramas de Flujos lo siguiente:

1. *Evaluación del cliente:* Se solicita al cliente documentos legales, financieros y referencias comerciales para valorar si el cliente es competente para la otorgación de crédito. Entre los documentos legales que deben de presentar los clientes son: declaración Impuesto a la Renta y declaración a la Superintendencia de Compañías. Así como, los documentos financieros son los Estados Financieros. Por último, las referencias comerciales se relacionan con referencias de créditos con proveedores de otras compañías. Realizan la solicitud de acuerdo con el Anexo 4 Conozca al cliente.
2. *Orden de venta:* Se ejecuta el documento denominado oferta de venta en el cual se establecen los bienes y servicios de fabricación de productos de aislamiento térmico y acústicos; y proyectos en instalación de sus productos y obras referentes a su actividad comercial. Los clientes VIP en el mercado conceden una orden de compra para la ejecución del proyecto.
3. *Estipulación de método de pago:* Se define la forma de pago de acuerdo con el bien o servicio que desea adquirir el cliente. Por lo general, la empresa no otorga créditos cuenta con la política de 30% anticipo, 30% avance de obra, 30% abono y 10% contra entrega. Los clientes aprobados para la concesión de crédito se les conceden con una

política de 70% anticipo y 30% crédito de 30 a 90 días. Véase el Anexo 6 las formas de pago que se conceden al cliente.

4. *Entrega de obra:* Al término de la obra o proyecto la asistente de ventas realiza la facturación y registra el ingreso del proyecto en el sistema. El asistente de crédito y cobranza envía un correo de esta del monto adeudado. Sin embargo, los clientes exigen la factura cuando se realiza el 30% de anticipo.
5. *Método de cobro:* Se informa al cliente a la fecha de vencimiento de la factura la deuda por medio de llamada telefónica, WhatsApp y correo electrónico. En caso de no recibir respuesta, se envía una carta de cobro. Se procede a juicio legal cuando el cliente supera el año comercial de cuenta impaga.

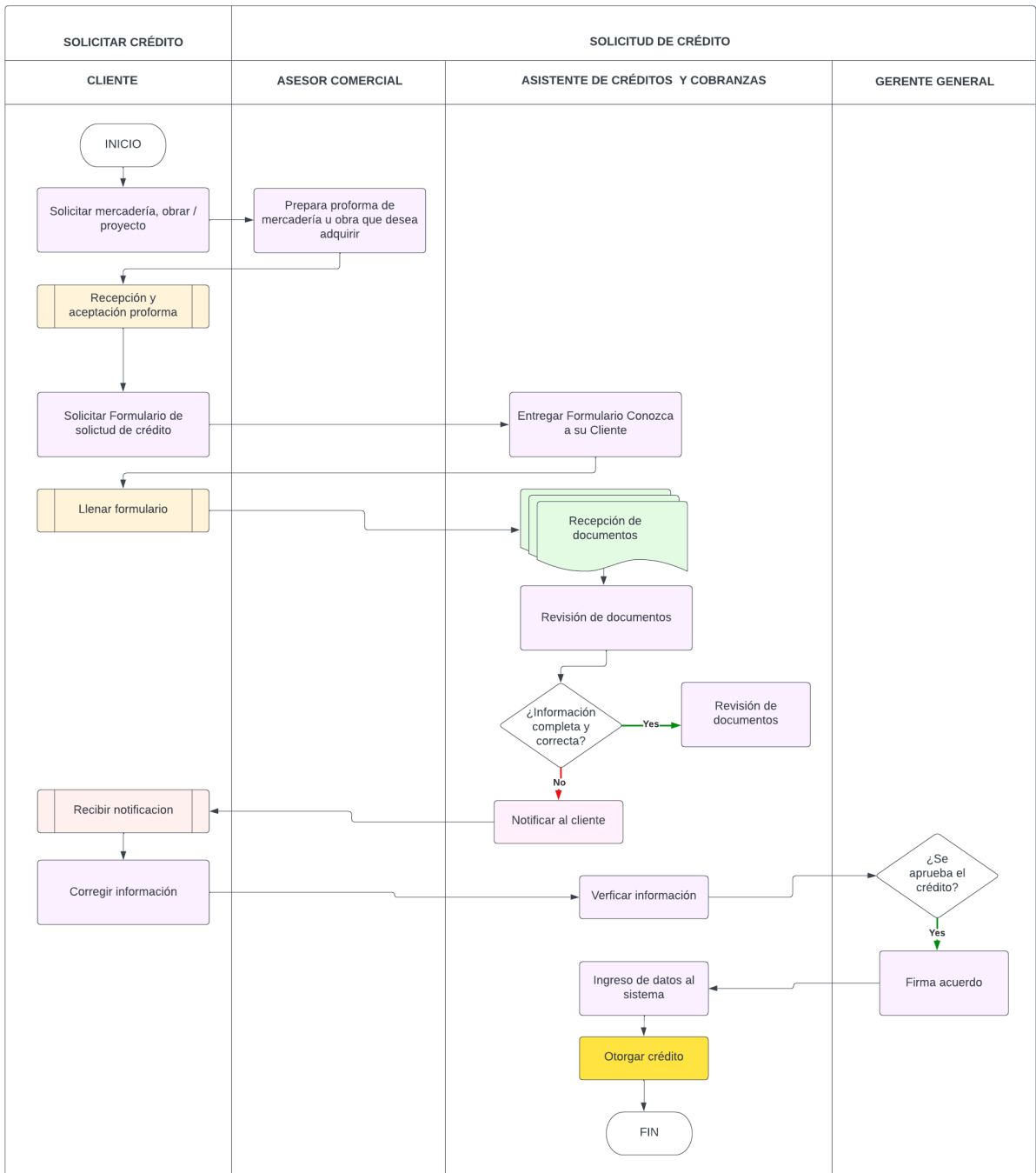


Figura 5. Diagrama de Flujo del proceso de Otorgación de crédito Mafrico S.A.

Elaborado por: Angie Victores, 2022

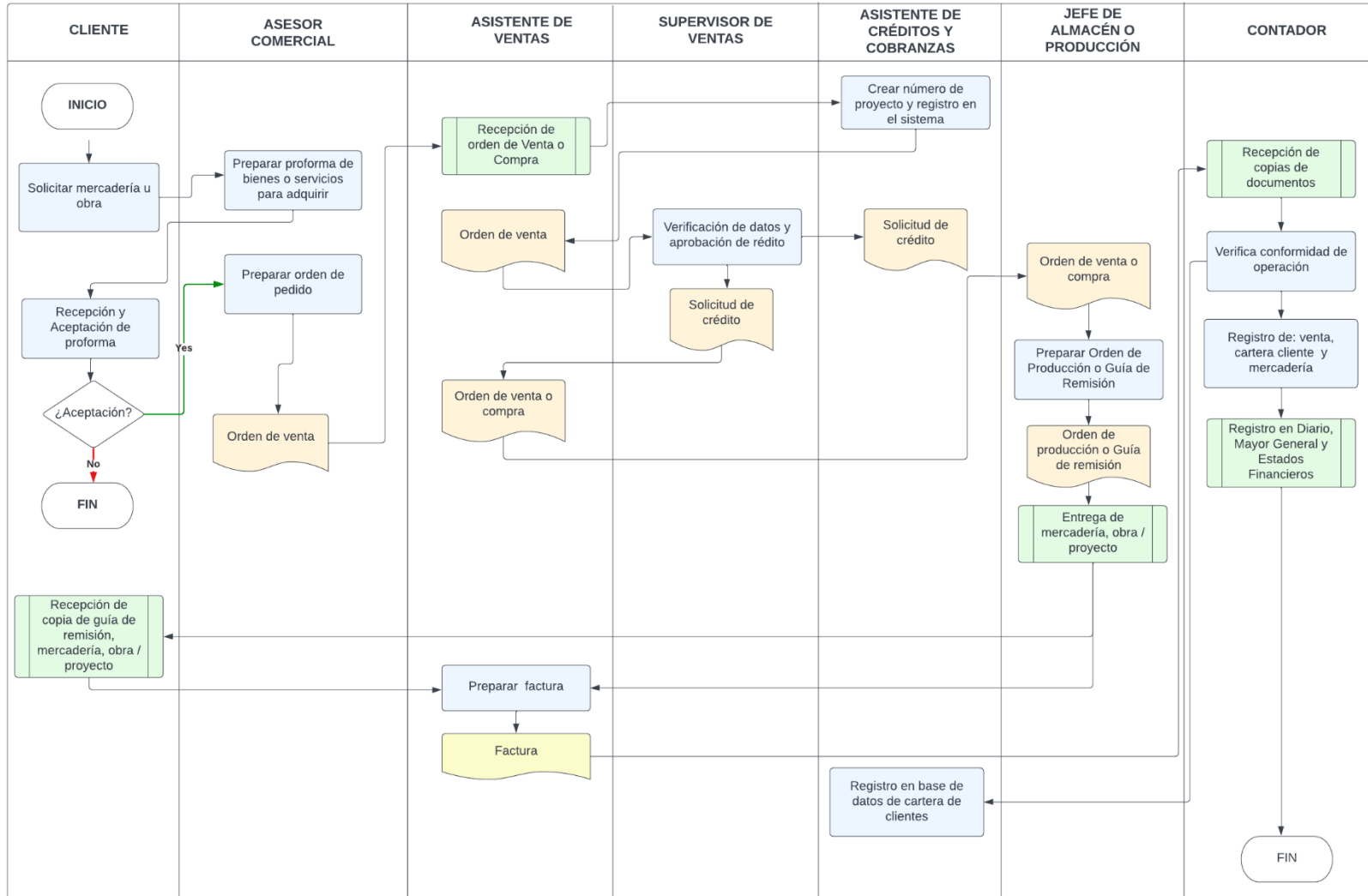


Figura 6. Diagrama de Flujo del proceso de Ventas a crédito Mafrico S.A.

Elaborado por: Angie Victores, 2022

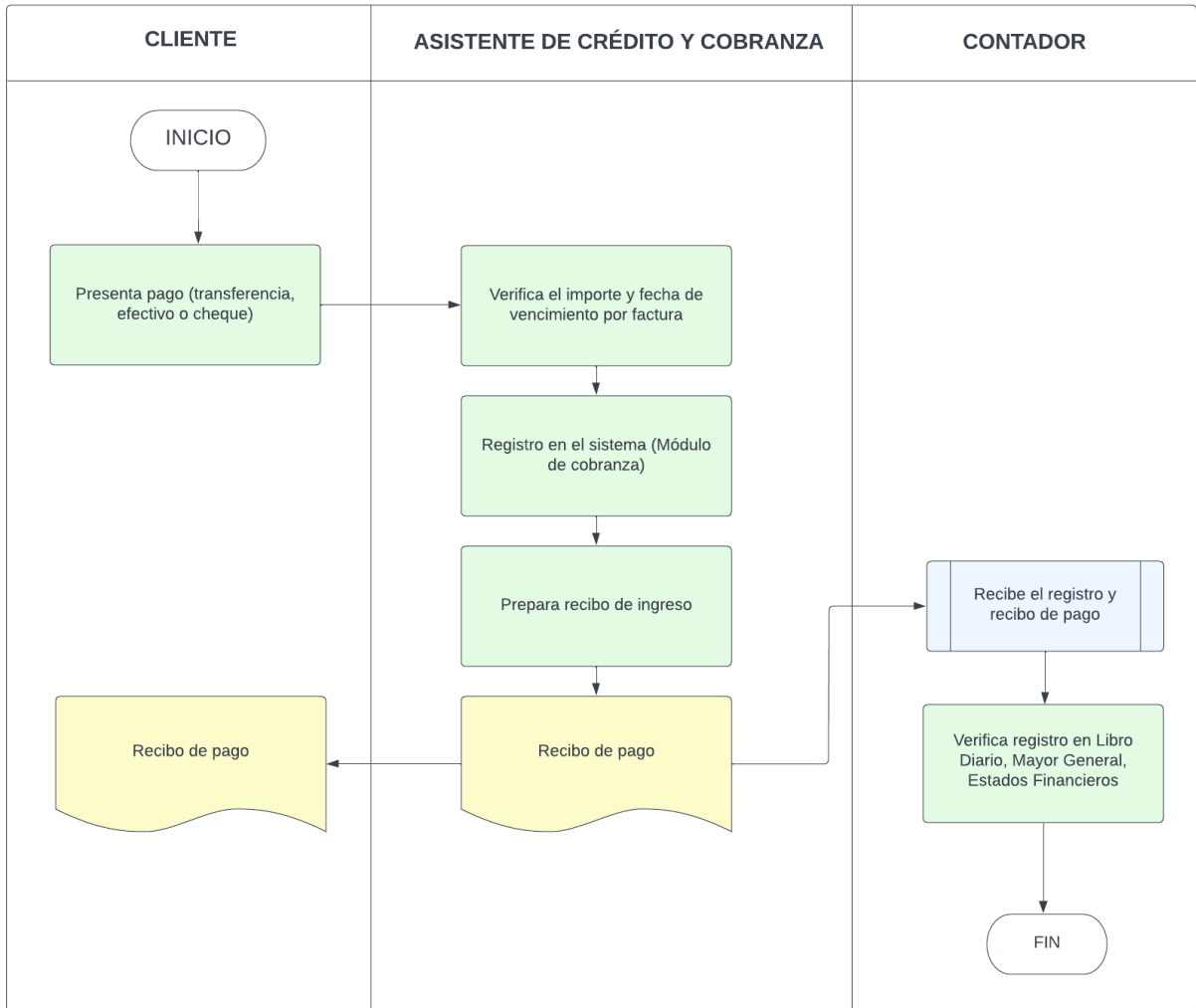


Figura 7. Diagrama de Flujo del proceso de Cobranza Mafrico S.A.

Elaborado por: Angie Victores, 2022

3.1.3. Análisis FODA de Procesos de Crédito y Cobro

Se realiza un análisis FODA de las falencias que se determinaron en los procesos para el correcto desempeño de sus políticas, además de oportunidades de mejora de acuerdo con sus procesos, control y limitaciones tecnológicas:

MATRIZ FODA				
	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
PROCESO	•Análisis de cuentas por cobrar mensualmente.	•Score crediticio, análisis financiero, referencias comerciales y bancarias del cliente.	•Políticas no establecidas por escrito.	•Competencia
			•Aprobar todos los créditos de clientes.	•Influencia en el mercado
			•Otorgar nuevos créditos sin el pago de facturas anteriores vencidas.	•Políticas diferentes de los clientes en plazos de pagos.
			•Modificaciones de obra durante los avances de proyecto no facturadas.	•Excesiva flexibilidad al otorgar créditos a clientes.
			•Falta de comunicación.	
CONTROL	• Seguimiento en ventas según la forma de pago del cliente.	•Aviso del sistema de clietes en mora.	•Evaluación no periódica del historial crediticia del cliente.	•Falta de compromiso del personal.
	• Una persona encargada para el área crediticia y cobro.	•Nivel estudio del personal.	•Falta de capacitación del personal involucrado.	
LIMITACIONES TECNOLÓGICAS	• Sistema integrado SAP para mejor análisis financiero e información de clientes.			
	•Medios digitales para contactar al cliente e informar su estado de cuenta.			

Figura 8. Análisis FODA en el proceso de créditos y cobranzas

Elaborado por: Angie Victores, 2022

Se destacan las principales falencias al conceder crédito y su respectivo cobro:

- Inexistencia de una guía por escrito de políticas y procedimientos: El proceso para otorgar créditos a clientes y cobro de las ventas a crédito se realizan con parámetros no claros para el personal porque no se definen bien sus funciones y los procesos a ejecutar.
- Evaluación inadecuada del historial del cliente previo a otorgación del crédito: Se consideran documentos e historial crediticio del cliente, y aprueban el crédito sin considerar factores de riesgos sobre el cumplimiento de pagos del cliente.
- Diferentes formas de pago, límites y plazos del crédito, y cobros deficientes: Son aprobados diferentes formas de pago para el cliente (70% crédito y 30% contado, 50% crédito y 50% contado, 60% crédito y 40% contado); los plazos son muy extensos (30 días plazo se extienden a 90 días o más) y sus cobros son muy flexibles.
- Otorgar nuevos créditos a clientes sin el pago de facturas vencidas anteriores: Consideran la importancia de promover un alto volumen de ventas, por eso, no rechazan el crédito a ni un cliente ni el despacho de bienes y servicios a clientes, sin embargo, estos mantienen facturas anteriores vencidas. El saldo en cartera como sus plazos de pago aumentan, en consecuencia, su tasa de morosidad es elevada.

Así mismo, se resaltan las siguientes oportunidades de mejora:

- Análisis Financiero: El asistente de crédito y cobranza en conjunto con el contador, realizan un análisis de cartera mensual a través de indicadores financieros para determinar los clientes que tienen sus facturas vencidas, para enviar reportes a los asesores comercial e informar a sus clientes.
- Seguimiento de venta según condiciones de pago del cliente: A pesar de establecer diferentes acuerdos de pago con el cliente, cada asesor comercial cuenta con un reporte de sus clientes especificando montos y límites de plazo para controlar el saldo de sus facturas e incentivar a pago de esta.
- Medios digitales para contactar al cliente e informar sobre sus estados de cuenta: El informe sobre el saldo en cartera de cada cliente que supera su fecha límite de pago es informado a través de medios digitales como WhatsApp y correos electrónicos para mejor comunicación y rapidez de envío de información. Para los clientes que superan las fechas límites tolerable dentro de sus políticas, es decir, si superan 90 días se informa a través de cartas o si superan los 120 días se envió un escrito judicial.
- Sistema SAP: El sistema de gestión empresarial permite al personal obtener los datos de sus clientes de forma eficiente y eficaz, además analizar los saldos de cartera y llevar un adecuado control.

3.1.4. Mapa Estratégico para controlar y disminuir cuentas por cobrar

En base al análisis de las estrategias que utiliza la empresa Mafrico S.A. Véase en Anexo 3, se definieron las mejoras para controlar y disminuir las cuentas por cobrar:

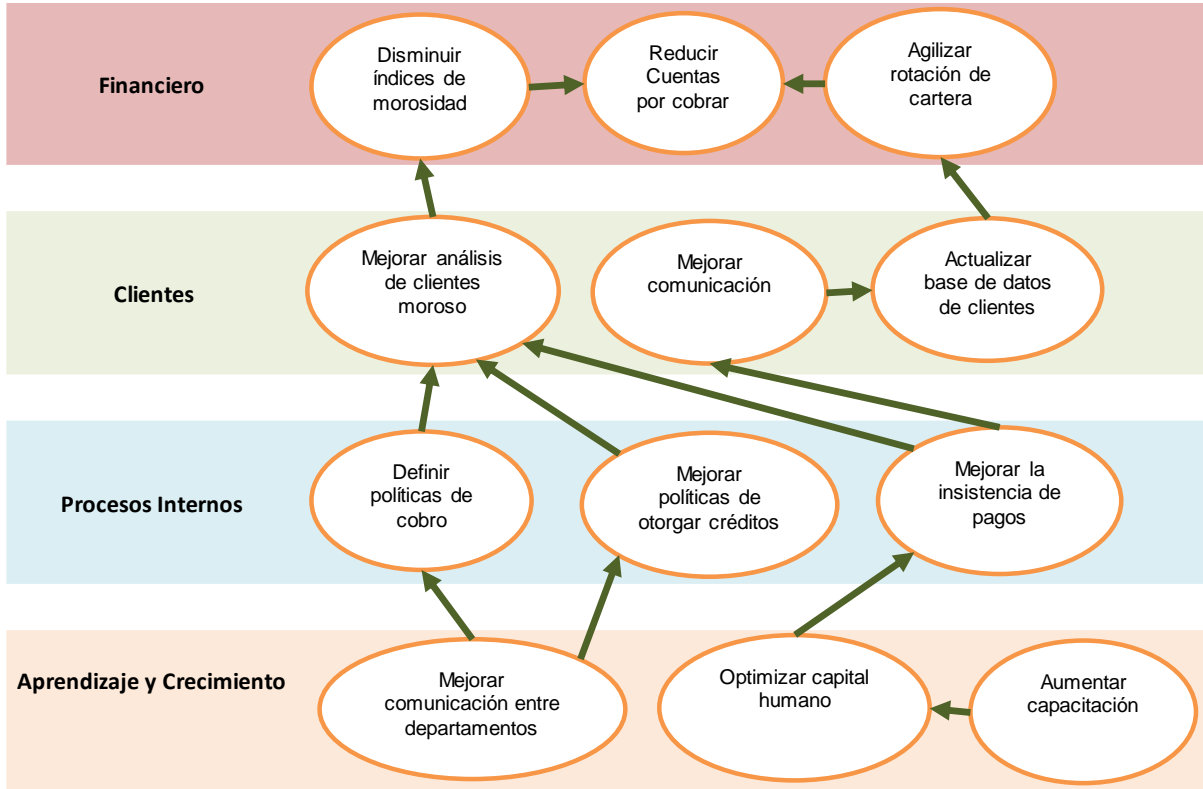


Figura 9. Estrategias para disminuir las cuentas por cobrar

Elaborado por: Angie Victores, 2022

Mafrico S.A. no cuenta con estrategias específicas para controlar y disminuir la cartera morosa, sin embargo, se destacan estrategias en los aspectos que resaltan en la Figura 9, y permiten a la empresa poner en práctica para mejorar sus procesos, comunicación y recursos. Estas estrategias se definen por fechas de flujo que influyen significativamente a la reducción de cuentas por cobrar y cartera morosa.

- Financiero: Incluye el objetivo principal de reducir la cartera de clientes, disminuyendo los índices de morosidad y agilizando la rotación de cartera.
- Clientes: Mejorar la comunicación entre los sujetos involucrados y un adecuado análisis de clientes permite mejorar los procesos de gestión crediticia.

- Procesos Internos: Definir políticas y estrategias de cobro, y obtener una evaluación correcta para otorgar el crédito al cliente ayuda a la eficiencia de cobro en insistencia de pagos.
- Aprendizaje y crecimiento: La comunicación y capacitación colaboran al cumplimiento de estrategias para cobro eficiente que permite reducir cargas laborales y optimizar el capital de recursos del personal.

3.1.5. Índices financieros para determinar cumplimiento de políticas y nivel de morosidad de cuentas por cobrar vencidas.

Nivel de Ventas

El indicador de proporción de ventas a crédito permite conocer el porcentaje de ventas a crédito que concede la empresa con la finalidad de determinar si cumplen con los límites de crédito estipulado en sus políticas. Considerando que, dentro de sus condiciones de política es 70% anticipo y 30% crédito de 30 a 90 días.

Resumen de Ventas				
Mes	Anticipos de Venta	Contado	Ventas a crédito	Total Ventas
Enero	67.620,00	308.949,33	494.293,85	870.863,18
Febrero	9.072,00	271.073,37	1.176.115,40	1.456.260,77
Marzo	208.090,00	256.421,83	562.627,77	1.027.139,60
Abril	82.542,86	220.500,73	1.055.772,24	1.358.815,83
Mayo	182.659,55	328.172,50	1.754.385,35	2.265.217,40
Junio	136.741,68	200.667,65	900.978,58	1.238.387,91
Julio	203.816,46	231.935,68	1.161.422,12	1.597.174,26

Tabla 5. Resumen de Ventas periodo 2022

Elaborado por: Angie Victores, 2022

En la Tabla 4 se muestran los montos de las ventas totales clasificadas en anticipos, ventas a contado y ventas que conceden a crédito, además estas ventas se establecen en plazo de 30 a más de 120 días. Para esto, en la Tabla 5 se muestran los montos de las ventas a crédito y su representación porcentual en las ventas totales.

Nivel de Ventas a Crédito			
Mes	Ventas a crédito	Ventas Totales	Nivel de Ventas
Enero	494.293,85	870.863,18	57%
Febrero	1.176.115,40	1.456.260,77	81%
Marzo	562.627,77	1.027.139,60	55%
Abril	1.055.772,24	1.358.815,83	78%
Mayo	1.754.385,35	2.265.217,40	77%
Junio	900.978,58	1.238.387,91	73%
Julio	1.161.422,12	1.597.174,26	73%

Tabla 6. Ventas a crédito y ventas totales periodo 2022

Elaborado por: Angie Victores, 2022

Para mejor análisis y visualización se realiza un diagrama de pastel Grafico 15 de la representación porcentual de los montos en los siguientes meses:

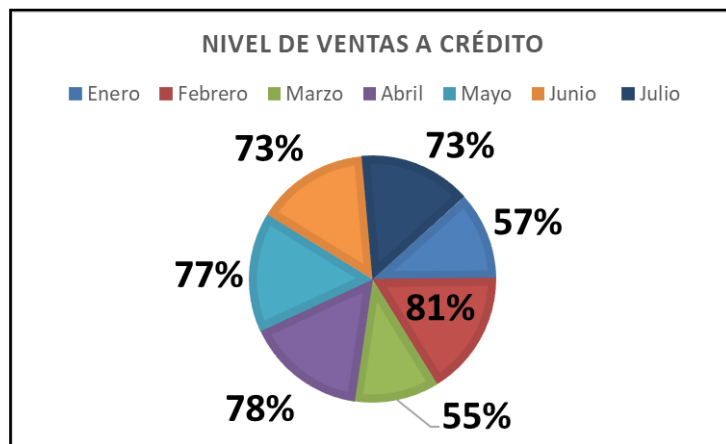


Gráfico 8. Nivel de ventas a crédito periodo 2022

Elaborado por: Angie Victores, 2022

Obteniendo como resultado, porcentajes de las ventas a créditos en los meses estudiados varían entre 55 a 78% de las ventas totales. Es decir, se están incumpliendo con las políticas de concesión de crédito al otorgar 70% a crédito y 30% al contado. En consecuencia, estas ventas pueden aumentar el riesgo de liquidez de la empresa si el proceso de gestión de cobro no es el adecuado.

Morosidad de cartera clientes

Actualmente, existen 150 clientes en mora clasificado en los siguientes rangos de días de atraso al 31 de julio 2022.

Al 31 de julio 2022	
Rangos	No. Clientes en mora
1 a 30 días	69
31 a 60 días	12
61 a 90 días	31
91 a 120 días	6
121 a más días	32
Total	150

Tabla 7. Número de clientes morosos por rangos de días de atraso

Elaborado por: Angie Victores, 2022

En el análisis de morosidad de los clientes aplica el porcentaje de comportamiento de morosidad para enero a julio 2022:

Índice de morosidad			
Mes	Cartera en mora	Cartera Total	Morosidad
Enero	926.734,09	1.468.932,43	63%
Febrero	1.029.894,23	1.593.849,52	65%
Marzo	953.844,91	1.587.392,78	60%
Abril	935.643,90	1.699.726,46	55%
Mayo	1.529.933,33	2.335.959,93	65%
Junio	1.360.720,95	1.922.895,73	71%
Julio	1.456.980,07	1.974.858,65	74%

Tabla 8. Cartera en mora vs Cartera Total periodo 2022

Elaborado por: Angie Victores, 2022

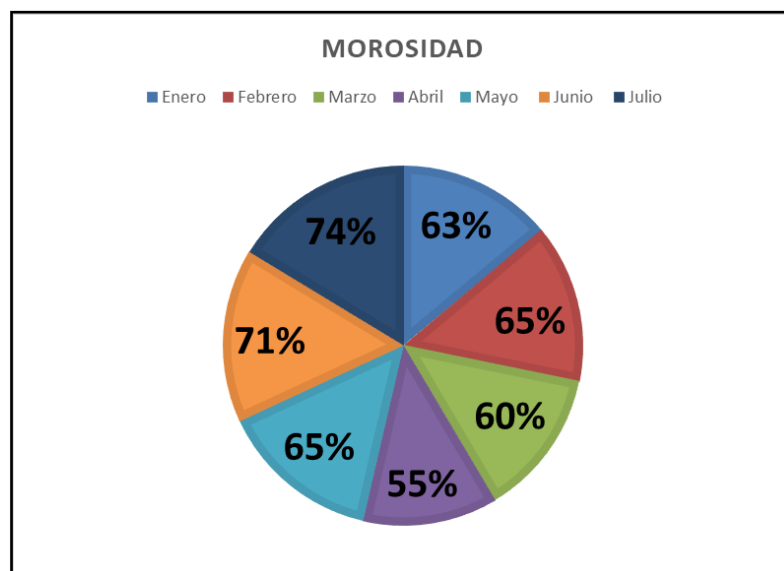


Gráfico 9. Tasa de morosidad de la cartera clientes periodo 2022

Elaborado por: Angie Victores, 2022

Luego del análisis sobre la tasa de morosidad de los montos en cartera, el diagrama de pastel muestra el porcentaje para los meses mencionados. Se puede observar que la morosidad ha aumentado hasta el mes de julio, el mes con menor índice de morosidad es abril con 55%, sin embargo, los otros meses alcanzaron un índice de morosidad entre 60% a 74%, lo que resulta un porcentaje bastante alto con respecto a lo que se otorga a las cuentas por cobrar total.

Por otro lado, por medio del gráfico de líneas apiladas Gráfico 18, se puede visualizar el comportamiento de la cartera en mora con respecto a sus montos, indicando que mayo alcanzó el mayor monto de morosidad con 1.529.933,33 dólares americanos, y se estima que la cartera en mora se mantiene entre 926.000 a 1.530.000 dólares americanos y ocupa un alto porcentaje dentro de estos créditos. En consecuencia, es un alto riesgo el porcentaje de mora que representa la cartera vencida mensualmente.

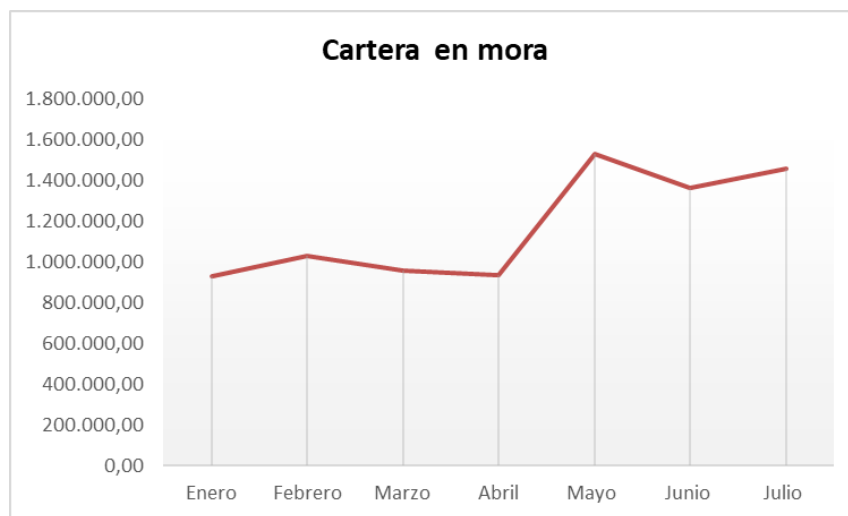


Gráfico 10. Saldo de cartera en mora según meses periodo 2022

Elaborado por: Angie Victores, 2022

Costos de morosidad

Cartera Vencida según los días de retraso

Morosidad						
Mes	1 a 30 días	30 a 60 días	60 a 90 días	90 a 120 días	120 a más días	Total
Enero	30,41%	9,21%	5,98%	2,29%	20,67%	63,09%
Febrero	32,40%	9,87%	4,13%	1,98%	25,24%	64,62%
Marzo	31,56%	10,42%	5,36%	0,93%	22,13%	60,09%
Abril	32,00%	11,63%	4,78%	2,56%	21,15%	55,05%
Mayo	36,37%	6,47%	2,88%	0,78%	18,99%	65,49%
Junio	30,10%	12,32%	4,70%	1,92%	21,73%	70,77%
Julio	32,45%	10,90%	5,58%	3,08%	21,77%	73,78%

Tabla 9. Coste de morosidad según rangos de días de atraso periodo 2022

Elaborado por: Angie Victores, 2022

En términos porcentuales, de 1 a 30 días de atraso representa la mayor parte de morosidad que ocupa la cartera, seguida de los 120 a más días de atraso. Es decir, Los montos más altos de clientes que no han pagado sus facturas a la fecha de vencimiento están dentro de los días plazos de 1 a 30 días, lo cual es un porcentaje aceptable para la cartera, sin embargo, lo que preocupa son los clientes que sus montos de impagos se encuentran superiores a los 120 días, lo que indica que muchos clientes han dejado de pagar sus facturas y se extienden cada día más sus impagos superando los 4 meses como se muestra en la Tabla 10.

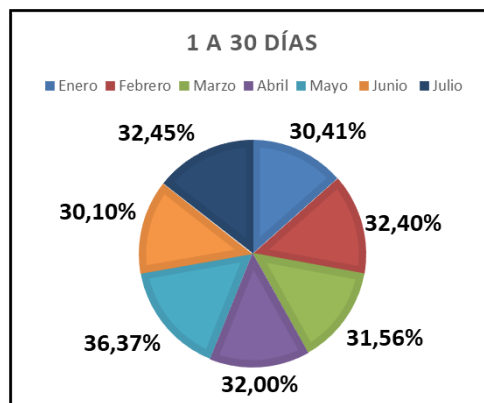


Gráfico 11. Coste de morosidad en el periodo de 1 a 30 días de atraso por mes

Elaborado por: Angie Victores, 2022

Por otro lado, en representaciones mensuales, la tasa de morosidad de días de atraso de 1 a 30 días se encuentra en el rango de 30% a 37%, el mes de mayo representa el mayor índice de morosidad con 37% como muestra el Gráfico 20.

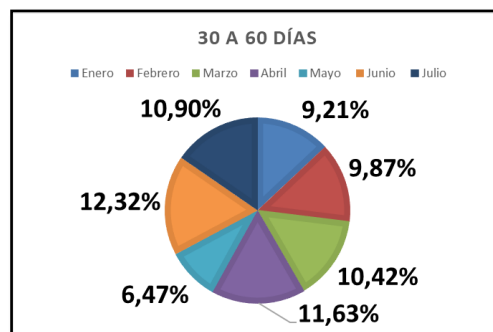


Gráfico 12. Coste de morosidad en el periodo de 30 a 60 días de atraso

Elaborado por: Angie Victores, 2022

En el Gráfico 21 se observa que el mes de junio representa un porcentaje de morosidad más alto con 12%, mientras que los otros meses representan un índice de morosidad de 6% a 11%

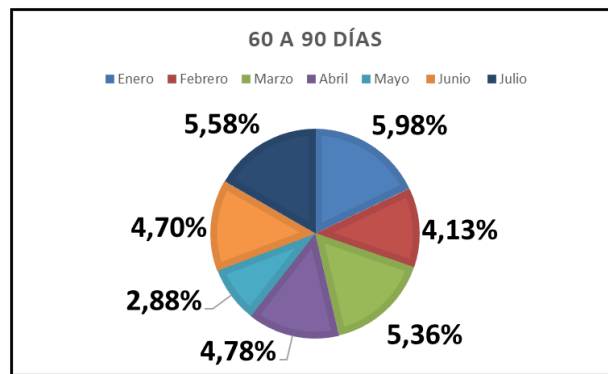


Gráfico 13. Coste de morosidad en el periodo de 60 a 90 días de atraso por mes

Elaborado por: Angie Victores, 2022

En los días de 60 a 90 días de atraso, el porcentaje más alto de morosidad con 5,98% es el mes de julio, mientras que en los meses su rango es de 2% a 5,58%.

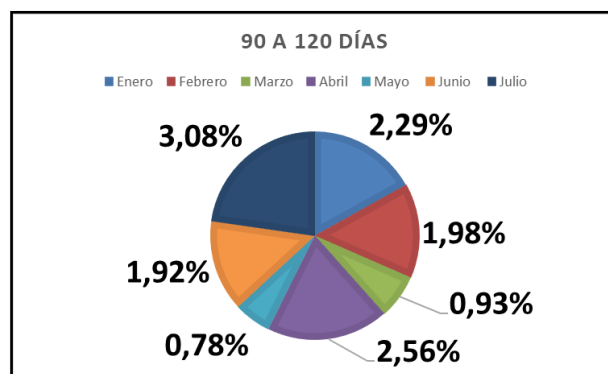


Gráfico 14. Coste de morosidad en el periodo de 90 a 120 días de atraso por mes

Elaborado por: Angie Victores, 2022

Durante los 90 a 120 días de atraso se observa un índice de morosidad muy bajo de 0,78% en mayo y un alto porcentaje en julio con 3,08%. Los porcentajes en estos periodos son relativamente bajos lo cual indica un cobro bueno.

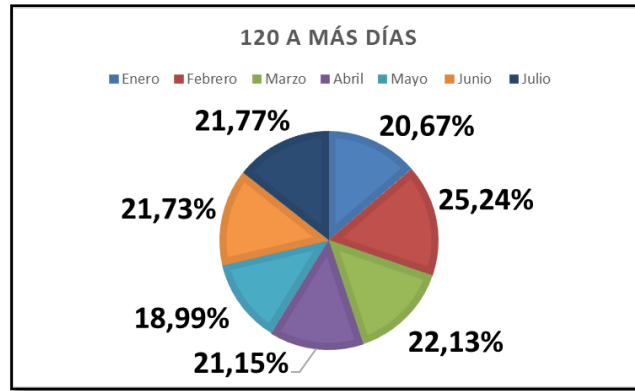


Gráfico 15. Coste de morosidad en el periodo de 120 a más días de atraso por mes

Elaborado por: Angie Victores, 2022

En términos porcentuales, el periodo de 120 a más días de atraso desde la fecha de vencimiento representa un porcentaje significativo de cartera morosa, febrero con 22% de morosidad, el índice más alto. El Gráfico 24 permite observar que en este periodo plazo de atraso se encuentra un porcentaje alto de morosidad con respecto a los otros días de atraso, el cual resulta mayor riesgo incobrabilidad.

Rotación Cuentas por Cobrar

Un análisis a la rotación de cartera con la variable de promedio de cuentas por cobrar permite determinar si existen clientes que se atrasan en sus pagos y la variación que se produce en las cuentas por cobrar.

El saldo inicial de las ventas netas a crédito corresponde al saldo final del periodo anterior y el saldo final a las ventas del periodo actual:

	Ventas netas a crédito	Saldo Inicial de cuentas por cobrar	Saldo final de cuentas por cobrar	Promedio de cuentas por cobrar	Periodo promedio de cobranza	Rotación de las cuentas por cobrar	Rotación en días de cartera
Mayo	1.754.385,35	1.699.726,46	2.335.959,93	2.017.843,20	39,9449	0,87	34,505
Junio	900.978,58	2.335.959,93	1.922.895,73	2.129.427,83	64,0269	0,42	70,904
Julio	1.161.422,12	1.922.895,73	1.974.858,65	1.948.877,19	51,0114	0,60	50,340

Tabla 10. Rotación de cuentas por cobrar y periodo promedio de cobranza año 2022

Elaborado por: Angie Victores, 2022

El índice de periodo promedio de cobranza señala que en tiempo promedio tardan 39 días en el mes de mayo en hacerse efectivo, durante el mes de junio es de 64 días y en el mes de julio 51 días, es decir, en promedio las cuentas cobrar se tardan en hacerse efectivo más de 30 días, el mes que más tarda de los tres mencionados, es el mes de junio con más de 60 días.

La ratio de rotación de cartera según (Aching Guzmán, 2006) mide la frecuencia en la que son recuperadas las cuentas por cobrar, su objetivo es medir el plazo promedio de créditos que se otorgan a los clientes y evaluar las políticas de créditos y cobranzas. En el mes de mayo se recuperan 0,87 veces, seguido de julio 0,6 veces y junio 0,42 veces en cada mes. Representando en días el plazo promedio por la que se otorga un crédito al cliente es en mayo 34 días, junio 70 días y julio 50 días, lo cual supera a sus políticas estipuladas de 30 días plazos de crédito otorgado al cliente.

Nivel de Ventas a Crédito		
	Ventas totales	Cuentas por cobrar
Mayo	2.265.217,40	2.335.959,93
Junio	1.238.387,91	1.922.895,73
Julio	1.597.174,26	1.974.858,65

Tabla 11. Ventas a Crédito vs Cuentas por cobrar periodo 2022

Elaborado por: Angie Victores, 2022

Además, (Aching Guzmán, 2006) menciona que el saldo de la cartera clientes no debe superar sus ventas totales porque representa a la entidad incapacidad de pago. Por lo cual propone que las cuentas por cobrar roten razonablemente para seguir utilizando una estrategia de crédito en las ventas. Sin embargo, al observar la Tabla 7 para cada mes, las cuentas por cobrar superan las ventas totales, lo cual implica que la cartera de cuentas por cobrar no está rotando razonablemente y créditos concedidos no se están cobrando de forma eficiente.

Por otro lado, se revisa las provisiones de cuentas incobrables en los meses de mayo a julio del Estado de Situación Financiera de cada mes. La Ley de Régimen Tributaria Interno sugiere una provisión de 1% sobre las cuentas incobrables, sin embargo, las provisiones

reflejadas en el Balance General son igual para los tres meses evaluados como muestra la Tabla 7.

Mes	Cuentas por cobrar	Provisión de cuentas incobrables
Mayo	2.335.959,93	729.985,76
Junio	1.922.895,73	729.985,76
Julio	1.974.858,65	729.985,76

Tabla 12. Saldo de provisión de cuentas incobrables periodo 2022

Elaborado por: Angie Victores, 2022

Para tener una idea general de la liquidez de la empresa, se aplica la siguiente fórmula con datos obtenidos de los Estados de Situación Financiera:

Liquidez General			
Mes	Activo Corriente	Pasivo Corriente	Liquidez General
Mayo	8.314.100,43	3.664.881,24	2,27
Junio	8.699.880,35	4.686.354,91	1,86
Julio	8.410.233,23	4.173.610,62	2,02

Tabla 13. Ratio de liquidez General por meses en el periodo 2022

Elaborado por: Angie Victores, 2022

Las ratios que se muestran en la Tabla 13, indican que la empresa cuenta para el mes de mayo con un activo corriente 2,27, junio 1,86 y julio 2,02 más grandes que el pasivo, es decir, se considera aceptable la capacidad que tiene la empresa para pagar sus deudas.

En consecuencia, se observó que la empresa asume gastos de morosidad en provisión de riesgos financieros, sin embargo, no resulta un impacto negativo a la liquidez de la empresa, debido a esta cuenta con capacidad aceptable para afrontar sus obligaciones.

3.1.6. Propuesta de Mapa de Ruta para Implementación

El diseño de mapa de ruta para implementación se realiza a través de siete procesos en un periodo de corto a largo plazo en los meses de octubre a diciembre que permiten establecer estrategias y control sobre la cartera vencida.

Diseño de Políticas de Créditos y Cobranzas

La inexistencia de un manual con especificaciones claras e impresas en la gestión de otorgar créditos y la gestión de cobranzas impiden garantizar el control, administración y organización de los recursos, es así como, se establece un objetivo para el diseño de políticas y procedimientos en las gestiones mencionadas que permitan reducir los índices de morosidad.

Los objetivos para alcanzar son:

- Implementar políticas de crédito y cobranza para disminuir la cartera de clientes y mejorar los procesos de créditos a clientes.
- Implementar estrategias de cobro y procedimientos basados en Credit management

Se propone un manual impreso que defina funciones y objetivos específicos a cumplir para cada sujeto involucrado en las actividades de crédito y cobro, en consecuencia, recuerdan sus responsabilidades, accionar ante situaciones con respecto a cada cliente y evitar la carga y duplicación de trabajo. Su finalidad es ejecutar correctamente los procesos de otorgación de créditos y cobros ágiles de cartera, mejorar sus procedimientos con compromiso del personal y proponer estrategias para disminuir en riesgo de crédito comercial y evitar un incremento de morosidad de la cartera vencida.

Además, se propone implementar acciones y herramientas que ayuden el cobro eficiente de cartera de acuerdo con el comportamiento de morosidad de cada cliente:

1. Implementar flujograma de procesos

El flujograma en los procesos de otorgación de crédito permite a la empresa tomar decisiones eficientes para evaluar al cliente previo a conceder crédito y documentos a presentar, además de establecer lineamiento para rechazar al cliente que no cumpla con las exigencias de los objetivos de la entidad. En el proceso de ventas para establecer funciones a cada uno de los asesores comerciales y procesos que deben cumplir con respecto a las políticas de crédito que se implementan.

2. Evaluación de Cartera de Riesgo de Crédito

La empresa Mafrico es una empresa en crecimiento y no cuenta con un sistema de evaluación de riesgo de crédito de sus clientes para la cartera impaga. Se definen los siguientes procesos:

- Clasificar clientes morosos según días de atraso.
- Identificar causas principales de impago de los clientes.
- Clasificar según la posibilidad de hecho que ocurra.
- Definir consecuencias que incurren en aspectos de costos, tiempo, recursos.
- Elaborar matriz de riesgo por nivel de riesgo (Alto, Medio, Bajo)
- Definir estrategias según impacto de incobrabilidad.

Posibilidad	Valor	Descripción
Frecuente	3	Casi un hecho de que ocurra (1 vez por mes)
Probable	2	Probable que ocurra frecuentemente (cada 3 a 6 meses)
Ocasional	1	Probable que ocurra en algún momento (1 vez cada 6 meses)

Tabla 14. Cuadro de Posibilidades de impacto

Elaborado por: Angie Victores

Consecuencias	Valor	Descripción
Menores	1	La ocurrencia del evento causaría pérdidas menores en términos de costo, tiempo y recursos. Políticas y procedimientos de gestión de créditos y cobranzas se cumplen. El incidente tiene una consecuencia de bajo impacto.
Moderados	2	La ocurrencia del evento causaría posibles pérdidas en términos de costo, tiempo y recursos. Políticas y procedimientos de gestión de créditos y cobranzas pueden cumplirse. El incidente tiene una consecuencia de impacto visible.
Mayores	3	La ocurrencia del evento causaría pérdidas en términos de costo, tiempo y recursos. Políticas y procedimientos de gestión de créditos y cobranzas no se cumplen ocasionando malos procesos. El incidente tiene una consecuencia de mayor impacto.

Tabla 15. Cuadro de consecuencias

Elaborado por: Angie Victores

3. Implementar políticas de cobro

Se definen estrategias de cobro específicas para cada uno de los clientes según el impacto de incobrabilidad identificados en el proceso de evaluación de riesgo.

4. Capacitación de políticas y estrategias de cobro

Dirigido al personal de ventas, asesores comerciales y asistente de créditos y cobranzas, en un periodo de tiempo que la empresa considere necesario para capacitar al persona sobre sus políticas y estrategias de cobro según su clasificación de impago, esto permite que se realice un cobro personal abordando las causas principales de impago del cliente.

5. Evaluación de cumplimiento

Elaborar una ficha de observación planteando indicadores de gestión de control y cumplimiento para evaluar al personal el nivel de cumplimiento de políticas y la eficiencia de las estrategias aplicadas, esto permite que se resalten aspectos importantes para mejorar.

6. Análisis de Cosecha de Cartera

Utilizar la metodología de Análisis de Cosecha de Cartera es para evaluar los resultados de cumplimiento en las políticas de crédito, a razón del nivel de desempeño en el tiempo para cuantificar a los clientes morosos. Permite reducir el tamaño de crédito para obtener una mayor diversificación del riesgo crédito y mejorar la rentabilidad de la operación.

7. Informe de Evaluación de Cartera

Es importante expresar los resultados obtenidos de las evaluaciones de cumplimiento y análisis de cosecha de la cartera como base de acciones administrativas y de control. Se registra las actividades de la evaluación y la evidencia obtenida para informar al asistente de créditos y cobranzas tomar mejores decisiones en el proceso de concesión de crédito, ventas y cobro, y proporcionar aspectos de mejora.

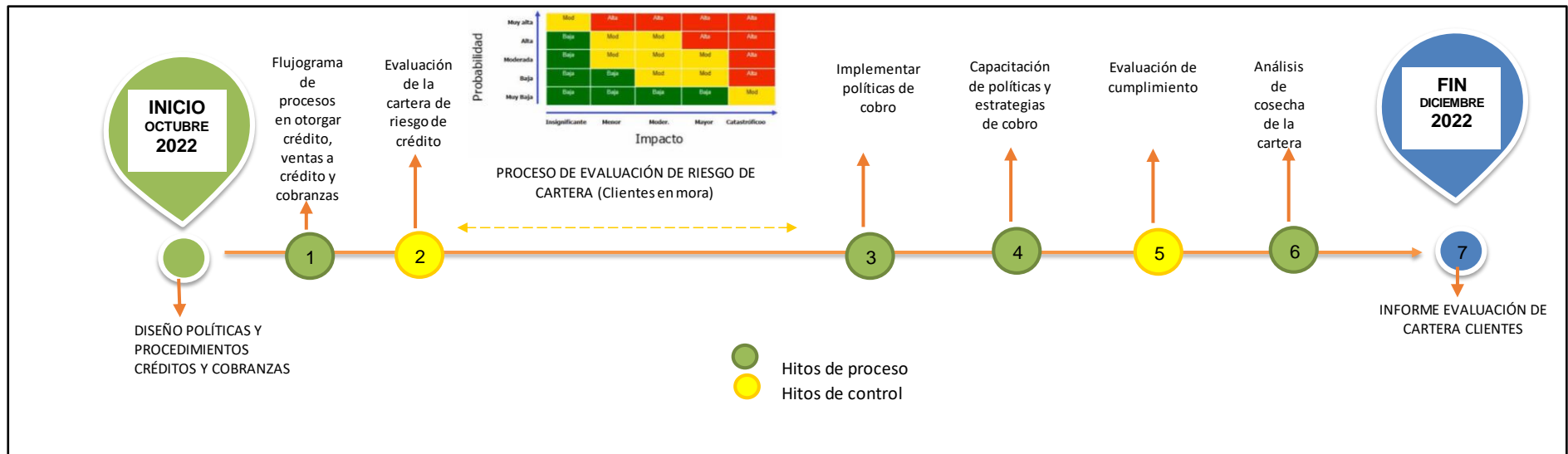


Figura 10. Mapa de ruta para implementación en la recuperación de cartera vencida

Elaborado por: Angie Victores, 2022

CAPITULO 4

4. Conclusiones y Recomendaciones

4.1. CONCLUSIONES

1. Se determinó que Mafrico no posee con un manual específico de políticas en los procesos de concesión de crédito, ventas a crédito, y estrategias para el pronto cobro, porque no está dentro de sus normativas otorgar créditos a los clientes por la mercadería u obra que se entrega, sin embargo, el mercado competitivo ha resultado un factor importante para que la empresa opte por este método de crédito aplicando políticas de manera implícita sin un manual de guía específico para la ejecución de los procesos mencionados. La implementación de estas políticas no se aplica correctamente, causando la aprobación de créditos que no se podrán recuperar a través de cobros no eficientes.
2. Se mostró que la empresa no posee estrategias claves para gestionar correctamente el recobro y disminuir la cartera, puesto que, se limitan a enviar a través de herramientas tecnológicas como WhatsApp, emails, cartas, llamadas y mensajes de textos de los estados de cuenta de sus facturas y sin insistencia de pago a los clientes morosos.
3. Se presentó que el personal no cumple adecuadamente con las políticas de créditos y cobros, pues se reflejan en las ventas concedidas a crédito superando el porcentaje establecido por la política de condiciones de pago, y en los plazos promedios de créditos que se otorgan al cliente superando los 30 días desde la fecha de vencimiento, además del proceso inadecuado de facturación.
4. Se logró evaluar que la morosidad de la cartera de clientes representa un porcentaje relativamente alto y significativo con respecto a las cuentas por cobrar produciendo un gasto de morosidad que refleja en las provisiones de cuentas incobrables del Estado de Situación Financiera.

5. Se propuso el diseño de un mapa estratégico para implementación en el cual se propone aplicar un manual escrito, diagramas de flujos de procesos, análisis de cartera y evaluación de riesgo y cumplimiento de políticas en un periodo de corto a largo plazo. Se establecen funciones que el personal involucrado debe desempeñar durante los procesos de créditos y cobros, además de estrategias que permitan un cobro eficiente y rápido de la cartera de clientes con la finalidad de reducir el riesgo crediticio y el saldo de cartera vencida.

4.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa Mafrico lo siguiente:

- ✓ Mejorar la evaluación y análisis previo del cliente por parte del asistente de créditos y cobros, y mantener el apoyo de los asesores comerciales en incentivar al cliente a realizar sus pagos, puesto que, sus comisiones dependerán de dichos pagos.
- ✓ Evaluar periódicamente el historial de crédito de cada cliente posterior a la concesión de crédito para realizar un análisis con respecto a sus montos de facturas, pagos, saldos, solvencia y liquidez con las que sustentan sus pagos y cuestionarse en otorgar un nuevo crédito al mismo cliente con la finalidad de evitar la morosidad.
- ✓ Mantener una nueva herramienta de bloqueo sistemático y manual a los clientes con mayor rango de morosidad, con el propósito de agilizar los pagos del cliente y mayor compromiso para evitar la suspensión del despacho del bien o servicio.
- ✓ Establecer un mejor registro y control en la facturación de los proyectos para gestionar las modificaciones que suscitan durante el avance de la obra.
- ✓ Mejorar la comunicación con el cliente y los asistentes comerciales para evitar desacuerdos en términos y condiciones de los plazos de pago entre las políticas de pago del cliente con las políticas de la empresa Mafrico.
- ✓ Mejorar la comunicación entre el departamento de ventas y el departamento de créditos y cobranzas sobre los procesos de ventas y acuerdos que se mantienen con el cliente.

- ✓ Priorizar las cuentas por cobrar vencidas realizando un seguimiento constante y seguir insistiendo al cliente en sus pagos sin llegar a molestarlo por medio de recordatorios enviados a través de correos, llamadas y mensajes de textos.
- ✓ Capacitar periódicamente a los asesores comerciales sobre las políticas claramente establecidas para el seguimiento efectivo de facturas de sus clientes y cómo accionar antes situaciones de impagos y mejores acuerdos en beneficio de la empresa.
- ✓ Capacitar al personal que intervienen en los procesos de créditos y cobros sobre el Credit Management para acelerar el cobro, recuperar eficientemente la cartera de clientes, incrementar las ventas, reducir el periodo promedio de cobro y reducir los riesgos crediticio.

REFERENCIAS

- Chalupowicz, D. G. (2008). Política de Crédito en las Organizaciones - Un instrumento para mejorar. *Revista N260 20 - IAIA - Espal361*. Obtenido de http://felaban.s3-website-us-west-2.amazonaws.com/boletines_clain/archivo20140723200302PM.pdf
- Aching Guzmán, C. (2006). Ratios Financieros y Matemáticas de la Mercadotecnia. Prociencia y Cultura S.A. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=AQKhZhpOe_oC&pg=PA19&dq=credito+y+cobranza&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwilttrr6rq75AhUaSjABHeSLA4E4KBD0AXoECAUQAg#v=onepage&q=credito%20y%20cobranza&f=false
- Aguirre, M. (2021). 17 indicadores financieros que aseguran tu gestión empresarial. *Appvizer*. Obtenido de <https://www.appvizer.es/revista/contabilidad-finanzas/contabilidad/indicadores-financieros>
- Alejandro Villalta, P. E. (2018). *Repositorio utmachala*. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12335/1/TTUACE-2018-CA-CD00167.pdf>
- Álvarez Torres , M. G. (2021). Manuales de políticas y procedimientos | 7 Beneficios de contar con manuales. *Grupo Albe*. Obtenido de <https://www.grupoalbe.com/manuales-de-politicas-y-procedimientos-7-beneficios-de-contar-con-manuales/>
- Arana Mera, J. M. (2017). *Repositorio Upn*. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/13515/Arana%20Mera%20Jackson%20Milagritos.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Auronix. (2019). 5 tips para lograr la recuperación de tu cartera de cobranza sin exceder el presupuesto. *Auronix*. Obtenido de <https://www.auronix.com/blog/cu%3%A1l-es-el-mejor-medio-de-contacto-para-incrementar-la-cobranza-sin-rebasar-el-presupuesto>
- Bello Huidobro, A. (16 de Abril de 2022). *eEconomista.es*. Obtenido de <https://www.eeconomista.es/economia/noticias/11720311/04/22/La-morosidad-esta-presente-en-el-697-de-los-pagos-entre-empresas.html>
- Brachfield Alsina, P. (2009). Gestión del crédito y cobro. En P. Brachfield Alsina, *Claves para prevenir la morosidad y recuperar los impagos* (pág. 20). Barcelona: Profit Editorial. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=TRF0kJL8PUEC&printsec=frontcover&dq=credito+y+cobranza&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjb8eT8pq75AhWpRjABHQMzBli4ChDoAXoECAkQAg#v=onepage&q&f=false>
- Brachfield, P. (2017). El credit management qué es y para que sirve. *Credit & Risk Consultants*. Obtenido de <https://perebrachfield.com/blog/noticias-e-informaciones/credit-management-sirve/#:~:text=Las%20competencias%20del%20credit%20management&text=La%20gesti%C3%B3n%20del%20cr%C3%A9dito%20en,y%20recuperaci%C3%B3n%20de%20cr%C3%A9ditos%20morosos>

- Bustios Terres, J., & Chacon Valer, M. (2018). *El impacto de la gestión del área de créditos y cobranzas en la rentabilidad de una empresa del sector de combustibles en Lima. Caso GLG Inversiones SAC*. Lima. Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624987/Chacon_VM.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Chalupowicz, D. G. (2008). Política de Crédito en las Organizaciones - Un instrumento para mejorar. *Revista N260 20 - IAIA - España* 361. Obtenido de http://felaban.s3-website-us-west-2.amazonaws.com/boletines_clain/archivo20140723200302PM.pdf
- Debitia. (2018). ESTRATEGIAS PARA RECUPERAR LA CARTERA DE COBRANZA. *Debitia Cobranzas Simples y Efectivas*. Obtenido de <https://debitia.com.ar/estrategias-para-recuperar-la-cartera-de-cobranzas/>
- Duemint. (2018). ¿Cómo realizar una auditoría de cuentas por cobrar? *Duemint*. Obtenido de <https://blog.duemint.com/como-realizar-una-auditoria-de-cuentas-por-cobrar/#:~:text=Una%20auditor%20de%20cuentas%20por%20cobrar%20permite%20comprobar%20su%20origen,cuentas%20por%20cobrar%20son%20inmensos.>
- Gutiérrez Peralta , S. D., & Peralta Castillo , A. (febrero de 2021). *Repositorio unan*. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/15583/1/20246.pdf>
- Lawrence J., G. (2003). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=KS_04zILe2gC&pg=PA51&dq=credito+y+cobranza&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjb8eT8pq75AhWpRjABHQMzBLI4ChDoAXoECAgQAg#v=onepage&q=credito%20y%20cobranza&f=false
- Meza Vargas , C. (2007). Contabilidad Analisis de cuentas. En C. Meza Vargas, *Contabilidad Analisis de cuentas*. San José, Costa Rica: EUNED. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=FdcD5qOwcMcC&pg=PA81&dq=cuentas+por+cobrar+vencida&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiz64_Br675AhXDRTABHV61DxMQ6AF6BAgFEAl#v=onepage&q=cuentas%20por%20cobrar%20vencida&f=false
- Molina Aznar , V. E. (2005). Estrategias de cobranzas en épocas de crisis. En V. E. Molina Aznar, *Estrategias de cobranzas en épocas de crisis* (pág. 10). México: ISEF. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=FiM8HWIZWzsC&pg=PA12&dq=cobranza&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwitp7eS8K75AhV8QzABHUBRCckQ6AF6BAgKEAl#v=onepage&q=cobranza&f=false>
- Molina Aznar, V. E. (2005). Estrategias de cobranza en época de crisis. México: ISEF Empresa Líder. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=FiM8HWIZWzsC&pg=PA27&dq=gestion+de+cobranza&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiT467G-tP5AhUat4QIHRHOAUEQ6AF6BAgDEAl#v=onepage&q=gestion%20de%20cobranza&f=false>
- NIC 37. (2001). *Deloitte*. Obtenido de Provisiones, Pasivos Contingentes y Activos Contingentes:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niif-2019/NIC%2037.pdf>

Normas Internacionales de Auditoría. (23 de Julio de 2021). *Actualícese*. Obtenido de Control Interno: Definición, Objetivos e Importancia: <https://actualicese.com/definicion-de-control-interno/>

Pérez Gavilanes , E. (2018). “*Gestión de crédito y cobranza y la liquidez de la asociación ASOAGROQ del catón Quero*”. Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27384/1/T4211i.pdf>

Reyes Rodriguez , M. C. (2018). *dspace.uniandes*. Obtenido de <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/8165/1/TUAEXCOMCYA002-2018.pdf>

Useche, M. C., Artigas, W., Queipo, B., & Perozo, É. (2019). Técnicas e instrumentos de recolección de datos cuali-cuantitativos. Colombia: Gente Nueva. Obtenido de <https://repositoryinst.uniguajira.edu.co/bitstream/handle/uniguajira/467/88.%20Tecnicas%20e%20instrumentos%20recolecci%c3%b3n%20de%20datos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Van Horne , J. C., & Martin Wachowicz, J. (2001). Fundamentals of Financial Management. En J. C. Van Horne, & J. Martin Wachowicz, *Fundamentals of Financial Management* (pág. 254). Pearson Educación. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=ziiCVbfGK3UC&pg=PA254&dq=credito+y+cobranza&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwih863fpq75AhUpTDABHRk_AwUQ6AF6BAgEEA#v=onepage&q=credito%20y%20cobranza&f=false

ANEXOS

Anexo 1. Encuestas

Contadora	
Preguntas	Respuestas
¿Cuál es el objetivo principal del área en investigación?	Realizar un análisis financiero de los posibles clientes para evaluar un crédito comercial según su comportamiento comercial. Así mismo el área de Cobranza se encargará de tener la cartera lo más reducida posible haciendo un trabajo de cobro con criterio.
¿Cuenta la empresa con una guía impresa de políticas para otorgar créditos y realizar la cobranza? ¿El personal tiene acceso al manual?	Mafrico tiene políticas de créditos y cobros, sin embargo, no se encuentran establecidas en un manual debido a que, la empresa no tiene como finalidad otorgar créditos y el personal lo desconoce. No hay un manual impreso.
¿Qué los incentiva a otorgar créditos?	Atraer clientes Competencia Influencia en el mercado

<p>¿Cuáles son los criterios para que la empresa aplique las políticas en esta área?</p>	<p>El monto y tiempo de la negociación. El análisis financiero realizado al cliente. La complejidad del proyecto.</p>
<p>¿Se capacita al personal que interviene en la gestión de crédito y cobranza sobre las políticas que deben aplicar?</p>	<p>Debería realizarse la capacitación especialmente a los vendedores, sin embargo, no se hace tal actividad.</p>
<p>¿Quién es el encargado de aceptar créditos a los clientes?</p>	<p>Asistente de cobranza.</p>
<p>¿Cómo se establece el plazo de crédito otorgado al cliente?</p>	<p>De acuerdo con los índices financieros del cliente, capacidad de pago, referencias bancarias y comerciales.</p>
<p>¿Qué estrategias utiliza la compañía para incentivar al cliente de su pronto pago?</p>	<p>La compañía no cuenta con estrategias específicas para incentivar al cliente para su pronto pago. Solo se le notifica sobre la deuda.</p>
<p>¿Cuál es el procedimiento para controlar la gestión de cobro al cliente?</p>	<p>Se descarga el Reporte de cartera del sistema SAP y se realiza un análisis en la cartera según sus fechas de vencimientos y montos.</p>

<p>¿Se analizan la antigüedad de cuentas por cobrar? ¿Cada que tiempo se analizan?</p>	<p>Si se analizan la antigüedad de cuentas por cobrar y se lo realiza mensualmente.</p>
<p>¿Cuál es la edad de cartera y el ciclo de cobranza promedio de la empresa?</p>	<p>Las edades de la cartera varían entre los rangos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por vencer • 0 a 30 días • 30 a 60 días • 60 a 90 días • 90 a 120 días • 120 días y más <p>Se espera recuperar el monto de la deuda entre los 60 días a partir de la fecha de facturación, sin embargo, el periodo promedio de cobro está en aproximadamente un año en recuperarse la cartera.</p>
<p>En caso de existir, ¿Qué estrategias utiliza la empresa para la gestión de cuentas por cobrar?</p>	<p>Contactar al cliente por medio de WhatsApp, mensajes de textos, y envío de cartas para informar la deuda pendiente que tiene con nuestra empresa.</p>
<p>¿Qué afectación tienen las cuentas incobrables en la empresa?</p>	<p>Disminución del flujo de efectivo y su liquidez. Genera costos administrativos.</p>

Asistente de Créditos y Cobranzas

Preguntas	Respuestas
¿Cuál es el objetivo principal del área en investigación?	Asegurar un oportuno y preciso registro de los pagos en los libros contables, así como una ágil recuperación de valores y adecuada administración de las cuentas por cobrar.
¿Cuenta la empresa con una guía impresa de políticas para otorgar créditos y realizar la cobranza? ¿El personal tiene acceso al manual?	Existen políticas en esta área, pero no están estipuladas en un manual como tal. El personal tiene conocimiento de las políticas, pero no cuentan con el manual impreso.
¿Cuáles son los criterios para que la empresa aplique las políticas en esta área?	Políticas internas de Mafrico Valor de la venta/obra Monto total de facturación mensual Antigüedad cliente Score crediticio Análisis financiero

<p>¿Cada qué tiempo se capacita al personal que interviene en la gestión de esta área sobre las políticas a cumplirse?</p>	<p>No hay políticas claras para capacitar al personal.</p>
<p>¿Se evalúa el desempeño de las políticas al personal que interviene?</p>	<p>Se da seguimiento a ventas según las formas de pago que aplican y/o negocian.</p>
<p>¿Quién es el encargado de aceptar créditos a los clientes?</p>	<p>Asistente de cobranzas</p>
<p>¿Existe buena comunicación entre el departamento comercial con el cliente?</p>	<p>Se mantiene una buena comunicación, sin embargo, hay casos en que los clientes tienen políticas de plazo de crédito diferentes a las nuestras y como Mafrico no ofrece crédito se realiza el registro a contado causando un problema en su gestión de cobro.</p>
<p>¿Qué proceso emplea la empresa para evaluar al solicitante de crédito?</p>	<p>Estados financieros Buro de Crédito Ventas de cliente Índices financieros Referencias comerciales</p>
<p>¿Cómo se establece el plazo de crédito otorgado al cliente?</p>	<p>Según monto de crédito y periodicidad de compra, pero en su mayoría crédito solo a 30 días.</p>

¿Qué estrategias utiliza la compañía para incentivar al cliente de su pronto pago?	Ninguna
¿Se analizan la antigüedad de cuentas por cobrar? ¿Cada que tiempo se analizan?	Si, mensualmente.
¿Qué afectación tienen las cuentas incobrables en la empresa?	Alto porcentaje de provisión
¿Cuántas personas integran el equipo de crédito y cobro?	Solo una, el asistente de cobranzas
¿Cuántas personas integra el equipo de ventas y cuál es su nivel de estudio?	5 personas Tercer nivel

Anexo 2. Preguntas para encuesta Asistente y Asesores Comerciales

Pregunta 1.

¿Cuenta la empresa con una guía impresa de políticas y procedimientos para otorgar créditos y realizar la cobranza?

Pregunta 2.

¿Considera necesario la aplicación de una guía impresa de políticas y procedimientos en esta área que beneficien el proceso de control interno?

Pregunta 3.

En el proceso de crédito y cobro, ¿se cumplen con las políticas y procedimientos al realizar una venta a crédito?

Pregunta 4.

¿Se encuentran establecidas las políticas de crédito con respecto al límite y condiciones de pago?

Pregunta 5.

¿Considera muy flexibles los procesos de créditos y cobros que utiliza la empresa?

Pregunta 6.

En una escala de Likert ¿Qué tan satisfecho su gestión?

Pregunta 7.

¿El personal cuenta con acceso al reporte de los clientes en mora?

Pregunta 8.

Califique el nivel de cumplimiento con las que desempeña las políticas y procedimientos de la gestión en estudio.

Pregunta 9.

¿El asesor comercial realiza un seguimiento para el cobro de la venta después de la misma?

Pregunta 10.

¿Considera que la competencia influye en las condiciones de crédito que su empresa ofrece a los clientes?

Pregunta 11.

Ordene según el nivel de importancia los aspectos que deberían de mejorar. (1=menos importante, 5=más importante)

Pregunta 12.

¿Con qué frecuencia la empresa realiza análisis de las políticas en esta área?

Pregunta 13.

¿Conoce la edad que tienen en promedio las cuentas por cobrar vencidas de su empresa?

Pregunta 14.

Cuando un cliente no realiza el pago de su factura a la fecha de vencimiento, ¿Se le vuelve a otorgar un nuevo crédito?

Anexo 3. Cuadro resumen de estrategias aplicadas en la empresa

Etapas	Estrategias
Proceso de información de clientes morosos	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema SAP que proporciona información de la base de datos de clientes: número telefónico, correo electrónico, dirección, etc.
Segmentación de la cartera de clientes morosos	<ul style="list-style-type: none"> • Descarga del sistema los datos de la cartera de clientes. • Se analizan a los clientes: cantidad de días pendientes a la fecha de cierre del mes, saldos, días en mora. • Se divide a los clientes morosos con información relevante para su análisis.
Definición de políticas, métodos de cobro	<ul style="list-style-type: none"> • No existen políticas específicas, sin embargo, se comunican con el cliente para informarles sobre el estado de cuenta de sus deudas. • Se establecen métodos de cobro: transferencias bancarias, depósitos en efectivos o cheques.
Medios digitales para contactar al cliente	<p>Se detalla según el nivel de utilización los medios para contactarse con el cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • WhatsApp • Mensajes de textos • Correo electrónico • Llamadas telefónicas • Cartas <p>En caso, se verifica que la cuenta por cobrar es una cuenta incobrable, se recurre al envío de carta con autorización judicial.</p>

<p>Gestión personalizada para cada uno de los clientes en mora</p>	<ul style="list-style-type: none">• Se notifica al cliente sobre la deuda, sin embargo, no se insiste frecuentemente al cliente para la cancelación de esta.• Cada vendedor cuenta con su base de datos de los clientes que aprobaron su oferta del bien o servicio.• No se realiza un seguimiento de cobro eficiente para cada cliente.
<p>Informes para supervisar al equipo encargado del cobro</p>	<ul style="list-style-type: none">• Existe una persona encargada para los procesos de otorgación el crédito, recepción del pago y análisis de la cartera de clientes.• Se encarga de supervisar e informar las deudas a los clientes.• Envía a los vendedores los estados de cuenta de sus clientes.

Anexo 4. Formulario Conozca a su Cliente

MAFRICO

FORMULARIO CONOZCA A SU CLIENTE

PERSONA NATURAL

<table style="margin-left: auto;"> <tr> <td style="width: 20px;">DIA</td> <td style="width: 20px;"></td> <td style="width: 20px;">MES</td> <td style="width: 20px;"></td> <td style="width: 20px;">AÑO</td> <td style="width: 20px;"></td> </tr> </table>				DIA		MES		AÑO	
DIA		MES		AÑO					
APELLIDO PATERNO /MATERNO /NOMBRES		CI							
DIRECCION		EMITE							
PROVINCIA / CANTON / PARROQUIA		RETECION							
TELEFONO		EMAIL:							
ORIGEN PRINCIPAL DE INGRESOS		EMAIL:							
FECHA DE NACIMIENTO (DD-MM-AA)		FACTURA							
NACIONALIDAD:		LUGAR:		SEXO:					
VIVIENDA		ESTADO CIVIL		CARGAS:					
		SI ARRIENDA, VALOR		TIEMPO EN QUE RESIDE AHI:					
ACTIVIDAD ECONOMICA									
NOMBRE DE EMPRESA DONDE TRABAJA		PROPIA		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>					
DIRECCION EMPRESA DONDE TRABAJA		TIEMPO DE							
CARGO:		INGRESOS:							
TELEFONOS		TEL:		CEL:					
APELLIDO PATERNO /MATERNO /NOMBRES CONYUGE		CI							
TRABAJO CONYUGE		INGRESOS							
REFERENCIAS PERSONALES:									
NOMBRES Y APELLIDOS									
DIRECCION									
TELEFONO		TEL:		CEL:					
REFERENCIAS COMERCIALES									
NOMBRE		PERSONA CONTACTO		TELEFONO Y/O E-MAIL					
1.-									
2.-									
3.-									
REFERENCIAS BANCARIAS									
NOMBRE		NUMERO DE CUENTA		TELEFONO Y/O E-MAIL					
1.-									
2.-									
3.-									
TARJETAS DE CREDITO									
TIPO DE TARJETA		BANCO		NUMERO DE TARJETA					
1.-									
2.-									
LOS CLIENTES									
NOMBRE		TERMINOS DE VENTA		CONDICIONES DE COBRO		TELEFONO Y/O E-MAIL			
1.-									
2.-									
3.-									
POR QUE MEDIO CONTACTO A MAFRICO:									
REQUISITOS ADICIONALES:									
1.- Llenar formulario y adjuntar copia del RUC o CI									
2.- Copia del Nombramiento y Cedula de Identidad del (de los) Representante (s) Legal (es)									
3.- Si esta obligado a llevar contabilidad, Estados financieros auditados de los 2 ultimos años y en caso de no tenerlos por favor enviar los que									
4.- Referencias Bancarias y Comerciales (solicitada al Banco y al Proveedor en hoja membretada de cada institucion)									
Certifico que los fondos son originados por la actividad licita indicada. _____ Firma									
Nombre:		Carga:		Telefono:					
Campos obligatorios									

Fecha de Aprobacion <table style="margin-left: auto;"> <tr> <td style="width: 20px;">DIA</td> <td style="width: 20px;"></td> <td style="width: 20px;">MES</td> <td style="width: 20px;"></td> <td style="width: 20px;">AÑO</td> <td style="width: 20px;"></td> </tr> </table>				DIA		MES		AÑO	
DIA		MES		AÑO					
LIMITE DE CREDITO		PLAZO		OBSERVACION					
Gerente General		Ejecutivo de Ventas							
Nombre:		Nombre:							
Dept. Financiero									
Nombre:									



FORMULARIO CONOZCA A SU CLIENTE

PERSONA JURIDICA

RUC		EMAIL			
RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA		FACTURA			
NOMBRE COMERCIAL		WEB:			
ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL				CONTRIBUYENTE	
DIRECCION					
PROVINCIA, CANTON, PARROQUIA					
TELEFONOS		TIEMPO DE			
		ACTIVIDAD			

LOS EJECUTIVOS			
CARGO	NOMBRE	CELULAR/ TELEFONOS	EMAIL
PRESIDENTE EJECUTIVO O GERENTE GENERAL			
GERENTE DE VENTAS O GERENTE DE COMERCIALIZACION			
CONTACTO COMERCIAL			
GERENTE ADMINISTRATIVO Y/O FINANCIERO			
CONTADOR			
TESORERO (Persona pagos)			

REPRESENTANTE LEGAL			
APELLIDO PATERNO /MATERNO /NOMBRES		CI	
CARGO		TIEMPO TRABAJO	
DIRECCION DOMICILIO			
TELEFONO	CEL:		

LOS ACCIONISTAS	
NOMBRE DE LA EMPRESA O PERSONA NATURAL	% PARTICIPACION
1.-	
2.-	
3.-	

EMPRESAS RELACIONADAS	
NOMBRE	ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL
1.-	
2.-	
3.-	

REFERENCIAS PERSONALES:			
NOMBRES Y APELLIDOS			
DIRECCION		PARENT	
TELEFONO	TEL:	CEL:	

REFERENCIAS COMERCIALES			
NOMBRE	PERSONA CONTACTO	TELEFONO Y/O E-MAIL	MONTO DE CREDITO
1.-			
2.-			
3.-			

REFERENCIAS BANCARIAS		
NOMBRE	NUMERO DE CUENTA	TELEFONO Y/O E-MAIL
1.-		
2.-		
3.-		

LOS CLIENTES			
NOMBRE	TERMINOS DE VENTA	CONDICIONES DE COBRO	TELEFONO Y/O E-MAIL
1.-			
2.-			
3.-			

POR QUE MEDIO CONTACTO A MAFRICO:	
-----------------------------------	--

REQUISITOS ADICIONALES:
1.- Llenar informacion formulario v adjuntar copia del RUC o CI
2.- Copia del Nombramiento v Cedula de Identidad del (de los) Representante (s) Legal (es)
3.- Estados financieros auditados de los 2 ultimos años v en caso de no tenerlos por favor enviar los que presentaron a la Superintendencia de Compañias
4.- Referencias Bancarias v Comerciales (solicitada al Banco v al Proveedor en hoja membretada de cada institucion)

Certifico que los fondos son originados por la actividad licita indicada.

Firma del Representante Legal
Nombre: _____
Cargo: _____ Telefono: _____

Campos obligatorios

	Fecha de Aprobacion				
LIMITE DE CREDITO		PLAZO		OBSERVACION	

Nombre:	Gerente General	Nombre:	Ejecutivo de Ventas
Nombre:	Dept. Financiero		

Anexo 5. Proforma de un Proyecto a Cliente

MAFRICO

Señores

INDUSTRIAL PESQUERA SANTA PRISCILA S.A.

RUC: 0991257721001

At: Roberto Alvarez

Ciudad: Guayaquil

Telfs: 0997900011

ventas@mafrico.com.ec

PROFORMA: 459A-22

Fecha: 06/09/2022

Proyecto: Chanduy - Silo de Hielo - Sala de Máquinas

Referencia: Paredes Perimetrales

CANT		DETALLE	V. Unitario	TOTAL
1.00	Glb.	Sala de Máquinas - Paredes Dimensiones totales externas: 9.80m de Frente x 7.70m de Fondo y 5.50m de Alto		
205.00	m ²	Paredes y Tumbados.- Paneles MAFRIWALL con aislamiento de poliisocianurato inyectado PIR, de 40kg/m3 de densidad, forrados en ambas caras con plancha metálica de galvalum color natural, Acabado Tableado, calibre 0.60mm (Acabado - Natural/Natural) Espesor de los Paneles: 40mm	\$39.50	\$8,097.50
1.00	Glb.	Instalación.- Mano de obra y materiales para la instalación de paneles: perfiles, sustentación, silicón, remaches, tornillos, poliuretano.		\$2,460.00
SUBTOTAL				\$ 10,557.50
LV.A 12%				\$ 1,266.90
TOTAL US\$				\$ 11,824.40

LA OFERTA NO INCLUYE	<p>Iluminación. No se incluye ningún tipo de lámpara o reflector.</p> <p>Obras civiles. Como nivelación de piso, replantillos, columnas, soportería de pared, fundición de contrapisos ni muros perimetrales que son necesarias una vez estén instalados los paneles, ni bases para equipos de refrigeración.</p> <p>Estructura para sustentar tumbado. Por la longitud del tumbado es necesario colocar perpendicularmente desde las cerchas principales y queden a 10cms del tumbado de las cámaras frigoríficas.</p> <p>Mantenimiento preventivo. No están incluidos los mantenimiento periódicos necesarios de los sistemas de refrigeración, paneles, puertas y accesorios.</p>
-----------------------------	--

GARANTIA	Todos nuestros productos incluyen 1 año de garantía contado a partir de la recepción a conformidad por parte del cliente. Se considerará efectiva la garantía cuando se presentaren daños provenientes por fallas de fabricación y no se considerará la misma por daños provocados por malas prácticas de instalación, manejo incorrecto de los equipos, por deficiencias eléctricas o por falta de mantenimiento preventivo.
-----------------	---

FORMA DE PAGO:	PLAZO DE ENTREGA:	VALIDEZ DE LA OFERTA:
70% Anticipo 20% Entrega de Materiales 10% Entrega Final	3 - 4 Semanas	15 Dias

MAFRICO S.A.

RUC.: 0990481490001

Dirección: Km. 16.5 Vía a Daule, Calle Acero SIN

Ricardo Andrade M

Telfs: 0995116263 - (04) 2162479 ext.105

ventas@mafrico.com

Anexo 6. Proforma de Compra de Cliente

INDUSTRIAL PESQUERA SANTA PRISCILA S.A.

KM. 5.5 VIA A DAULE
TELÉFONOS: 046005231
FAX: 042250600
GUAYAQUIL-ECUADOR
R.U.C. 0991257721001

**ORDEN DE COMPRA No. 2554
OFICINA CENTRO**

FECHA		
DÍA	MES	AÑO
13	06	2022

Proveedor: MAFRICO S.A		Codigo: 7554
Dirección: KM.16.5 VIA DAULE		Ciudad: GUAYAQUIL
Condiciones de Pago: CONTADO	Tipo: COMPRA INTERNA	Fecha de Entrega: 2022/06/13
Observaciones: COMPRA MATERIALES PARA CONSTRUCCION EN SALA DE MAQUINAS EN SILO DE HIELCO DE CHANDLER AUTORIZA BUC SANTIAGO CAJEMBARAKAT (*)		Fecha de Pago: 2022/06/13
Responsable Directo: LUIS ARREAGA		R.U.C.: 0990481490001

# Sol	Codigo	Unidad de Medida	Cantidad Solicitada	Codigo Activo	DESCRIPCION DEL ARTICULO	COSTOS	
						Unitario	TOTAL
0	57315	M2	205,00		PANEL CON AISLAMIENTO DE POLIURETANO INYECTADO DE 40KG/M3 CALIBRE 0.60MM, ESPESOR PANEL 40MM	39.50000	8.097,50

Revisado	Aprobado

Total Bruto	8.097,50
Descuento %	0,00
I.C.E.	0,00
Compra Neta	8.097,50
Transporte	0,00
I.V.A. %	12,00 971,70
Total a pagarse	9.069,20

FACTURAR: INDUSTRIAL PESQUERA SANTA PRISCILA S.A.
KM. 5.5 VIA A DAULE
RUC. 0991257721001

Aprobado por: Consuelo Agosto

Fecha Aprobación: 15/6/2022 8:48:28