



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
EMPRESARIALES**

“La gestión eficiente en el área de créditos y cobranzas para mejorar la liquidez monetaria. Caso: Green Gold Solutions”.

Estudio de caso que se presenta como opción al título de: Ingeniera en Gestión Empresarial

Autora: Tamara Elizabeth Merchán Arreaga

Guayaquil - Ecuador

2016

CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL

QUE EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN TITULADO:

“La gestión eficiente en el área de créditos y cobranzas para mejorar la liquidez monetaria. Caso: Green Gold Solutions”.

FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN EL INSTRUCTIVO, POR LO QUE SE AUTORIZA A:

Tamara Elizabeth Merchán Arreaga

QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.

Guayaquil, 23 de mayo de 2016

Ing. Nadia Villena Izurieta Msc.

TUTORA

Resumen

El presente estudio de caso consiste en diseñar un manual de procedimientos en el área de crédito y cobranza en la empresa Green Gold Solutions, debido a que no existen políticas, ni procedimientos eficientes, por lo que es necesario la implementación para un mejoramiento progresivo de la situación económica de la empresa.

Para un estudio profundo del caso de la empresa GGS, se utiliza herramientas metodológicas para diagnosticar la situación interna y externa de la empresa tales como la matriz FODA, índices financieros y el método de las encuestas, que por medio de ellos se recopilan información valiosa acerca de la situación de la empresa. Todos los departamentos coinciden que se debe reestructurar las políticas y procedimientos para que sean más eficientes y ágiles en el momento de conceder un crédito y en ejecutar la cobranza.

Estos nuevos procesos y políticas deberán velar por la continuidad de la compañía dentro del mercado y permitirán proteger el patrimonio y la liquidez de la organización para que esta siga con su funcionamiento normal.

Palabras Claves:

Crédito

Cobranza

Liquidez

Proceso

Política

Índice

Introducción.....	4
Marco Contextual.....	4
Problema	4
Descripción del problema	4
Propuesta de solución.....	5
Justificación	5
Antecedentes	5
Objetivos	6
Objetivo General	6
Objetivo específico.....	6
Marco Teórico	7
Liquidez	7
Liquidez en la empresa.....	7
Teoría general de la ocupación, interés y el dinero	7
Liquidez en el área de créditos y cobranzas.....	8
Crédito Comercial.....	8
Las “5C s” del crédito.....	10
Cobranza	12
Marco Metodológico	13
Diagnóstico de la empresa Green Gold Solutions.....	13
Tipo de Investigación	14
Matriz FODA.....	14
Análisis FODA de la empresa Green Gold Solutions.....	15
Interpretación de los factores Internos y Externos de la empresa GGS	16
Ratios Financieros	19
Análisis Financiero de la empresa Green Gold Solutions.....	20
Interpretación de los resultados	21
Encuesta	22
Resultado.....	25
Propuesta.....	26
Situación actual de los procedimientos de Crédito y Cobranza de la empresa Green Gold Solutions.....	26
Propuesta de nuevos procedimientos	27
Política de Crédito Comercial	28
Procedimiento de otorgación de crédito comercial	31

Políticas de Cobranzas.....	32
Procedimiento para ejecutar la cobranza.	35
Conclusiones:	36
Bibliografía.....	38

Introducción

Marco Contextual

En el Ecuador, aproximadamente más de la mitad de los ingresos son generados por medio de la explotación del crudo o el tan codiciado oro negro “petróleo”. Es por este motivo que el PGE (presupuesto general del estado) o conocido también como la planificación por periodo de gobierno fue calculado con un precio por barril de petróleo sin proceso alguno a un valor promedio \$79.74, en las actuales situaciones económicas y de acuerdo a la demanda internacional el precio de petróleo ecuatoriano por barril se estima en \$16.99 con tendencia a la baja y a esto debe incluirse la penalización en el precio por ser un crudo de menor calidad. Adicional a esta crítica situación económica por la que atraviesa el país se debe tomar en consideración la exagerada e inaudita multiplicación del gasto corriente esto incluye: carreteras, hospitales, hidroeléctricas, ministerios, sueldos de servidores públicos, salarios de assembleístas y asesores gubernamentales, subsidios entre otros. Se debe recalcar que no siempre un gobierno que cierre su balance en déficit significa que el país ha quebrado, el déficit negativo puede ser reflejado como grandes inversiones en las que se prevee actividades que catapultaran una mejoría sustancial en la economía como lo son las hidroeléctricas, refinerías y otras industrias, sin dejar a lado el desarrollo vial o carreteras y por su puesto inversiones en educación, salud, medicinas.

Problema

¿Cómo hacer más eficientes los procesos en el área de crédito y cobranzas que contribuya a la liquidez monetaria de la empresa Green Gold Solutions?

Descripción del problema

La situación actual de la economía del país y sus diferentes regulaciones están afectando el comportamiento de pago a la empresa del grupo minero. La Falta de organización de los procesos afecta notablemente en la gestión de crédito y

cobranzas de la compañía Green desencadenando falta de liquidez, sueldos y salarios.

Propuesta de solución

En el caso de la empresa Green Gold Solutions, se analizará el procedimiento de la gestión de crédito y cobranza para determinar de qué manera se está afectando la liquidez monetaria de la empresa. Identificando las falencias existentes en el área; se realizará una propuesta para la reestructuración de los procedimientos en el departamento que permita efectivizar los cobros y reducir las cuentas vencidas, formando la conciencia de pago a tiempo del cliente.

Justificación

Por lo tanto, se justifica que la implementación de nuevos procesos garantizará la eficiencia del mismo. El departamento de crédito y cobranza es un pilar fundamental dentro del desarrollo de la empresa, una de las funciones será de evaluar la situación económica del solicitante para evitar riesgo de liquidez.

Adicional realizar un seguimiento oportuno a los clientes para el control y cobro de las cuentas pendientes en el tiempo establecido por medio de una cobranza estratégica.

Antecedentes

Debido a la situación económica del país y la notable iliquidez en los mercados ecuatorianos para mantener un ciclo de venta apropiado, en la actualidad la empresa GGS se ha visto vinculado con la concesión de créditos desmesurados basándose en contratos verbales sin respaldo de documentación alguna. Esta situación irresponsable generó en la empresa el aumento de las cuentas por cobrar y cuentas vencidas perjudicando el flujo de efectivo y por efecto de esto el atraso de las responsabilidades de la empresa con los trabajadores y el estado.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un manual de procedimientos para el área de créditos y cobranzas que permita efectivizar los cobros a tiempo de sus clientes.

Objetivo específico

- Conceptualizar la liquidez monetaria y los aspectos relacionados con los proceso de créditos y cobranzas.
- Diagnosticar la situación a partir de la insuficiencia de liquidez monetaria del proceso de crédito y cobranzas de la empresa Green Gold Solutions.
- Proponer un manual de procedimientos que garantice la liquidez Monetaria para el área de créditos y cobranzas en la empresa.

Marco Teórico

Liquidez

En economía, la liquidez es una cualidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata sin disminuir su valor¹. Otra definición que complementa la explicación es “La liquidez refleja la facilidad con que los activos se transfieren sin pérdida de valor”. (Stowe, 2000). Se menciona a la liquidez como la rapidez en las que se convierte los activos en efectivo sin perder valor. El dinero en efectivo es conocido como la “liquidez monetaria”.

Capriles (1958) “La liquidez se define como la capacidad que tiene una empresa para obtener dinero en efectivo. Es la proximidad de un activo a su conversión en dinero”

Liquidez en la empresa.

La liquidez es la capacidad de una empresa de hacer frente de sus obligaciones en un corto plazo, también se la considera como la capacidad que tiene una empresa para solventar necesidades emergentes con rapidez en efectivo, es decir que el activo más solvente son las monedas y los billetes, para un análisis de la economía ecuatoriana la moneda establecida para las actividades económicas es el dólar de Estados Unidos de Norteamérica.

“La liquidez es un concepto económico que mide que tan rápido un activo puede ser convertido en dinero en efectivo”. ²(Economia.WS, 2016)

Teoría general de la ocupación, interés y el dinero

John Maynard Keynes considerado como uno de los economistas más influyentes en el siglo XX en su obra la “teoría general de la ocupación, el interés y el dinero” identificó tres motivos para tener liquidez:

Motivo especulativo y precautorio

“Es la necesidad de contar con dinero en efectivo para aprovechar oportunidades adicionales de inversión, como las compras a precios

¹ *Coyuntura Económica*. (s.f.). Obtenido de <http://coyunturaeconomica.com/finanzas/liquidez>

² Economía Web Site: <http://www.economia.ws/liquidez.php>

rebajados y mantener efectivo como margen de seguridad o contar con una provisión de seguridad que actúe como reserva financiera”. (Keynes)

Para estudios de la empresa GGS significaría mantener una base imponible de recursos líquidos para que estos puedan ser utilizados en las circunstancias que se amerite, esta puede ser una baja de precios una situación económica crítica por medio de estas obtendremos una seguridad financiera.

Motivo de transacción

“Necesidad de mantener efectivo para satisfacer las actividades normales de desembolso y cobranzas vinculadas con las operaciones en curso de una empresa”. (Keynes)

El motivo de transacción se refiere netamente a mantener determinadas cantidades de efectivo para poder solventar gastos operaciones, dividendos, sueldos y salarios, impuestos y las obligaciones necesarias para mantener en normalidad la actividad de la empresa.

La liquidez se puede medir por medio del ratio o razón de liquidez, esta herramienta es utilizada para determinar la capacidad de las empresas para poder hacer frente ante los acontecimientos adversos, del análisis de estas razones se puede conocer la solvencia de efectivo de la empresa y su capacidad de permanecer solventes.

Liquidez en el área de créditos y cobranzas.

Con respecto a la concesión de los créditos, el ratio de liquidez es un factor importante para la toma de decisiones. Para la aprobación del crédito, se debe tomar en cuenta diferentes balances de las empresas solicitantes los mismos que deberán reflejar resultados favorables y demuestren solvencia para cumplir con las obligaciones a un corto plazo. Esta información respalda la negociación asegurando que existirá respuesta oportuna ante una transacción de crédito comercial.

Crédito Comercial

Weston & Copeland (1995) Manifiestan “el crédito comercial consiste en que una empresa compra a otras sus suministros y materiales sin pagar de contado

registrando la deuda resultante como una cuenta por pagar". Por otro lado Hernandez (2000) indica que:

"El crédito comercial es un instrumento de financiamiento utilizado frecuentemente por las pequeñas y medianas empresas, debido a que los proveedores son más liberales al conceder créditos que las instituciones financieras; más aún en épocas donde los niveles de inflación presionan sobre el tipo de interés, lo que dificulta el aprovechamiento de préstamos bancarios dados los altos costos del financiamiento; en cambio para los proveedores la disminución de las ventas al contado provocada por la recesión económica impulsa la utilización del crédito comercial, bien sea por la vía de extender el plazo o aumentando sus cuentas por cobrar".

Los créditos comerciales son convenios bilaterales que tienen como finalidad realizar una negociación en la que una de las partes (deudor) se compromete a asumir la compra de un bien o servicio el mismo que será considerado como una cuenta por pagar, con la única diferencia que no será costado de forma inmediata sino que será financiado a un plazo determinado cumpliendo las condiciones y políticas impuestas por la contraparte (acreedor) convirtiéndose en una cuenta por cobrar para quien emite el crédito comercial.

"El crédito comercial, es una forma acostumbrada de hacer negocios en muchas industrias. Una organización que no califica para obtener crédito de una institución financiera, puede recibir el crédito a través de los proveedores, gracias a que la experiencia en las relaciones comerciales entre empresas favorece el surgimiento de confianza mutua así como el conocimiento de la capacidad de pago del cliente o comprador. De esta manera, el monto del crédito comercial fluctúa con las compras, de conformidad con los límites del mismo". (Bohorquez, 2001)

Si bien es cierto el crédito bancario no es otorgado a todas las empresas por que este tiene un riguroso estudio de factibilidad en los que se ven involucrados estados de pérdidas y ganancias, balance general de la empresa solicitante, un estudio de rentabilidad ROA (return of assets) y un proceso de pre-calificación, existen otros medios de financiamiento como el tan mencionado crédito comercial o el más conocido crédito directo con los

proveedores, el crédito comercial es una fuente de fondos para el comprador porque no tiene que pagar por los bienes sino hasta después de recibirlos. Este método de concesión de créditos en su mayoría se ven relacionados con el nivel de confiabilidad y el alto cumplimiento en negociaciones anteriores. Por tal motivo grandes exponentes como Stanley Block, Geoffrey A. Hirt, Douglas Emey y John Finnerty coinciden que para liberar un crédito comercial se debe tomar en consideración 5 aspectos fundamentales que permiten estudiar al cliente que solicita el crédito.

Las “5C ’ s” del crédito

Block & Hirt (2008) Afirman “El carácter se refiere a la calidad moral y ética del individuo que es responsable del reembolso del préstamo”, el comportamiento financiero de los clientes se evalúa conjunto al cumplimiento de las condiciones establecidas en las negociaciones anteriores, por tal motivo es uno de los factores más relevantes puesto que este refleja la credibilidad, el grado de confianza y compromiso que ellos representan para aplicar una nueva solicitud de financiamiento a corto o mediano plazo. De igual manera Emery & Finnerty (2000) coinciden en “El compromiso de cumplir con las obligaciones de crédito. El carácter se puede medir por medio de la historia previa de pagos de quien solicita el crédito.”

Según Block & Hirt (2008) “El capital es el nivel de recursos financieros que están disponibles para la compañía que busque el préstamo e implica un análisis de las deudas con respecto al capital contable y la estructura de capital de la empresa”. Este factor se refiere netamente a la habilidad de confrontar las obligaciones adquiridas con el proveedor demostrando la competencia de solventar con responsabilidad y puntualidad la proyección del financiamiento otorgado por el vendedor. De igual manera Emery & Finnerty (2000) aseguran “La capacidad de cumplir con las obligaciones de crédito a partir de los activos existentes, si es necesario. El capital se evalúa estudiando el valor neto del solicitante”.

Como tercer aspecto según Block & Hirt (2008) “La capacidad se refiere a la disponibilidad del flujo de efectivo y a la capacidad de la empresa para sostener a un nivel lo suficientemente alto para liquidar el préstamo”. Es decir, la

habilidad de la compañía para mantener un flujo de efectivo en una categoría que permita un funcionamiento sin riesgos tanto para el acreedor como para el deudor por consiguiente saldar los valores correspondientes del financiamiento o acuerdo comercial. Reafirmando Emery & Finnerty (2000) mencionan “Poder cumplir con las obligaciones de crédito con el ingreso actual. La capacidad se evalúa estudiando el ingreso o los flujos de efectivo en la declaración de ingresos o en la declaración de flujo de efectivo del solicitante”. En síntesis son las cualidades que se deben considerar para efectuar la liquidación del pago de los dividendos del financiamiento.

Emery & Finnerty (2000) Señalan “Condiciones generales o de la Industria. Condiciones externas al negocio del cliente afectan la decisión de otorgarle un crédito”. Se refiere a los escenarios económicos externos a la empresa que de forma directa o indirecta afecta en los procesos productivos de la misma, elevando de esta manera los índices de riesgos permitidos para la concesión de un crédito comercial ya que esta se podría convertir en una cuenta incobrable para el proveedor. Block & Hirt (2008) reiteraron “Las condiciones se refieren a la sensibilidad del ingreso de operación y los flujos de efectivo a la economía”.

Finalmente La garantía o colateral es un respaldo que se solicita en la gran parte de las negociaciones comerciales en las que se involucran cantidades considerables que necesitan ser afianzadas o dotadas de una mayor seguridad el cumplimiento de dicha obligación. Según Emery & Finnerty (2000) “La garantía que se puede recuperar en caso de que no se haga el pago. El valor de la garantía depende del costo de la recuperación y el posible valor de reventa”. Adicionalmente Block & Hirt (2008) coinciden “La garantía colateral está determinada por los activos que se ceden en garantía contra el préstamo”.

Como segundo plano se esclarecerá definiciones del término cobranza y se explicara su importancia dentro de la empresa para una correcta gestión de recuperación de cartera.

Cobranza

Según Ettinger & Golieb (2000) “La cobranza es fundamental para el éxito de cualquier negocio que vende a crédito, cualquiera que sea la amplitud del negocio, sus utilidades dependen especialmente del ciclo de cobro y sus cuentas por cobrar”. La cobranza es el proceso en el cual se hace efectivo el cumplimiento de la obligación por concepto de compra de algún equipo, la prestación de un servicio, cancelación de una deuda. Esta actividad puede ser ejecutada por un departamento propio de la empresa o bajos conceptos generales se debería contratar a instituciones que ofrecen estos servicios para evitar cualquier tipo de relación entre el cobrador y el deudor. Es fundamental que las personas que realizan estas actividades de cobros cumplan con cualidades que permitan llegar a negociaciones favorables para los interesados en la cobranza, debe tener una llegada con el cliente que culmine con seguridad el cobro de manera ágil y eficaz.

“Ventas y cobranzas son los dos pulmones que oxigenan y dan vida a una empresa”³ (Correa, 2015) La cobranza es tan fundamental en la empresa como las ventas, puesto que sin esta no se podría garantizar que esta siga operando con la normalidad requerida. De nada sirve el esfuerzo de los departamentos que se dedican a la búsqueda de clientes y a la concesión de los créditos si las cuentas por cobrar no se saldan a tiempo.

“La cobranza debe planearse: no se debe improvisar, puesto esto lleva al fracaso” (Bastidas, 2015) . El incorrecto funcionamiento de un departamento de cobranzas de cualquier compañía alrededor del mundo tiene serios resultados dentro de los balances de una empresa, esta se resume en iliquidez que no es nada más que la falta de flujo de efectivo dentro de ella, la misma que se deriva en graves problemas en los que se puede ver afectado los sueldos y salarios, pago de proveedores, utilidades y en el peor de los casos reducción de personal, inclusive del cierre de la compañía. Por tales motivos es necesario tener los puntos claros y tener estrategias adecuadas para poder realizar la recuperación de dinero que se encuentra en cuentas por cobrar.

³ Unidad III factores importantes en la cobranza. <http://slideplayer.es/slide/7647958/>

Marco Metodológico

Diagnóstico de la empresa Green Gold Solutions.

La empresa Green Gold Solutions fue constituida el año 2011 con la finalidad de implementar una manera diferente en la explotación de minerales no renovables específicamente en el Cantón Camilo Ponce Enríquez en la Provincia del Oro, con el propósito de incrementar la rentabilidad en la extracción de metales preciosos y que esta tuviera un menor impacto negativo en ambiente, es decir su prioridad es ser Eco amigable.

Distribuidor exclusivo en Ecuador de la marca iCON Gold Recovery (tecnología canadiense), con 5 años de experiencia en tecnología eco amigable para el sector minero. La tecnología iCON trata con éxito ambas cuestiones, asegurando que el mayor porcentaje de oro sea recuperado y se cumpla con la protección del medio ambiente, adicional a esto no son necesarios productos químicos peligrosos que ponen en riesgo la salud de los trabajadores con el uso de químicos. Dentro de la minería tradicional se visualizaba un exceso en desperdicio de materiales procesados en los que se encontraba metales sin extraer por tal motivo se añadió una estación en la cual se incorpora el uso de los concentradores.

Dentro de la minería tradicional se visualizaba un exceso en desperdicio de materiales procesados en los que se encontraba metales sin extraer por tal motivo se añadió una estación en la cual se incorpora el uso de los concentradores.

Green Gold & Solutions importa equipos diseñados para la recuperación de minerales, específicamente metales finos y preciosos (oro, plata, y platino) sin el uso de mercurio o cianuro. La línea de equipos incluye concentradores, bombas de pulpa, zarandas vibratorias, y plantas modulares para mineros de escala pequeña y mediana, cubre las necesidades del sector minero y la protección al medio ambiente. Tiene como principal objetivo obtener una rentabilidad económica por medio de la comercialización de máquinas concentradoras de metales preciosos y fomentar una minería responsable

integrando a la misma altos índices de rendimiento, adicional a la comercialización de estos productos, GGS brinda servicios de capacitación para las personas encargadas en las operaciones de extracción de los metales para lograr óptimos resultados y altos estándares en rendimiento, en complemento incluye soporte técnico, mantenimiento y repuestos.

Tipo de Investigación

El tipo de investigación será explicativo, se determinará el estado de la empresa por medio de las metodologías: Matriz FODA, Análisis Financiero, Encuestas y por consiguiente los resultados permitirán tomar decisiones para resolver algún problema de la empresa.

Matriz FODA

Para conocimiento de la situación interna y externa de la empresa se implementa la matriz FODA, ésta metodología es una herramienta que permite diferenciar los factores que influyen en el desarrollo de un modelo de negocio. Se contemplan varios aspectos que logran conceptualizar y sintetizar la viabilidad de las actividades a realizar. Es un estudio que facilita la visualización de estrategias o correctivos utilizado en su mayoría por la gerencia para focalizar el esfuerzo en las áreas más vulnerables de la organización.

Según Steiner (1998) indico: “La matriz FODA es una herramienta que facilita el análisis de las variables internas y externas que inciden en la empresa y el tipo de estrategias”. Las siglas que representan la matriz FODA definen lo siguiente: Fortaleza, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

Tabla N° 1. Análisis FODA de la empresa Green Gold Solutions

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribuidor exclusivo para el Ecuador. • Personal Capacitado. • Productos Innovadores – Eco amigable. • Alta calidad en los productos. 	<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Altos costos de Inversión. • Demora en los procesos de la nacionalización. • Falta de manual de procesos en el área de créditos y cobranzas. • Alto índice de cuentas vencidas.
<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Baja competencia. • Alta demanda en el sector minero. 	<p><u>Estrategias</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercadeo personalizado a los clientes ya afianzados como visitas, mails, mantenimiento, soporte técnico, descuentos. 	<p><u>Estrategias.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguir procesos que respalden las transacciones realizadas en el área de créditos y cobranzas. • Abastecimientos en las bodegas para evitar algún contratiempo o demora al entregar el equipo a tiempo.
<p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de aranceles y limitación de cupos de importación. • Actual Situación Económica del País. 	<p><u>Estrategias</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar negociaciones bajo contratos con cláusulas especificando que los impuestos están sujetos a cambio según las leyes. 	<p><u>Estrategias</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar ajustes y tomar precauciones para poder refinanciar las deudas existentes con clientes.

Elaborado por: La autora

Interpretación de los factores Internos y Externas de la empresa GGS

Factores Internos

1. Fortalezas

- Distribuidor Exclusivo para el Ecuador.

La distribución exclusiva del Ecuador es una Fortaleza, es la única empresa que trabaja con tecnología canadiense y los productos 100% garantizados, estamos respaldados por iCON Gold Recovery Corporation – Distribuidor Mundial.

- Personal Capacitado.

El personal de la empresa resuelve inconvenientes de manera ágil y eficiente sin tener que interrumpir la producción normal de las compañías. Generar una respuesta oportuna a los clientes con el fin de solucionar reclamos y requerimientos para posesionar una fidelización hacia los productos.

- Productos Innovadores

Existe una gran ventaja en el sector minero debido a que son productos eco amigable⁴ y las minas están interesados en invertir en estos equipos para mejorar la productividad y cumplir con la responsabilidad ambiental.

- Alta calidad en los productos.

Green Gold & Solutions se diferencia por la calidad y garantía que ofrece en sus productos, en otras palabras los productos son diseñados con tecnología canadiense, dicha tecnología gravimétrica es patentada y utilizada en las minas más grandes del mundo.

⁴ Productos amigables con el ambiente que son menos perjudiciales para el medio ambiente y/o la salud humana.

1. Debilidades.

- Altos Costos de Inversión.

Por motivo de las políticas fiscales impuestas por el gobierno con finalidades netamente recaudatorias, GGS se ha visto afectada por los elevados costos de importación de estos productos, este tipo de medidas reducen notablemente la rentabilidad de las empresas y con ello la economía del país quebrantando el libre comercio, aminorando la competitividad en el sector minero ecuatoriano hacia el mundo.

- Demora en los procesos de importación.

La falta de conocimiento de categorización del producto demora los procesos de salida de aduana alrededor de 2 meses el cual es una desventaja para las ventas de la empresa.

- Falta de manual de procesos que impide el respaldo de la documentación que sustente las transacciones en el área de créditos y cobranzas.

Las utilidades de GGS se han reducido en grandes magnitudes por la falta de seguimiento en el ciclo de cobranza, la liquidez de la empresa se encuentra en riesgo y por resultado la operatividad de la misma. Todo fue desarrollado por la falta de un manual de procedimientos y políticas que rijan reglas concretas para la aplicación de créditos.

La empresa otorga créditos bajo contrato verbal sin respaldo de documentos que afiance la negociación ni validen las condiciones de pago en las fechas establecidas lo que con lleva a la disminución de liquidez monetaria afectando capitales de inversión. En la actualidad se recepta los pagos por medio de cheque a fecha cabe recalcar que en la ley vigente de cheques en la superintendencia de bancos no existe los cheques posfechados), es decir se vuelve a caer en el mismo error de receptar pagos por medio de contratos verbales lo que se desencadena situaciones antes mencionadas.

Dentro de los procesos de cobranzas se obviaron muchos procedimientos y se omitieron muchas condiciones entre estas es determinar la fecha de pago o en

último de los caso se debió hacer un refinanciamiento de deuda para que no se convierta en cuentas incobrables.

- Alto índice de cuentas vencidas.

Por motivo de la concesión de créditos sin previo filtro de control financiero la empresa GGS se encuentra en una situación económica inestable debido a su ineficiente gestión de control y seguimiento de la cartera vencida lo que ha desarrollado un índice elevado de cuentas por cobrar con unos días de vencimiento mayores a 30, 60 y 90 días.

Factores Externos

2. Oportunidades.

- Baja Competencia.

Como consecuencia de la globalización, la empresa se encuentra en un mercado en el que existen diferentes productos con funcionalidades similares pero con diferencias abismales en costo, calidad, garantías y los más importante rendimientos de producción.

En el segmento en que se especializa GGS no existe más de dos competidores directos cabe recalcar que no existe comparación entre calidad de servicio y rendimiento.

- Alta demanda en el sector minero.

La exportación de metales preciosos dentro de las estadísticas del BCE se ha incrementado entre 10% y 13% la misma que ha dinamizado económica en el sector de minas del país, por medio de las demostraciones o proyectos pilotos con resultados exitosos en pruebas de recuperación de oro fino, reutilización del recurso natural (agua) y reducción de químicos tóxicos. Los clientes se muestran interesados en la adquisición de los equipos para la implementación inmediata en sus procesos optimizando y maximizando los recursos.

3. Amenazas.

- Aumento de aranceles y limitación de cupos de importación.

El tema de la importaciones es de alta importancia en la empresa, son políticas aduaneras del país que están en constante cambio como aumento de aranceles o restricciones de ingreso de productos al país que es el modelo que se ha implementado en la actual política gobierno es por eso que afecta directamente en el precio de venta de los equipos mineros.

- Situación Actual del País.

La circunstancia en la que se encuentra el país es un detonante tanto en lo económico como político, debido a que ningún modelo económico puede funcionar con menos de la mitad del valor presupuestado del precio del barril del petróleo (PGE) para el periodo con respecto a la balanza comercial. La falta de dinero en efectivo en el país afecta a las empresas y ponen en riesgo la liquidez del país.

Ratios Financieros

Según Block & Hirt, (2008) señala: “Se emplean para medir la rentabilidad, la utilización de los activos, la liquidez y la utilización de las deudas”.

Existen diferentes técnicas para diagnosticar la situación económica de una empresa por medio de los balances financieros, dentro de los cuales se puede detectar falencias en la administración de los departamentos, simplificando la información para realizar una toma de decisiones oportuna. Los analistas y gerentes financieros consideran bastante útil calcular razones financieras al interpretar los estados financieros de una compañía. Se aplicara un análisis basado en ratios financieros para demostrar la situación financiera actual.

Tabla N°2. Análisis Financiero de la empresa Green Gold Solutions

Ratios Financieros	Fórmula	Resultado
<p>Prueba Acida: X mayor= 1 liquido X menor 1 iliquidez “La razón de liquidez mide el número de veces que una compañía puede cubrir su pasivo circulante” (Bruce J. W., 2000)</p>	$\frac{\text{Activo Corriente- Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{175000}{195000} = 0.8974$
<p>Rotación de Inventarios : “Indica cuantas veces los inventarios se renuevan en una año”. (Bruce J. W., 2000)</p> <p>Día de Ventas en Inventarios: “Tiempo promedio que el inventario permanece en la compañía antes de venderse”. (Bruce J. W., 2000)</p>	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{inventarios}}$ $\frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de Inventarios}}$	$\frac{185000}{175000} = 1.03$ $\frac{365}{1.03} = 338$
<p>Rotación Cuentas por Cobrar: “La rotación cuentas por cobrar es el número de veces que las cuentas por cobrar cambian totalmente en un año” (Bruce J. W., 2000).</p> <p>Día de Ventas Pendientes: “Llamado periodo promedio de cobranza, el número aproximado de días para cobrar la cuentas de la compañía”. (Bruce J. W., 2000)</p>	$\frac{\text{Ventas anuales}}{\text{Cuentas por cobrar.}}$ $\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación Ctas por cobrar.}}$	$\frac{276000}{23000} = 12$ $\frac{360}{12} = 30$

Elaborado por: La Autora

Interpretación de los resultados

Prueba Ácida

Según los reportes financieros de GGS refleja que tiene riesgo de iliquidez porque sus cuentas por pagar, sueldos y salarios, arriendo, costos operativos son superiores a los activos circulantes. Se ve reflejado notoriamente con el 0.89 en su índice de prueba ácida.

Índice menores a 1.00 indica que la empresa se encuentra en una situación de iliquidez por lo que se corre con el riesgo de no poder cumplir con obligaciones a corto plazo o gastos operacionales normales de la empresa como sueldos y salarios, pago proveedores, pago de servicios básicos entre otros. Gran parte de este desfase se debe a la gran cantidad de cuentas incobrables o carteras vencidas a las mismas que no se le ha dado seguimiento correspondiente, porque no existe un departamento encargado de realizar estas funciones que son de suma importancia.

Rotación Inventario

De acuerdo a los resultados evidenciados en el análisis de índices financieros. GGS renueva los inventarios una vez al año por la totalidad de sus ventas por motivo del tiempo requerido para las nacionalizaciones de las cargas, sus productos permanecen aproximadamente 338 días en el área de almacenamiento.

Rotación Cuentas por Cobrar:

Permite analizar si el personal encargado de la cobranza está realizando la gestión y si los cobros se están efectivizando e ingresando a la empresa los días que se han determinado dentro de los contratos de créditos, este es uno de los índices que nos permiten diagnosticar en qué estado se encuentra la gestión de cobros. En relación a nuestras ventas anuales y las cuentas por cobrar se estipula que deben ser cobradas 12 veces al año con intervalos de 30 días para evitar desbalances financieros.

Encuesta

Parte fundamental de un análisis situacional de una organización es recolectar información por medio de las encuestas, se usaran preguntas cerradas, las mismas que serán encuestadas a los empleados.

La empresa GGS realizara las encuestas a toda la población de la empresa, debido a que es una empresa pequeña, utilizara todo el 100% de la muestra para determinar y analizar la situación de la empresa.

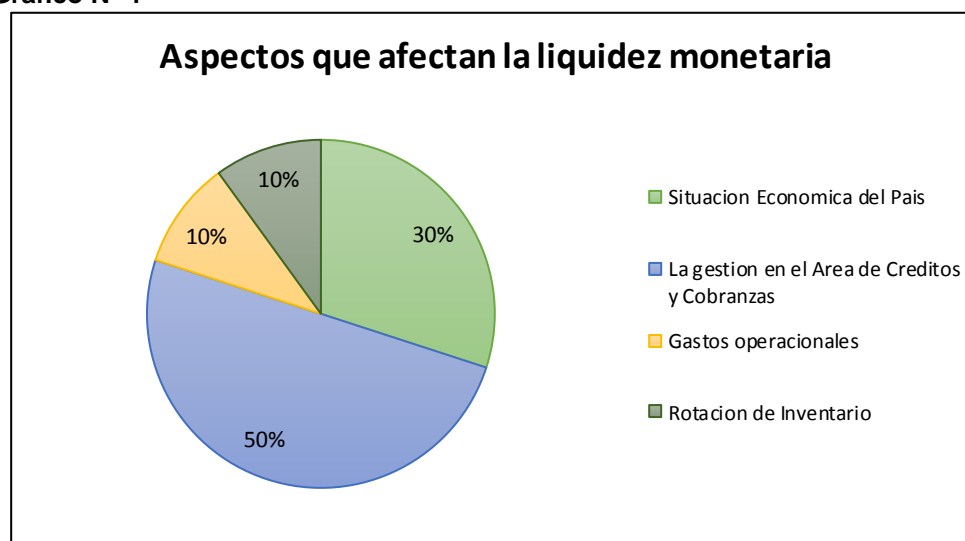
Empresa: Green Gold Solutions

Población: 10 empleados

Muestra: 100%

1. Marque con una X los aspectos que usted considere que esté afectando la liquidez monetaria de la empresa.

Grafico N° 1

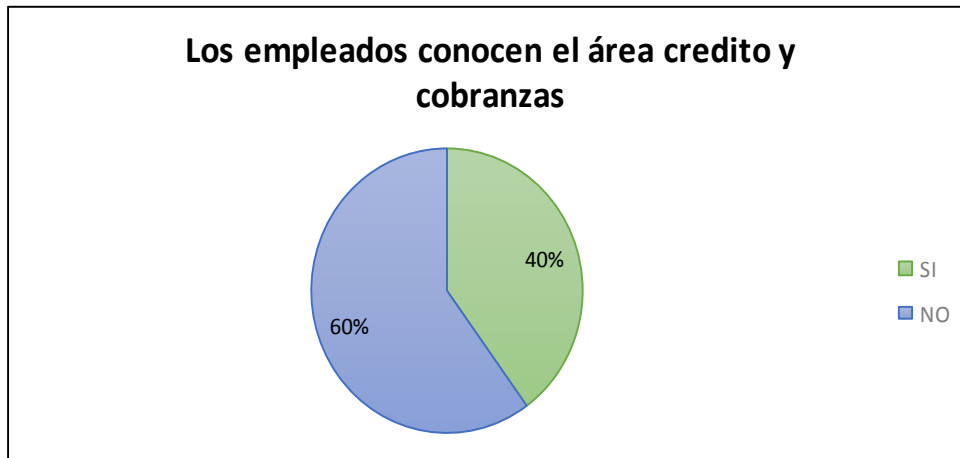


Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Según los resultados refleja que el 50% de los empleados de la compañía coinciden que el mayor problema es la gestión en el Área de Créditos y Cobranzas, el 30% es decir tres personas manifiestan que la situación económica influye a la situación de la empresa, 10% que representa una persona expresa que podría ser los gastos operacionales y finalmente otra persona dice que el 10% podría ser la rotación de inventario.

2. ¿Sabe Usted que en la empresa GGS, tiene un área de Créditos y Cobranzas?

Grafico N°2

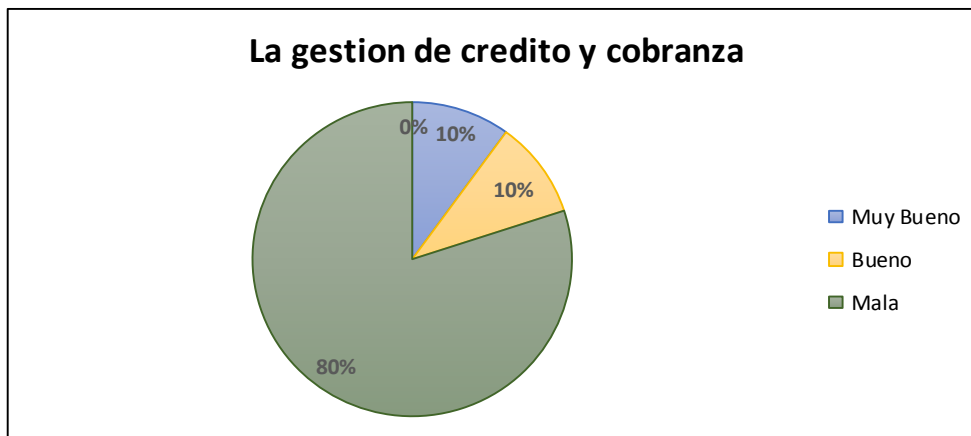


Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

El 60% de los empleados señalan que no conocen el área de créditos y cobranzas.

3. Califique la gestión de crédito y cobranza de la empresa.

Grafico N° 3

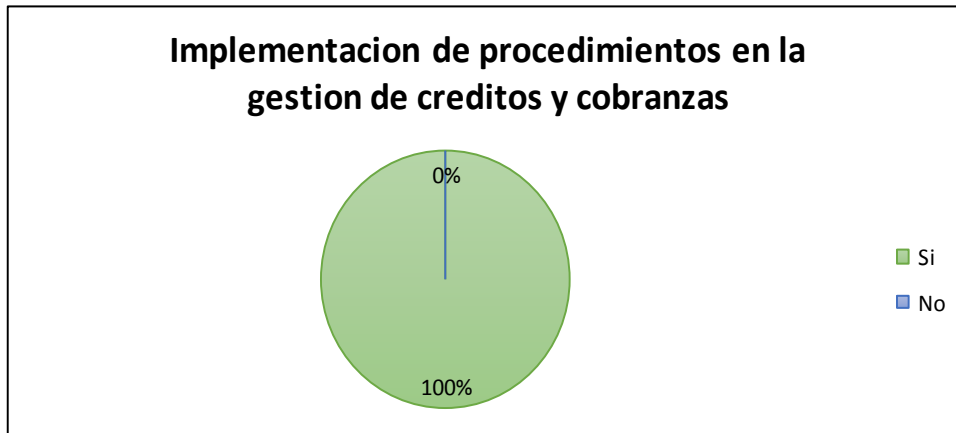


Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

En este grafico refleja el 80% del personal de GGS indican que la gestión de crédito y cobranzas es mala.

4. ¿Cree usted que debería implementarse procedimientos en la gestión de créditos y cobranzas?

Grafico N°4

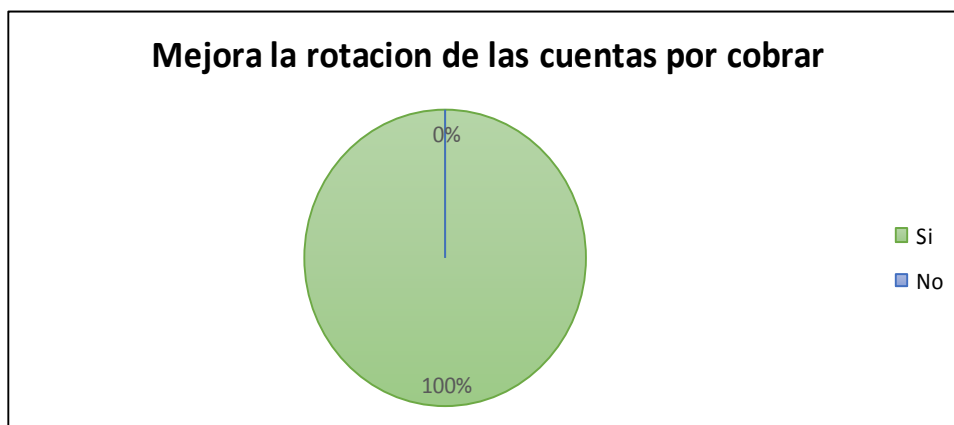


Fuente: Entrevista
Elaborado por: La autora

El 100% está de acuerdo, que debe implementarse procedimientos en la gestión de créditos y cobranzas.

5. Considera usted que al implementarse los procedimientos en la gestión de créditos y cobranzas ¿Podría mejorar la rotación de las cuentas por cobrar de la empresa?

Grafico N° 5



Fuente: Entrevista
Elaborado por: La Autora

El 100% de los empleados concordaron que al implementarse un manual de procedimientos en el área de créditos y cobranzas mejoraría la rotación de cuentas por cobrar

Resultado

Encuesta

De acuerdo a lo investigado en relación al tema de créditos y cobranzas, el departamento refleja una total aceptación e implementación de las técnicas para el mejoramiento de procesos operativos competentes al mismo. Todos los empleados de la empresa GGS coinciden que se deben reforzar los procedimientos en la gestión de créditos y cobranzas ya que este está afectando el flujo de la empresa. Como consecuencia se está desencadenando un estado de iliquidez por lo que se ha sugerido establecer estos procesos de manera inmediata para evitar la descapitalización de la empresa.

La pregunta relevante de la investigación resume lo siguiente:

“¿Considera usted que al implementarse los procedimientos en la gestión de créditos y cobranzas ¿Podría mejorar la rotación de las cuentas por cobrar de la empresa?”

El 100% de los empleados concordaron que al implementarse un manual de procedimientos en el área de créditos y cobranzas mejoraría la rotación de cuentas por cobrar.

Propuesta

Situación actual de los procedimientos de Crédito y Cobranza de la empresa Green Gold Solutions

Debido al alto riesgo de que las cuentas por cobrar se conviertan en cuentas vencidas es decir mayor a 90 días. La investigación determinó que debería implementar nuevos procesos y políticas en el área de créditos y cobranzas que permitan proteger el patrimonio y la liquidez de la organización.

Tabla N°3. Procedimiento actual para la concesión de crédito de la empresa GGS

Nombre del procedimiento		
Crédito Comercial		
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES		
Paso	Actividad	Responsable
1	<ul style="list-style-type: none">Recepción de documentos básicos.	Asesor comercial
2	<ul style="list-style-type: none">Validación de documentos.	Asesor comercial
3	<ul style="list-style-type: none">Ingreso información del cliente a la base de datos.	Asesor comercial
4	<ul style="list-style-type: none">Análisis Financiero por revisión manual.	Asesor comercial
5	<ul style="list-style-type: none">Formaliza la operación de venta.	Asesor comercial

Elaborado por: La Autora

Tabla N°4. Procedimiento actual para ejecutar la cobranza de la empresa GGS

Nombre del procedimiento		
Cobranza		
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES		
Paso	Actividad	Responsable
1	<ul style="list-style-type: none"> Enviar notificación el día del pago de la cuota por vía e-mail. 	Asesor comercial
2	<ul style="list-style-type: none"> Realizar llamada recordándole sus días de mora. 	Asesor comercial
3	<ul style="list-style-type: none"> Notificar por escrito su valor vencido. 	Asesor comercial

Elaborado por: La Autora

Tabla N°5. Factores Negativos de la situación actual de la empresa GGS

Crédito Comercial	Cobranza
<ul style="list-style-type: none"> Falta de procedimientos regulatorios y filtros de seguridad que permitan validar información entregada por los clientes. GGs manejó una política basada netamente en acuerdos verbales y confianza desmesurada entre los clientes No existe una penalidad (% interés) por la empresa GGS, lo cual es perjudicial porque genera que los clientes prioricen otros pagos antes de cumplir con la empresa GGS. 	<ul style="list-style-type: none"> No existía una coordinación de procedimientos que permita agilizar la cobranza. No había una persona encargada de la cobranza con experiencia que cumpliera con un perfil adecuado.

Elaborado por: La Autora

Propuesta de nuevos procedimientos

Proponer nuevos procesos y políticas para la concesión de créditos, los mismos que permitirán almacenar información necesaria para seguimientos oportunos de los clientes. Por otro lado, invertir en la contratación de un servicio de Buro de créditos que permita obtener información crediticia de los clientes potenciales y efectuar la contratación de servicios con experiencia en la cobranza.

Política de Crédito Comercial

Para la concesión de crédito se debe analizar tantos factores cualitativos como cuantitativos. Los solicitantes deberán cumplir con la siguiente documentación que respalde la negociación y disminuya el riesgo en la otorgación de crédito de la empresa.

Tabla N°4. Requisitos básicos

Documentos	Características
Cédula identidad	Mínimo 23 años de edad. Nacionalidad: ecuatoriana. Extranjeros con permanencia 1 año en el país y cédula ecuatoriana.
Planillas de servicios básicos	Certifiquen el lugar de residencia del solicitante.
Certificado de trabajo	Estabilidad laboral que demuestre la solvencia en el cumplimiento de las obligaciones.
Soporte de ingresos	Documentos que validen sus ingresos (Balance General, Estados de Pérdidas, Ganancias, declaraciones de impuesto y facturación).

Documentos	Características
Referencias personales	Dicha persona no debe vivir en el mismo domicilio con el solicitante.
Soporte patrimonial	Bienes muebles y/o inmuebles: carro, casa, maquinaria
Garantía personal	Firma de un contrato como garante lo cual excluye al conyugue

Elaborado por: La Autora

Los parámetros del crédito que establecerá la empresa Green Gold Solutions serán los siguientes.

Tabla N°5

Condiciones de pago	50% de entrada del producto sin intereses a 30, 60, 90 días plazo. Si la entrada es entre el 30% al 50%.Se extenderá el plazo de pago a 6 meses con un interés del 16% anual.
Garantía	Letras de cambio y carta de compromiso de pago notariado.

Elaborado por: La autora

Análisis Crediticio

Es necesario redefinir en la política de crédito donde se incluya una matriz de categorización hacia los solicitantes de crédito. Se propone invertir en la prestación de este servicio ya que proporciona información sobre el historial crediticio previo a la otorgación de crédito. El cliente será categorizado de la siguiente manera:

Tabla N°6. Parámetros de la categorización

Categoría 1	Holgada capacidad de pago
Categoría 2	Buena capacidad de pago
Categoría 3	Con problemas de pago
Categoría 4	Dudosa capacidad de pago

Elaborado por: La Autora

Se debe Considerar crédito potencial a los individuos que se ubican en las dos primeras categorías. El cliente que no califique mediante este análisis se le efectuará una revisión manual de índice financiero por medio de los soportes de ingreso del cliente como liquidez corriente, ROE (rentabilidad sobre capital), razón de deuda que permitan medir la capacidad del cliente en cuanto a su rentabilidad y liquidez.

Procedimiento de otorgación de crédito comercial

Tabla N° 7

Nombre del procedimiento		
Crédito Comercial		
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES		
Paso	Actividad	Responsable
1	Proporcionar al cliente información sobre el crédito	Asesor Comercial
2	Si el cliente se interesa, se coordina una cita y se procede entregar los requisitos para la aplicación de un crédito.	Asesor Comercial
3	Llenar el formulario y adjuntar la documentación requerida.	Asesor Comercial
4	Consultar al Buro de créditos y luego revisión manual de documentos requeridos si es necesario.	Empresa contratada / Asesor Comercial.
5	Informar al cliente sobre su historial crédito : aprobado o rechazado	Asesor Comercial
6	Si el cliente es aprobado se procede el ingreso en base de datos para inicio de trámites.	Asesor Comercial
7	verificación validación de documentos	Asesor Comercial
8	Imprimir información crediticia y adjuntar al expediente	Asesor Comercial

Elaborado por: La Autora

Tabla N° 8

Nombre del procedimiento		
Crédito Comercial		
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES		
Paso	Actividad	Responsable
9	Formalizar la negociación y firmar el contrato de ambas partes.	Asesor Comercial
10	Verificación de firmas con documentos originales	Asesor Comercial
12	Receptar el comprobante de pago del valor de la entrada	Asesor Comercial
13	Finalmente abrir una carpeta física y se archiva todo el expediente en el archivador y se actualiza la información en el sistema.	Asesor Comercial

Elaborado por: La Autora

Como consecuencia de la concesión de créditos nace la necesidad de realizar un seguimiento de la recuperación de recursos monetarios que se lo determina como cobranza.

Políticas de Cobranzas

a) El departamento debe vigilar el comportamiento del vencimiento de los clientes y la antigüedad de las cuentas por cobrar.
b) El plazo máximo es de 15 días después de la fecha de vencimiento.
c) Los saldos vencidos serán penalizados con un interés de 16% anual.

d) La responsabilidad de cobro a clientes:

- Todo cobro receiptado debe estar respaldado por cheques certificados, comprobantes bancarios a nombre de la empresa.
- Aceptar solo cheques de la propiedad del cliente.
- La recepción de cheque certificado o efectivo será depositado máximo al día posterior.
- La recepción de cheque certificado o efectivo será depositado máximo al día posterior.
- No serán aceptados cheques post fechados.

e) Cuando el cliente realice una transacción bancaria por la deuda, es necesario que envíe vía correo electrónico el comprobante de pago nítido. Dentro del correo, debe constar el número de comprobante y mostrar claramente la institución financiera que emite, fecha de transacción, titular de la cuenta, valor depositado.

f) Promover un plan de acción eficiente para la cobranza.

g) Realizar el seguimiento de las cuentas por cobrar hasta la extinción de la deuda, debe adjuntarse un documento donde especifique que la deuda fue salda.

h) Proporcionar al gerente información de las clientes morosos por motivos:

Falta de liquidez.

Retraso en pagos.

Cheques sin fondos.

Inadecuada utilización de crédito.

Con este comportamiento inadecuado de los clientes, el departamento de crédito tomara considera este historial el cliente para la negociación de un segundo crédito.

Modalidades de cobro

Para una gestión ágil y eficiente de cobro se considera la utilización de estas herramientas o recursos:

Tabla N° 9

Herramientas	Funciones
Cartas	Medio de comunicación escrita para notificar especificando los días de mora, valor de la cuota.
Llamadas telefónicas	Ejecutar una llamada telefónica en que el agente deberá obtener información del motivo de su demora por medio de estrategias de cobranza.
Ejecutivo comercial	La contratación de una persona que preste servicio con experiencia en el área de créditos y cobranzas.
Proceso legal	Un proceso judicial para el deudor por no pagar la deuda.

Elaborado por: La Autora

Procedimiento para ejecutar la cobranza.

Tabla N° 10

Nombre del procedimiento		
Cobranza		
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES		
Paso	Actividad	Responsable
1	Solicitar al contador un reporte mensual de los pagos del cliente.	Asesor Comercial
2	Organizar información según fecha de vencimiento.	Asesor Comercial
3	Notificar al cliente 2 días previos al vencimiento para que se acerca a cancelar la cuota.	Asesor Comercial
4	Elaborar un cuadro de las cuentas por cobrar vencidas y ordenar por antigüedad.	Asesor Comercial
5	Usar las herramientas para el cobro de las carteras vencidas según cuadro de antigüedad de cuentas vencidas.	Asesor Comercial

Elaborado por: La Autora

Tabla N° 11. Plan de Acción para recuperar cartera vencida

Nombre del procedimiento		
Recuperación de cartera vencida		
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES		
Paso	Actividad	Responsable
Acción 1:	Realizar el seguimiento por medio de una llamada telefónica donde debe indicar cuantos días de mora tiene el cliente, y el valor de la cuota. (rango de 30 a 59 días)	Asesor Comercial
Acción 2:	Visitar personalmente al cliente, darle la opción de re financiamiento con el 15% y extender el tiempo 3 meses plazo y llegar a un acuerdo de compromiso de pago. (rango de 60 a 89 días)	Asesor Comercial
Acción 3:	Enviar notificación escrita formal indicando no ha cumplido con el compromiso de pago. Posterior a diez días después de la acción 2.	Asesor Comercial
Acción 4:	Envío de notificación legal para empezar procesos judiciales (mayor a 120 días).	Asesor Comercial
Acción 6:	Realizar un informe diario de las cobranzas que se han realizado especificando hora, fecha y motivo de porque no ha pagado la deuda.	Asesor Comercial

Elaborado por: La Autora

Conclusiones

- La fundamentación de las teorías investigadas apporto en el estudio de caso de la compañía Green Gold Solutions que uno de los objetivos es la visión compartida a través visión compartida a través de la conceptualización de liquidez y los aspectos relacionados para garantizar que la empresa no vuelva a sufrir situaciones de insolvencia.
- Dentro del análisis realizado a la empresa Green Gold Solutions se concluyó que las técnicas de metodología aplicadas encontraron que la mala gestión del departamento de crédito y cobranza estaba desencadenando una situación de iliquidez afectando los pagos a proveedores y trabajadores de la compañía.
- Se concluyó que una de las causas en el procedimiento de la otorgación de crédito es la inexistencia del servicio de la empresa que proporciona información crediticia o historial crediticia del solicitante, lo que con llevaba a un riesgo crediticio.
- Por medio de ese estudio se propuso diseñar un manual de políticas y procedimientos para una mayor seguridad en las negociaciones que se vayan a realizar y obtener resultados exitosos que garantice la liquidez monetaria.

Bibliografía

- Torres Bastidas, L. A. (2015). Modelo de gestión financiera para la empresa Agritranscom Cía. Ltda. de la ciudad de Ibarra. Block, S., & Hirt, G. (2008). *Fundamentos de la administracion*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Bohorquez, E. (2001). *Estrategias Financieras Aplicadas en las Industrias del Sector Lácteo en la Región Zuliana. Año 2001. Tesis de Grado para optar al Título de Magíster en Gerencia de Empresas*. . Maracaibo, Venezuela: Universidad del Zulia.
- Capriles Ayala, M. A. (1958). La Liquidez. *Economía y Negocios El Mundo*.
- Emery, D., & Finnerty, J. (2000). *Fundamentos de Administracion Financiera. Primera Edicion*. Mexico, Distrito. Editorial: Prentice Hall.
- Ettinger, R., & Golieb, D. (2000). *Credito y Cobranzas*, Editorial Continental, S.A de C.V., Mexico
- Hernandez, L. (2000). *El Financiamiento de la Pequeña y Mediana Industria (PYME) en la Región Zuliana (Sector Confección, 1998-1999). Tesis de Grado para optar al Título de Magíster en Gerencia de Empresas*. Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.
- James Van Horne - John Wachowicz. (2010). Políticas de credito y cobranzas. En *Fundamentos de Administracion Financiera* (pág. 250). Naucalpan de Juarez, Mexico. Editorial: Pearson.
- James Van Horne - John Wachowicz. (2010) *Fundamentos de Administracion* (pág. 255). Naucalpan de Juarez, Mexico. Editorial: Pearson.
- Keynes, J. M. The General Theory of Employment, Interest and Money Chapter 12. The State of Long-Term Expectation I.
- Rivero, A. (2014). *Estrategia Financiera para el departamento de credito y cobranzas*. campus Barbula: Univiersidad Carabobo.
- Stowe, J. (2000). Liquidez y Valor. En J. Stowe, *Fundamentos Administracion Financiera* (pág. 226). Mexico. Editorial: Pearson Prentice Hall.
- Weston, F., & Copeland, T. (1995). *Finanzas en Administración. Tomo II*. México, Distrito Federal. Editorial : McGraw-Hill.