División de Posgrado

PORTADA

Título del Trabajo:

La incidencia de la planificación estratégica en la reducción de la morosidad de la cartera vencida en el sector bancario.

Línea de Investigación:

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de Titulación:

Proyecto de Desarrollo

Programa de Maestría:

Maestría en Administración de Empresas mención en Sostenibilidad en Sectores

Título a obtener:

Magister en Administración de Empresas mención en Sostenibilidad en Sectores

Autor:

Ing. Gema Aracely López Medranda

Tutor:

MGTR. Cesar Gutiérrez

Guayaquil – Ecuador

2020

ANEXO N°16

DIVISIÓN DE POSGRADO

CERTIFICACION DE REVISION FINAL

QUE EL PRESENTE PROYECTO DE DESARROLLO TITULADO:

"LA INCIDENCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA REDUCCIÓN DE LA MOROSIDAD DE LA CARTERA VENCIDA EN EL SECTOR BANCARIO."

ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA CALIDAD EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE POSTGRADO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: GEMA ARACELY LÓPEZ MEDRANA, QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.

Samborondón, 19 de Julio de 2020



Mgtr. Cesar Gutierrez Alarcon

TUTOR

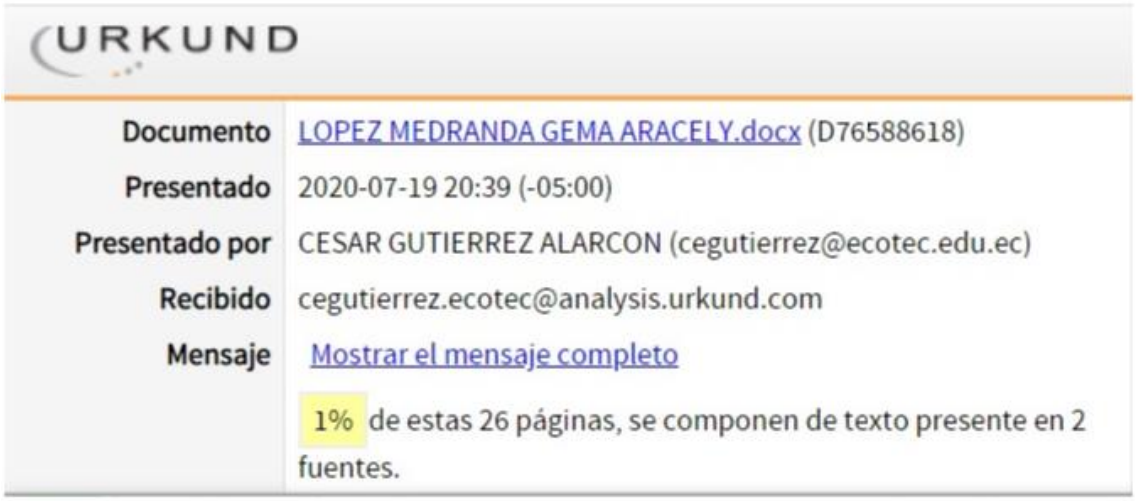
ANEXO N°13
DIVISIÓN DE POSGRADO
PROCESO DE TITULACIÓN
CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado **CÉSAR DANIEL GUTIÉRREZ ALARCÓN**, tutor del trabajo de titulación **"LA INCIDENCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA REDUCCIÓN DE LA MOROSIDAD DE LA CARTERA VENCIDA EN EL SECTOR BANCARIO."** elaborado por **GEMA ARACELY LÓPEZ MEDRANA,** con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN EN SOSTENIBILIDAD EN SECTORES**.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias **1%** mismo que se puede verificar en el siguiente link:

https://secure.urkund.com/old/view/73637044-642371-904980#g1bKLVayijbUMdIxjtVRKs5Mz8tMy0xOzEtOVbIy0DMwMLYwMzA3MrQwNTAzMTIyNjOtBQA=

Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.



URKUND

Documento	LOPEZ MEDRANDA GEMA ARACELY.docx (D76588618)
Presentado	2020-07-19 20:39 (-05:00)
Presentado por	CESAR GUTIERREZ ALARCON (cegutierrez@ecotec.edu.ec)
Recibido	cegutierrez.ecotec@analysis.urkund.com
Mensaje	Mostrar el mensaje completo
	1% de estas 26 páginas, se componen de texto presente en 2 fuentes.

_____

Mgs. CESAR DANIEL GUTIÉRREZ ALARCÓN
PROFESOR TUTOR

DEDICATORIA

A mis pilares fundamentales:

Mis padres Luis López y Aracely Medranda, quienes han sido en todo momento mi apoyo, que con su paciencia, amor y fortaleza nunca dejaron que abandone esta nueva meta; este logro se los debo a ustedes.

Gema Aracely López Medranda

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme estar con vida y poder cumplir esta meta.

A mis padres, hermanas y sobrinos a ellos mi agradecimiento infinito

A mi novio, por su apoyo incondicional en todo momento.

Y a todos los docentes, tutor, a la Universidad Tecnológica Ecotec por permitirme empezar y culminar esta nueva meta que me propuse, gracias por toda la guía brindada durante todo este tiempo de aprendizaje y experiencia profesional.

Gema Aracely López Medranda

RESUMEN

El sector financiero es una parte primordial en todo estado, en Ecuador gracias a este sector, existe gran parte del movimiento comercial, sus beneficios son de mucha transcendencia, sin embargo, también se pueden presentar diversos riesgos como lo es la mora de los clientes. Y básicamente ese es el tema que se ha desarrollo en este trabajo investigativo, la morosidad en los clientes de las instituciones financieras en el país. Se pudo conocer con seguridad de que la tasa no ha disminuido y se ha dado por la falta de cumplimiento en procesos de cobranzas, lo que se pudo corroborar a través de la metodología de investigacion que esto se debe a que los trabajadores no han sido capacitados de forma contantes para el desarrollo del trabajo, por lo que el cumplimiento de las metas propuestas no se han alcanzado; por otro lado se pudo conocer que los directivos no han rediseñado los procesos, por lo que usan los ambiguos y que por lógica no están dando los resultados esperados; se encuestó a 8 instituciones financieras tanto públicas como privadas del país, y se entrevistó a los directivos para poder conocer a fondo la problemática planteada. Al final del trabajo, se puede hallar la propuesta, que radicó en la creación de nuevas estrategias basadas por competencias para poder lograr la recuperación de cartera.

Palabras claves: mora, clientes, procesos, cobranzas.

ABTRACT

The financial sector is a fundamental part in every state, in Ecuador thanks to this sector, there is a large part of the commercial movement, its benefits are very important, however, there can also be various risks such as customer default. And basically that is the theme that has been developed in this investigative work, delinquencies in the clients of financial institutions in the country. It was known with certainty that the rate has not decreased and it has been due to the lack of compliance in collection processes, which could be corroborated through the investigation methodology that this is because the workers have not been trained in a constant way for the development of the work, for which the fulfillment of the proposed goals have not been reached; On the other hand, it was learned that the managers have not redesigned the processes, so they use the ambiguous ones and that logically they are not giving the expected results; Eight public and private financial institutions in the country were surveyed, and managers were interviewed in order to gain an in-depth understanding of the issues raised. At the end of the work, you can find the proposal, which was based on the creation of new competency-based strategies to achieve portfolio recovery.

Key words: default, clients, processes, collections.

INDICE

PORTADA I
DEDICATORIA II
AGRADECIMIENTO III
RESUMEN IV
ABSTRACT V
INDICE VI
ÍNDICE DE TABLAS VIII
ÍNDICE DE FIGURAS IX
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I 6
1. MARCO REFERENCIAL 6
1.1. Marco Teórico 6
1.1.1. La morosidad 6
1.1.2. Riesgo financiero 13
1.1.3. Teoría de dependencia de recursos 19
1.1.4. Teoría de la estructura de capital 23
1.1.5. Teoría de la contingencia empresarial 28
CAPÍTULO II 34
2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 34
2.1. Método del nivel teórico 34
2.2. Método estadístico matemático 34
2.3. Tipo de investigación 36
2.3.1. Investigación descriptiva 36
2.3.2. Investigación exploratoria 36

2.4. Instrumento de la investigación 37
2.4.1. El cuestionario 37
2.5. Técnica de la investigación 37
2.5.1. La encuesta 37
2.6. Población y muestra 38
2.6.1. Población 38
2.6.2. Muestra 38
CAPÍTULO III 40
3. ANALISIS DE RESULTADOS 40
3.1. Encuestas 40
3.2. Entrevista 49
CAPÍTULO IV 53
4. PROPUESTA 53
4.1. Justificación 53
4.2. Desarrollo de la propuesta 53
CONCLUSIONES 66
RECOMENDACIONES 67
Bibliografía 68

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de las variables. 39
Tabla 2 Cronograma de actividades 54
Tabla 3 Hoja de control de los procesos de cobranzas 55
Tabla 4 Seguimiento de recuperación de cartera 56
Tabla 5 Reestructuración sobre deuda de clientes morosos 57
Tabla 6 Proceso de capacitación de crédito 62
Tabla 7 Capacidad de pago por nivel de score 63
Tabla 8 Aspectos del solicitante según la categoría 64

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Influencia del control externo en las organizaciones..... 20
Figura 2 Objetivos de la organización para sobrevivir bajo las perspectivas eficiencia y dependencia de recursos 22
Figura 3 Morosidad de la cartera en bancos privados..... 35
Figura 4 La capacitación de los empleados en la morosidad 40
Figura 5 Efectividad de los procesos de cobranzas..... 41
Figura 6 Calificación de los procesos aplicados 42
Figura 7 Reducción del nivel de morosidad..... 43
Figura 8 Actualización de procesos de cobranzas..... 44
Figura 9 Manual para el proceso de cobranzas 45
Figura 10 Renovación de procesos de cobranzas..... 46
Figura 11 Diseño de nuevos procesos..... 47
Figura 12 Valoración de la aplicación de los procesos de cobranzas 48
Figura 13 Aceptación de la capacitación 49
Figura 14 Modelo de Gestión de Cobranzas..... 58
Figura 15 Programa de capacitación..... 59
Figura 16 Parámetros para comisión área de crédito y cobranza..... 60
Figura 17 Estrategia para mejorar la productividad de los empleados 65

INTRODUCCIÓN

La gestión del riesgo de crédito es una actividad fundamental e inherente a la intermediación financiero. Al recaudar fondos de sus clientes y pasarlos a aquellos que demandan, los bancos deben proteger estos recursos del posible incumplimiento, por esto se mide el riesgo de decidir a quién prestarle, la cantidad que se prestará y difundir para ser cargado (Alvarado, 2017).

La importancia de la gestión del riesgo de crédito hace que los bancos analicen al cliente antes de otorgar crédito, para que puedan minimizar los riesgos de la operación de crédito y, en consecuencia, para garantizar mayores ganancias, la premisa básica de las instituciones financieras.

Se sabe que los riesgos en las operaciones de crédito están directamente vinculados a las tasas de interés cobrados en el mercado. En un momento en que hay un fuerte incentivo para tomar crédito para calentar la economía y que las instituciones financieras traten de atraer a cada cliente con tasas de interés más bajas, este análisis de crédito debe ser cada vez más preciso para eso puede minimizar los riesgos y así competir con tasas de interés más bajas, ganando mercado (Zambrano, 2014)

Las instituciones financieras han mejorado a lo largo de los años su forma de gestión de riesgos, y esta reestructuración está haciendo que esta actividad sea más compleja (Salinas, 2018). Estas instituciones financieras son muy importantes tanto para las empresas como para la sociedad en general, porque mueven los

recursos financieros del mercado, poniéndolos a disposición de los prestatarios que los necesitan.

La pregunta que surge es: ¿Cómo influye la morosidad en el aumento del riesgo financiero en las empresas?

Es por ello, que el presente trabajo se encuentra estructurado de una forma en la cual se puede observar una propuesta como solución al alto índice de morosidad que acaece en las instituciones financieras. Se plantea la problemática como una pregunta que se contesta a lo largo del desarrollo de la tesis, así como los objetivos tanto general como específico que permiten el direccionamiento de la información.

En el capítulo uno se encuentra el marco referencial, compuesto por cada uno de los argumentos de autores que han dado validez a la recopilación de información y la transformación de mismo, se investiga sobre temas relevantes como la morosidad, que permite el entendimiento de cómo influye esta acción en la cartera de una entidad y a su vez en los estados financieros; el riesgo financiero para comprender hasta qué punto puede una institución manejar esta condición. En el siguiente capítulo se muestra el marco metodológico, estructurado con cada uno de los tipos y métodos de indagación, así como las herramientas y las técnicas para la recopilación de datos tantos estadísticos como cualitativos, se detalla la aplicación de un método teórico, que permita la recolección de argumentos, el estadístico – matemático, para la transformación de información en datos porcentuales, el uso de las encuestas como principal técnica de recolección de datos.

El capítulo tres muestra el análisis de los resultados obtenidos y la transformación de la información en datos porcentuales para una mayor comprensión de mismo, al final se halla la propuesta, la cual es la solución a la problemática encontrada.

- El problema de investigación es el siguiente: **¿Cuál es la incidencia que tendrá la planificación estratégica en la reducción de la morosidad de la cartera vencida en el sector bancario?**

Las preguntas que se derivan de la investigación son las siguientes:

- ¿Qué argumentos teóricos pueden aportar a la investigación sobre la relación de la planificación estratégica en el objetivo de reducir la morosidad de la cartera vencida?
- ¿Cuál es la situación actual referente al vencimiento en los créditos que hace que el sector bancario busque mediante la planificación estratégica reducir la morosidad?
- ¿Qué tipo de métodos se deberían aplicar para diseñar una planificación estratégica para el sector bancario para reducir la morosidad de la cartera vencida?
- ¿Qué procesos debe tener la planificación estratégica para reducir la morosidad de la cartera vencida?

Objetivo General

Evidenciar la incidencia de la planificación estratégica en la reducción de la morosidad de la cartera vencida en el sector bancario

Objetivos Específicos

- Construir una fundamentación teórica basada en argumentos sobre la relación de la planificación estratégica con la reducción la morosidad de la cartera vencida.
- Establecer la metodología a aplicar para poder determinar la situación actual referente a la cartera vencida y poder plantear una planificación estratégica adecuada.
- Diseñar una planificación estratégica para reducir la morosidad de la cartera vencida.

Justificación

Teórico. - La solución a la problemática planteada, que es la planificación estratégica, se fundamenta con base a las investigaciones previamente desarrolladas en textos, artículos científicos, papers y demás fuentes bibliográficas que permitirá indagar sobre cada uno de los subtemas relacionados al objetivo general, de esta forma se podrá tener una visión más amplia sobre los procesos que influyen en este tipo de proyectos. (Rial, García, & Varela, 2017)

Metodológicos. - Al tratarse de una planificación estratégica, el proceso metodológico está conformado por establecer el enfoque mixto del proyecto, es decir, que se necesita la obtención de la información a través de dos fuentes: cuantitativo y cualitativo, por lo que se hace imprescindible la recolección de información por medio de encuestas y de entrevistas. (Cegarra, 2014)

Práctico.- La aplicación de la planificación estratégica financiera tendrá una incidencia práctica en los modos de actuación del sector bancario para reducir la morosidad de la cartera vencida puesto que será una herramienta para mejorar las acciones para el cumplimiento de los objetivos y para detectar los problemas

primordiales, con el fin de apoyar la futura toma de decisiones (Ecuador Universitario, 2017)**.**

La productividad de una empresa se debe en gran manera al desempeño de los empleados, cuando existe una motivación a través de las relaciones internas y el cumplimiento eficaz de los procesos internos, la compañía logra cumplir su misión y su visión sin muchos problemas, en este proyecto, la planificación estratégica servirá también para poder motivar a los encargados del área de cobranzas a realizar estas actividades de forma eficaz, aportando a la reducción de la morosidad, para que cualquier entidad pueda desarrollar, cuidar y prestar atención debida a los procesos que se relacionan en toda la parte administrativa, de esta manera minimiza la alta rotación de personal como de clientes. (Godoy, 2011)

CAPÍTULO I

1. MARCO REFERENCIAL

1.1.Marco Teórico

1.1.1. La morosidad

Según (Zúñiga, 2015), “La morosidad real se refiere a las cuotas de amortizaciones realmente vencidas y no pagadas; y la morosidad legal a la totalidad del saldo insoluto aunque solo una cuota de amortización del préstamo esté vencida”. (Pág. 519)

La morosidad ocurre cuando una persona no cumple con sus compromisos financieros. Los créditos incumplidos son "aquellos que tienen dificultades para ser en consecuencia, conllevan pérdidas para el acreedor”. Tener clientes morosos es un riesgo que los bancos asumen al otorgar préstamos. Riesgo son todos los eventos que pueden ocurrir en un intervalo de tiempo dado: desde el depósito por el inversor y su devolución al depositante. En este intervalo de tiempo, la aplicación de la recursos por parte de la institución, que, en principio, depende de la recepción de los recursos solicitados devolverlos al depositante.

De acuerdo con (Rojas & Bertran, 2018): En el plazo de cobro debemos tener en cuenta que el plazo de cobro real no siempre se ajusta al plazo que hayamos pactado con nuestros clientes. Esto es debido a la morosidad. Por lo tanto, debemos calcular el plazo de cobro de clientes teniendo en cuenta la morosidad y sin tenerla en cuenta. Esta consideración nos servirá para determinar si el efecto de la morosidad es significativo y, en el caso que lo sea, las medidas a tomar para disminuir sus efectos. (Pág. 89)

Los riesgos bancarios se pueden clasificar en:

a) Riesgo de liquidez: es el tipo de riesgo más común. Se relaciona con la falta de coincidencia de flujos activos y pasivos financieros y su impacto en la capacidad financiera de la institución para obtener activos y cumplir con sus obligaciones.

b) Riesgo de mercado: relacionado con pérdidas potenciales derivadas de cambios en los factores de riesgo. riesgos tales como tasas de interés y cambio, índices y precios. Es un riesgo estrechamente vinculado. con la internacionalización y la mayor complejidad de los mercados, a medida que estos factores aumentan su volatilidad y aumentan los posibles desequilibrios.

c) Riesgo de crédito: se asocia con las pérdidas que el acreedor puede tener al otorgar crédito a un deudor moroso, que no cumple con sus compromisos en la fecha ajustada. Es el Banco Central dirigido a mejora de la capacidad de control del riesgo de crédito, prevención de crisis, detección posibles problemas y subsidios para el análisis e investigación del mercado crediticio.

d) Riesgo operacional: es el riesgo que corre una empresa de ser perjudicada por fallas internas del sistema o empleados, o por un evento externo. Es un riesgo de varias modalidades: fraude, errores, fallas de control, tecnologías mal utilizadas, además de los eventos antes mencionados externo. Para eventos externos, podemos citar como ejemplo, no sin reservas, la responsabilidad para robos dentro de agencias.

e) Riesgo regulatorio o legal: ocurre cuando los cambios en la legislación o regulación de las actividades de las instituciones financieras causan fluctuaciones inesperadas hacia arriba o hacia abajo activos o pasivos Este es un riesgo directamente relacionado con el Banco Central y el Consejo Monetario Nacional,

que debe tomar precauciones en todos los sentidos antes de promover cambios en la política del Sistema Financiero Nacional.

f) Riesgo moral: corresponde al comportamiento del agente económico para asumir más riesgos, tanto cuanto mayor es el aparato de protección. El Banco Central es responsable de prevenir eeste riesgo bancario. Aunque puede inyectar recursos, corresponde a BCE analizar la viabilidad de préstamos a instituciones financieras en crisis, para evitar la incidencia del riesgo moral.

g) Riesgo sistémico: ocurre cuando la institución financiera no tiene suficientes recursos y deja de pagar otro, causando el llamado efecto dominó, haciendo que todo el sistema financiero colapse.

Según (Brachfield, 2016): En contra de lo que muchos creen, la morosidad es una realidad compleja; es un fenómeno poliédrico en el que intervienen diversos condicionantes, por lo que hay que estudiar factores macroeconómicos, microeconómicos, empresariales, antropológicos, históricos, estadísticos, culturales, sociológicos, psicológicos, financieros, legales y de comportamiento humano. (Pág. 23)

Según (Longenecker, 2016), "Los clientes morosos por lo general tratan de evitar manchar su historial crediticio, sobre todo cuando esto podría ser del conocimiento de la comunidad de negocios. Esta preocupación subyace en los diversos esfuerzos de cobranza del vendedor y los fortalece". (Pág. 376).

Otro tipo de clientes morosos son aquellos que incumplen con sus obligaciones de forma intencional, a pesar de que en muchas ocasiones tienen la posibilidad de pagar la deuda no lo hace porque no quieren. Este tipo de clientes morosos suelen hacer todo lo posible para retrasar el pago de sus deudas, por lo

tanto, se pueden definir como el peor tipo de clientes morosos. Es imperativo que las instituciones tomen serias medidas antes de otorgar un crédito.

Para (Álvarez, 2017): Se entiende que <<moroso>> y <<deuda cero>> son conceptos incompatibles y excluyentes. Es moroso quien tarda en cumplir una obligación, pero una vez que ha cumplido ya tiene el calificativo de cumplidor perdiendo su condición de moroso. La deuda existe o no existe. Si no existe, no es deuda y si no hay deuda no hay razón material no jurídica para calificar como moroso en el presente a una persona que en el pasado fue moroso pero que ha dejado de serlo.

La morosidad perjudica a los acreedores y deudores, porque cuando los bancos no reciben la cantidad que se prestó a los morosos, quienes asumen estas pérdidas son los otros prestatarios, ya que los bancos incorporan el riesgo de incumplimiento en la tasa de interés.

Es importante monitorear las operaciones de crédito otorgadas para minimizar el incumplimiento, evitando así el costo de cobrar la operación y el costo de no recibir montos prestados, recuperar el crédito es la misión más ardua de toda institución financiera, especialmente cuando esa institución está dentro de los límites de incumplimiento resultante de la no recepción de créditos.

A través de la negociación, el banco busca acercarse al cliente, permitiéndole estar se crean vínculos duraderos. El propósito de la negociación es saber hasta dónde puede llegar el cliente. Para el proceso de cobro y recuperación de crédito ocurre con éxito, es necesario que los registros de los clientes están actualizados y cuentan con la mayor cantidad de información posible,

especialmente aquellos relacionados con respecto a la ubicación de estos clientes, como números de teléfono y direcciones.

En tele-facturación, la negociación es esencial para lograr la máxima eficiencia Se presenta dos tipos de acciones utilizadas en la tele facturación, que son: "aviso predeterminado", Ocurre cuando los operadores llaman al cliente deudor y les recuerdan el no pago de sus cuotas y la "tele negociación" que ocurre, por ejemplo, en bancos que financian vehículos (u otra financiación en la que los activos se comprometen como garantía) en la que la liquidación de deudas para que el acreedor no tenga que pagar el activo (garantía) .

Cuando finalizan las alternativas de recolección, las acciones de recuperación de crédito, en el que los principales son los canales administrativos o judiciales. En la ruta administrativa por la propia institución proveedora de crédito o por un tercero contratado para este propósito la negociación es más suave, mientras que la negociación a través de canales judiciales suele ser el resultado de un impasse entre la institución acreedora y el deudor.

1.1.1.1.Claves para prevenir la morosidad y recuperar los impagos

Según (Brachfield, 2017) Cuando una empresa no cobra puntualmente, no podrá atender sus obligaciones de pago y su tesorería entra en crisis. Cuando se producen incrementos de las necesidades de tesorería provocados por unos plazos de pago prolongados, las empresas recurren a terceros para obtener los medios financieros necesarios. (Pág. 11).

Las empresas se insertan en un escenario de competencia feroz, buscando las mejores prácticas para ganar y retener clientes, a fin de permanecer activos en

el mercado. Buscando resolver las necesidades del mercado y maximizar las ganancias de las organizaciones, una posible alternativa es aumentar los ingresos, lo que conduce a un crecimiento en la asignación de crédito y, en consecuencia, a una mayor exposición al riesgo de la operación.

Según (Rubio, 2014) La liquidez implica, por tanto, la capacidad puntual de convertir los activos líquidos o de obtener disponibles para hacer frente a los vencimientos a corto plazo. (Pág. 16)

Por lo tanto, la política de crédito y cobro son herramientas esenciales para garantizar la salud financiera de la empresa, con un mínimo de pérdidas por incumplimiento. Algunas compañías, para aumentar las ventas, hacen que los criterios para otorgar créditos sean excesivamente flexibles, favoreciendo la aparición de deudas incobrables. Por el contrario, si la empresa adopta una política crediticia muy estricta, tendrá un menor riesgo de no recibir, pero reducirá la posibilidad de cerrar acuerdos. Lo ideal es tener un equilibrio entre rigidez y flexibilidad en la concesión de crédito, para obtener un aumento en las ventas, con un bajo riesgo de incumplimiento.

La política de crédito es una estrategia utilizada por las empresas para establecer estándares que se utilizarán para conocer a sus clientes en detalle, como una forma de seguridad para la empresa, utilizando diversos métodos para determinar los clientes que merecen recibir crédito. Las políticas de crédito son la base para la gestión de las cuentas por cobrar, ya que es a través de él que se lleva a cabo la forma de otorgar créditos, es la política de crédito la que define los estándares, riesgos y términos de crédito (Aguilar, 2015).

Desde el momento en que la empresa trabaja con el otorgamiento de crédito, obtiene clientes con varios perfiles. En ese momento, existe la necesidad de una política de crédito en la que sea posible garantizar que la empresa reciba el crédito otorgado en el futuro. Una política crediticia ideal es aquella que puede aumentar el volumen de ventas, con un mínimo de incumplimiento, para lo cual existen algunos métodos teóricos capaces de optimizar la política crediticia, pero para el uso máximo de estos métodos es necesario que la empresa conozca la probabilidad de pérdida por deudas incobrables. Dado que cuanto mejor es la situación financiera en la que se encuentra la empresa, mejor es su política crediticia, aprovechando la ganancia del mercado.

Afirma que una política crediticia menos liberal que signifique plazos más estrictos o criterios de selección de clientes puede conducir a una reducción en los saldos de las cuentas por cobrar, reduciendo los costos incurridos por la empresa (Brachfield, 2016). En consecuencia, puede aumentar sus ganancias siempre que no haya una reducción en las ventas y las ganancias que superen el beneficio obtenido de la reducción en la inversión. Una política de crédito liberal aumenta el volumen de ventas mucho más que una política rígida, pero genera más inversión en cuentas por cobrar y más problemas de recepción, lo que requiere una mayor rigidez en el cobro.

Las normas de crédito definen esencialmente los instrumentos de crédito y los requisitos mínimos de garantía para otorgar crédito a un cliente. A medida que la compañía afloja los estándares de crédito, la posibilidad (riesgo) de que una cuenta por cobrar se vuelva incobrable aumenta, afectando las ganancias de manera negativa.

Plazo de crédito, se refiere al período de tiempo que la empresa permite a sus clientes pagar las compras realizadas. Este período generalmente se mide en la cantidad de días representativos del mes comercial (30 días; 60 días, etc.), y generalmente se cuenta a partir de la fecha de emisión de la factura que representa la operación comercial realizada o desde el final del mes en el que tiene lugar en venta (Brachfield, 2018).

Concesión de descuento, no es más que la reducción en el precio de venta realizado cuando los pagos por compras se realizan en efectivo o en plazos muy cortos (Salinas, 2018). La política de descuento financiero afecta variables importantes que actúan en la formación de las ganancias de la compañía. Puede cambiar las ventas, los márgenes de beneficio, el volumen de capital invertido en las cuentas por cobrar y el incumplimiento.

En la política de cobro el objetivo es definir los posibles criterios y procedimientos a ser adoptados por una empresa, con miras a recibir, en la fecha de vencimiento, los diversos montos por cobrar. Dada la situación, se puede ver que la base para que la empresa pueda llevar a cabo una buena gestión es tener su política de crédito definida y con los estándares deseados establecidos, inhibiéndola, evitando así problemas futuros con falta de pago.

1.1.2. Riesgo financiero

Según (Besley & Brigham, 2018): El riesgo financiero refleja el riesgo asociado con las decisiones de financiación, es decir, la capacidad de la empresa para liquidar sus compromisos financieros. Las empresas con un bajo nivel de endeudamiento presentan un bajo nivel de riesgo financiero; Los altos niveles de

endeudamiento, por otro lado, al tiempo que promueven una mayor capacidad para apalancar resultados, también muestran un mayor riesgo financiero.

(Ortega, 2019), básicamente son "Las acciones preferentes otorgan a sus titulares el derecho a cobrar dividendos y otras ganancias con prioridad sobre las acciones ordinarias o incluso en procedimientos de liquidación de la empresa". (Pág. 77)

La evaluación de las incertidumbres vinculadas a las operaciones financieras de una organización constituye el análisis de los riesgos financieros. En él está presente la forma de gestionar desde los movimientos de efectivo hasta el destino de los recursos que fueron o serán invertidos.

El propósito del análisis de riesgo financiero es asegurar que el gerente de la compañía sea asistido de tal manera que los riesgos se minimicen o incluso se eviten. Además, crear planes que puedan disminuir el impacto de esto en las cuentas de la organización también es parte de los objetivos de este análisis. Por lo tanto, es posible afirmar que, en el análisis de riesgos financieros, las incertidumbres se miden a través de una opinión sobre la posibilidad de que ocurra un determinado evento, utilizando métodos como la contabilidad y las estadísticas.

Para (Larraga & Elvira, 2018), "Los inversores, en general, son adversos al riesgo, lo que quiere decir que a igualdad de rendimiento esperado preferirán aquel proyecto que tenga menos riesgo asociado, o a igualdad de riesgo elegirán el que prometa proporcionar el mayor rendimiento esperado". (Pág. 12)

En una empresa, la mayor parte del análisis de riesgo financiero estará vinculado a las operaciones financieras. Esto se debe al hecho de que incluyen amenazas causadas por una gestión insatisfactoria de los recursos.

Por lo tanto, hay varias razones que pueden conducir a estas causas. Ver algunos de ellos:

- Inadecuada gestión financiera;
- El endeudamiento es alto;
- Exposición a variaciones del tipo de cambio o incluso tasas de interés;
- Operaciones de mercado o inversiones con un alto grado de incertidumbre sobre los retornos;
- Baja calidad de información que guiará el proceso de toma de decisiones;

El riesgo financiero involucra cuatro divisiones: riesgo de mercado, riesgo de crédito, riesgo de liquidez y riesgo operativo.

1.1.2.1. Tipos de riesgo financiero

De acuerdo a (Gómez & López, 2018): En función de los riesgos asumidos en los siguientes tres grandes tipos de riesgos financieros: Riesgo de crédito, Riesgo de mercado y Riesgo operacional, entendiendo por tal el riesgo de pérdida directa o indirecta resultante de procesos, recursos humanos y sistemas inadecuados o fallidos, o de acontecimientos externos. (Pág. 32)

Las principales causas de pérdidas financieras son las que surgen principalmente de actitudes irresponsables hacia una serie de situaciones. Una forma práctica de evaluar el grado de exposición al riesgo es el uso de índices, como deuda neta / Evita . Tenga en cuenta que una alta exposición a la deuda puede

indicar una inversión riesgosa, especialmente en tiempos de alta volatilidad del mercado.

Otra información importante que debe evaluarse está relacionada con las ganancias generadas financieramente. Muchas compañías buscan obtener una buena parte de sus resultados a través de la especulación en el mercado de derivados, lo que puede agregar un riesgo bastante notable en el caso de un aumento repentino en la volatilidad del mercado.

Según (Madura, 2019): El riesgo crediticio, el cual es el riesgo de que ocurra una pérdida debido al incumplimiento de una parte en el contrato. Este tipo de riesgo existe para las transacciones extrabursátiles, en las cuales una empresa o individuo confía en la solvencia crediticia de una contraparte. (Pág. 345).

Se sabe que los riesgos de crédito son los más comunes, ya que esta alternativa está vinculada a la posibilidad de que alguien no pueda cumplir con los compromisos financieros asumidos. Es decir, si alguien no le paga, ya sea un alquiler, la entrega de un préstamo, una compra, etc. El riesgo siempre está relacionado con la capacidad de quienes invierten para recuperar el dinero que invirtieron. Por lo tanto, este riesgo de crédito también cubre ese dinero que invierte en acciones o en Treasury Direct , por ejemplo. Después de todo, si la empresa o el gobierno quiebran, en esos casos, usted pierde.

Para evaluar el riesgo de crédito, haga lo que hacen los bancos y las instituciones financieras al evaluar si un cliente tendrá o no crédito disponible. Nunca prestan dinero a aquellos que ya tienen deudas pendientes, por ejemplo. Lo importante aquí es evaluar cuidadosamente los riesgos crediticios de

una inversión y las posibilidades de retorno para tomar la mejor decisión, de acuerdo con su perfil de inversión y su tolerancia al riesgo.

Como lo indica (Madura, 2019): El riesgo de mercado se refiere a las fluctuaciones en el valor del instrumento como resultado de las condiciones de mercado. Las empresas que usan contratos de futuros para especular deben preocuparse por el riesgo de mercado. Si sus expectativas acerca de las condiciones futuras del mercado son equivocadas, pueden sufrir pérdidas en sus contratos de futuros. (Pág. 344)

El riesgo de mercado está vinculado a las fluctuaciones que ocurren en las bolsas de valores, y está relacionado con las acciones de empresas, divisas, productos básicos y economías (nacionales e internacionales). La fluctuación de los precios en la bolsa de valores afecta a las empresas y negocios que causan ganancias o pérdidas. Para las inversiones, en este caso, el riesgo se puede calcular directamente cambiando el precio del activo que se invirtió o comparándolo con otro indicador de referencia.

Recordar que todos los cambios de precios pueden afectar su bolsillo personal, como los cambios en las tasas de interés. Y estas variaciones también pueden influir en las ganancias o pérdidas de su empresa, si es un emprendedor. Por lo tanto, siempre se debe evaluar la fluctuación del mercado y considerar estos riesgos en sus decisiones financieras, ya sea como persona física o jurídica.

(Madura, 2019) Dice: El riesgo operativo, que es el riesgo de pérdidas como resultado de una administración o controles inadecuados. Por ejemplo, las empresas que usan contratos de futuros para cubrirse están expuestas a la posibilidad de que los empleados responsables de estas posiciones de futuros no comprendan del todo

cómo responderán los valores de los contratos de futuros específicos ante las condiciones de mercado. (Pág. 345).

Los riesgos operativos corresponden a pérdidas que en realidad pueden ser causadas por una falla en la operación de una actividad, es decir, por un error. Este error puede ser humano, pero también involucra sistemas, eventos, procesos y muchos otros factores. Aunque este es uno de los riesgos más difíciles de diseñar, se hace más pequeño cuando todo está bien planeado y organizado. Como también puede ser causado por un fraude interno o externo, saber con quién realiza transacciones comerciales o financieras es siempre una forma de evitar sorpresas desagradables.

Para (Vilariño, 2018): Riesgo de liquidez. Se define como la posibilidad de sufrir pérdidas originadas por la dificultad, total o parcial, de realizar ventas o compras de activos sin sufrir una modificación sensible de los precios. El riesgo de liquidez también se refiere a las pérdidas originadas por encontrar dificultades en la financiación necesaria para mantener el volumen de inversión deseado. (Pág. 14).

En las inversiones, el riesgo de liquidez también representa la facilidad o la dificultad de redimir el dinero que se ha invertido, sin que pierda su valor. Algunas inversiones pueden convertirse en efectivo más rápidamente que otras y este es el riesgo de liquidez.

Vender una propiedad puede llevar tiempo, el dinero depositado en ahorros puede canjearse en cualquier momento. Comprender cuál es la mejor opción depende de muchas variables, especialmente de cuáles son sus intenciones a largo plazo. En las finanzas personales y / o de la empresa, el riesgo de liquidez también se trata de su propia capacidad de no poder pagar lo que necesita, ya sean deudas,

empleados, entre otros gastos. Este riesgo está muy relacionado con la mala gestión de las finanzas de la empresa, por lo que, desafortunadamente, también es bastante común.

Según (Vilariño, 2018): El riesgo de interés es la pérdida que puede producirse por un movimiento adverso de los tipos de interés, y se materializa en pérdidas de valor de mercado de activos financieros sensibles al tipo de interés como son los títulos de renta fija (pública y privada), pero también los derivados como los swaps, los futuros y forward sobre tipos de interés a corto y largo plazo, las opciones sobre bonos o sobre futuros sobre bonos. (Pág. 14)

De acuerdo a (Vilariño, 2018): Este tipo de riesgo se presenta por la posibilidad de que existan errores en la formulación de los contratos y, en este sentido, se puede considerar una modalidad de riesgo operativo, pero también se presenta el riesgo legal por una interpretación de los contratos diferente a lo esperado. (Pág. 15)

1.1.3. Teoría de dependencia de recursos

(Benassini, 2019) Sugiere que existe una alternativa a la perspectiva institucional que Nombre de dependencia de recursos, que considera el medio ambiente como una fuente de influencia organizaciones, más que una forma diferente. Una premisa básica da una perspectiva de dependencia de recursos y decisiones que se toman dentro de las organizaciones, o lo que sea, dentro del contexto político condiciones internas y están relacionadas con las condiciones ambientales que enfrentan.

En ella la gestión de las relaciones externas es esencial para la supervivencia organizacional y es fuertemente influenciado por fuerzas externas. Una perspectiva de la Unidad de Recursos reconoce los efectos del medio ambiente en los resultados estrategias, pero también se centra en el papel de recaudar fondos para lograr el rendimiento satisfactorio, capacidad organizativa para obtener recursos y negociación y relación.

Las actividades interiores - organizacionales también son actividades fundamentales en esta perspectiva, que admite que ciertos cambios no están en el entorno o, en parte, en la determinación de dos administradores Usted organiza, porque se preocupan por hacer compatibles las características del entorno. Intereses específicos de sus organizaciones.

Otro aspecto importante de esta perspectiva es que las organizaciones deben interactuar activamente con un entorno, manipulando o para su propio beneficio. En lugar de tomar un papel pasivo, las fuerzas ambientales, como las organizaciones, toman decisiones estratégicas para adaptarse al medio ambiente.



Figura 1 Influencia del control externo en las organizaciones

Fuente: (Abascal, 2016)

Un elemento clave desde la perspectiva de la Unidad de Recursos y el cuerpo estratégico. Una perspectiva de la escolta estratégica atribuida a los

miembros de la organización para adaptar las organizaciones a un entorno, los resultados se organizan.

Estos autores sostienen que las propuestas de varias organizaciones miembros y organizaciones las organizaciones tienen libertad sustancial para elegir la mejor entre ellas. Una perspectiva enfocada a la atención a individuos y grupos dentro de la organización, para explicar los procesos. Se organiza este enfoque o comportamiento presupone que los actores se organizan discreción para actuar por su propia cuenta (Fernández, 2014)

(Besley & Brigham, 2018) La perspectiva de elección estratégica enfatiza las explicaciones no deterministas de los procesos y resultados organizacionales se señala que hay tres formas en que operan las elecciones estratégicas en relación con medio ambiente. El primero es que quienes toman las decisiones tienen autonomía. Esta autonomía es mucho mayor que eso sería sugerido por una estricta adhesión al determinismo ambiental.

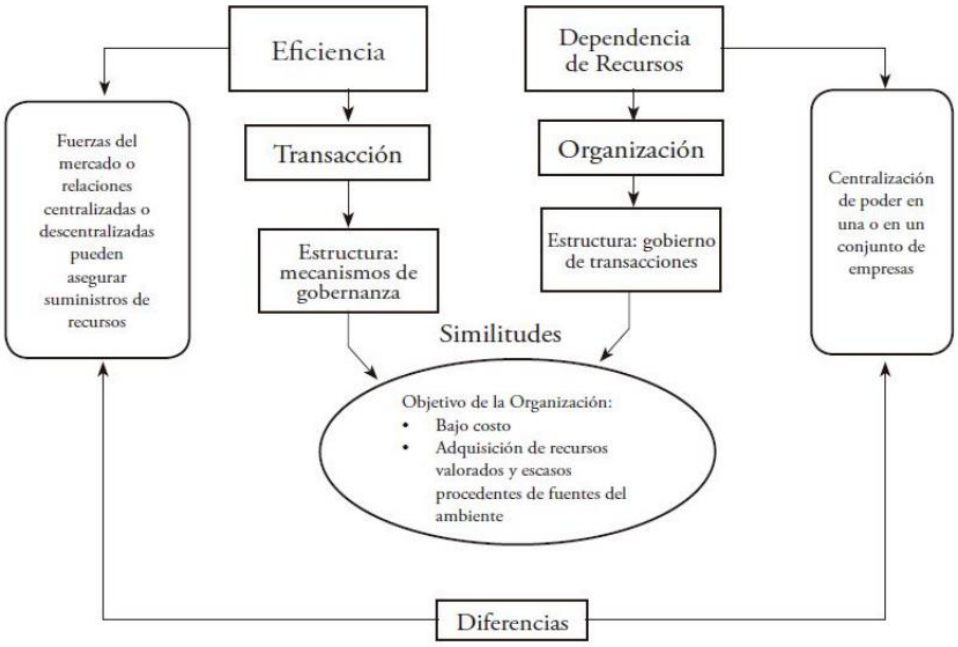


Figura 2 Objetivos de la organización para sobrevivir bajo las perspectivas eficiencia y dependencia de recursos

Fuente: (Barradas, 2018)

La autonomía de quienes toman las decisiones se refieren al hecho de que se puede tomar más de una decisión sobre el nicho ambiental que es ocupado: más de una estructura es apropiada para un entorno determinado. La segunda forma para que las opciones estratégicas operen con el medio ambiente es cuando existe la intención de manipular lo mismo.

Las organizaciones intentan crear demanda para sus productos o pueden intentar ingresar de acuerdo con otras organizaciones para regular la competencia, legal o ilegalmente, operando a través de procesos políticos, las organizaciones también pueden garantizar la aprobación de aranceles y cuotas para limitar la competencia de organizaciones extranjeras.

La tercera forma en que se toman decisiones estratégicas sobre el medio ambiente se basa en el hecho de que las condiciones ambientales particulares son percibidas y evaluadas de manera diferente por diferentes personas. Los actores organizacionales definen la realidad en términos de su propia historia y valores.

(Delgado, 2018) Estudió políticas de contratación de ejecutivos en una gran empresa, y Como resultado, se observó la selección de ejecutivos con antecedentes muy homogéneos. Sugiere que esto permite la confianza mutua, ya que los tomadores de decisiones experimentan las cosas de la misma manera y tomar los

mismos tipos de decisiones. El entorno es percibido, interpretado y evaluado por actores humanos dentro de las organizaciones.

La percepción se convierte en realidad y las condiciones ambientales son importantes solo en la medida en el que son percibidos por quienes toman decisiones. Diferentes actores pueden percibir lo mismo fenómeno de maneras completamente diferentes. Los responsables de la toma de decisiones actualizan el entorno basado en sus percepciones, interpretaciones y evaluaciones. Por lo tanto, diferentes organizaciones actúan de manera diferente frente a las mismas condiciones ambientales, si las percepciones de tales condiciones son diferentes.

En este sentido, se señala que el problema crítico es cuánto difieren las percepciones organizacionales de los indicadores objetivos de cuestiones ambientales. El modelo de toma de decisiones desde la perspectiva de dependencia de recursos sugiere que Las organizaciones son, o intentan ser, activas para influir en sus entornos (Sanchez, 2017). Este aspecto contribuye a la variación entre organizaciones, dado que son el resultado de respuestas conscientes contingencias ambientales. Las organizaciones intentan absorber la interdependencia e incertidumbre, como a través de fusiones de organizaciones

1.1.4. Teoría de la estructura de capital

Uno de los temas centrales en la teoría de las finanzas corporativas se refiere a la estructura de capital de las empresas. La estructura de capital se refiere a la forma en que las empresas usan capital y capital de terceros para financiar sus activos (Correa, 2018). En términos generales, el capital social son los recursos

provistos por socios o accionistas, mientras que el capital de terceros involucra recursos obtenidos a través de deuda.

La estructura del capital es un tema que los investigadores del área financiera han discutido intensamente, el tema principal que rodea el tema es si la forma en que se financia la empresa influye o no en su valor. Se pueden identificar dos corrientes teóricas importantes sobre la estructura del capital: la tradicionalista (teoría convencional).

La teoría tradicional sostiene que la estructura de capital influye en el valor de la empresa. De acuerdo con esta tendencia, el costo del capital de terceros se mantiene estable hasta un cierto nivel de endeudamiento, del cual aumenta debido al mayor riesgo de quiebra. Como el costo de capital de terceros es más bajo que el costo de capital, la compañía debe endeudarse hasta el punto de que su costo total de capital alcance un nivel mínimo. Este punto representaría la estructura de capital óptima, lo que llevaría a la maximización del valor de la empresa.

A diferencia de la teoría convencional y basada en un conjunto de supuestos bastante restrictivos, se argumentó que la forma en que se financia la empresa es irrelevante para su valor (Solano M. , 2017). El costo de capital de la empresa es el mismo para cualquier nivel de endeudamiento y, por lo tanto, no habría una estructura de capital óptima. Por lo tanto, el valor de una empresa no depende de la forma en que se financia, sino de los flujos de efectivo que genera y su riesgo.

A partir de esta discusión, se comenzaron a realizar varias investigaciones con el objetivo de identificar los factores que explican la forma en que las empresas se financian a sí mismas, dando lugar a la teoría moderna de la estructura del capital. Muchos estudios han evaluado el problema considerando las

imperfecciones existentes en el mercado, como impuestos, costos de bancarrota, costos de agencia y asimetría de información.

Se ha evaluado el efecto de los impuestos sobre la estructura de capital de las empresas. Los autores exploraron la cuestión del beneficio fiscal generado por el uso de las deudas, debido a que el interés es deducible en el cálculo del impuesto a las ganancias corporativas. Como resultado de este beneficio, un mayor nivel de endeudamiento conduciría a un aumento en su valor (Peñafiel, 2017).

Sin embargo, el crecimiento de la deuda ejerce presión sobre los flujos de efectivo de la compañía debido a la obligación de pagar intereses y amortizar el principal, lo que lleva a una mayor probabilidad de quiebra y, en consecuencia, al aumento del costo de capital para terceros. Por lo tanto, después de un cierto nivel de endeudamiento, el beneficio fiscal resultante del uso de las deudas se cancela por el mayor riesgo de quiebra.

El uso de una estructura más endeudada genera conflictos de intereses entre acreedores, accionistas y administradores, ya que los acreedores proporcionan fondos a las empresas sin tener un control total sobre la aplicación de estos recursos. Una de las posibles formas de conflicto implica cambiar la actitud de los accionistas en relación con el riesgo. Como los accionistas se hacen cargo de todas las ganancias residuales después del pago del costo fijo de las deudas y su responsabilidad se limita al capital aportado, existe un incentivo para que prefieran inversiones de mayor riesgo, especialmente cuando la empresa enfrenta dificultades financieras (Cuenca R. , 2018). Para defenderse de este comportamiento, los acreedores incorporan los costos de la agencia en los cargos financieros cobrados por los préstamos.

Se ha analizado el tema de la asimetría de información en las decisiones de inversión de las empresas. La asimetría informativa se deriva del hecho de que los gerentes internos tienen información sobre las oportunidades de inversión de la compañía que los inversores externos no tienen. Se ha destacado que la estructura de capital puede usarse como una señal para los inversores externos de la información en poder de los administradores, reduciendo la asimetría de la información.

De manera simplificada, una empresa puede financiar sus nuevas oportunidades de inversión a través de acciones o capital de terceros. La opción de financiar la inversión a través de señales de deuda al mercado de que la gerencia cree que las acciones de la compañía están infravaloradas (Barradas, 2018). Esta decisión representa una señal positiva para el mercado, ya que la riqueza producida por la nueva inversión será absorbida solo por los accionistas actuales. Según esta teoría, para evitar señales negativas al mercado y reducir su valor, las empresas mantienen una reserva de capacidad de deuda para su uso en futuras inversiones.

Basado en una investigación sobre asimetría informativa, se ha propuesto la teoría del *orden* jerárquico, que considera la existencia de una jerarquía en las fuentes de financiación, es decir, se supone que las empresas priorizan el uso de una fuente de recursos en relación con la otra. Para esta teoría, las empresas en general prefieren financiar sus inversiones a través de recursos internos (retención de ganancias). Si estos fondos no son suficientes, la segunda opción es el financiamiento de la deuda y, finalmente, si todavía hay una necesidad de fondos, se emiten nuevas acciones.

Las teorías sobre la estructura de capital se construyeron junto con el desarrollo de una serie de investigaciones empíricas que tenían como objetivo identificar los factores que determinan la estructura de capital de las empresas (Alles, 2017). Cabe señalar que el desarrollo de las teorías sobre la estructura del capital se produjo en entornos económicos e institucionales muy diferentes del contexto brasileño. Estos mercados tienen ciertas características que no se encuentran en economías en desarrollo como Ecuador. Entre estas características, destaca tasas de interés homogéneas, el equilibrio entre los agentes económicos excedentes y deficitarios, la ausencia de controles artificiales del mercado y la ausencia de niveles relevantes de inflación.

A diferencia de las economías desarrolladas, el mercado brasileño tiene ciertas ineficiencias que afectan directamente las decisiones financieras de las empresas. Entre estas imperfecciones, destacamos el mercado de capital restringido, la alta concentración del control accionario de las empresas y la fuerte restricción de las fuentes de capital a largo plazo de terceros (Chiavenato, 2018). Además, las altas tasas de interés hacen que los costos de financiamiento sean bastante significativos, lo que hace que las empresas en Brasil tengan bajos niveles de endeudamiento.

Otra característica del mercado ecuatoriano es el hecho de que el costo de capital de terceros no es solo una función del riesgo del prestatario, sino también de la naturaleza de la fuente de financiamiento. Como resultado, ciertas líneas de crédito a largo plazo dirigidas a inversiones específicas tienen un costo financiero más bajo que las líneas a corto plazo, cuyo riesgo de crédito para el acreedor suele ser menor.

1.1.5. Teoría de la contingencia empresarial

La teoría de contingencia es una teoría del comportamiento, que argumenta que no existe una única forma ideal de diseñar estructuras organizacionales (Solano E. , 2018) **.** Según esta idea, el mejor método para administrar una empresa depende de la situación interna y externa, ya que todo es relativo y está en constante cambio.

El propósito de este enfoque es adaptar el proyecto de la compañía a las incertidumbres que enfrenta la organización, como los escenarios de crisis o la situación del mercado. El punto central es diseñar una estructura organizacional que pueda pasar por situaciones de contingencia, es decir, situaciones inesperadas, de manera efectiva y eficiente.

Otros tipos de teoría y métodos de gestión a menudo fallan porque descuidan que los estilos de gestión y las estructuras organizativas están influenciados por varios aspectos (Arias, 2019). Por lo tanto, no debería haber un solo proyecto ideal para las empresas, ya que ninguna empresa es completamente similar a otra y porque cada empresa enfrenta su propio conjunto de contingencias, lo que resulta en diferentes niveles de incertidumbre.

La palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que puede suceder o no, se refiere a una proposición que solo puede conocerse por experiencia y evidencia y no por razón. La teoría de contingencia va mucho más allá que la teoría de sistemas cuando aborda el problema ambiental.

En la teoría de contingencia, las condiciones ambientales causan transformaciones dentro de las organizaciones. Es decir, el entorno explica el fenómeno organizacional. Hay quienes niegan esta influencia total del medio

ambiente en la organización (Cuenca N. , 2020). El argumento es que la influencia en la organización no está dictada por el entorno, sino solo por lo que le interesa directamente a la organización, es decir, la tecnología existente en el entorno.

Podríamos decir que una cadena considera el entorno total vital para la organización, y otra cadena que considera el entorno parcialmente. De cualquier manera, es el entorno el que impulsa la vida de la organización. Una característica relevante de la teoría de contingencia es que no se puede lograr un alto nivel de sofisticación organizacional aplicando un solo modelo, es decir, no hay una única forma de hacer que una organización sea efectiva y eficiente. Siempre habrá diferentes alternativas para reenviar estudios, problemas y deficiencias organizacionales.

La teoría de contingencia presenta los siguientes aspectos básicos:

1. La organización es de naturaleza sistémica, es decir, es un sistema abierto.
2. Las características organizacionales presentan una interacción entre ellas y con el medio ambiente.
3. Las características ambientales son variables independientes, mientras que las características organizacionales son variables dependientes.

1.1.5.1. Aspectos básicos de la teoría de contingencia

Esta teoría enfatiza el hecho de que el entorno externo es responsable de los cambios en la estructura y organización de una empresa. También se centra en la tecnología como base que influye en los resultados de la empresa. En base a esta

suposición, la empresa debe ajustarse y adaptarse al entorno y la tecnología, de la misma manera que sus procesos regulatorios, como un medio para permanecer activa y eficiente (Molina, 2017).

Es un modelo con gran flexibilidad, descentralización y burocracia. Se coloca como una opción para entornos en constante cambio y condiciones inestables, contrastando, en cierto modo, con el modelo mecanicista que prevalece en situaciones y entornos relativamente estables.

Por lo tanto, el enfoque de contingencia se centra en el hecho de que no solo existe un modelo único y exclusivo para la organización de la empresa. Ni siquiera un modelo implementado para lograr eficiencia y efectividad. Desde entonces, tanto la estructura como el funcionamiento de las empresas dependen de la relación con el medio ambiente y la tecnología.

Para ajustarse a los aspectos básicos de la teoría de contingencia, es necesario que una empresa tenga su sistema abierto, así como sus características deben ser el resultado de las relaciones entre la empresa y el entorno en el que se inserta (Molina, 2017).Además de eso, las características del entorno son variables e independientes, mientras que las características de la empresa también son variables, pero dependen del entorno.

La aplicación de la teoría en una empresa debe ocurrir de la siguiente manera: el equipo administrativo trabaja para encontrar soluciones específicas para abordar los problemas en el lugar de trabajo y satisfacer las necesidades de los clientes, adaptándose a sus necesidades.

Cuando elige seguir esta teoría, la compañía tiene un mayor control sobre el comportamiento y el desempeño de sus empleados. Por lo tanto, comienzan a

ejercer sus funciones siguiendo exactamente lo que se les ha transmitido, sin autonomía para tomar decisiones. Esto significa que es importante asignar tareas a los empleados en función de las competencias relevantes, como desarrollar estrategias para cumplir con los plazos e integrar esos esfuerzos para proporcionar un plan de acción que pueda realizarse plenamente (Alles, 2017).

1.1.5.2.Puntos negativos de la teoría de la contingencia

Una empresa que utiliza el enfoque de contingencia puede cumplir fácilmente con plazos ajustados. Sin embargo, esto puede causar problemas a largo plazo, porque cuando la compañía se enfoca solo en los problemas actuales, termina ignorando su deber de capacitar a los empleados con habilidades que serán relevantes en el futuro. Por lo tanto, la organización no se prepara para proyectos a largo plazo (Correa, 2018).

Por lo tanto, es importante que el gerente encuentre una manera de aprovechar lo que esta teoría tiene para ofrecer, mientras se prepara para futuros proyectos. En pocas palabras: la teoría de contingencia es amplia y prescribe un enfoque de la estructura organizacional, enfatizando la naturaleza sistémica. Teniendo como premisa fundamental la compleja interrelación de las organizaciones con el entorno en el que se insertan.

Modelos de Gestión

Según una de las propuestas de (Adams y Roberts, 2047), quienes proponen el modelo EP2M, el cual está centrado en el análisis de la evolución de los indicadores, desde una perspectiva interna como externa de una organización, lo

característico es la retroalimentación informativa en todos los niveles de responsabilidad y enfatiza en cuatro propósitos por cumplir:

- Mejorar la eficiencia y la eficacia
- Generar valor para los accionistas
- Dirigir el cambio
- Ofrecer buen servicio al cliente

Según el Modelo de Gestión empresarial de Lean (2018), supone eliminar todo lo que presuma un desperdicio organizacional, y para identificarlo, utilizan la herramienta DMAIC: Definir, medir, analizar, implantar y controlar. De manera que se reducirán tiempos y costos y mejorara la satisfacción de los clientes.

El Modelo Deming "El primer modelo, el Deming, se desarrolla en Japón en 1.951 por la JUSE (Unión Japonesa de Científicos Ingenieros, 2017). Este modelo recoge la aplicación práctica de las teorías japonesas del Control Total de la Calidad (TQC) o control de la calidad en toda la empresa (CWQC). El principal objetivo de la evaluación es comprobar que, mediante la implementación de control de calidad en toda la organización, se hayan obtenido buenos resultados.

López y Hernández (2016) propone el modelo SIGER que significa Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia y de Resultados, el cual consiste en incorporar la definición de la estrategia, su efectiva comunicación a toda la organización y la alineación de los objetivos departamentales con los objetivos estratégicos.

Para poder obtener el resultado esperado en la recuperación de la cartera de crédito se tienen que implementar los siguientes modelos:

- **Modelo de gestión para la recuperación de cartera de crédito**

En este modelo se deben seguir procesos del modelo de cobranzas, en donde será indispensable el aporte de actores del área de recursos humanos como: Asesor o cobrador, Director de área y Abogado.

- **Modelo de gestión para la otorgación de créditos**

Este tipo de modelo de gestión sirve como propuesta para poder optimizar la cantidad de créditos a otorgar, así como los plazos de entrega y el cobro de los mismos.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Método del nivel teórico

Según lo expresado por Godoy (2015), El diseño teórico para el estudio, se basa específicamente en elaborar una serie de pasos o bien llamado procedimientos que ayudarían al investigador a conocer la forma en cómo desarrollar la investigación, estimando, recursos y herramientas necesarias para hacer posible el alcance de información.

La aplicación de este método radica en la utilización de las teorías para el desarrollo de la investigación, por ello, es indispensable analizar los argumentos de autores que contribuyan a diseñar una indagación eficaz y productiva.

2.2. Método estadístico matemático

Muñoz (2017), "En el método estadístico, el levantamiento de la información se lleva a cabo en el lugar donde ocurren los hechos, siendo fuentes primarias las que otorguen la información necesaria, ya sea, que el problema, se comporte de forma directa o indirecta con el mismo."

El método estadístico matemático está sujeto a cada al procesamiento de la información recogido por medio de la encuesta, ya que los datos recolectados tienen que ser cuantificado para determinar su aporte en el desarrollo de la propuesta.

Debido a que se encuentra relacionado con el enfoque cuantitativo, a continuación, se muestra una figura que demuestra los parámetros de morosidad en los bancos privados:

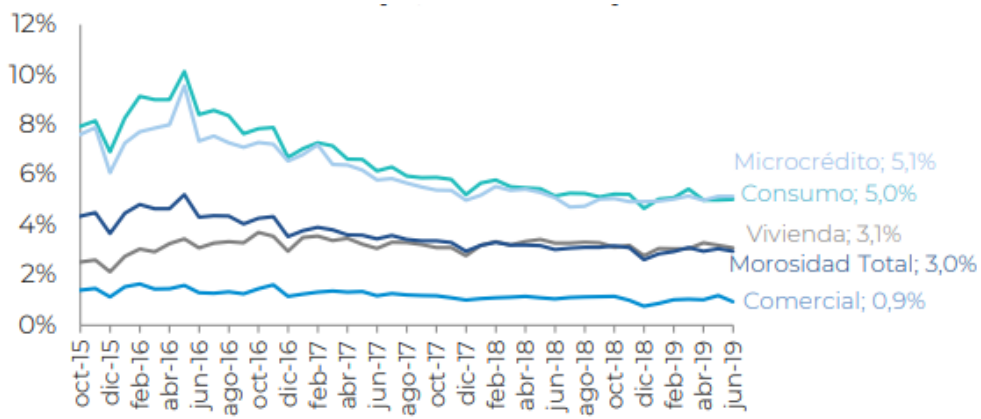


Figura 3 Morosidad de la cartera en bancos privados

Fuente: (Asobanca, 2020)

Se observa la morosidad en los bancos privados, la cual al mes de junio de 2019 se ubicó en 3,8%; los segmentos que mayor ratio de morosidad mostraron fueron el de microcrédito con un valor de 5,5% y el comercial con 3,6%; por su parte, la morosidad del segmento vivienda es la más baja presentando un valor de 1,4% en el mes de junio (Asobanca, 2020).

Se debe recalcar que la morosidad entre bancos y cooperativas no es comparable dada la legislación vigente, que determina distinción en los plazos de morosidad de los distintos tipos de entidades siendo la normativa más beneficiosa para las cooperativas (Asobanca, 2020).

El indicador de morosidad no es comparable entre ambos tipos de entidades pues se establece diferencias regulatorias en el número de días para establecer el nivel de riesgos de la cartera, sobre todo en aquella de Riesgo Potencial B1, en la cual la diferencia en días entre bancos y cooperativas va hasta 20 días. Y esto a su vez tiene una repercusión directa sobre la composición de las provisiones las mismas que se constituyen por la calificación de la cartera, por lo cual los bancos

privados mantienen un mayor nivel de provisiones con respecto a su cartera improductiva que las cooperativas (Asobanca, 2020).

2.3. Tipo de investigación

2.3.1. Investigación descriptiva

Fajardo (2014), la investigación descriptiva tiene como principal objetivo observar y detallar específicamente los componentes que integran la problemática o situación en estudio, aportando al investigador, el qué, cómo, cuándo y por qué del acontecimiento suscitado, sin influir o modificar su comportamiento.

Para la presente investigación, se utilizará la modalidad descriptiva ya que se detallarán las variables del estudio para poder solucionar la problemática encontrada, la cual radica en alto índice de morosidad que existe en las instituciones financieras del país.

2.3.2. Investigación exploratoria

Benassini (2017), la investigación exploratoria es aquella que se encamina el investigador a tener una familiarización acerca de la problemática o acontecimiento que se pretende estudiar, dado que es necesario conocer claramente el hecho ya que el investigador no podrá dar caída a otras investigaciones

El proyecto es de tipo no experimental, pues no se manipularán las variables de estudio, como antes se mencionó, lo que se pretende es obtener información necesaria para conocer las razones que facilitaron al origen de la problemática, es decir, el alto nivel de morosidad en los clientes de las instituciones financieras del país.

2.4. Instrumento de la investigación

2.4.1. El cuestionario

Según lo determinado por García (2018), el cuestionario es un instrumento utilizado con mayor frecuencia como un recurso de investigación, siendo un conjunto de interrogantes sistemáticas, lógicas y coherentes para que el investigador pueda obtener la información; éste puede ser cerrado o abierto.

Las preguntas de investigación para el cuestionario estarán basadas en los objetivos del proyecto, y serán cerradas ya que están orientadas para el desarrollo de encuestas.

2.5. Técnica de la investigación

2.5.1. La encuesta

Según lo mencionado por Abascal & Grande (2018), la encuesta se la puede considerar como una técnica primaria de recolección de información, bajo un proceso de interrogación sistemático garantizando que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada a través de métodos cuantitativos y cualitativos.

La encuesta es la técnica a aplicar para la recolección de datos, debido a que se encuentra conformado por preguntas cerradas que conllevan al conocimiento exacto de los datos a través del cuestionario, haciendo menos posible para la autora la codificación de aquellos datos, puesto que los resultados se verán reflejados porcentualmente, dando cabida al método cuantitativo, por otra parte, es necesario recurrir al análisis de los mismos, aplicándose el método cualitativo.

2.6. Población y muestra

2.6.1. Población

Se establece como población a los bancos públicos y privados del Ecuador, ya que son a estas entidades que se necesita conocer sus gestiones sobre la morosidad de su cartera, por lo tanto, se eligen a las a 8 entidades de mayor categorización según la Superintendencia de Bancos, a ellos se va a encuestar al director del área de créditos y cobranzas.

2.6.2. Muestra

Debido a que la población es no probabilística por conveniencia, permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador, por ende, se considera la misma cantidad de la población, es decir 8 bancos

2.7. Operacionalización de las variables

Variable		Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Fuente	Instrumentos
Dependiente	Planificación Estratégica	La planificación estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación estratégica, se aplica sobre todo en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar), y en actividades de negocios.	Teoría: independencia, recursos, estructura de capital, contingencia empresarial	Uso de la planificación estratégica. Procesos para la estructuración.	Primaria y secundaria	Teórico
Independiente	Morosidad de la cartera	El coeficiente de MOROSIDAD DE CARTERA se emplea para detectar problemas de calidad de los activos de la cartera de préstamos. Este indicador mide la porción de la cartera total que tiene cuotas vencidas por lo tanto no genera intereses ni ingresos	Cartera vencida: Rotación de clientes, morosidad, índice de morosidad	Sistema de rotación de clientes. Tabla de morosidad.	Primaria y secundaria.	Cuestionario de entrevista

Tabla 1 *Operacionalización de las variables.*

CAPÍTULO III

3. ANALISIS DE RESULTADOS

3.1. Encuestas

1.- ¿Considera usted que capacitar a los empleados del área de cobranzas, es una alternativa para la reducción de la morosidad de los clientes?

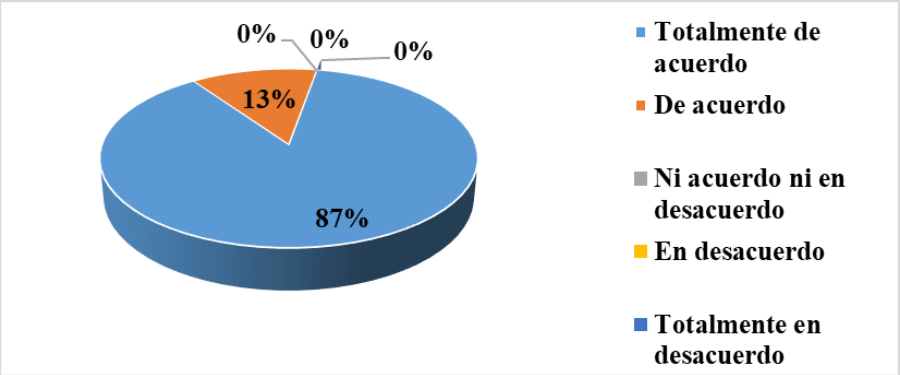


Figura 4 La capacitación de los empleados en la morosidad

Elaborado por: La autora

Como se puede observar en la figura, el 87% de los encuestados manifestaron que la capacitación a los empleados del área de crédito y cobranzas si puede influenciar en los procesos que los trabajadores apliquen para que de esta forma se pueda reducir la morosidad.

2.- ¿Considera usted que han sido efectivos los procesos aplicados para el desarrollo de las cobranzas?

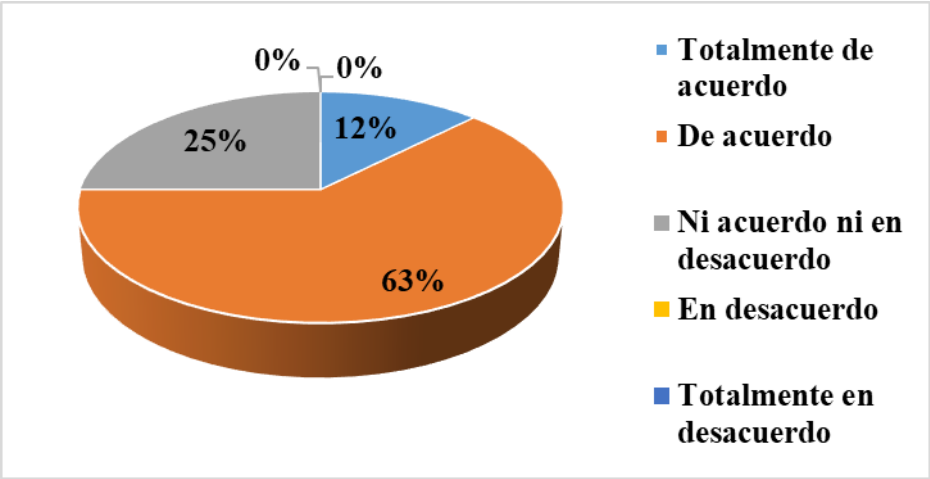


Figura 5 Efectividad de los procesos de cobranzas
Elaborado por: La autora

La aplicación de los procesos de cobranzas no ha sido tan efectiva, así lo demuestran el 63% de los consultados, debido a que existen falencias que deben ser mejoradas y que por ende no han permitido que el índice de morosidad disminuya.

3.- ¿Calificaría usted a los procesos para la cobranza como una herramienta que necesitan mejorase?

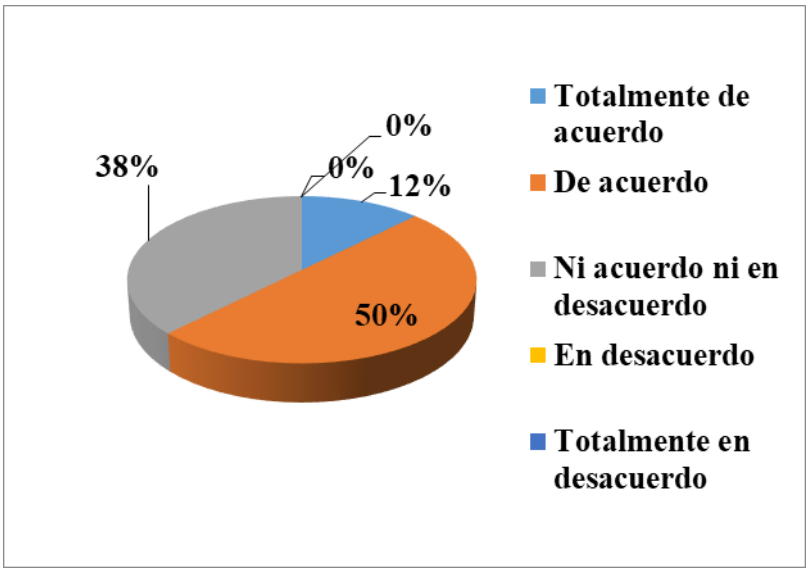


Figura 6 Calificación de los procesos aplicados
Elaborado por: La autora

Debido a la encuesta realizada se puede observar que el 50% de los consultados afirmaron que los procesos de cobranzas ejecutados por el personal del área, es una herramienta necesaria mas no suficiente para el desarrollo del trabajo.

4.- ¿En los últimos periodos, ha reducido el nivel de morosidad?

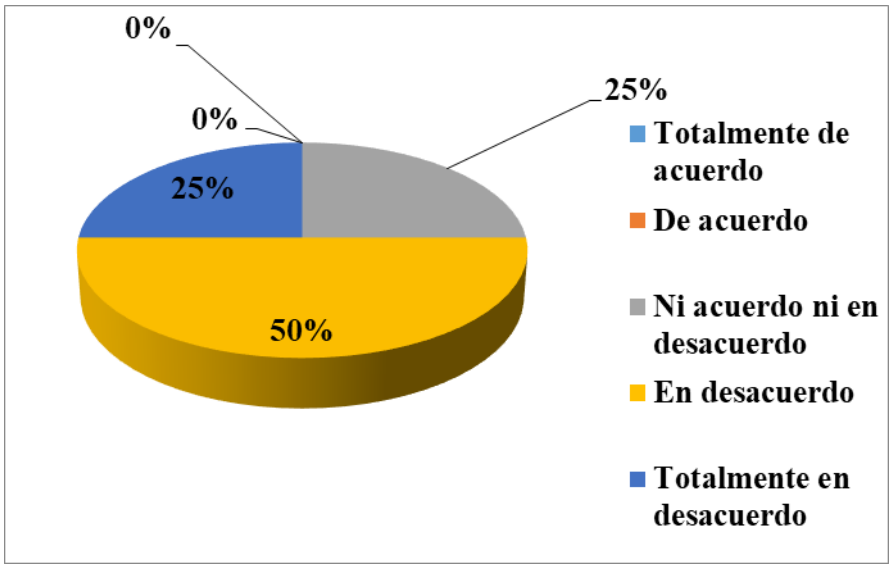


Figura 7 Reducción del nivel de morosidad
Elaborado por: La autora

Como se puede observar en la figura planteada, el 50% de los encuestados manifestaron que la reducción de la morosidad no ha disminuido, lo que denota que los procesos no han sido totalmente suficientes.

5.- ¿Se han actualizado las herramientas para la cobranza de la cartera vencida?

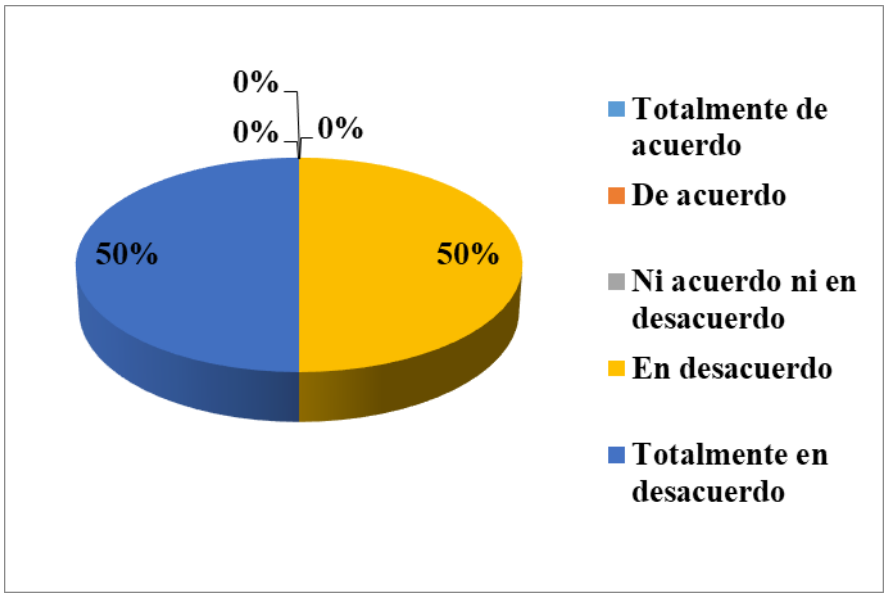


Figura 8 Actualización de procesos de cobranzas

Elaborado por: La autora

Indiscutiblemente no ha existido un cambio ni actualización de los procesos de cobranzas, esto es una razón del porque la morosidad no ha disminuido en las instituciones financieras.

6.- ¿Existe en la institución un manual para desarrollar el proceso de cobranza?

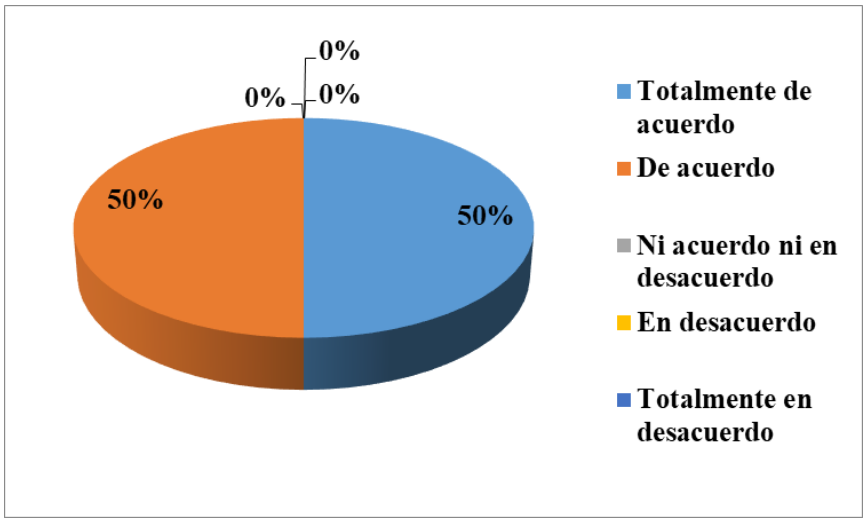


Figura 9 Manual para el proceso de cobranzas

Elaborado por: La autora

A pesar de que existe un manual para ejecutar los procesos de cobranzas, porque así lo consideran el 100% de los encuestados, se puede deducir que no ha sido efectivo en la misión de reducir la morosidad.

7.- ¿Cree usted que el área de cobranzas necesita la reingeniería de sus procesos?

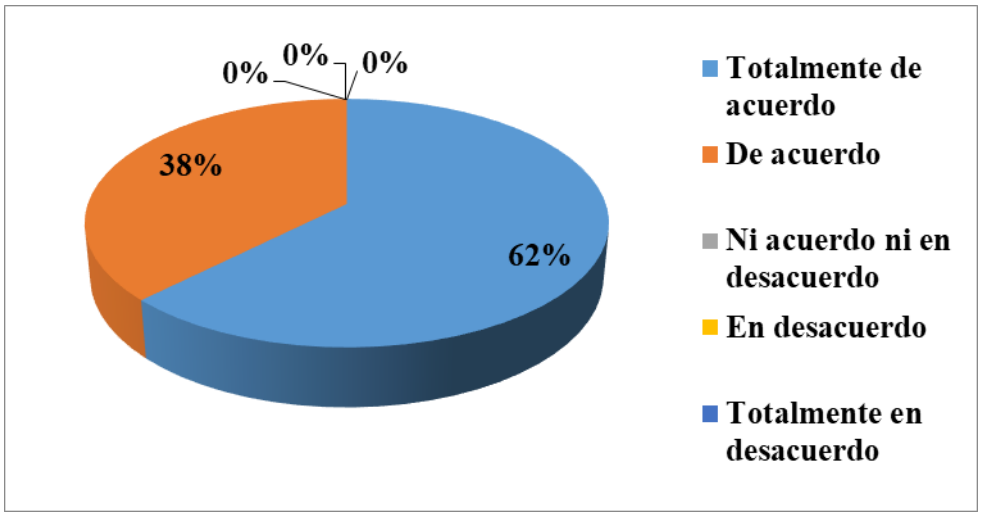


Figura 10 Renovación de procesos de cobranzas

Elaborado por: La autora

El 62% de los consultados manifestaron que precisan de una reingeniería de procesos, esto debido a que los ya aplicados no están generando las expectativas de los directivos.

8. - ¿Considera usted indispensable el rediseño de estrategias de cobranzas?

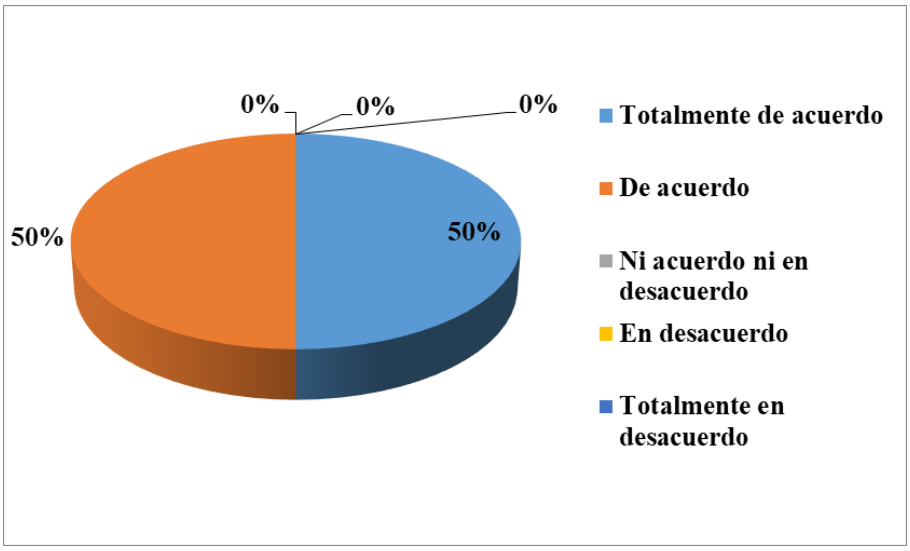


Figura 11 Diseño de nuevos procesos
Elaborado por: La autora

Se puede afirmar que el 100% de los encuestados afirmaron la necesidad de diseñar, de crear nuevos procesos de cobranzas, que sean efectivos al momento de aplicarse y pueda reducir el nivel de morosidad de los clientes.

9.- ¿Ha existido alguna valoración de la aplicación de los procesos de cobranzas por parte de los empleados?

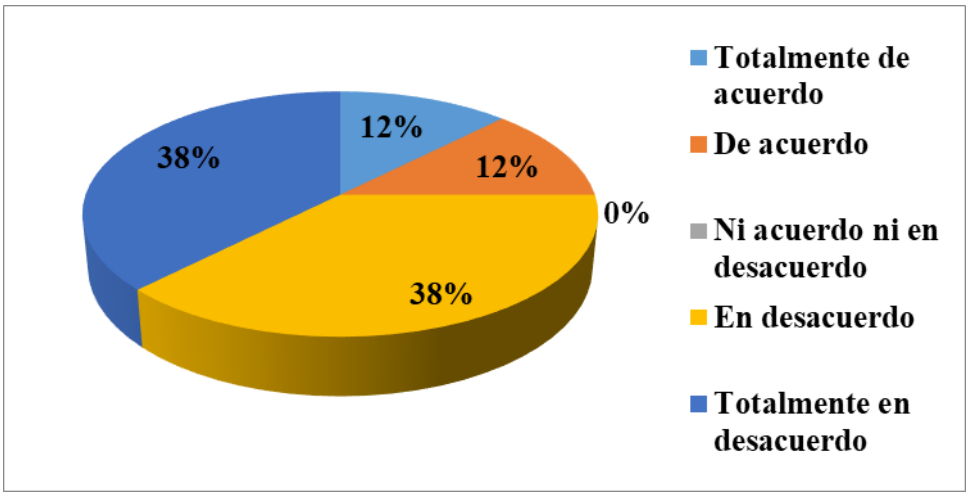


Figura 12 Valoración de la aplicación de los procesos de cobranzas
Elaborado por: La autora

El 38% de los encuestados manifestaron que no ha existido una valoración en la aplicación de los procesos, es decir, que no se monitoreado que los empleados estén siendo minuciosos en cumplimiento de cada pauta en la gestión de cobrar.

10.- ¿Está usted de acuerdo que debe existir un plan de capacitación?

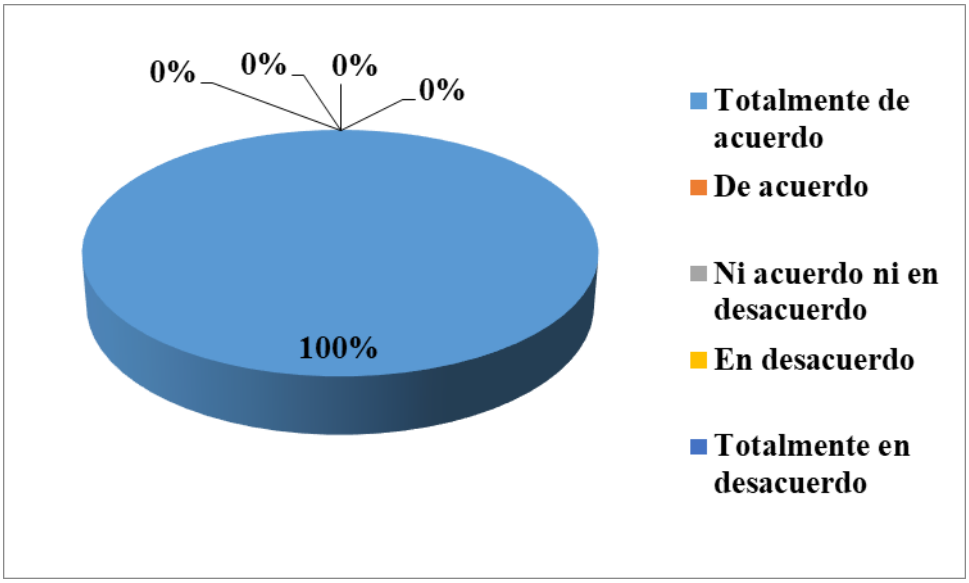


Figura 13 Aceptación de la capacitación

Elaborado por: La autora

Conforme a la encuesta, el 100% de los consultados denotaron estar totalmente de acuerdo a la creación de un plan de capacitación a cada uno de los empleados del área de cobranzas.

3.2. Entrevista

Directivos

1.- ¿Cuáles son los medios para evaluar a los empleados del área de crédito?

Se está usando el cumplimiento de metas, de esta manera se puede deducir que los procesos están siendo aplicados de forma correcta y se estimula a los clientes para que paguen sus deudas a tiempo.

2.- ¿Cuáles son los procesos que cumplen para lograr la productividad de los empleados del área de crédito?

Incentivos por cumplimiento, beneficios adicionales y la capacitación constante.

3.- ¿Qué estrategias utilizan para mantener el alto nivel de productividad en los trabajadores del área de crédito?

Los incentivos, el cumplimiento de los objetivos de cada mes, esto será un estímulo y competencia sana.

4.- ¿Qué medidas optan cuando un empleado no cumple con las expectativas?

Se procede a evaluarlo, y se le da un tiempo para que pueda mejorar, y si cumple es separado del proyecto.

5.- ¿Cuáles han sido los procesos a aplicar para manejar la morosidad de los clientes?

Antes de otorgar un crédito, se confirma la capacidad económica de los clientes, luego cuando caen en mora, se contacta por medio correo con publicidad, después la llamada telefónica y por último la visita de un asesor.

6.- ¿Qué resultados han obtenido sobre el manejo de la morosidad de los clientes?

No se ha podido cumplir con las metas, no todos los clientes cancelan a tiempo, es decir se necesita nuevos procesos, algo más efectivo.

EXPERTOS

1.- ¿Qué tipo de gestión debe aplicarse en una empresa para optimizar la morosidad de los clientes?

Para que exista una mejora en el cumplimiento de los clientes en su cancelación, se debe asegurar que ellos entiendan las consecuencias del pago a destiempo, luego no acosar al cliente, pero si se le debe recordar la importancia del tiempo.

2.- ¿Cuál es el efecto de una mala gestión en la morosidad de los clientes?

Las empresas pierden liquidez y solvencia, debido a que tienen una cartera por cobrar a largo plazo, puede llevar a la quiebra de cualquier entidad.

3.- ¿Por qué los empleados del área de crédito cumplen un papel trascendental en el manejo de la morosidad de los clientes?

Son los agentes principales para que los clientes cancelen, ese es su trabajo, ellos son los responsables de lograr que los usuarios se acerquen a pagar sus deudas, si ellos fallan, la empresa también, ya que no tendrá recursos.

4.- ¿Qué medidas deben optar las empresas que mantienen un alto índice de morosidad de su cartera?

Evaluar a sus empleados de cobranzas y a sus clientes, actualizar el manual de cobranzas y verificar la aplicación del mismo.

Análisis:

- Las instituciones financieras cuentan con los procesos de cobranzas, más, sin embargo, estos no han sido actualizados, por lo que su efectividad al ser aplicados es casi nula.
- No se ha realizado una valoración a los empleados que estén aplicando los procesos de cobranzas, por ende, no se pueden asegurar que los trabajadores estén haciendo correctamente su trabajo.
- A pesar de que existe un manual, este no ha sido socializado y por ende no se encuentra en condiciones evaluadas para poder ser aplicados.
- La morosidad no ha disminuido, esto ha afectado a las instituciones financieras, quienes carecen de un plan de capacitación para preparar a los trabajadores del área de cobranzas.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA

4.1. Justificación

Las instituciones que forman parte del área comercial y financiera del país, precisa de cambios, esto se debe a que los procesos que son aplicados para reducir la morosidad de su cartera vencida, ya no son productivos, si se aplicase la propuesta a plantear, estas empresas podrán mantenerse en el ámbito comercial y en el correcto desarrollo de cada uno de sus procesos financieros.

Cuando se usa al tope o máximo cada uno de los recursos en cualquier institución financiera, esto le permite conseguir mayor rentabilidad. Esta propuesta se basa en la planeación de estrategias y procesos para reducir el índice de morosidad de los clientes, aplicando nuevas alternativas que permita llegar a los usuarios y conseguir la cancelación de las deudas.

4.2. Desarrollo de la propuesta

La propuesta estructura un nuevo modelo de gestión para la cobranza de la cartera vencida, esta se encuentra direccionada al manejo interno exclusivo de área de crédito, facilitará la aplicación de procesos que darán efectividad a cada una de al técnicas ya conocidas para el cobro de las deudas.

Modelo de gestión para la recuperación de cartera de crédito

Para el seguimiento adecuado en la recuperación de la cartera a través de la aplicación de los procesos del modelo de cobranzas es indispensable el aporte de los siguientes actores del área de recursos humanos:

a) Asesor o cobrador
b) Director de área
c) Abogado

Es necesario que se aplique el siguiente cronograma de actividades para el proceso de cobranzas

Tabla 2 Cronograma de actividades

NIVELES	ACTIVIDAD	TIEMPO (DIAS)	RESPONSABLE
1	Llamada a deudor o garante	3-7	Asesor y Oficial de Crédito
2	Notificación a deudor	8-15	Asesor y Oficial de Crédito
3	Notificación a garante	16-23	Asesor de Crédito
4	Visita de Cobranza deudor y garante	24-30	Asesor de Crédito
5	Notificación de Abogado	31-36	Asesor de Crédito
6	Visita de Cobranza con Jefe de Crédito	37-45	Asesor y Jefe de Crédito
7	Trámite Judicial	50	Jefe de Crédito

Cada actividad propuesta debe ser tratada con total respeto y cordialidad, ya que los clientes pueden sentirse afectados, por lo que eso no cumpliría con las expectativas de los directivos.

Control de crédito y cobranzas

Tabla 3 Hoja de control de los procesos de cobranzas

Contactos Telefónicos Semanales	**1era Semana**	**2da Semana**	**3era Semana**	**4ta Semana**
Llamadas efectivas				
Llamadas realizadas				
Presupuesto Llamadas				
% Cumplimiento				
% Efectividad				
Contactos Personales Semanales				
Visitas Efectivas				
Visitas Realizadas				
Presupuesto Visitas				
% Cumplimiento				
% Efectividad				
Recaudo Semanal				
Recaudo Total				
Presupuesto Recaudo				
% Cumplimiento				

El control y seguimiento a los clientes, se debe desarrollar en un tiempo corto a la mora, estos procesos deben ser la prevención, la cual es la etapa de sugerir a los clientes del pago a tiempo, cuando el crédito pasa los 30 días se pasa a la etapa correctiva, esta etapa la realizara el asesor de cobranzas.

La siguiente etapa es la de requerimiento, esto sucede cuando la mora supera los 45 días, la cual se debe visitar a los clientes y dar las respectivas notificaciones visitando a los involucrados deudores y garantes con notificaciones de aviso. A los 90 días que no ha sido cancelada la deuda el crédito pasa a la etapa prejudicial donde el gestor de recuperaciones con toda la documentación necesaria recopilada, iniciara el proceso legal pertinente.

Tabla 4 Seguimiento de recuperación de cartera

Recuperación de cartera vencida				
Monto de deuda	**Antes de vencimiento**	**Primer mes**	**Segundo mes**	**Tercer mes**
< 3.000,00	Etapa de prevención Asistente de cobranzas	Etapa correctiva Asesor de cobranzas	Etapa de requerimiento Gestor de recuperaciones	Etapa pre judicial Gestor de recuperaciones
> 3.000,00	Etapa de prevención Asistente de cobranzas	Etapa correctiva Asesor de cobranzas	Etapa de requerimiento Gestor de recuperaciones	Etapa de pre judicial Gestor de recuperaciones

La reestructuración de la deuda

No todo cliente cae en mora a propósito, existe situaciones que se escapan de sus manos, es por ello que debe existir la etapa de la reestructuración de la deuda, cuando cliente muestre que tienen problemas de cancelación grave.

• Tiempo “días” de mora
• Cantidad de cuotas mínimas a pagar para efectuar la operación
• Plazo límite para una nueva gestión operativa
• Plazo complementario para una nueva gestión operativa con relación a las cuotas vencidas que aún no han sido pagadas
• Cantidad mínima que el cliente moroso tiene que retribuir cuando sea la reestructuración o financiamiento de la deuda.
• Porcentaje límite de exoneración, esto comprende específicamente a los intereses de mora, gastos de cobranzas y, por último, comisiones. • Cantidad mínima de la cuota de un nuevo crédito

Tabla 5 Reestructuración sobre deuda de clientes morosos

Cuando surjan problemas de índole grave en el cliente, se puede aplicar el caso en la tabla anterior, esto les dará una tranquilidad a los clientes y de esta forma seguirán formando parte de la institución financiera. Se puede notar la existencia un modelo de gestión de cobranzas basados en procesos y casos, los responsables serán los oficiales de crédito y cobranza, en el cual se puede sugerir se implemente en el sistema de cartera de crédito la opción de notificar automáticamente a estos clientes mensajes de aviso a los números registrados, que libera tiempo a los empleados y les permite enfocarse en los créditos considerados con un poco más de riesgo.

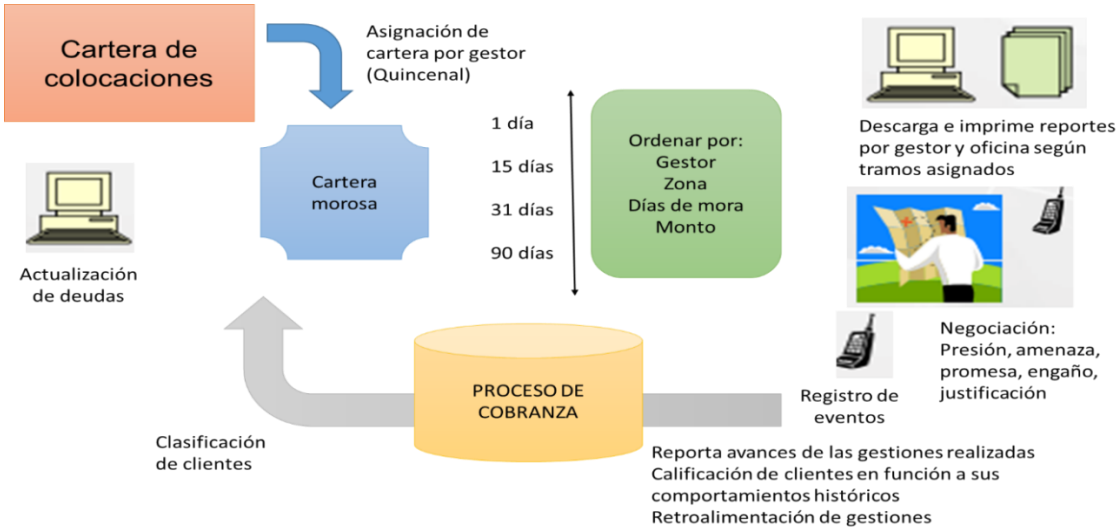


Figura 14 Modelo de Gestión de Cobranzas

Fuente: (Alles, 2017)

De acuerdo a las encuestas, es necesario que los empleados reciban una capacitación para que exista la eficacia de los procesos presentados en la propuesta, a su vez, valorar la aplicación de cada uno para realizar algún tipo de cambio.



Figura 15 Programa de capacitación

Fuente: **(Alles, 2017)**

En la figura 15 se muestra los procesos a aplicar para la reducción de la morosidad, si los empleados lo acatan y lo ejecutan de una forma minuciosa, se puede asegurar la efectividad del mismo.

Asignación de comisiones área de crédito y cobranza.

Un punto esencial son los incentivos a los empleados, es por ello que se desarrolla las siguientes recomendaciones:

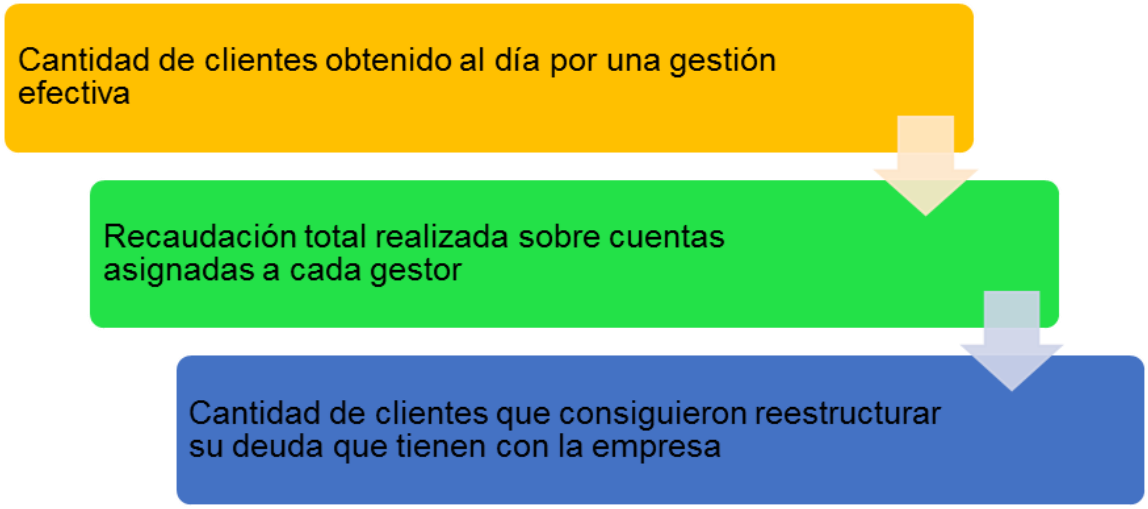


Figura 16 Parámetros para comisión área de crédito y cobranza.

Fuente: (Beltran, 2014)

Registro de los resultados efectuados por la gestión de cobranzas.

Un proceso necesario es el registro de los resultados, es decir, dejar una evidencia de los pasos realizados para efectuar las cobranzas en los clientes, es por ello que el registro debe contener:

Nombre del cliente

Tiempo de llamada

Notificaciones

Respuesta del cliente

Cartas de notificaciones a clientes

Difundir la carta de notificación acorde a las estrategias que se busca implementar para la debida gestión de recuperación de cobranzas. Para emitir esta carta, debe ser de forma automática o también de manera manual, por supuesto, enfocándose a las funciones pertinentes al plan de modelo de gestión.

Modelo de gestión para la otorgación de créditos

Este tipo de modelo de gestión sirve como propuesta para poder optimizar la cantidad de créditos a otorgar, así como los plazos de entrega y por otro lado el cobro de los mismos, radica en que los empleados sepan direccionar a los nuevos clientes para que el nivel de créditos rechazados sea mínimo, ganando la confianza de la nueva cartera.

Se propone el siguiente proceso para crear un modelo de capacitación de acuerdo a las necesidades de la institución.

Tabla 6 Proceso de capacitación de crédito

PASOS	RESPONSABLE	DURACIÓN (DÍAS)
DEFINICIÓN DE DIRECTRICES		
• Identificar las funciones y requisitos de los puestos en el área del personal de Crédito y cobranza. • Preparación de curso de capacitación de acuerdo a las necesidades de los funcionarios.	Jefe de crédito Jefe de Talento Humano	15 5
RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN		
• Intercambio de ideas con administrativos. • Encuesta a los funcionarios. • Contacto con personal especializado en Capacitación y desarrollo.	Comité de capacitación y desarrollo	10
ORDENAMIENTO DE LA INFORMACIÓN		
• Tabulación de encuestas. • Unificación de ideas. • Revisión de Programas de Capacitación a otras empresas del sector. • Análisis de la información.	Comité de capacitación y desarrollo	10

Fuente: (Cando, 2017)

Tabla 7 Capacidad de pago por nivel de score

Categoría	Capacidad de pago	Nivel Score
Categoría 1	Amplia capacidad	99-90
Categoría 2	Buena capacidad	89-80
Categoría 3	Con problemas potenciales de pago	79-60
Categoría 4	Poca capacidad de pago	60-50

Elaborado por: La autora

La siguiente tabla muestra parámetros definidos para que el comité de crédito tenga una visión más clara de los aspectos cualitativos que debe considerar al realizar el análisis de un cliente para reducir el tiempo de otorgamiento de un crédito.

Tabla 8 Aspectos del solicitante según la categoría

	Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3	Categoría 4
Tiempo de socio de la institución	Mayor a 5 años	Entre 5 y 3 años	Entre 3 y 1 año	Menor a 1 año
Tiempo del negocio (Microcrédito) / tiempo como empleado (consumo)	Mayor a 3 años	Entre 1 año y 3 años	Entre 6 meses y 1 año.	Entre 3 meses y 6 meses.
Predios	Posee más de una propiedad a su nombre	Posee por lo menos una propiedad a su nombre	No posee propiedades	No posee propiedades
Historial crediticio en la institución	Pagos puntuales	Menos de 30 días de atraso	Entre 30 y 60 días de atraso	Más de 60 días de atraso

Elaborado por: La autora

Estrategia para mejorar la productividad de los empleados

Como punto central es gestionar el compromiso y la retención de los empleados es decir que estos se encuentren satisfechos en el cargo que se desenvuelven generando así un compromiso con el trabajo que realiza.

Es necesario también considerar la velocidad y la calidad de las contrataciones pues se debería contratar solo a las personas que se encuentren técnicamente preparadas para desarrollar actividades de oficina y de campo el proceso de inducción es primordial pues es aquí donde se deben aclarar el máximo de dudas posibles para que al momento de integrarse al ambiente laboral se desempeñe en forma óptima, debemos tener presente que una actividad es resultado de la otra.



Figura 17 Estrategia para mejorar la productividad de los empleados

Fuente: (Fajardo, 2017)

Esta figura muestra las funciones que los oficiales y superiores deberían poner en práctica mediante un modelo de gestión que les permita lograr la productividad esperada, y que de forma directa ayuda al área de crédito para que el nivel de préstamos aprobados sea mayor, mejoren los tiempos de aprobación y las instituciones financieras ganen posicionamiento de cartera.

CONCLUSIONES

Se construyó una fundamentación teórica basada en argumentos sobre la relación de la planificación estratégica con la reducción la morosidad de la cartera vencida, donde se pudo conocer diversas teorías que dieron una perspectiva de la investigación, entre ellas la de dependencia de recursos la cual sugiere que existe una alternativa a la perspectiva institucional que nombre de dependencia de recursos, que considera el medio como una fuente de influencia en las organizaciones, más que una forma diferente. Una premisa básica da una perspectiva de dependencia de recursos y decisiones que se toman dentro de las organizaciones, o lo que sea, dentro del contexto político en condiciones internas y están relacionadas con las condiciones ambientales que enfrentan.

Se estableció la metodología a aplicar para poder determinar la situación actual referente a la cartera vencida y poder plantear una planificación estratégica adecuada, donde se pudo concretar que existen falencias que deben ser mejoradas en el área de crédito cobranzas, la reducción de la morosidad no ha disminuido, lo que denota que los procesos no han sido totalmente suficientes. No ha existido una valoración en la aplicación de los procesos, es decir, que no se monitoreado que los empleados estén siendo minuciosos en cumplimiento de cada pauta en la gestión de cobrar.

Se estructuró un nuevo modelo de gestión para la cobranza de la cartera vencida, esta se encuentra direccionada al manejo interno exclusivo de área de crédito, facilitará la aplicación de procesos que darán efectividad a cada una de las técnicas ya conocidas para el cobro de las deudas

RECOMENDACIONES

Recomendación 1: Realizar la aplicación de la propuesta, la cual radica en los nuevos procesos y parámetros para la reducción de la morosidad y recuperar la cartera vencida.

Recomendación 2: Diseñar un programa de evaluación y valoración de los empleados del área de créditos y cobranzas.

Recomendación 3: Ejecutar planes de recuperación al mínimo tiempo, para que la morosidad no aumente.

Recomendación 4: Realiza una valoración de los procesos de forma mensual, estipulando metas que se puedan cumplir a corto plazo.

Bibliografía

Abascal, F. (2016). *Kelly Preston.* Barcelona: ESIC.

Aguilar, A. (2015). *La planifiación estratégica.* Lima: Limusa.

Alles, M. (2017). *Dirección estratégica de Recursos Humanos.* Bogotá: Granica.

Alvarado, J. (2017). El sector secundario en el crecimiento económico. *Estudio de caso*, 18.

Álvarez, J. (2017). *Guía práctica sobre protección de datos: cuestiones y formularios.* Valladolid: Lex Nova.

Aragundi, A. (2015). *Capacitaciones pertinentes .*

Arias, V. (2019). *La teoria de contingencia.* Mexico: Panamericana.

Asobanca. (2020). *Asobancaf.* Obtenido de Asobanca: file:///C:/Users/SOLANO/Downloads/Informe%20T%C3%A9cnico%20N%C2%B02.pdf

Barradas, M. (2018). *Estudio de factibilidad de un producto innovador de café.* Catalunya: Reverte.

Beltran, R. (2014). *Propuesta para optimizar la gestión en las Empresas Familiares .* Guayaquil: Universidad Catoliica.

Benassini, M. (2019). *Introducción a la investigación de mercados.* Ciudad de México: Pearson Educación.

Besley, S., & Brigham, E. (2018). *Fundamentos de administración financiera.* Florida: Cengage Learning Editores.

Brachfield, P. (2016). *Memorias de un cazador de morosos: Morosos: flora, fauna y antídotos.* Barcelona: Gestión 2000.

Brachfield, P. (2017). *Gestión del Crédito y Cobro: Claves para prevenir la morosidad y recuperar los impagados.* Barcelona: Profit Editorial.

Brachfield, P. (2018). *Gestión del crédito y cobro: Claves para prevenir la morosidad y recuperar los impagados.* Barcelona: Profit Editorial.

Cando, g. (2017). *Company and busines .*

Cañizares, S. M. (2013). *Satisfaccion Laboral: Causas, consecuencias y medicion.* Lima: EDIC.

Cegarra, J. (2014). *Metodología de la Investigación cientifica.* Madrid: Esic.

Chiavenato, I. (2018). *Introducción a la teoría general de la administración.* California: McGraw-Hill.

Correa, I. (2018). *Como se estructura el capital de una empresa.* Mexico: Esic.

Cuenca, N. (2020). *Importancia de la teoria de la contingencia.* Buenos Aires: Esic.

Cuenca, R. (2018). *El capital.* Mexico: Diaz de Santos.

Delgado, R. (2018). *La teoria d ela depdencia de recursos.* Mexico: Esic.

Ecuador Universitario. (2017). *El sector productivo y empresarial.* Quito: Ecuadoruniversitario.

Fajardo, M. (2017). *Análisis de la investigación formativa.* Bogotá: CIFE.

Fernández, J. M. (2014). *Planificación estratégica de ciudades: nuevos instrumentos y procesos.* Madrid: KOIP.

Godoy, E. (2011). *Marco teórico y diseño de la investigación.* Madrid: ESIC.

Gómez, D., & López, J. (2018). *Riesgos financieros y operaciones internacionales.* Madrid: ESIC Editorial.

Larraga, P., & Elvira, O. (2018). *Mercado de productos derivados: Futuros, forwards, opciones y productos estructurados.* Barcelona: Profit Editorial.

Longenecker, J. (2016). *Administración de pequeñas empresas: enfoque emprendedor.* Ixtapaluca, Edo. de México: Cengage Learning Editores.

Madura, J. (2019). *Mercados e instituciones financieras.* México, D.F.: Cengage Learning Editores.

Molina, R. (2017). *La teoria empresarial.* Madrid: Esic.

Ortega, R. (2019). *Factores determinantes de la estructura financiera: UN análisis comparativo de empresas cotizadas de la Unión Europea.* Madrid: ESIC Editorial.

Peñafiel, B. (2017). *La estructuracion del capital empresarial.* Mexico: Esic.

Rial, A., García, A., & Varela, J. (2017). Una aplicación metodológica para el estudio de la imagen de marca de un destino turístico. *Pasos*, 1.

Rojas, J., & Bertran, S. (2018). *El plan de viabilidad: Guía práctica para su elaboración y negociación.* Barcelona: Profit Editorial.

Rubio, P. (2014). *Manual de análisis financiero.* México: Juan Carlos Martínez Coll.

Salinas, L. (2018). *La planificación estrategica financiera.* Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

Sanchez, R. (2017). *La teorias del manejo organizacioal.* Mexico : Esic.

Solano, E. (2018). *La teorias empresarilaes.* Mexico: Panamericana.

Solano, M. (2017). *La importancia del capital en la empresa.* Madrid: Esic.

Vilariño, Á. (2018). *Sistema financiero español.* Madrid: Ediciones AKAL.

Zambrano, A. (2014). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión personal.* México: Limusa.

Zúñiga, L. (2015). *Crédito Cooperativo.* San José: EUNED.