



DIVISIÓN DE POSGRADO

Título del trabajo:

Análisis de la relación entre las políticas de crédito y cobranza y la productividad del departamento de crédito y cobranza de la empresa BOFLEX S.A. periodo 2016 – 2019.

Línea de Investigación:

Emprendimiento y desarrollo empresarial

Modalidad de titulación:

Examen Complexivo

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 (a):

Ing. Leonardo Javier Rivas Madero

Tutor (a):

Eco. Cesar Daniel Gutiérrez Alarcón, Msc.

Guayaquil – Ecuador

2020

DEDICATORIA

A mis hijos Xavier Andrés y Agustín, que sacan lo mejor de su imperfecto padre, por ustedes y para ustedes, SIEMPRE.

A Rafael, a quien extraño todos los días de mi vida.

A mi abuela La Mimí, que estoy seguro me mira desde arriba con alegría y regocijo.

A Carmen Bermeo, que hoy descansa en paz junto a Dios en su gloria.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme llegar hasta aquí y por recordarme todos los días que estoy vivo.

A mi esposa Gabriela, por ser la madre de mis hijos, por cuidarlos cuando yo no pude y por el empuje con el trabajo de titulación.

A mi madre, por ser mi madre y por siempre aconsejarme para ser mejor cada día.

A mi nana, que ya no es mi nana sino la nana de mis hijos, por amarlos y cuidarlos de la misma forma que lo hizo conmigo.

A mi hermana Daniela, por ayudarme a obtener el préstamo para poder pagar la maestría.

A mi familia en general, por siempre estar.

A mi jefa, compañera y amiga María José, por todo su apoyo y liderazgo en las 20 materias de la maestría.

A mi compañero Ricardo, por su ofrecimiento de poder trabajar con los datos de BOFLEX S.A.

A mi tutor Cesar Gutierrez, por su guía y pre disposición para ayudarme en este trabajo de titulación.

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR



ANEXO N°16
DIVISIÓN DE POSGRADO

CERTIFICACION DE REVISIÓN FINAL

QUE EL PRESENTE ESTUDIO DE CASO TITULADO:

ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA Y LA PRODUCTIVIDAD DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA EMPRESA BOFLEX S.A. PERIODO 2016 – 2019, 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: **LEONARDO JAVIER RIVAS MADERO**, QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.

Samborondón, 7 de marzo de 2020

Mgtr. CESAR DANIEL GUTIÉRREZ ALARCÓN

TUTOR

CERTIFICADO DE PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS DE PLAGIO



ANEXO N°13

DIVISIÓN DE POSGRADO

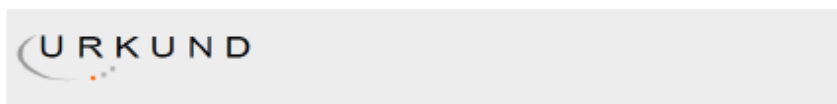
PROCESO DE TITULACIÓN

CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado **CESAR DANIEL GUTIERREZ ALARCON**, tutor del trabajo de titulación **“ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE LAS POLÍTICAS DE COBRANZA Y LA PRODUCTIVIDAD DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA EMPRESA BOFLEX S.A. PERIODO 2017 – 2018.”** elaborado por **LEONARDO JAVIER RIVAS MADERO**, 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 2% mismo que se puede verificar en el siguiente link: <https://secure.orkund.com/old/view/61634240-524591-953856#o1bKLVaviibQMdOxNNAx0iHWMdexiNVRKs5Mz8tMy0xOzEtQVbly0DMwNDM3Nzj1NbAwMzSxNDa1MK0EAA==>

Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.



Urkund Analysis Result

Analysed Document: Rivas Madero Leonardo Javier.docx (D63536085)
Submitted: 2/6/2020 4:19:00 PM
Submitted By: cegutierrez@ecotec.edu.ec
Significance: 2 %

Sources included in the report:

Tesis Liliana final1.docx (D47894694)
<https://docplayer.es/16325359-Universidad-estatal-de-milagro-unidad-academica-de-ciencias-administrativas-y-comerciales.html>
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/18293/1/T3214e.pdf>
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/3322/1/33%20o.e..pdf>

Instances where selected sources appear:

7


CESAR DANIEL GUTIÉRREZ ALARCÓN
PROFESOR TUTOR

RESUMEN

El objetivo del presente estudio de caso fue el de analizar la relación entre las políticas de crédito y cobranza y la productividad del departamento de crédito y cobranza de la empresa BOFLEX S.A. Se llevó a cabo una investigación descriptiva y exploratoria de enfoque mixto; dado a que se utilizaron cuatro tipos de herramientas para la recopilación de información las cuales proporcionaron dos tipos de datos, en este caso los datos cualitativos serán los adquiridos de las entrevistas, observación y análisis documental; y los datos cuantitativos, serán los tomados de las encuestas, los mismos serán tabulados, graficados y analizados, para de esta manera determinar la importancia del departamento de crédito y cobranza en la empresa. Se concluyó que la ausencia de políticas de crédito y cobranza específicas influye directamente en la productividad del mismo departamento.

PALABRAS CLAVES: políticas de cobranza, productividad, eficiencia, recuperación de cartera.

ABSTRACT

The objective of this case study was to analyze the relationship between credit and collection policies and the productivity of the credit and collection department of the company BOFLEX S.A. A descriptive and exploratory research of mixed approach was carried out; given that four types of tools were used for the collection of information which provided two types of data, in this case the qualitative data will be those acquired from the interviews, observation and documentary analysis; and the quantitative data will be taken from the surveys, they will be tabulated, plotted and analyzed, in order to determine the importance of the credit and collection department in the company. It was concluded that the absence of specific credit and collection policies influence directly on the productivity of the same department

KEY WORDS: collection policies, productivity, efficiency, portfolio recovery.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO	3
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	5
CERTIFICADO DE PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS DE PLAGIO.....	6
RESUMEN	7
ABSTRACT.....	8
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	9
ÍNDICE DE TABLAS	13
ÍNDICE DE FIGURAS	14
INTRODUCCIÓN	15
Planteamiento del problema.....	16
OBJETIVOS.....	17
Objetivo general	17
Objetivos específicos	17
Justificación	18
REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	20
1.1. Crédito.....	20
1.1.1. Definición.....	20
1.1.2. Importancia del crédito.....	20

1.1.3. Tipos de crédito	21
1.1.4. Políticas de crédito	23
1.2. Cobranza.....	25
1.2.1. Definición.....	25
1.2.2. Importancia de la cobranza.....	26
1.2.3. Políticas de cobranza	27
1.2.4. Proceso de cobranza	27
1.3. Productividad	30
1.3.1. Definición.....	30
1.3.2. Teorías de la productividad	33
1.3.3. Indicadores de productividad	34
1.4. Ratios Financieros.....	35
1.4.1. Definición.....	36
1.4.2. Porcentaje de la deuda vencida.....	36
1.4.3. Porcentaje de clientes gestionados	37
1.4.4. Rotación de cuentas por cobrar	38
1.4.5. Días de venta en rotación de cuentas por cobrar	38
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
2.1. Diseño de la investigación.....	39
2.2. Enfoque de la investigación.....	40
2.3. Tipo de investigación.....	40
2.3.1. Investigación exploratoria	40
2.3.2. Investigación descriptiva	41

2.4. Instrumentos de la investigación.....	42
2.4.1. Observación.....	42
2.4.2. Encuestas	42
2.4.3. Entrevistas	43
2.4.4. Análisis financiero.....	44
2.5. Población y Muestra	45
2.5.1. Población	46
2.5.2. Muestra	46
2.5.3. Levantamiento de la información.....	47
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	48
3.1. Observación	48
3.1.1. Presentación de la empresa.....	48
3.1.2. Ventas	49
3.1.3. Ventas a crédito	50
3.1.4. Cuentas por cobrar.....	52
3.1.5. Organigrama.....	53
3.1.6. Estado de la cartera.....	54
3.1.7. Políticas de crédito y cobranza	56
3.1.8. Productividad.....	59
3.2. Encuestas.....	61
3.2.1. Encuestas a funcionarios	61
3.3. Entrevistas	69
3.3.1. Entrevistas a expertos	69
3.3.2. Entrevistas a funcionarios de alto rango.....	74

3.4. Análisis financiero	76
3.4.1. Porcentaje de deuda vencida	77
3.4.2. Porcentaje de clientes gestionados	78
3.4.2. Rotación de cuentas por cobrar	79
3.4.2. Días de venta en rotación de cuentas por cobrar	81
CONCLUSIONES	84
RECOMENDACIONES	87
BIBLIOGRAFÍA	89
ANEXOS	91
7.1. Ficha de observación.....	91
7.2. Formato de encuesta a funcionarios	91
7.3. Preguntas de entrevista a expertos	94
7.4. Preguntas de entrevista a funcionarios de alto rango	95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores de productividad.....	35
Tabla 2. Asignaciones de instrumentos.	46
Tabla 3. Análisis del porcentaje de recuperación de la cartera.....	55
Tabla 4. Análisis de la salud de la cartera.....	58
Tabla 5. Análisis de la productividad del departamento de crédito y cobranza.	59
Tabla 6. Frecuencias pregunta 1.	61
Tabla 7. Frecuencias pregunta 2.	62
Tabla 8. Frecuencias pregunta 3.	62
Tabla 9. Frecuencias pregunta 4.	63
Tabla 10. Frecuencias pregunta 5.	64
Tabla 11. Frecuencias pregunta 6.	64
Tabla 12. Frecuencias pregunta 7.	65
Tabla 13. Frecuencias pregunta 8.	65
Tabla 14. Frecuencias pregunta 9.	66
Tabla 15. Frecuencias pregunta 10.	66
Tabla 16. Frecuencias pregunta 11.	67
Tabla 17. Frecuencias pregunta 12.	68
Tabla 18. Frecuencias pregunta 13.	68
Tabla 19. Porcentaje deuda vencida.	77
Tabla 20. Porcentaje de clientes gestionados.....	78
Tabla 21. Rotación de cuentas por cobrar.....	80
Tabla 22. Días de venta en rotación de cuentas por cobrar.	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de Cobranza Por Johansen (2015)	30
Figura 2. Evolución de las ventas	50
Figura 3. Evolución ventas a crédito	51
Figura 4. Evolución peso ventas a crédito	52
Figura 5. Evolución CXC	53
Figura 6. Organigrama 2017.....	54
Figura 7. Organigrama 2018.....	54
Figura 8. Evolución de la cartera vencida.....	55
Figura 9. Evolución del índice de productividad.....	60
Figura 10. Evolución del % de deuda vencida.....	77
Figura 11. Evolución del % de deuda vencida.....	79
Figura 12. Evolución de la rotación de CXC.....	80
Figura 13. Evolución de los días de venta en la rotación de CXC.	82
Figura 14. Ficha de observación.....	91

INTRODUCCIÓN

El crédito y cobranza de una empresa es un elemento de vital importancia, antes de una venta el área de crédito y cobranza debe decidir a quién, hasta que monto, y a qué plazo venderle, y después de la venta tiene que vigilar y tomar medidas para que los plazos de pago se cumplan en los términos establecidos, porque de ello depende la estabilidad de la organización.

Las cobranzas son parte de la estrategia comercial que ayuda tanto a mantener a los clientes como a liberar dinero para préstamos futuros y busca generar buenos hábitos y una cultura de pago entre los clientes. También puede verse como una actividad comercial cuyo objetivo principal es generar retornos para la institución, convirtiendo las pérdidas en ingresos.

La empresa debe percibir las cobranzas como una actividad continua en lugar de una actividad esporádica, lo que significa que es muy importante que los diversos actores en el proceso, como los centros de llamadas, los oficiales de crédito y los agentes de cobranza, actúen de manera coordinada y oportuna. También es importante que las actividades de cobranza se dirijan a todas las personas involucradas en el préstamo, tales como el cónyuge, garantes, familiares o amigos que sirvieron como referencias, de acuerdo con el perfil de riesgo del cliente y la probabilidad de reembolso.

En la actualidad, la administración de crédito y cobranza corresponde al área financiera de la empresa, pero por lo que respecta a sus relaciones funcionales coordina con la administración de venta y de mercadotecnia. Desde el punto de vista de la mercadotecnia el crédito permite aumentar los volúmenes de venta y también a determinado sector de la población integrarse al mercado consumidor.

La empresa BOFLEX S.A. fundada en el 2011, cuenta actualmente con seis departamentos, siendo uno de ellos el departamento de crédito y cobranzas. La empresa presenta estabilidad financiera, sin embargo, se muestran varias carteras vencidas en sus balances; reflejando así un problema para la productividad de la misma.

Planteamiento del problema

La problemática radica en que la empresa contaba con una larga lista de carteras vencidas hasta el periodo 2017; por lo que se visualiza que su proceso de cobranzas no fue el más efectivo; el gerente general, con el fin de mitigar el impacto de la cartera no cobrada, a inicios del año 2018, decidió contratar personal para la gestión de cobranza, sin embargo, los resultados de esta acción no fueron los esperados.

Por tanto, surgen las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa en el entorno financiero?

- ¿Qué herramientas permiten diagnosticar la efectividad de la política de cobranzas de la empresa?
- ¿Cuál es el impacto de las políticas de crédito y cobranza en el departamento de crédito y cobranza de BOFLEX S.A.?

OBJETIVOS

Objetivo general

Analizar la relación entre las políticas de crédito y cobranza y la productividad del departamento de crédito y cobranza de la empresa BOFLEX S.A.

Objetivos específicos

- Construir un marco teórico que abarque las principales teorías y conceptos sobre el crédito, la cobranza, la productividad y los ratios financieros.
- Diagnosticar el estado de la cartera en la empresa, periodo 2017 – 2018.
- Determinar la relación que existe entre las políticas de crédito y la productividad del departamento de cobranzas de Boflex S.A.

Justificación

La presente investigación propone un análisis teórico de la importancia del correcto manejo del crédito y cobranzas; el departamento de crédito debidamente organizado desempeña un papel fundamental en la gestión del riesgo de la cartera de cuentas por cobrar para proteger los beneficios, evitar posibles pérdidas y ayudar a la empresa a vender más productos o servicios.

La naturaleza de una empresa y su tamaño determinarán la estructura y la dotación de personal del departamento de crédito. A diferencia de la mayoría de las otras operaciones de la compañía, el departamento de crédito tiende a permanecer constante en tamaño y alcance de las actividades durante los períodos de cambio en las condiciones comerciales. Esto se debe a la necesidad de mayor apoyo para el volumen completo de ventas en los buenos tiempos y por el aumento de la morosidad cuando existen recesiones económicas. Un departamento de crédito puede enfrentar un mayor número de problemas de cobro en una economía deprimida cuando la inflación aumenta y la oferta de dinero es más restringida. Durante los tiempos prósperos, los nuevos volúmenes de cuentas crean más trabajo inicial para el departamento de crédito.

La organización del departamento es particularmente importante; debe lograrse una medida de permanencia y estabilidad que garantice que el departamento funcione en todas las condiciones. Aunque la organización no debe permanecer

estática, es altamente deseable contar con empleados experimentados y capaces disponibles dentro del departamento.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

1.1. Crédito

1.1.1. Definición

Para la definición del término crédito, existen diferentes puntos de vista, sin embargo, de manera general todas las definiciones apuntan hacia una transacción que consiste en el intercambio de un bien o servicio y en contrapartida debe existir una promesa de devolución del valor incluyendo los intereses generados por el plazo que se haya pactado al momento de realizarla.

Catacora (1999) define el crédito como “la confianza dada o recibida cambio de un valor, el derecho de disponer de un dinero ajeno o de retrasar por un cierto plazo, el pago de cantidades debidas a cambio de un cierto interés”.

El mismo autor indica también que la finalidad del crédito es principalmente comercial, ya que busca incrementar las ventas captando clientes ofreciéndoles facilidades de pago por un periodo determinado.

1.1.2. Importancia del crédito

Para Villaseñor Fuente (2013) la importancia del crédito radica en que no solo dinamiza la economía de la empresa, sino que también lo hace con la economía

de un país, siempre y cuando exista una aplicación adecuada del mismo, a continuación, se detallan algunos beneficios del crédito mencionados por el autor:

- Apertura de nuevos mercados.
- Adquisición de bienes o uso de servicios con largos plazos para cancelarlos.
- Incremento en la producción de bienes o servicios.
- Variación positiva en los volúmenes de venta.
- Desarrollo tecnológico.
- Nuevas fuentes de trabajo.
- Aumento del consumo por factores socioeconómicos.

Tal como se indica en los beneficios antes mencionados, el crédito bien administrado dinamiza la economía de una empresa y esta a su vez, la del país, ya que proporciona poder de compra a los actores que intervienen en las transacciones.

1.1.3. Tipos de crédito

El autor Villaseñor Fuente (2013) clasifica al crédito en tres categorías según la individualidad de sus características. A continuación, las clasificaciones y sub clasificaciones:

- Según su uso
 - a) Crédito entre comerciantes
 - b) Crédito bancario
 - c) Crédito de inversión
 - d) Crédito al consumidor
- Según las condiciones de pago:
 - a) Crédito normal o contado comercial
 - b) Corto plazo
 - c) Crédito fijo con límite renovable
 - d) Crédito garantizado
- Según el sujeto:
 - a) Crédito privado
 - b) Crédito público
 - c) Crédito mixto

En cambio, para Ettinger (2013) el crédito debe ser clasificado según el tipo de transacción crediticia para el cual fue establecido e indica que las clasificaciones son las siguientes:

- Crédito al detalle
- Crédito mercantil
- Crédito comercial bancario
- Crédito industrial

- Crédito de mercado abierto
- Crédito para producción (agrícola, acuícola)
- Crédito público
- Crédito de exportación

Los dos criterios, a pesar de tener clasificaciones diferentes se encausan en que la clasificación depende de la modalidad bajo la cual sea transaccionado el crédito.

1.1.4. Políticas de crédito

Las políticas de crédito son aquellas creadas para establecer si una persona natural o jurídica es sujeto de crédito, el monto que se le puede dar en crédito y el plazo del mismo.

Afirman Ettinger & Golieb (2000) que “las políticas de crédito de la empresa deben ser el sustento de los gerentes de crédito para poder evaluar los riesgos del mismo”. Los autores hacen referencia también que un bajo riesgo al momento de dar crédito conlleva a reducciones sustanciales de las ventas y que un exceso de concesiones crediticias ocasiona pérdidas excesivas por falta de flujo de dinero.

Las políticas creadas desde un principio y bien administradas deben ir de la mano con un buen sistema de información que permita conocer al cliente para poder determinar su capacidad de pago.

Para los autores Gitman & Zutter (2012) esta forma de análisis que depende de información oportuna y veraz sobre el sujeto que solicita el crédito, comprende las siguientes 5 dimensiones:

- Reputación: hace referencia a la historia de pagos del solicitante.
- Capacidad: se refiere a los flujos de dinero con los que el solicitante va a contar para poder cubrir los pagos del crédito.
- Capital: se analizan los principales ratios de solidez financiera del solicitante.
- Colateral: los activos que el solicitante pueda dejar en prenda en caso de no poder cubrir el crédito.
- Condiciones: el entorno económico de empresa y condiciones que puedan afectar sus ingresos.

Estas 5 dimensiones se resumen en la política “conozca a su cliente” que como ya fue mencionado, sirve para analizar al solicitante y tener seguridad de que el crédito va a ser recuperado.

1.2. Cobranza

1.2.1. Definición

Abascal (2017) define a la cobranza como el conjunto de actividades coordinadas, apropiadas y oportunas dirigidas al cobro total de los créditos otorgados a los clientes. El objetivo principal de la cobranza es convertir las cuentas por cobrar en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, al mismo tiempo que se mantiene la buena voluntad del cliente en caso de transacciones futuras.

El mismo autor indica también que uno de los elementos principales de la cobranza son las cuentas por cobrar que no son nada menos que el saldo de dinero debido a una empresa por bienes o servicios entregados o usados pero que los clientes aún no han pagado.

Las cuentas por cobrar son las facturas pendientes de cobro que tiene una empresa o el dinero que los clientes le deben a la empresa. Este enunciado se refiere a las cuentas que una empresa tiene derecho a recibir porque ha entregado un producto o servicio. Las cuentas por cobrar, representan una línea de crédito extendida por una compañía y normalmente tienen términos que requieren pagos vencidos dentro de un período de tiempo relativamente corto. Por lo general, varía desde unos pocos días hasta máximo un año fiscal o calendario (Abascal, 2017)

Las empresas registran las cuentas por cobrar como activos en sus balances, ya que existe una obligación legal para que el cliente pague la deuda. Además, las cuentas por cobrar son activos corrientes, lo que significa que el saldo de la cuenta se debe al deudor en un año o menos. Si una empresa tiene cuentas por cobrar, significa que ha realizado una venta a crédito, pero aún no ha cobrado el dinero al comprador. En esencia, la compañía ha aceptado un pagaré a corto plazo de su cliente.

Cuando una empresa tiene deudas con sus proveedores u otras partes, estas son cuentas por pagar. Las cuentas por pagar son lo contrario de las cuentas por cobrar (Ettinger & Golieb, 2000).

Para poner un ejemplo de lo antes mencionado, tenemos a la compañía Z que corta el césped de la compañía X y envía una factura por los servicios. La compañía X le debe dinero, por lo que registra la factura en su columna de cuentas por pagar mientras tanto, la compañía Z está esperando recibir el dinero, por lo que registra la factura en su columna de cuentas por cobrar.

1.2.2. Importancia de la cobranza

Para Ettinger (2013) el principal objetivo de la cobranza es que la empresa pueda reinvertir los valores cobrados en la operación del negocio, tomando en cuenta que lo que buscan las empresas es ser rentables y para serlo es necesario dar rotación al capital.

Dependiendo del porcentaje de ventas realizadas a crédito, la rotación del capital puede verse afectada si los deudores no pueden cubrir los valores dentro de las condiciones pactadas ya que esto afecta directamente al flujo de efectivo, por este motivo la cobranza es muy importante para la salud de financiera de la empresa.

1.2.3. Políticas de cobranza

Las políticas de cobranza, se refieren a los procesos establecidos en conjunto con las políticas de crédito y que se activan por lo general cerca o al vencimiento de los créditos otorgados.

Los autores Ettinger & Golieb (2000) indican que la intención de las mismas es detallar como deben proceder los agentes de cobro para los diferentes niveles de vencimiento entre 30, 60, 90, 120 y más de 120 días de mora.

1.2.4. Proceso de cobranza

En base a experiencias previas se ha podido constatar que al cliente se le debe ofrecer alternativas de pago oportunas y apropiadas que vayan acorde a su situación financiera, además todas las actividades de cobro deben registrarse para facilitar el monitoreo y el seguimiento continuo, así como el control del cumplimiento de los acuerdos negociados por parte de los clientes.

El autor Johansen (2015) describe el proceso de cobranza de la siguiente manera, seguido de un diagrama de flujo que ilustra el mismo:

- Análisis del caso particular: ¿Quién es el cliente? ¿Cuál es su situación? ¿Cuáles fueron las condiciones del préstamo original? ¿Por qué el préstamo se venció? Considerar las fuentes de información internas y externas, como las agencias de crédito y las listas de deudores vencidos.
- Contacto con el cliente: ¿Qué información entrega el cliente? ¿Dónde está ubicado el cliente? ¿Qué acciones se tomaron previamente?.
- Evaluación: ¿Cuál es el problema raíz de la morosidad actual? ¿Con qué tipo de cliente se está tratando?.
- Sugerir una alternativa: ¿Posibles soluciones? El objetivo en esta parte del proceso es recalcar los beneficios de pagar a tiempo para fomentar una cultura de pago positiva con el cliente.
- Asegurar los compromisos de pago: ¿área de negociación efectiva? La empresa debe identificar claramente cuándo, dónde, cómo y cuánto pagará el cliente y debe recordar, por ejemplo, cómo un cliente en una situación de sobreendeudamiento o disminución de ingresos dará prioridad al pago de sus facturas. ¿es posible lograr que el cliente se comprometa a priorizar el pago de este préstamo?.
- Cumplimiento de los compromisos de pago: ¿El cliente realizó el pago en la fecha acordada? ¿El cliente demuestra un deseo de pagar el

préstamo? El objetivo aquí es demostrar consistencia a lo largo del proceso de cobranza. No es suficiente llegar a un acuerdo y depender de la aparente buena voluntad y actitud positiva del cliente; El personal de cobranza debe dar seguimiento a los compromisos de pago.

- Registro de actividades de cobranza: ¿Las actividades de cobranza se llevan a cabo de manera coordinada?.
- Seguimiento del caso: ¿Se conoce la situación del cliente y las actividades de cobranza a las que se ha sometido el caso?.
- Intensificación de las actividades de cobro: ¿Cuál es la mejor acción para asegurar el cobro de los valores adeudados de la manera más inmediata? ¿Qué activos posee el cliente? ¿Cuánto se puede cobrar a través de acciones legales? El único objetivo cuando un préstamo vencido llega a este punto es el cobro, incluso si eso significa perder al cliente.

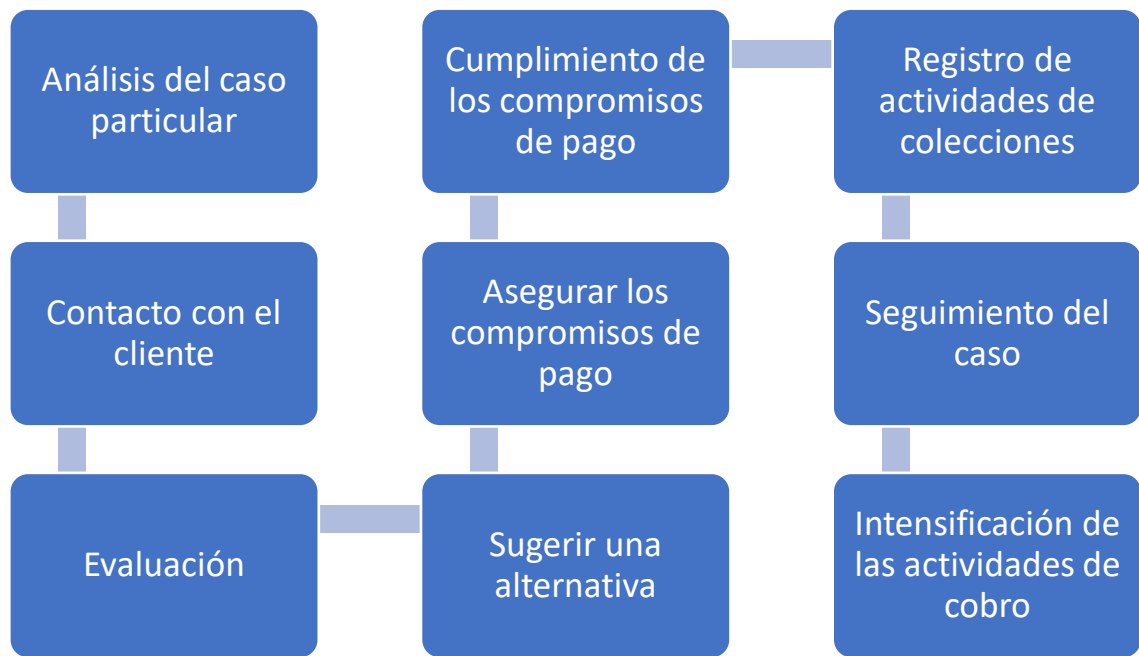


Figura 1. Proceso de Cobranza Por Johansen (2015)

1.3. Productividad

1.3.1. Definición

Según Gómez (2013) la productividad es una medida de la cantidad y calidad del trabajo realizado, teniendo en cuenta el costo de los recursos utilizados.

En cambio, Granadillo (2014) define la productividad como una medida de la eficiencia de producción en general, la eficacia y el rendimiento de la organización.

Por su parte Macías (2013), sostiene que la productividad es la “medida de qué tan bien una empresa usa sus recursos para llevar a cabo un conjunto de

resultados, alcanzar el más alto nivel de rendimiento con el menor gasto de recursos, incluidos los recursos humanos”.

El mismo autor considera que la productividad es una actitud de la mente. Es la mentalidad de progreso y mejora constante de lo que existe. Es la certeza de ser capaz de cambiar lo que existe. Es la certeza de ser capaz de hacerlo mejor hoy que ayer. Es la voluntad de mejorar la situación actual, no importa lo bueno que pueda parecer. Es el esfuerzo continuo para aplicar nuevas técnicas y es la fe en las capacidades humanas.

La productividad de los empleados se refiere a los productos finales deseados y específicos del empleado teniendo en cuenta los recursos gastados por el mismo (Propenko, 2018).

La productividad de los empleados consiste en medir el tiempo utilizado en la producción de los productos deseados a partir de un empleado. También implica la medición de los costos relacionados con los empleados incurridos por la organización en la producción de salida deseada (Giménez, 2018).

Hay varias prácticas de medición de resultados que se pueden utilizar incluyendo la evaluación comparativa, factores críticos de éxito, cuadro de mando y los modelos de excelencia empresarial.

El proceso de evaluación comparativa es la comparación con otras empresas de la industria con el fin de poner de relieve las mejores prácticas industriales y promover su adopción (Mendieta, 2016)

El uso del Cuadro de Mando Integral es de relevancia para el sector financiero puesto que se enfrentan a una amenaza creciente para el desempeño organizacional y la excelencia. Esto es debido al cambio del entorno competitivo, la capacidad de invertir y administrar los activos físicos (o tangibles), a la competencia basada en el conocimiento y la capacidad de explotar activos intangibles y suaves (exigente como capital humano, los sistemas de información, el capital intelectual, desarrollo de marca, investigación y desarrollo, etc.) (Sancho, 2015).

El uso del Cuadro de Mando en las evaluaciones de desempeño se utiliza para hacer frente a los aspectos que hacen que sea difícil de mejorar el rendimiento de la organización de forma competitiva. Estas barreras incluyen la barrera de la visión, la barrera de recursos que es la mala asignación de tiempo, energía y dinero para los procesos que son críticos para la organización y, por último, la barrera de gestión donde la administración asigna poco tiempo para la estrategia y mucho tiempo para tácticas de corto plazo y toma de decisiones. El cuadro de mando se basa en cuatro puntos de vista que son, la perspectiva del cliente, la perspectiva financiera, la perspectiva interna de la empresa y la perspectiva de innovación y aprendizaje (Summers, 2014).

La productividad es una medida de desempeño que abarca tanto la eficiencia y la eficacia. Las organizaciones eficaces tienen una cultura que fomenta la participación de los empleados, por lo tanto, los empleados están más dispuestos a participar en la toma de decisiones, la fijación de objetivos o actividades de resolución de problemas, que posteriormente da lugar a un mayor rendimiento de los empleados. Promover un estilo más moderno de gestión participativa, aumentar la productividad de los empleados y la satisfacción mediante tasas de compensación (Alles, 2017).

De acuerdo con Torreño (2016), la satisfacción en el trabajo aumenta la productividad a través de la motivación trayendo alta calidad y el aumento de las capacidades de trabajo en el momento de la ejecución. Existe evidencia de que el clima participativo tiene un efecto más sustancial sobre los trabajadores, la participación tiene un fuerte efecto sobre la satisfacción y la productividad laboral.

La palabra productividad tiene muchos significados, cada uno adaptado a los propósitos y usos específicos, se puede decir que, en un principio, la productividad está ligada a la eficacia de un sistema o proceso.

1.3.2. Teorías de la productividad

- **Teoría de Illich**

“Superado cierto punto, que varía de una persona a otra, la productividad tiende a decrecer hasta que se vuelve negativa” Se tiene una capacidad de trabajo, o concentración, de duración determinada, a partir de esta, se debe descansar o cambiar de tarea. No se puede, según esta ley, pasar en estado de máxima concentración demasiado tiempo. Por ejemplo, Francesco Cirillo, el inventor de la técnica Pomodoro, defendía que lo máximo que se puede pasar enfocado en una tarea es aproximadamente 25 minutos. A partir de este umbral, el rendimiento cae hasta que resulta contraproducente seguir trabajando (Alvarez, 2016).

- **Teoría de Parkinson**

“El trabajo se expande hasta llenar el tiempo disponible para que se termine” enunciada por el británico Cyril Northcote Parkinson en 1957, sostiene que, si se tiene poco tiempo para finalizar una tarea, se acostumbra a hacerla en menos tiempo que si se tiene mucho. Si se tiene mucho tiempo simplemente no se hará nada (proclives a procrastinar) hasta que quede poco tiempo. Luego, ante la urgencia, se activará el instinto de supervivencia y se volverá la persona 'ultra productiva' porque se tiene la soga al cuello. (Granadillo, 2014).

1.3.3. Indicadores de productividad

Según Miranda (2015), los indicadores de productividad pueden ser sectoriales o de empresa. El sector se puede calcular en base a los índices de productos o la producción y el uso de mano de obra de las diversas industrias o servicios. Corresponden a la cantidad de producto obtenido con el uso de una unidad

de mano de obra empleada en el proceso de producción. Refleja el efecto combinado de una serie de influencias relacionadas entre sí, como los cambios tecnológicos, el capital invertido por trabajador, el nivel de usabilidad del producto, el diseño y el flujo de materiales, capacidad de gestión y la habilidad y el esfuerzo de la fuerza de trabajo.

Para el mismo autor, los indicadores más utilizados para medir la productividad son los de eficacia, eficiencia y efectividad.

Tabla 1.

Indicadores de productividad

Item	Indicador	Fórmula
1	Eficacia	$\text{Eficacia} = \frac{(\text{Resultado alcanzado} * 100)}{\text{Resultado previsto}}$
2	Eficiencia	$\text{Eficiencia} = \frac{\frac{\text{Resultado alcanzado}}{\text{costo real}} * \text{tiempo invertido}}{\frac{\text{Resultado esperado}}{\text{costo estimado}} * \text{tiempo previsto}}$
3	Efectividad	$\text{Efectividad} = \frac{\frac{(\text{Puntaje de eficiencia} + \text{Puntaje de eficacia})}{2}}{\text{Máxima puntaje posible}}$

Elaborado por: El autor Fuente: (Miranda, 2015)

1.4. Ratios Financieros

1.4.1. Definición

Los ratios o indicadores financieros son magnitudes que relativizan dos números, específicamente los valores que se extraen de los estados financieros de una empresa con el fin de evaluar la situación financiera de la misma. Ortiz (2015) indica que son índices o razones utilizadas para mostrar una realidad financiera más acabada de la empresa, partiendo de las diferentes variables que inciden en ella.

El mismo autor expone que el funcionamiento se limita a la generación de índices que denotan un comportamiento dentro un renglón de la empresa. Es decir, existen razones financieras que están direccionadas a analizar la rentabilidad de la empresa, tanto en el aspecto de expectativa de satisfacción como de histórico para entonces determinar cuáles son las acciones que hay que llevar a cabo para la implementación de mejoras en la gestión empresarial. Pero de una forma simple, sencilla y entendible.

1.4.2. Porcentaje de la deuda vencida

Este indicador mide qué porcentaje de la deuda total de clientes se encuentra vencida. Este indicador nos ayuda a entender el margen para mejorar que hay en las cobranzas de la empresa. Si es inferior al 3% entonces el margen para mejorar es pequeño y será muy costoso conseguir una mejora significativa. Por el contrario, si

es superior al 10% entonces el margen para mejorar puede ser importante y se podrían conseguir mejoras significativas con poco esfuerzo (Intiza, s/f).

Lo recomendable es mantenerlo por debajo del 5%, aunque según la dinámica de ciertas industrias este valor puede variar. Algunas empresas le agregan un poco más de sofisticación al indicador y miden el porcentaje de la deuda de los clientes que se encuentra vencida hace más de 30 días y no ha sido gestionada en los últimos 15 días, por ejemplo. De esta forma agregan al análisis no sólo si la deuda ha llegado a vencer, sino si ésta ha sido gestionada o no (Intiza, s/f).

1.4.3. Porcentaje de clientes gestionados

El indicador mencionado anteriormente nos ayuda a entender qué tan bien (o mal) está la cobranza de la empresa, pero no nos dice nada del esfuerzo que la empresa realiza para cobrar en tiempo y forma. Por ello es que resulta muy importante medir el porcentaje de clientes con deuda vencida que han sido gestionados hace 30 días o menos. Para calcular este indicador es necesario llevar registro de las gestiones que se van realizando con clientes (Intiza, s/f).

El mismo autor indica que en la mayoría de los casos lo recomendable es que este indicador se encuentre por arriba del 75%.

1.4.4. Rotación de cuentas por cobrar

Este indicador mide la cantidad de veces que se cobran las cuentas por cobrar durante el periodo en estudio. El cálculo se realiza dividiendo el monto de las ventas a crédito por el promedio de la cuenta créditos por cobrar. Una rotación alta, implica que la empresa opera más al contado, vende más o se vuelve más eficiente en sus cobranzas. (Belokurov, 2018).

1.4.5. Días de venta en rotación de cuentas por cobrar

Se utiliza para medir el promedio de días que tardan en cobrarse las cuentas por cobrar. Para calcular este ratio, se divide el promedio de cuentas por cobrar para las ventas a crédito previamente divididas para 365 días (Belokurov, 2018).

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Diseño de la investigación

Según lo manifestado por Naghi (2018), el diseño de la investigación consiste en desarrollar un plan sistemático o a su vez una sucesión de instrucciones para llevar a cabo un proyecto de investigación, para ello, el investigador debe de tomar en cuenta los recursos, como lo es el dinero, y lo más importante, tiempo.

Para lograr cumplir con los objetivos del presente proyecto, a más de ello, alcanzar los resultados que se esperan por parte del autor, es prescindible estructurar un diseño de la investigación, para que el mismo, tenga la plena integridad de conocer la forma en la que se llevará a cabo el presente estudio, por ende, a continuación, se mostrarán los parámetros que se desarrollarán en la investigación.

- Tener conocimiento íntegro por parte del autor sobre el hecho o problema que se pretende investigar.
- Dependiendo de la necesidad del estudio, indicar los tipos de investigación en el que se orientará el mismo.
- Establecer el instrumento de estudio que permita al autor obtener la información.
- Indicar la técnica que se empleará para la recolección de los datos.
- Especificar la población tomada en cuenta para la investigación, con su respectivo tamaño muestral.

- Mencionar la manera en la que se efectuará el levantamiento de la información.
- Analizar e interpretar los resultados alcanzados.

2.2. Enfoque de la investigación

El enfoque del estudio es mixto dado a que se utilizaron tres tipos de herramientas para la recopilación de información las cuales proporcionaron dos tipos de datos, en este caso los datos cualitativos serán los adquiridos de las entrevistas y observación; y los datos cuantitativos, serán los tomados de las encuestas, los mismos serán tabulados, graficados y analizados, para de esta manera determinar la importancia del departamento de cobranzas en la empresa.

2.3. Tipo de investigación

2.3.1. Investigación exploratoria

Según lo indicado por Grande & Abascal (2016), el enfoque principal de la investigación exploratoria es contraer aspectos plenos que aporten con el conocimiento del investigador, a su vez es también muy útil cuando se necesita precisar los problemas o sub problemas que acontecen en el hecho o problemática de estudio.

Mediante los estudios exploratorios, lo que se busca es tener un mayor conocimiento sobre el problema, la falta de productividad en el departamento de cobranza de la empresa Boflex S.A., proponiendo posibles soluciones que contribuyan con el desarrollo de la misma, para ello es necesario impartir revisiones de tipo bibliográficas partiendo de definiciones conceptuales que sirvan de soporte para el desarrollo de la investigación. De esta forma, se aplicó la investigación exploratoria para determinar el problema de la empresa lo que llevó consigo la búsqueda de las posibles soluciones.

2.3.2. Investigación descriptiva

Según lo expuesto por Salkind (2015), al desarrollar la investigación descriptiva lo que se busca en este tipo de investigación es describir la situación que acontece en el momento en que se encuentra en ejecución el estudio, por lo general, se hace uso de técnicas como la entrevista y las encuestas para la recolección de los datos.

Lo que se pretende desarrollar en la investigación descriptiva, son estudios netamente empíricos, a través de técnicas que aporten en la recolección de los datos, como lo es la encuesta, para conocer los aspectos, características y discernimiento de los objetos de estudio, para luego de ello, efectuar un detallado análisis de los datos adquiridos. Estos datos recolectados permitirán describir la situación actual de la empresa Boflex para poder determinar las conclusiones principales.

2.4. Instrumentos de la investigación

2.4.1. Observación

Este instrumento permitió mediante visitas a la empresa y observaciones directas realizar la inspección física de la documentación y el proceso de crédito y cobranza que se lleva a cabo, conociendo de manera personal la composición del departamento, determinando así los problemas emergentes.

2.4.2. Encuestas

2.4.2.1. Encuestas a funcionarios

Realizada a través de un cuestionario, mismo que estará constituido con preguntas de investigación basadas específicamente con los objetivos del proyecto haciendo que la búsqueda efectuada aporte en el discernimiento del autor. Cabe mencionar que las interrogantes serán cerradas, ya que estarán orientadas para el desarrollo de encuestas, donde el principal método a utilizar para medir el nivel de conformidad de los objetos de estudio será el de Likert.

Aplicando la encuesta como técnica de estudio, se busca alcanzar resultados desde un punto de vista numérico, específicamente, porcentual, haciendo menos complejo el trabajo del autor en cuanto a la recolección y codificación de los mismos, llevando a cabo el método cuantitativo, por otra parte, dichos resultados

numéricos, deberán de ser evaluados y explicados para un mejor entendimiento, ejerciéndose el método cualitativo.

2.4.2.2. Encuestas a clientes

El acceso a la información de los aproximadamente 120 clientes de la empresa estuvo restringido por ser considerado como información sensible por parte del gerente general.

Por este motivo no se realizaron encuestas a clientes.

2.4.3. Entrevistas

2.4.3.1. Entrevistas a expertos

Llevadas a cabo a través del diálogo con expertos en la materia, guiado por un cuestionario de preguntas abiertas, esta técnica ayudó a la obtención de información específica y complementaría acerca de cómo se debe llevar un proceso efectivo de cobranzas y como se relaciona el mismo con la productividad del departamento.

2.4.3.2. Entrevistas a funcionarios de alto rango

Llevadas a cabo a través del diálogo con el gerente general y el jefe de crédito y cobranza de la empresa, guiado por un cuestionario de preguntas abiertas diferente

al de la entrevista a funcionarios de alto rango, esta técnica ayudó a la obtención de información específica y complementaria acerca de cómo se lleva el proceso de crédito y cobranza y como se relaciona el mismo con la productividad del departamento.

2.4.4. Análisis financiero

Llevado a cabo a través del uso de razones financieras para analizar la información obtenida de los estados financieros, específicamente del balance general, en la dimensión de cuentas por cobrar. Para la investigación se utilizaron los ratios abajo descritos.

2.4.4.1. Porcentaje de deuda vencida

Este indicador mide qué porcentaje de la deuda total de clientes se encuentra vencida.

Fórmula: Deuda vencida / Deuda total de clientes

Medida óptima: 5%

2.4.4.2. Porcentaje de clientes gestionados

Este indicador mide qué porcentaje de los clientes con deuda vencida han sido gestionados dentro de los últimos 30 días

Fórmula: Clientes con deuda vencida gestionados / Total de clientes con deuda vencida

Medida óptima: mínimo 75% de gestión

2.4.4.3. Rotación de cuentas por cobrar

Este indicador mide la cantidad de veces que se cobran las cuentas por cobrar durante el periodo en análisis.

Fórmula: Ventas a crédito / Promedio de cuentas por cobrar

Medida óptima: De 8 a 10 veces

2.4.4.4. Días de venta en rotación de cuentas por cobrar

Se utiliza para medir el promedio de días que tardan en cobrarse las cuentas por cobrar.

Fórmula: Promedio de cuentas por cobrar / (Ventas a crédito/365 días)

Medida óptima: Menor igual a 30 días

2.5. Población y Muestra

2.5.1. Población

La población tomada en cuenta para el desarrollo de la presente investigación serán los trabajadores y principales directivos de la empresa Boflex S.A. siendo un total de ocho colaboradores, así como también cuatro expertos en el área de crédito y cobranza. A continuación, se muestra la tabla de asignaciones de los instrumentos de encuesta y entrevista

Tabla 2.

Asignaciones de instrumentos.

Cargo	# Personas	Entrevista	Encuesta
Gerente general	1	X	
Jefe crédito y cobranza	1	X	
Expertos	4	X	
Jefe Ventas	1		X
Analistas de crédito y cobranza	2		X
Vendedores	3		X

Elaborado por: El autor Fuente: Balances BOFLEX S.A.

2.5.2. Muestra

Según Fernández Collado, Hernández Sampieri, & Baptista Lucio (2014), cuando la población no sobrepasa los 100 habitantes, se considera la misma cantidad, esta definición se conoce como muestra no probabilística. Al ser la población ocho colaboradores, no se realizará fórmula para determinarla, es decir se tomará toda la población de estudio como muestra, al contar esta con las características de análisis necesarias.

2.5.3. Levantamiento de la información

En cuanto al levantamiento de la información, el autor realizará la observación, las encuestas a funcionarios, las entrevistas a funcionarios de alto rango y el análisis financiero, recurriendo a la empresa, los datos recopilados serán tabulados, y para ello se hará uso del software Microsoft Excel, asignando a cada pregunta de investigación su correspondiente tabla de frecuencia, para las entrevistas a expertos en cambio acudirá a consultar a expertos de la materia y por último, se analizarán e interpretarán los resultados de los cuatro instrumentos de investigación, para así dar cabida a elaboración de una conclusión general del estudio desarrollado.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

3.1. Observación

En la observación llevada a cabo en las instalaciones de la empresa Boflex se analizó la siguiente información:

3.1.1. Presentación de la empresa

La empresa Boflex S.A. se dedica a la fabricación de productos acabados de plásticos: tubos, caños y mangueras y sus respectivos accesorios.

Está orientada a fomentar un mejor desarrollo en la actividad industrial, agrícola, y minería de nuestro país, fabricando mangueras flex de polietileno de alto rendimiento y excepcional calidad, de esta manera, los clientes a nivel nacional les han otorgado una gran confianza en sus productos.

Su misión es aportar en la producción de polietileno de alta calidad a través del mejoramiento continuo de sus procesos, contribuyendo en la calidad de vida de los hogares ecuatorianos, con un enfoque de responsabilidad social y preservación del medio ambiente.

Entre los principales problemas que se manifiestan como temas relevantes a ser objeto de estudio, la empresa muestra un crecimiento de las cuentas por cobrar, por lo que a inicios del 2018, el gerente general decidió crear un departamento de cobranza y contratar un jefe de cobranzas y dos analistas para que desempeñen las funciones del departamento ya que hasta el 2017, estas funciones estaban a cargo del asistente administrativo, sin embargo, los resultados no fueron los esperados ya que las cuentas por cobrar siguen mostrando un crecimiento exponencial lo que indica sin entrar en mayor análisis que la productividad del departamento de cobranza no es la óptima.

3.1.2. Ventas

3.1.2.1. Evolución de las ventas

A continuación, se analiza la evolución de las ventas mediante un gráfico mixto

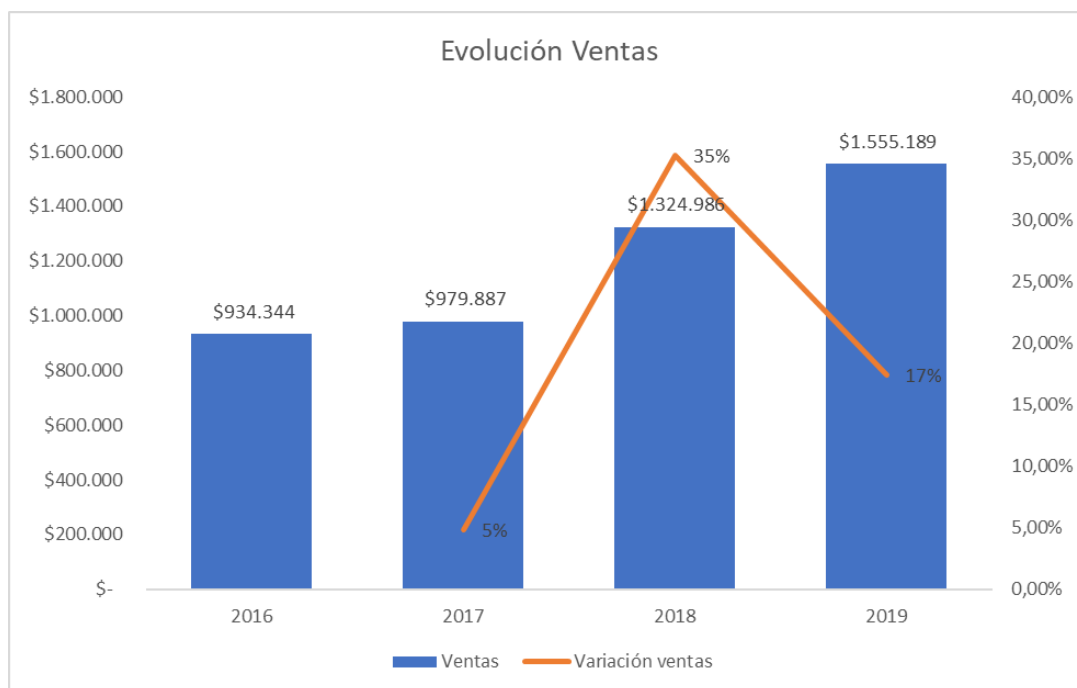


Figura 2. Evolución de las ventas

Las ventas muestran un crecimiento constante pero no sostenido en relación al año anterior, ya que a pesar de que crecen todos los años, el crecimiento va del 5% al 35% y en el último año alcanza el 17%. En conversaciones con el jefe de ventas, se pudo conocer que el crecimiento se debe a que la empresa ha ampliado el espectro geográfico de clientes, es decir, han salido a comercializar sus productos a otras provincias, específicamente en proyectos de minería y agua potable.

3.1.3. Ventas a crédito

3.1.3.1. Evolución de las ventas a crédito

A continuación, se analiza la evolución de las ventas a crédito mediante un gráfico mixto

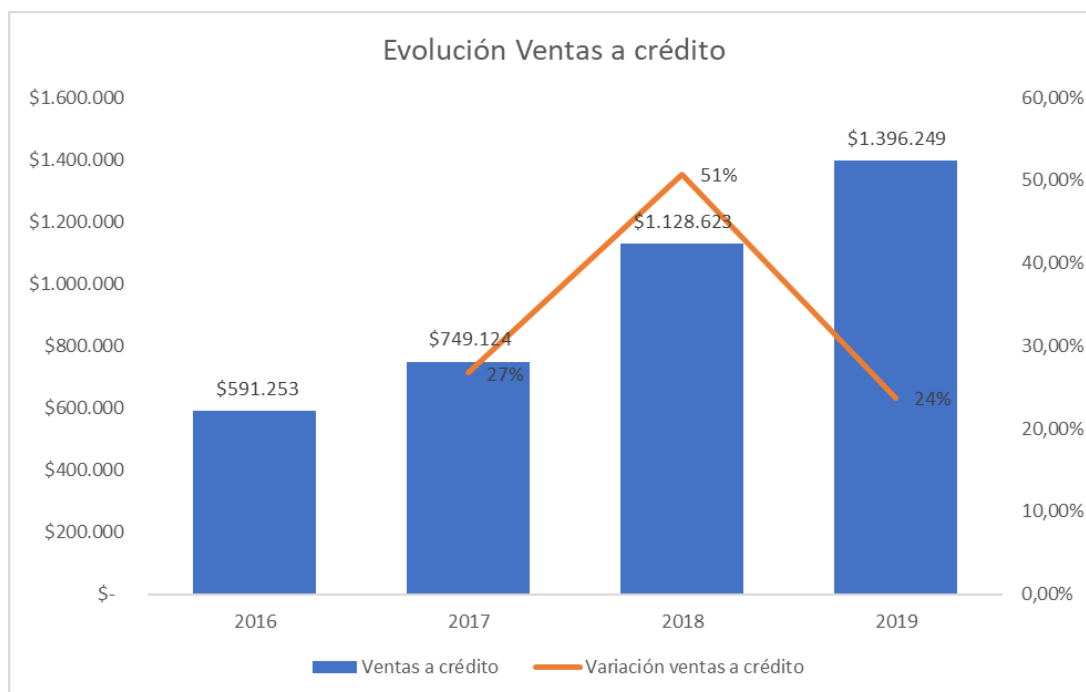


Figura 3. Evolución ventas a crédito

Las ventas a crédito al igual que las ventas en general, también muestra un crecimiento constante pero no sostenido en relación al año anterior, ya que a pesar de que crecen todos los años, el crecimiento va del 27% al 51% y en el último año alcanza el 24%. En conversaciones con el jefe de ventas, se pudo conocer que el crecimiento se debe a que la mayoría de las ventas que realiza la empresa, son a crédito, esta información la verificaremos más adelante con el indicador de porcentaje de ventas a crédito.

3.1.3.2. Evolución peso de ventas a crédito

A continuación, se analiza la evolución del peso de las ventas a crédito sobre el total de las ventas de la empresa, mediante un gráfico mixto

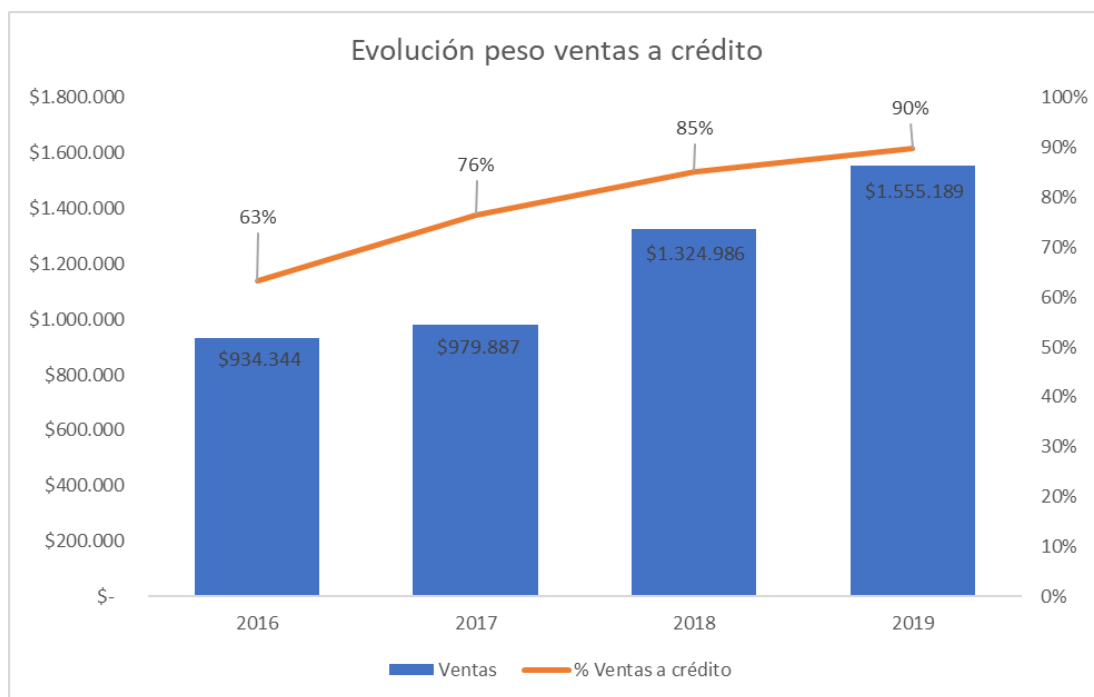


Figura 4. Evolución peso ventas a crédito

La evolución del peso de las ventas a crédito muestra un crecimiento sostenido en relación al año anterior, el mismo va del 63% en el 2016 hasta el 90% en el 2019. Esto se debe al aumento de las ventas estrictamente y al manejo comercial del sector.

3.1.4. Cuentas por cobrar

3.1.4.1. Evolución de las cuentas por cobrar

A continuación, se analiza la evolución de las cuentas por cobrar, mediante un gráfico mixto

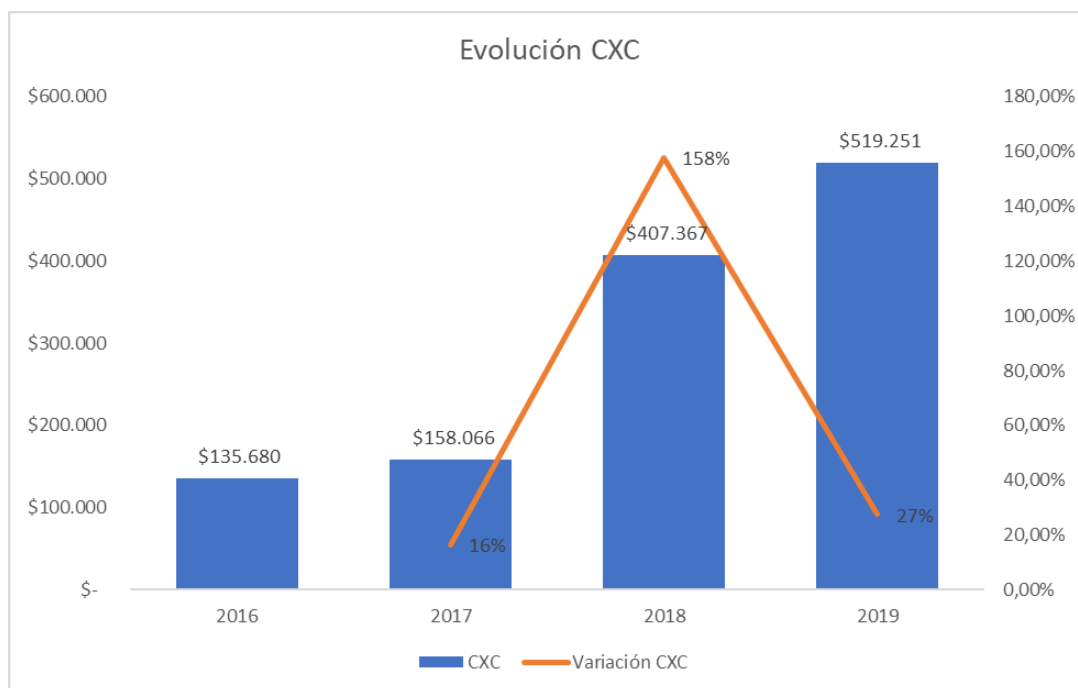


Figura 5. Evolución CXC

Las cuentas por cobrar, también muestra un crecimiento constante pero no sostenido en relación al año anterior, ya que a pesar de que crecen todos los años, el crecimiento va del 16% al 158% y en el último año alcanza el 27%. En conversaciones con el gerente general, se pudo conocer que, a pesar de haber creado un departamento de cobranza, el mismo no logra los niveles de recuperación de cartera deseados.

3.1.5. Organigrama

Por el auge de las ventas, la empresa decidió crear el departamento de cobranzas, por lo que en el presente apartado se va a proceder a comparar el organigrama implementado hasta 2017 con el nuevo organigrama que rige en la empresa de inicios del 2018.

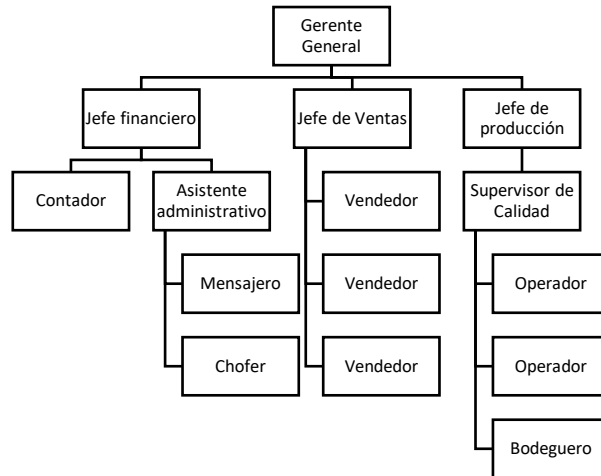


Figura 6. Organigrama 2017.

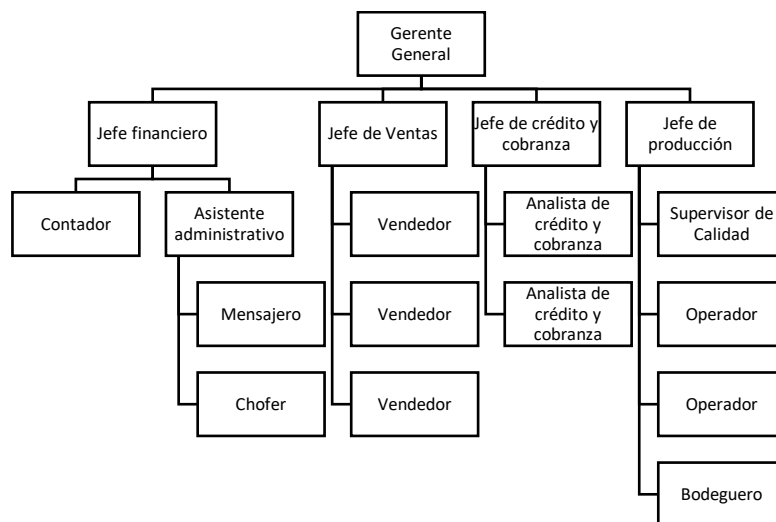


Figura 7. Organigrama 2018.

Como se puede observar en ambas figuras, la diferencia radica únicamente en que se agregó un departamento de crédito y cobranza, el cual está conformado por un jefe y dos analistas.

3.1.6. Estado de la cartera

3.1.6.1. Porcentaje de recuperación

A continuación, se analiza el porcentaje de recuperación de cartera por año, mediante una tabla y la evolución del porcentaje de cartera no cobrado mediante un gráfico.

Tabla 3.

Análisis del porcentaje de recuperación de la cartera.

Año	Cuenta por cobrar	Valores cobrados	Saldo cuenta por cobrar	Porcentaje recuperado
2016	\$ 591.253	\$ 455.573	\$ 135.680	77,05%
2017	\$ 749.124	\$ 591.058	\$ 158.066	78,90%
2018	\$ 1.128.623	\$ 721.256	\$ 407.367	63,91%
2019	\$ 1.396.249	\$ 876.998	\$ 519.251	62,81%

Elaborado por: El autor Fuente: Balances BOFLEX S.A.

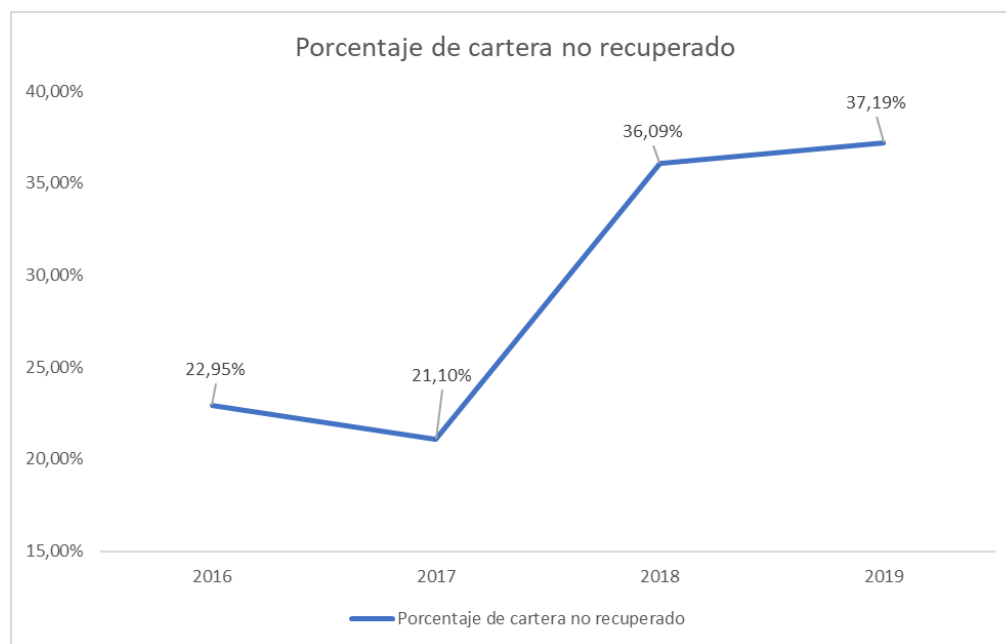


Figura 8. Evolución de la cartera vencida.

La tabla y el gráfico muestran una desmejora en el estado de la cartera, aunque la información arriba presentada no es concluyente ya que este análisis se debe complementar con el ratio porcentaje de la deuda vencida mismo que será analizado más adelante junto con otros ratios financieros y con la salud de la cartera que será analizada con el instrumento de la observación.

3.1.7. Políticas de crédito y cobranza

El análisis de las políticas de crédito y cobranzas y todos los factores que influyen en el proceso se llevó a cabo mediante una guía de observación, misma que se adjunta en anexos, los resultados que se obtuvieron, son los siguientes:

3.1.7.1. Dimensión: Procedimientos

En esta dimensión se observó que no existen manuales para otorgamiento de créditos ni para el proceso de cobranza, además la empresa no realiza una exhaustiva calificación crediticia al momento de otorgar un crédito, la revisión que hacen es la de confirmar que el cliente no tenga valores pendientes y el único respaldo de la venta a crédito es la factura, no se le exige al cliente la firma de un pagaré

3.1.7.2. Dimensión: Políticas

La observación demostró que las políticas que existen son muy generales y no abarcan detalles específicos como por ejemplo limitar la morosidad a un tanto por ciento o los canales a utilizar según los días de mora.

Las políticas actualmente implementadas, contemplan el límite de crédito el cual se maneja en base al historial de pagos del cliente y además establece como plazo máximo para el pago de la factura, cuarenta y cinco días luego de la emisión de la factura.

La empresa no maneja políticas de pago de comisiones a los empleados por la recuperación de la cartera, ni políticas de pago de comisiones a vendedores cuando las ventas son a crédito.

La empresa no maneja políticas de cumplimiento de metas en lo que a recuperación de cartera se refiere.

3.1.7.3. Dimensión: Personal

La observación demostró que la empresa posee en la actualidad personal dedicado a la gestión del crédito y la cobranza, sin embargo, de las tres personas que conforman el departamento, se pudo observar que uno no tenía carga laboral durante varias horas del día.

3.1.7.4. Dimensión: Salud de la cartera

Se verificó que la empresa mantiene cartera sin cobrar mayor a 45 días y que el número de carteras en los rangos mayores a 45 días evoluciona negativamente del 2016 al 2019, lo que denota una pobre salud de la cartera, con la siguiente tabla se muestra el número de carteras vencidas, no se muestran los valores nominales de las mismas ya que en el análisis financiero se profundiza con el ratio porcentaje de la deuda vencida.

Tabla 4.

Análisis de la salud de la cartera.

Rango días	2016	2017	2018	2019
Entre 1 y 45 días	10	8	11	13
Entre 46 y 60 días	2	3	6	9
Entre 61 y 90 días	1	2	3	4
Entre 91 y 120 días	1	1	3	2
Mayor a 120 días	0	1	2	2
% cartera <= 45 días	71%	53%	44%	43%
% cartera > 45 días	29%	47%	56%	57%

Elaborado por: El autor Fuente: Registros CXC BOFLEX S.A.

3.1.7.5. Dimensión: Software

La observación realizada mostró que la empresa no tiene un sistema para manejar las cobranzas y que las gestiones que se realizan a los socios, se registran únicamente en Excel

3.1.8. Productividad

Según Miranda (2015), los principales indicadores de productividad son la eficacia, eficiencia y efectividad, sin embargo estos tres indicadores incluyen en sus respectivas fórmulas una variable de resultado esperado misma que, se pudo observar en las políticas de crédito y cobranza de la empresa, no existe.

El mismo autor indica también que se puede calcular la productividad en base a los índices de productos o la producción y el uso de mano de obra. Por lo que como el presente apartado pretende analizar la productividad del departamento de crédito y cobranza y no la del departamento de producción, se propone un indicador de productividad con la siguiente fórmula:

$$Productividad = \frac{\$ De cartera cobrada}{\$ Costo de personal involucrado en la cobranza}$$

A continuación, se muestran los resultados del indicador propuesto mediante tabla y gráfico que muestran la evolución del mismo en el periodo de estudio.

Tabla 5.

Análisis de la productividad del departamento de crédito y cobranza.

Variables	2016	2017	2018	2019
\$ De cartera cobrada	\$455.573	\$591.058	\$721.256	\$876.998

Costo de personal involucrado en la cobranza	\$ 4.800	\$ 5.400	\$ 18.600	\$ 20.400
Índice de productividad	\$ 94,91	\$ 109,46	\$ 38,78	\$ 42,99

Elaborado por: El autor Fuente: Registros CXC y Balances BOFLEX S.A.



Figura 9. Evolución del índice de productividad.

El indicador propuesto muestra una evolución negativa a partir del 2018, pasando de generar \$95 y \$109 dólares por dólar invertido en la cobranza para los años 2016 y 2017 respectivamente, a \$39 y \$43 dólares por dólar invertido en la cobranza para los años 2018 y 2019 respectivamente.

Esto se debe específicamente al incremento en el costo del personal involucrado en la cobranza puesto que incrementó de 1 recurso encargado de esta actividad hasta el 2017 a 3 recursos encargados de esta actividad para los años 2018 y 2019.

3.2. Encuestas

3.2.1. Encuestas a funcionarios

El presente análisis demuestra a través de preguntas cerradas la percepción sobre las políticas y el proceso de crédito y cobranza de los funcionarios de la empresa.

1. ¿La empresa posee manuales con los procesos descritos para el otorgamiento de créditos y la gestión de cobranza?

Tabla 6.

Frecuencias pregunta 1.

Alternativa	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	4	67%
En desacuerdo	1	17%
Indeciso	1	17%
De acuerdo	-	0%
Muy de acuerdo	-	0%
Total	6	100%

Elaboración: El autor Fuente: Encuesta

A través de la pregunta 1, de la encuesta establecida, se obtuvo los siguientes resultados: De 6 personas encuestadas, 4 están muy en desacuerdo en que la empresa posee manuales con los procesos descritos para el otorgamiento de créditos y gestión de cobranza. Mientras que 1 de ellos dijo estar en desacuerdo. Por otra parte, 1 de ellos también se mostró indeciso ante la pregunta.

2. ¿Se realizan calificaciones a los clientes antes de aprobar el crédito?

Tabla 7.

Frecuencias pregunta 2.

Alternativa	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	3	50%
En desacuerdo	2	33%
Indeciso	1	17%
De acuerdo	-	0%
Muy de acuerdo	-	0%
Total	6	100%

Elaboración: El autor Fuente: Encuesta

En la pregunta 2, de la encuesta establecida, se obtuvo los siguientes datos:

De las 6 opiniones receptadas, 3 de ellos dijeron estar muy en desacuerdo, mientras que 2 más dijeron estar en desacuerdo. Por otra parte, 1 de ellos, se mostró indeciso ante la pregunta planteada.

3. ¿La empresa tiene políticas de crédito y cobranzas?

Tabla 8.

Frecuencias pregunta 3.

Alternativa	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	3	50%
En desacuerdo	2	33%
Indeciso	1	17%
De acuerdo	-	0%
Muy de acuerdo	-	0%
Total	6	100%

Elaboración: El autor Fuente: Encuesta

De los datos obtenidos en la encuesta realizada, en la pregunta 3, los encuestados opinaron lo siguiente: 3 de ellos dijeron que están muy en desacuerdo con que la empresa tiene políticas de crédito y cobranzas. 2 de ellos comentó que están en desacuerdo, mientras que 1 se mantuvo indeciso ante la pregunta.

4. ¿La empresa tiene definidos los límites de crédito?

Tabla 9.

Frecuencias pregunta 4.

Alternativa	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	-	0%
En desacuerdo	1	17%
Indeciso	1	17%
De acuerdo	4	67%
Muy de acuerdo	-	0%
Total	6	100%

Elaboración: El autor Fuente: Encuesta

Mediante la pregunta 4, de la encuesta realizada, se obtuvo los siguientes resultados: de 6 personas encuestadas, 4 de ellas determinaron que están de acuerdo sobre que la empresa tiene definidos los límites de crédito correspondientes. Mientras que 1 de ellas dijo estar en desacuerdo. Por otra parte, 1 de ellas también se mostró indecisa ante la pregunta planteada.

5. ¿La empresa tiene definidos los plazos de crédito?

Tabla 10.

Frecuencias pregunta 5.

Alternativa	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	-	0%
En desacuerdo	-	0%
Indeciso	-	0%
De acuerdo	-	0%
Muy de acuerdo	6	100%
Total	6	100%

Elaboración: El autor Fuente: Encuesta

La pregunta 5 muestra el 100% de los encuestados estaban muy de acuerdo con que la empresa tiene definidos los plazos de crédito.

6. ¿La empresa posee manuales con los procesos descritos para el otorgamiento de créditos y la gestión de cobranza?

Tabla 11.

Frecuencias pregunta 6.

Alternativa	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	4	67%
En desacuerdo	1	17%
Indeciso	1	17%
De acuerdo	-	0%
Muy de acuerdo	-	0%
Total	6	100%

Elaboración: El autor Fuente: Encuesta

A Se puede observar a través de la tabla 11 que 5 empleados están en desacuerdo acerca de si la carga laboral de cartera por cobrar está distribuida de manera equitativa; y uno de ellos se mostró indeciso.

7. ¿El software para la gestión de crédito y cobranzas es el adecuado?

Tabla 12.

Frecuencias pregunta 7.

Alternativa	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	3	50%
En desacuerdo	2	33%
Indeciso	1	17%
De acuerdo	-	0%
Muy de acuerdo	-	0%
Total	6	100%

Elaboración: El autor Fuente: Encuesta

La tabla 12 indica que el 83% del personal considera que no se maneja un software adecuado para la gestión de crédito y cobranzas; y el 17% estaba indeciso acerca del tema.

8. ¿Existen deficiencias en el proceso de cobranzas?

Tabla 13.

Frecuencias pregunta 8.

Alternativa	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	-	0%
En desacuerdo	-	0%
Indeciso	1	17%
De acuerdo	2	33%
Muy de acuerdo	3	50%
Total	6	100%

Elaboración: El autor Fuente: Encuesta

La tabla 13 indica que el 83% del personal considera que existen deficiencias en el proceso de cobranza; y el 17% estaba indeciso acerca del tema.

9. ¿Existen metas en la recuperación de cartera?

Tabla 14.

Frecuencias pregunta 9.

Alternativa	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	3	50%
En desacuerdo	2	33%
Indeciso	1	17%
De acuerdo	-	0%
Muy de acuerdo	-	0%
Total	6	100%

Elaboración: El autor Fuente: Encuesta

La tabla 14 indica que el 83% del personal considera que no existen metas en la recuperación de cartera; y el 17% estaba indeciso acerca del tema.

10. ¿Se evalúa constantemente el desempeño del personal en el área de cobranza?

Tabla 15.

Frecuencias pregunta 10.

Alternativa	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	3	50%
En desacuerdo	-	0%
Indeciso	3	50%
De acuerdo	-	0%
Muy de acuerdo	-	0%

Total	6	100%
-------	---	------

Elaboración: El autor Fuente: Encuesta

La tabla 15 indica que el 50% del personal considera que no existen metas en la recuperación de cartera; y el 50% se mostró indeciso acerca del tema.

11. ¿Se realizan capacitaciones constantes al personal en el área de crédito y cobranza?

Tabla 16.

Frecuencias pregunta 11.

Alternativa	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	3	50%
En desacuerdo	-	0%
Indeciso	3	50%
De acuerdo	-	0%
Muy de acuerdo	-	0%
Total	6	100%

Elaboración: El autor Fuente: Encuesta

La tabla 16 indica que el 50% del personal considera que no se realizan capacitaciones al personal en el área de crédito y cobranza; y el 50% se mostró indeciso acerca del tema.

12. ¿Se motiva al personal del departamento de cobranzas para realizar su gestión?

Tabla 17.

Frecuencias pregunta 12.

Alternativa	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	6	100%
En desacuerdo	-	0%
Indeciso	-	0%
De acuerdo	-	0%
Muy de acuerdo	-	0%
Total	6	100%

Elaboración: El autor Fuente: Encuesta

La tabla 17 indica que el 100% del personal considera que no hay motivación para que el equipo de crédito y cobranza realice la gestión de recuperación de cartera.

13. ¿Existe un perfil definido para los empleados del área del departamento de cobranzas?

Tabla 18.

Frecuencias pregunta 13.

Alternativa	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	2	33%
En desacuerdo	-	0%
Indeciso	4	67%
De acuerdo	-	0%
Muy de acuerdo	-	0%
Total	6	100%

Elaboración: El autor Fuente: Encuesta

Por último, en la tabla 18 se muestra que el 33% del personal considera que no existe un perfil específico para las personas que trabajan en el área de cobranza, mientras que el 67% restante se mostró indeciso sobre el tema.

3.3. Entrevistas

3.3.1. Entrevistas a expertos

Las entrevistas a expertos fueron realizadas con el afán de conocer las mejores prácticas en cuanto a políticas de crédito y cobranza se refiere, a continuación, se muestra el análisis de las respuestas de los entrevistados.

Entrevista al responsable del departamento de cobranzas de Banco

Pichincha, Ing. Gina Sotelo Puga.

La entrevistada manifestó que siempre es necesario un modelo de cobranzas a seguir dentro de una empresa, debido a que esto genera una mejor organización al momento de llevar las cuentas que suman a la productividad del departamento. Ella declaró que: “Un modelo de cobranzas sí logra mejorar la gestión financiera de una empresa, definiendo plazos a cargo del gestor y plazos para iniciar las acciones legales”.

También indicó que la lista de deudores es infinita, y que la recuperación de dicha cartera depende de las políticas de la empresa. “Por lo que las acciones que una compañía toma para la recuperación de una cartera vencida pueden ser ejecutadas por sus mismos gestores o compañías tercerizadas. Todo depende del beneficio, pero la motivación de pago por recuperación hace más efectiva su cobranza”. Acotó.

En cuanto a cómo está conformado un modelo de cobranzas efectivo, expresó que cada empresa maneja sus propias políticas y depende de la misma para que exista un resultado favorable.

“Ya sean estas con transferencias y/o depósitos bancarios directos del deudor a la cuenta de la empresa acreedora. Esta última deberá hacer el seguimiento y contabilización de estos ingresos”. Manifestó Sotelo.

Entrevista al jefe de recuperación alto riesgo de PAGUE YA, Ab. María Santistevan Torres.

Mediante la siguiente entrevista, ella declaró que las principales políticas de cobranza que toda empresa debe seguir son alternativas de solución para poder cumplir su objetivo: que es la recuperación de la cartera. Además, indicó que debe existir una cobranza preventiva que permita anticiparse al incumplimiento de los deudores.

“Siempre se debe tener un contacto con el cliente y mantener un seguimiento de las operaciones de crédito. Todo esto llevará a una cobranza efectiva”. Manifestó.

Por otra parte, consideró que el departamento de cobranzas de una empresa es muy importante, porque a través de dicho grupo se llega al cobro de acreencias que

permite a cualquier compañía tener una cartera sana de operaciones de crédito, con lo cual tendrá una mayor liquidez.

En cuanto a las funciones que un agente de cobranzas debe cumplir, expresó lo siguiente: “Debe contactar paulatinamente al cliente, ofrecer salidas de solución a sus acreencias vencidas y darle un beneficio. Para así, mantener con gestión su cartera de clientes al día”.

De igual manera, sustentó de que las políticas de cobranza constituyen un gran impacto en el departamento de créditos y cobranza de una empresa. Ya que es importante en las operaciones de una empresa para su productividad. Sin embargo, al dar líneas de crédito, se debe considerar la capacidad económica de cliente, pero muchas veces las circunstancias de negocios hacen que los clientes caigan en mora. Por ello, para su reactivación y para que no dejen de pagar, hay que brindarles alternativas de pago de acuerdo con su nuevo flujo; por lo que la cobranza debe estar enfocada a la capacidad económica y a la voluntad de pago de los clientes.

Entrevista al jefe de recuperación bajo riesgo de PAGUE YA, Econ. María Eugenia de Lértora.

La entrevistada manifestó que un modelo de cobranzas bien estructurado logra mejorar la gestión financiera y recuperación de cartera vencida. Ya que por cada ciclo de madurez de cartera: desde el inicio, que es la gestión de pre

vencimiento, hasta los más avanzados que son los que deben tener estrategias diferentes, se puede conservar la productividad de una empresa.

No obstante, expresó que, con el personal capacitado para realizar la gestión competente, se puede manejar un modelo de cobranza efectivo. “Tecnológicamente, debe estar bien estructurado este plan, para que las asignaciones al personal que va a gestionar, sea el primer día de cada mes”. Añadió.

En cuanto a las principales políticas de cobranza que debe seguir una empresa, expresó que estas deberían estar encuadradas con lo regulado por la Superintendencia de Bancos, así como el cobro de las comisiones de cobranzas. Para lo cual, existe una tabla de acuerdo con los días de mora que mantiene el deudor y esta se rige desde el primer día de vencimiento.

“A su vez, la empresa debe tener los sustentos del cobro en caso de que un cliente haga un reclamo. Así mismo, se debe cumplir con los horarios en los que se puede realizar las gestiones a los clientes”. Concluyó Lértora.

Entrevista al jefe de cobranzas bajo riesgo de Diners Club, Ing. Carlos Rivadeneira.

Por medio de esta entrevista, aseguró de que cada empresa establece sus propias normas, según sus intereses. Sin embargo, la base de estas políticas es no arriesgarse a perder un crédito completo. Por lo que siempre se busca finiquitar el pago con el deudor en un plazo no mayor y a cuotas beneficiosas tanto para la empresa como para la otra parte.

En cuanto a la importancia de un departamento de cobranzas en una empresa, declaró lo siguiente: “Pienso que un departamento de cobranzas en una compañía es muy importante. Debido a que sin ella no se podría llevar el seguimiento claro de las cuentas que adeudan y eso representaría una gran pérdida”.

Por otra parte, comentó que las funciones de un agente de cobranza son indispensables para una empresa, ya que se debe encargarse de recuperar de manera audaz, el saldo que tiene un deudor con la empresa. Le da un seguimiento al caso y siempre está intentado recuperar ese dinero que le pertenece a la compañía; estableciendo plazos para que se efectúe lo antes posible.

“Además las políticas de cobranza en un departamento de crédito de una empresa, genera un gran impacto, ya que a través de los diversos créditos que una sociedad puede otorgar, se acrecienta también la productividad de esta. Es decir: las ventas de la empresa crecen a medida que también se fijan créditos a nuevos clientes. El problema está cuando uno de ellos empieza a deber a la compañía. Eso sin duda

genera un malestar y representa una especie de perdida para la sociedad”. Acotó Rivadeneira.

3.3.2. Entrevistas a funcionarios de alto rango

Las entrevistas a funcionarios de alto rango fueron realizadas con el afán de conocer las opiniones sobre las políticas de crédito y cobranza, el actual proceso de las mismas y sus posibles falencias, a continuación, se muestra el análisis de las respuestas de los entrevistados

Entrevista al gerente general de Boflex S.A., Ing. Ricardo Bowen Andrade.

Mediante la entrevista realizada al Gerente General de la empresa BOFLEX S.A, manifestó que es importante la gestión del departamento de crédito y cobranza en una empresa, ya que en una empresa como la que el dirige, las ventas a crédito alcanzaron el 90% del total de ventas en el año 2019 por lo que realizar la gestión de cobro impacta directamente en la liquidez de la misma, al momento de convertir el dinero que ingresa en efectivo.

Sobre si el software influye en la recuperación de cartera indicó lo siguiente: “Sí, su influencia es muy importante y muy alta. Aquí el software que se utiliza actualmente en la empresa es el Excel, sin embargo, no es el adecuado; ya que no integra las ventas con la cobranza y por lo tanto no hay alertas”. Comentó.

Respecto a que si se capacita al personal que conforma el departamento de cobranzas, respondió: “No realizamos una capacitación constante, pues no hay muchas cosas que se puedan transmitir en un periodo corto. Sin embargo, cada que se implementa una nueva medida dentro del departamento, sí se les hace conocer a cada uno de los colaboradores para que se apeguen al nuevo lineamiento que se plantea en ese momento”.

Mientras que al referirse si considera o no necesaria la implementación de mejoras al departamento de cobranzas, respondió: “Sí lo considero necesario, pues las grandes y pequeñas empresas, a través del tiempo, deben estar prestas a la constante evolución de equipos y herramientas que permitan mejorar la productividad de las empresas. Esto optimizaría recursos no sólo tecnológicos sino también humanos”. Finalizó.

Entrevista al jefe de crédito y cobranza de Boflex S.A., Ing. Luis Alfredo Bowen Andrade.

Mediante la entrevista realizada al Jefe de Cobranzas de la empresa BOFLEX S.A, indicó que las políticas de crédito y cobranza que se manejan en la empresa, son muy generales; esto, debido a que no abarcan temas como metas de recuperación, gestiones previas antes de los vencimientos, canales de gestión, ente otras. Además,

que los créditos se entregan de manera casi automática, solo se revisa si el cliente tiene alguna factura anterior con valores vencidos a la fecha de la nueva compra.

Sobre los procesos que se siguen actualmente en el departamento de cobranzas de la empresa: “Considero que dentro de esta empresa no se sigue un lineamiento adecuado, pues los procesos de crédito y cobranza van desde calificar a los clientes y hacer seguimiento pro activo a los potenciales vencimientos de cartera”. Comentó.

En cuanto al cobro de carteras vencidas: “Dentro de BOFLEX S.A, las ventas a crédito priman sobre el total de ventas de la empresa, esto se debe en parte a nuevos lineamientos comerciales ya que la empresa decidió ampliar el espectro geográfico de sus clientes y se está incursionando en la búsqueda de clientes en otras provincias donde existen minas, con la consecución de nuevos clientes las ventas incrementan y por ende el crédito también, el cobro de esta nueva cartera hace pensar que la empresa está cobrando más valores, sin embargo no es así, la salud de la cartera es peor cada año.

3.4. Análisis financiero

A continuación, se exponen los principales indicadores financieros utilizados para analizar la gestión de cuentas por cobrar mediante tablas y gráficos.

3.4.1. Porcentaje de deuda vencida

Este ratio muestra la salud de la cartera ya que sus variables son la deuda vencida y la deuda total.

Tabla 19.

Porcentaje deuda vencida.

Variables	2016	2017	2018	2019
Deuda Vencida	\$ 44.368	\$ 58.698	\$185.697	\$269.146
Deuda total de clientes	\$135.680	\$158.066	\$407.367	\$519.251
% Deuda Vencida	32,70%	37,14%	45,58%	51,83%
% Óptimo de deuda vencida	5%	5%	5%	5%

Elaborado por: El autor Fuente: Registros CXC BOFLEX S.A.

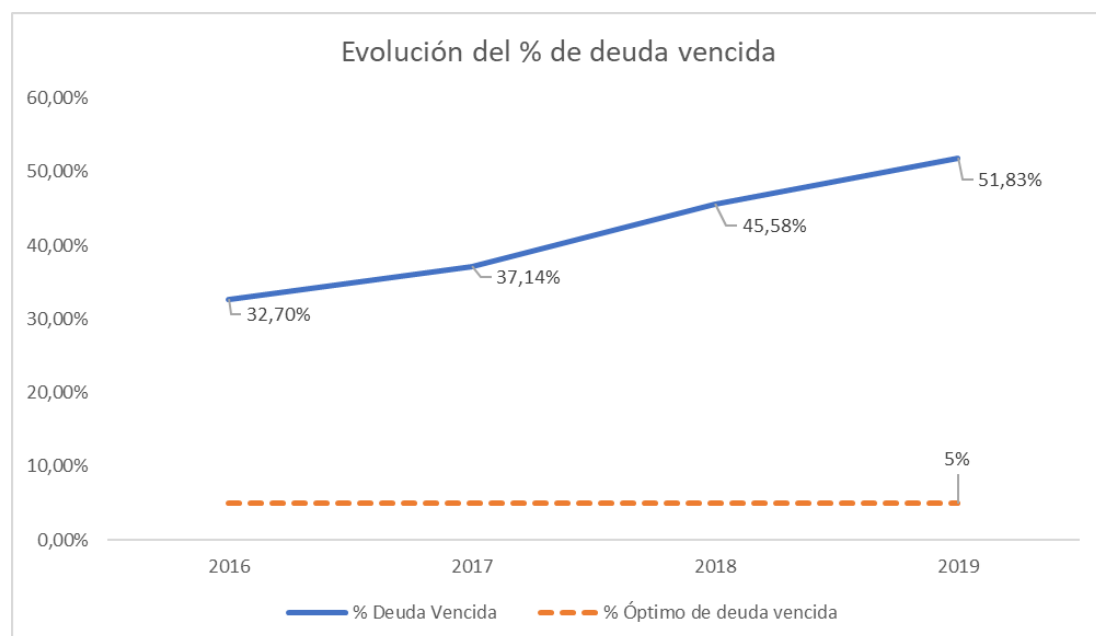


Figura 10. Evolución del % de deuda vencida.

Diferentes autores establecen que el indicador óptimo para este ratio es máximo 5%, en la tabla y gráfico se observa que el indicador no solo no está por debajo del 5%, sino que crece año a año alcanzando el 52% de la cartera vencida en el 2019, por lo que se evidencia que en el periodo de estudio, en lugar de mejorar el trabajo de cobranza, el mismo se ha deteriorado, a pesar de que a partir del 2018 existe dentro de la empresa personal dedicado a la cobranza, de acuerdo a la investigación y análisis efectuado, esto se debe a la pobre gestión de las cuentas por cobrar, por falta de implementación de políticas y el no correcto manejo de la información para realizar las cobranzas.

3.4.2. Porcentaje de clientes gestionados

Este ratio muestra como lo indica su nombre, el porcentaje de clientes con cartera vencida que han sido gestionados, indica principalmente si la empresa realiza o no el debido seguimiento a las cuentas por cobrar que se encuentran fuera de la fecha de acordada de pago.

Tabla 20.

Porcentaje de clientes gestionados.

Variables	2016	2017	2018	2019
Cientes con cartera vencida gestionados	3	5	9	13
Total Clientes con cartera vencida	4	7	14	17
% De clientes gestionados	75,00%	71,43%	64,29%	76,47%
% Óptimo de clientes gestionados	75%	75%	75%	75%

Elaborado por: El autor Fuente: Registros CXC BOFLEX S.A.



Figura 11. Evolución del % de deuda vencida.

La tabla y el gráfico arriba descritos, muestran que el indicador no se aleja del punto óptimo que es 75%, sin embargo, la cartera no se recupera ya que no existe una gestión proactiva de la recuperación de cartera, la gestión que se realiza es posterior al periodo de vencimiento, cuando las buenas prácticas indican que debe existir una gestión previa al periodo de vencimiento a través de los diferentes canales de comunicación.

3.4.2. Rotación de cuentas por cobrar

Este indicador muestra el número de veces que se cobran las cuentas por cobrar en el periodo analizado, el número de veces óptimo se encuentra en el rango de 8 a 10.

Tabla 21.

Rotación de cuentas por cobrar.

Variables	2016	2017	2018	2019
Ventas a crédito	\$591.253	\$749.124	\$1.128.623	\$1.396.249
Promedio de cuentas por cobrar	\$135.680	\$146.873	\$ 282.716	\$ 463.309
Rotación de cuentas por cobrar	4,36	5,10	3,99	3,01
# Promedio óptimo de veces cobradas	9	9	9	9

Elaborado por: El autor Fuente: Registros CXC y balances BOFLEX S.A.

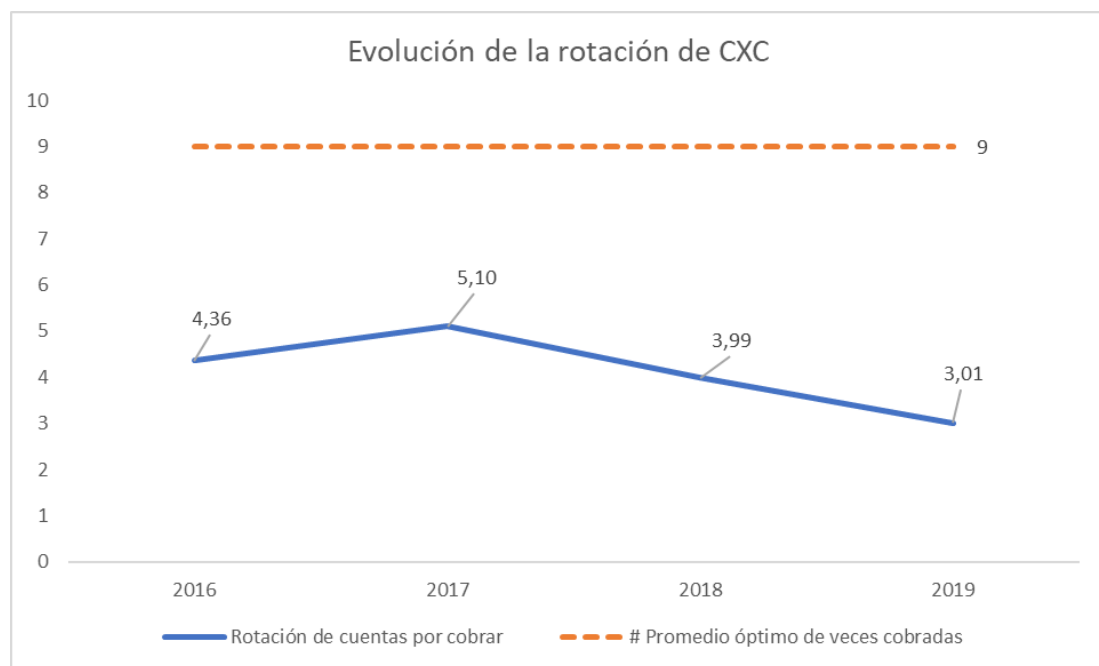


Figura 12. Evolución de la rotación de CXC.

La razón financiera de rotación de cuentas por cobrar de la empresa, muestra claramente que en ninguno de los periodos se acerca al valor óptimo de este indicador, y la evolución es negativa a partir del 2018, el punto más alto se observa en el periodo 2017 con una rotación de 5 veces mientras que su punto más bajo se

encuentra en el periodo 2019 con una rotación de 3 veces. El bajo rendimiento que muestra el indicador se debe al no seguimiento de la cartera.

3.4.2. Días de venta en rotación de cuentas por cobrar

Este indicador muestra el promedio de días en el que se lleva a cabo la recuperación de la cartera de una empresa. El número de días óptimo para cobrar la cartera es menor igual a 30 días.

Tabla 22.

Días de venta en rotación de cuentas por cobrar.

Variables	2016	2017	2018	2019
Promedio de cuentas por cobrar	\$ 135.680	\$ 146.873	\$282.716	\$463.309
Ventas a crédito / 365 días	\$ 1.620	\$ 2.052	\$ 3.092	\$ 3.825
Días de venta en rotación de cuentas por cobrar	83,76	71,56	91,43	121,12
# Promedio óptimo de días para cobrar la cartera	30	30	30	30

Elaborado por: El autor Fuente: Registros CXC y balances BOFLEX S.A.

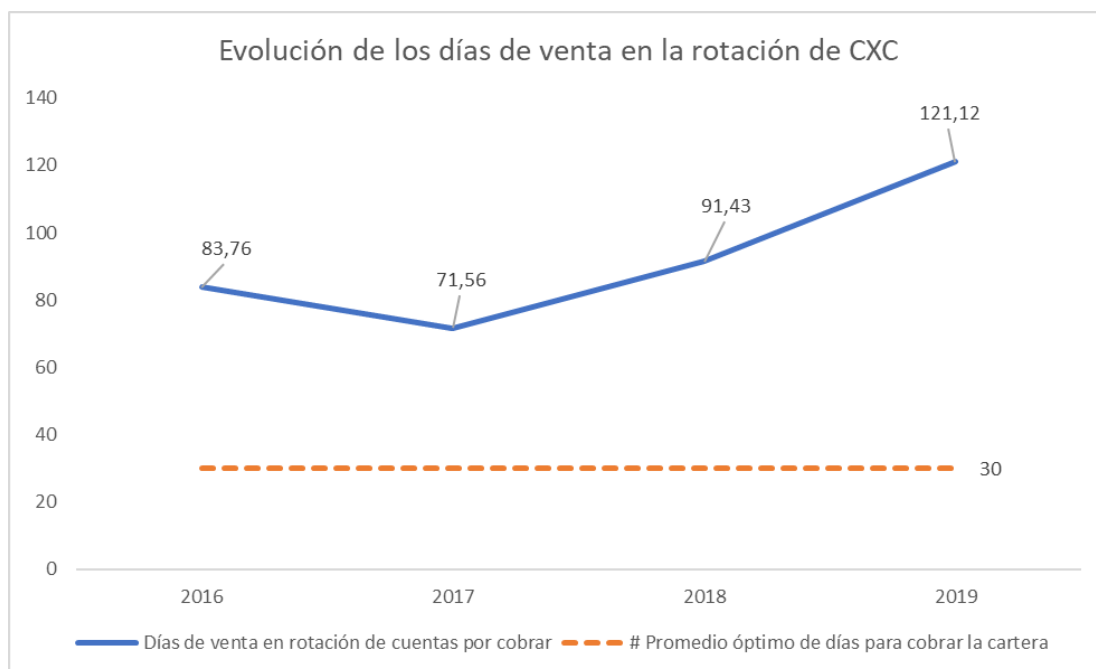


Figura 13. Evolución de los días de venta en la rotación de CXC.

El ratio días de venta en la rotación de cuentas por cobrar, muestra que en ninguno de los periodos se acerca al valor óptimo de este indicador, y también se observa que la evolución es negativa a partir del 2018, aunque los años anteriores tampoco mostraban un buen resultado en este indicador, en los años 2018 y 2019, se evidencia que los días que se toma la empresa para cobrar la cartera, ascienden a 91 y 121 días respectivamente, el punto más bajo se encuentra en el periodo 2017 con un promedio de 72 días mientras que el punto más alto se encuentra en el periodo 2019 con un promedio de 121 días para recuperar cartera El bajo rendimiento que muestra el indicador se debe al no seguimiento de la cartera.

CONCLUSIONES

Se concluye mediante el presente estudio de caso lo siguiente:

Se construyó un marco teórico que incluyó las principales teorías y conceptos sobre el crédito, la cobranza, la productividad y los ratios financieros; las mismas que sirvieron como fundamento teórico para analizar el caso de la empresa BOFLEX, resaltando la importancia de las políticas de crédito y cobranza en la empresa.

Además, mediante una investigación documental se pudo diagnosticar el estado de la cartera de la empresa BOFLEX para el periodo en estudio, misma que mostró que la empresa mantiene cartera sin cobrar mayor a 45 días y que el número de carteras vencidas en los rangos mayores a 45 días evoluciona negativamente del 2016 al 2019, lo que demuestra una pobre salud de la cartera.

Lo mismo fue confirmado con tres de los cuatro ratios que se utilizaron para el análisis financiero aplicado a las cuentas por cobrar de la empresa, en el que se pudo conocer que BOFLEX S.A. no se acerca a los puntos óptimos en porcentaje de deuda vencida, rotación de cartera y días de venta en rotación de cartera.

Mediante la observación se pudo determinar que la empresa posee en la actualidad personal dedicado a la gestión del crédito y la cobranza, no obstante, de

las tres personas que conforman el departamento, se pudo observar que uno no tenía carga laboral durante varias horas del día.

Mediante el mismo instrumento y en contraste con las entrevistas realizadas a los altos funcionarios se verificó que el software que utiliza la empresa para el registro de sus ventas, créditos y cuentas por cobrar no es el más adecuado ya que usan el Excel, este permite todo tipo de entradas, pero no integra las ventas con los cobros, no genera alertas que permitan una cobranza pro activa antes de los 45 días, no genera reportes por fecha de vencimiento ni muestra las gestiones realizadas a los clientes por carteras vencidas o en su defecto, las gestiones realizadas por analista.

Mediante las encuestas se pudo determinar que la mayor parte del personal considera que no existen manuales que establezcan los procedimientos del departamento y que el personal de crédito y cobranza carece de capacitación y motivación para realizar su gestión.

El indicador propuesto de productividad a su vez, mostró una evolución negativa en el periodo de estudio, ya que se marcó una amplia diferencia en los resultados de cuando existía solo una persona encargada de la cobranza y luego de la creación del nuevo departamento de crédito y cobranza, esto lleva a la conclusión que el departamento de crédito y cobranza es menos productivo que el asistente administrativo que se encargaba de cobrar.

Lo mencionado anteriormente permitió concluir a nivel general que la relación entre las políticas de crédito y cobranza y la productividad del departamento de crédito y cobranza de la empresa BOFLEX S.A. en el periodo 2016 – 2019, ha sido totalmente directa; dado a que las políticas que existen son muy generales y no abarcan temas específicos como, metas de recuperación y procedimientos básicos para una cobranza exitosa como la gestión proactiva de la cartera, lo que mejoraría drásticamente la salud de la cartera y la productividad del departamento siempre y cuando se acompañe con la implementación de un nuevo software tipo CRM que permita ver al cliente de una manera integral.

RECOMENDACIONES

Siguiendo las conclusiones del presente caso de estudio, se recomienda lo siguiente:

Implementación de políticas de crédito y cobranza que contemplen los aspectos más específicos de la operación de la empresa.

Creación de un manual de procesos para la cobranza en el que se pueda visualizar un flujograma de las actividades propias del proceso y que incluya las actividades específicas a realizar diariamente.

Implementar la calificación de crédito con base en información crediticia real como el buró de crédito para clientes nuevos.

Implementar la firma de documentos reconocidos por la ley ecuatoriana que permitan la cobranza de cartera vencida a través de la vía legal.

Capacitación continua al departamento de cobranzas, para mejorar sus habilidades de cobro y creación de un plan de incentivos por recuperar cartera perdida.

Reestructuración del departamento de crédito y cobranza considerando que existe tiempo muerto de trabajo en el cargo de los analistas, esta medida pretende disminuir el costo de cobrar la cartera y mejorar la productividad.

Implementación de un software tipo CRM que permita ver al cliente de manera integral y se puedan conectar las ventas con la cobranza generando reportes que permitan conocer a diario el estado de la cartera.

BIBLIOGRAFÍA

- Abad, T. (2018). *Reingeniería de la metodología de análisis y gestión riesgo operativo para la cooperativa de ahorro y crédito COOPCCP*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Abascal, F. (2017). *El crédito*. Barcelona: ESIC.
- Alles, M. (2017). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Bogotá: Granica.
- Alvarez, A. (2016). *La medición de la eficiencia y la productividad*. Bogotá: Norma.
- Belokurov, N. (5 de Julio de 2018). *Buenos Negocios*. Obtenido de <https://www.buenosnegocios.com>:
<https://www.buenosnegocios.com/notas/indicadores/rotacion-las-cuentas-cobrar-n2323>
- Brachfield, P. J. (2009). *Gestión del crédito y cobro*. Barcelona: BRESCA.
- Bueno, M. I. (2016). *Manual básico de revisión y verificación contable*. Madrid: Dykinson.
- Catacora Carpio, F. (1999). *Sistemas de procedimientos contables*. Caracas: MC. GRAW-HILL.
- Ettinger, R. P. (2013). *Créditos y cobranzas*. México: Grupo editorial Patria.
- Ettinger, R. P., & Golieb, D. E. (2000). *Administración créditos y cobranzas*. México: Continental.
- Fabregas, L. (2016). *Gerencia de proyectos de tecnología de información*. Caracas: CEC.
- Fernández Collado, C., Hernández Sampieri, R., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación, (5ta ED.)*. Ciudad de México: MCGRAW-HILL.
- Gallardo, J. (2015). *Evaluación económica y financiera*. México: Univrsidad de México.
- Giménez, G. B. (2018). *Manual de recursos humanos*. Colombia: Lnd.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de adminitración financiera*. México: PEARSON.
- Gómez, J. (2013). *Incidencia de la certificación en los indicadores de productividad*. Madrid: Elsevier.
- Granadillo, E. (2014). *Evaluación del comportamiento de los indicadores de productividad y rentabilidad financiera*. Madrid: Elsevier.
- Grande, I., & Abascal, E. (2016). *Fundaentos y técnicas de investigación comercial*. Madrid: ESIC.
- Herrea, S. (2015). *Productividad*. Mexico: Diaz de Santos.
- Intiza. (s/f). *Intiza*. Obtenido de <https://www.intiza.com>:
<https://www.intiza.com/es/blog/como-medir-la-eficiencia-en-las-cobranzas>
- Jauregui, M. (23 de 03 de 2017). *Aprendiendo Administración*. Obtenido de <https://aprendiendoadministracion.com/estado-de-resultados/>

- Johansen, O. (2015). *Introducción a la teoría general de los sistemas*. Madrid: Academia.
- Macias, R. (2013). *Productividad en la gestión financiera de las empresas*. Mexico: Revista Orbis.
- Mendieta, J. (2016). *La productividad y sus determinantes*. Madrid: ESIC.
- Miranda, O. (2015). *Indicadores de productividad para la industria actual*. Madrid: Merida.
- Mitchell, G. (2015). *Finanzas a través del tiempo*. Madrid: Diaz de Santos.
- Morais, L. (2017). *El análisis financiero*. Mexico: Esic.
- Naghi, M. (2018). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: Limusa.
- Neil, S. (2015). *Métodos de investigación*. Barcelona: Pearson Educación.
- Ortiz, J. (27 de Abril de 2015). *Finanzas y Proyectos*. Obtenido de <https://finanzasyproyectos.net/>: <https://finanzasyproyectos.net/que-son-los-ratios-financieros/>
- Propenko, L. (2018). *La gestión de la productividad*. Madrid: Esci.
- Puón, R. M. (2016). *Administración pública e infraestructura*. México: Copyrigh.
- Roura, C. (2016). *La productividad y los servicios*. Mexico: Scielo.
- Ruiz, V. R. (2014). *Sistema de Medición de la productividad Económica y Financiera*. Madrid: Esic.
- Sagñay, M. (2015). *Diseño de un modelo de gestión administrativos aplicado a la cooperativa de ahorro y crédito Minga*. Chimborazo: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Sánchez, J. C. (2014). *Eficiencia*. Madrid: Unum.
- Sancho, M. (2015). *La gestión deportiva: clubes y federaciones*. Barcelona: ESIC.
- Summers, D. C. (2014). *Sistema de Medición de la productividad del Recurso Humano*. Madrid: Las brujas.
- Torreño, A. (2016). *Sistema financiero y productividad económica*. Mexico: Panorama.
- Villaseñor, E. (2013). *Elementos de administración de crédito y cobranza*. México: Trillas.

ANEXOS

7.1. Ficha de observación

		BOFLEX S.A.		Elaborado por: Leonardo Rivas	
		ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZA		Fecha: 04-03-2020	
Tema:		“Análisis de la relación entre las políticas de crédito y cobranza y la productividad del departamento de crédito y cobranza de la empresa Boflex S.A.”. Periodo 2016-2019.			
Objetivo:		Verificar y analizar las políticas de crédito y cobranza y su incidencia en la productividad del departamento.			
Fuente:		Guía de Observación			
GUÍA DE OBSERVACIÓN					
N°	Dimensión	Descripción	Si	No	Observación
1	Procedimientos	Existe un manual para el otorgamiento de créditos		X	No existe un manual, los créditos se otorgan a todos los clientes que no tengan valores impagos o créditos previos
2	Procedimientos	Existe un manual para realizar la cobranza		X	No existe, se realiza de manera empírica en la fecha pactada
3	Políticas	Existen políticas de crédito y cobranzas		X	No existen políticas específicas, solo generales
4	Personal	La empresa cuenta con personal exclusivo para la gestión de cobranza	X		La empresa cuenta con un jefe de crédito y cobranza y cuatro asistentes
5	Personal	La carga laboral de los asistentes de cobranza es aprovechada al máximo		X	Se observó a dos asistentes sin carga laboral
6	Software	La empresa tiene un sistema para el manejo de la cartera		X	Se manejan en excel
7	Políticas	La empresa tiene definido los límites de crédito	X		Dependen del historial de compras y pagos del cliente
8	Políticas	La empresa tiene definido los plazos de crédito	X		Si, 45 días máximo
9	Software	Cuentan con un registro adecuado de la gestión de cobranza		X	Registran en el archivo de excel
10	Salud Cartera	La empresa mantiene cuentas incobrables	X		Si, tienen cartera mayor a 45 días
11	Procedimientos	La empresa exige la firma de documentos para ventas a crédito		X	No, solo entregan factura en la cual detallan el plazo de pago
12	Procedimientos	La empresa realiza calificaciones crediticias antes de otorgar un crédito		X	No, solo revisan que no mantengan valores pendientes de cobro
13	Políticas	La empresa tiene esquema de comisiones por recuperación de cartera		X	No tienen
14	Políticas	La empresa tiene establecido el % máximo de mora		X	No tienen
15	Políticas	La empresa prioriza la cobranza según los valores de los créditos		X	No priorizan
16	Políticas	Existen metas establecidas de cartera recuperada		X	No existen

Figura 14. Ficha de observación.

7.2. Formato de encuesta a funcionarios

Datos del encuestado

- Cargo:
 - Edad:
 - Antigüedad en la empresa:
-
1. La empresa posee manuales con los procesos descritos para el otorgamiento de créditos y la gestión de cobranza.
 - a. Muy en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Indeciso
 - d. De acuerdo
 - e. Muy de acuerdo
 2. Se realizan calificaciones a los clientes antes de aprobar el crédito.
 - a. Muy en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Indeciso
 - d. De acuerdo
 - e. Muy de acuerdo
 3. La empresa tiene políticas de crédito y cobranzas.
 - a. Muy en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Indeciso
 - d. De acuerdo
 - e. Muy de acuerdo
 4. La empresa tiene definidos los límites de crédito.
 - a. Muy en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Indeciso
 - d. De acuerdo
 - e. Muy de acuerdo
 5. La empresa tiene definidos los plazos de crédito.
 - a. Muy en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Indeciso

- d. De acuerdo
 - e. Muy de acuerdo
6. La carga laboral de cartera por cobrar está distribuida de manera equitativa
- a. Muy en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Indeciso
 - d. De acuerdo
 - e. Muy de acuerdo
7. El software para la gestión de crédito y cobranzas es el adecuado
- a. Muy en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Indeciso
 - d. De acuerdo
 - e. Muy de acuerdo
8. Existen deficiencias en los procesos de cobranza
- a. Muy en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Indeciso
 - d. De acuerdo
 - e. Muy de acuerdo
9. Existen metas en la recuperación de cartera.
- a. Muy en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Indeciso
 - d. De acuerdo
 - e. Muy de acuerdo
10. Se evalúa constantemente el desempeño del personal en el área de cobranza.
- a. Muy en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Indeciso
 - d. De acuerdo
 - e. Muy de acuerdo

11. Se realizan capacitaciones constantes al personal en el área de crédito y cobranza.
 - a. Muy en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Indeciso
 - d. De acuerdo
 - e. Muy de acuerdo
12. Se motiva al personal del departamento de cobranzas para realizar su gestión.
 - a. Muy en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Indeciso
 - d. De acuerdo
 - e. Muy de acuerdo
13. Existe un perfil definido para los empleados del área del departamento de cobranzas.
 - a. Muy en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Indeciso
 - d. De acuerdo
 - e. Muy de acuerdo

7.3. Preguntas de entrevista a expertos

1. ¿Cree usted que un modelo de cobranza puede lograr mejorar la gestión financiera y recuperación de la cartera vencida?
2. ¿Existen acciones de recuperación de la cartera vencida? ¿Cuáles son?
3. ¿Cómo está conformado un modelo de cobranzas efectivo?
4. ¿Cuáles son las principales políticas de cobranzas que toda empresa debe seguir?
5. ¿Cuál considera usted que es la importancia del departamento de cobranzas en una empresa?

6. ¿Cuáles son las funciones de un agente de cobranzas?
7. ¿Cómo impactan las políticas de cobranza en la productividad del departamento de crédito y cobranza?

7.4. Preguntas de entrevista a funcionarios de alto rango

1. ¿Considera usted importante la gestión del departamento de crédito y cobranzas en una empresa? ¿Por qué?
2. ¿Cómo describiría usted las políticas de crédito y cobranza de la empresa?
3. ¿Considera usted que el proceso que sigue actualmente el departamento de cobranzas de la empresa es el adecuado? ¿Por qué?
4. ¿Considera usted que el software influye en la recuperación de cartera?
5. ¿Se realizan capacitaciones a los empleados del área de cobranzas de la empresa?
6. ¿Cuál es el perfil de los empleados del área de cobranzas?
7. ¿El cobro de carteras vencidas ha aumentado o disminuido en los últimos dos años?
8. ¿Considera usted necesaria la implementación de mejoras al departamento de cobranzas de la empresa para mejorar la productividad del mismo?