

Universidad de Otavalo  
Maestría en Contabilidad y Finanzas

Castro Diana, Loja Daniela  
Trabajo de Titulación (2023)



**UNIVERSIDAD DE OTAVALO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS  
CON MENCIÓN EN GESTIÓN FISCAL, FINANCIERA Y  
TRIBUTARIA**

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA DE VENTAS A CRÉDITO Y  
COBRANZA PARA LA EMPRESA LEGMARS CÍA. LTDA.**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGISTER EN CONTABILIDAD Y FINANZAS CON MENCIÓN  
EN GESTIÓN FISCAL, FINANCIERA Y TRIBUTARIA**

**AUTORAS:  
Castro Moya Diana Carolina  
Loja Morocho Daniela Catalina**

**TUTOR/A: Msc. Paola Isabel Hidalgo Verdesoto**

**Otavalo, junio, 2023**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA y CESIÓN DE DERECHOS**

Yo/Nosotros, **Castro Moya Diana Carolina y Loja Morocho Daniela Catalina** declaramos que este trabajo de titulación “Gestión financiera de ventas a créditos y cobranza para la empresa LEGMARS Cía. Ltda.” es de mi/nuestra total autoría y que no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional. Así mismo declaro/declaramos que dicho trabajo no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo como autores la responsabilidad ante las reclamaciones que pudieran presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de cualquier responsabilidad al respecto.

Que de conformidad con el artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social, conocimientos, creatividad e innovación, concedo a favor de la Universidad de Otavalo licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos, conservando a mi/ nuestro favor los derechos de autoría según lo establece la normativa de referencia.

Se autoriza además a la Universidad de Otavalo para la digitalización de este trabajo y posterior publicación en el repositorio digital de la institución, de acuerdo a lo establecido en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior. Por lo anteriormente declarado, la Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes otorgados, por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

---

**Castro Moya Diana Carolina**

**C.C. 1804599783**

---

**Loja Morocho Daniela Catalina**

**C.C. 1803775426**

## **DEDICATORIA**

Debemos estar dispuestos a renunciar a la vida que hemos planeado, para poder disfrutar de la vida que está esperándonos. Joseph Campbell.

Gracias al apoyo y motivación de aquellos a los que indistinta e indirectamente y sin necesidad de tanta explicación, estuvieron en este proceso, un Dios le pague.

## **AGRADECIMIENTOS**

A través de estas líneas queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que con su soporte científico y humano han colaborado en la realización de este trabajo de investigación.

A la Msc. Paola Isabel Hidalgo Verdesoto, nuestra tutora, sin usted y sus virtudes, su paciencia y constancia este trabajo no lo hubiésemos logrado. A la Msc. Cororina Cardozo, usted formó parte importante de esta historia con sus aportes profesionales que la caracterizan. Gracias por sus orientaciones.

Nuestro profundo agradecimiento a todas las autoridades y personal que conforma la empresa LEGMARS CIA, LTDA., por confiar en nosotras, abirnos las puertas y permitirnos realizar todo el proceso investigativo dentro de su distinguida empresa.

# Índice de Contenidos

|                                                                   |             |
|-------------------------------------------------------------------|-------------|
| <i>Índice de Contenidos</i> .....                                 | <i>iv</i>   |
| <i>Índice de tablas</i> .....                                     | <i>vi</i>   |
| <i>Índice de gráficos</i> .....                                   | <i>viii</i> |
| <i>Resumen</i> .....                                              | <i>x</i>    |
| <i>Abstract</i> .....                                             | <i>xi</i>   |
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....                                         | <b>1</b>    |
| <b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....                        | <b>3</b>    |
| <b>2. OBJETIVOS</b> .....                                         | <b>6</b>    |
| <b>2.1. OBJETIVO GENERAL</b> .....                                | <b>6</b>    |
| <b>2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....                           | <b>6</b>    |
| <b>3. JUSTIFICACIÓN</b> .....                                     | <b>7</b>    |
| <b>4. METODOLOGÍA</b> .....                                       | <b>9</b>    |
| <b>5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</b> .....                        | <b>11</b>   |
| <b>5.3.4. CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN CRÉDITO Y COBRANZAS</b> .... | <b>11</b>   |
| 5.1.1. Administración Financiera.....                             | 11          |
| 5.1.2. Crédito.....                                               | 15          |
| 5.1.3. Cuentas por Cobrar.....                                    | 23          |
| 5.1.4. Riesgo Crediticio.....                                     | 31          |
| 5.1.5. Análisis Financiero.....                                   | 37          |
| 5.1.6. Análisis FODA.....                                         | 40          |
| <b>5.3.5. CAPÍTULO II. ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL EMPRESA</b>      |             |
| <b>LEGMARS CÍA. LTDA.</b> .....                                   | <b>44</b>   |

|               |                                                                        |                   |
|---------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 5.1.7.        | Análisis de la encuesta al personal administrativo de la empresa ..... | 44                |
| 5.1.8.        | Análisis de la encuesta a los clientes de la empresa .....             | 54                |
| <b>5.2.</b>   | <b>CAPÍTULO III. PROPUESTA.....</b>                                    | <b>65</b>         |
| 5.3.1.        | Introducción .....                                                     | 65                |
| 5.3.2.        | Objetivo.....                                                          | 66                |
| 5.3.3.        | Estructura de la propuesta.....                                        | 66                |
|               | Desarrollo de la propuesta .....                                       | 66                |
| <b>5.3.6.</b> | <b>Propuesta de modelo de gestión financiera .....</b>                 | <b>85</b>         |
|               | <b><i>CONCLUSIONES.....</i></b>                                        | <b><i>96</i></b>  |
|               | <b><i>RECOMENDACIONES .....</i></b>                                    | <b><i>98</i></b>  |
|               | <b><i>BIBLIOGRAFÍA.....</i></b>                                        | <b><i>99</i></b>  |
|               | <b><i>ANEXOS.....</i></b>                                              | <b><i>106</i></b> |

## Índice de tablas

|                                                                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabla 1</b> <i>Ejemplo de Matriz EFE</i> .....                                                                                           | 42 |
| <b>Tabla 2.</b> <i>Existencia de un modelo de gestión financiera para disminuir la morosidad</i> .                                          | 44 |
| <b>Tabla 3.</b> <i>Factores influyentes en la morosidad de los clientes</i> .....                                                           | 45 |
| <b>Tabla 4.</b> <i>Aplicación de políticas de cobranza para reducir la morosidad</i> .....                                                  | 47 |
| <b>Tabla 5.</b> <i>Existencia de personal específico para el seguimiento de los créditos otorgados</i><br>.....                             | 48 |
| <b>Tabla 6.</b> <i>Utilización de índices financieros para medir la morosidad</i> .....                                                     | 49 |
| <b>Tabla 7.</b> <i>Problemas de liquidez y rentabilidad relacionados con la morosidad</i> .....                                             | 50 |
| <b>Tabla 8.</b> <i>Existencia de un manual de crédito y cobranza</i> .....                                                                  | 51 |
| <b>Tabla 9.</b> <i>Rango de días de morosidad manejados en su mayoría por los clientes</i> .....                                            | 52 |
| <b>Tabla 10.</b> <i>Efecto de un modelo de gestión financiera enfocado en créditos y cobranza en<br/>la reducción de la morosidad</i> ..... | 53 |
| <b>Tabla 11.</b> <i>Calificación de la atención del área de ventas de la empresa</i> .....                                                  | 55 |
| <b>Tabla 12.</b> <i>Uso de la opción de crédito en las ventas de la empresa</i> .....                                                       | 56 |
| <b>Tabla 13.</b> <i>Puntualidad en el pago de los créditos</i> .....                                                                        | 57 |
| <b>Tabla 14.</b> <i>Existencia de personal específico para el seguimiento de los créditos otorgados</i><br>.....                            | 59 |
| <b>Tabla 15.</b> <i>Retraso en el pago de los créditos ante la aparición de anomalías</i> .....                                             | 60 |
| <b>Tabla 16.</b> <i>Trámites realizados para obtener el crédito de la empresa</i> .....                                                     | 61 |
| <b>Tabla 17.</b> <i>Porcentaje de interés pagado por los créditos en la empresa</i> .....                                                   | 62 |
| <b>Tabla 18.</b> <i>Causas que influyen en el retraso en el pago</i> .....                                                                  | 63 |
| <b>Tabla 19.</b> <i>Actividad Económica</i> .....                                                                                           | 69 |
| <b>Tabla 20.</b> <i>Variación y participación</i> .....                                                                                     | 72 |
| <b>Tabla 21.</b> <i>Cartera vencida de la empresa año 2021</i> .....                                                                        | 74 |
| <b>Tabla 22.</b> <i>Cartera vencida de la empresa año 2022</i> .....                                                                        | 75 |
| <b>Tabla 23.</b> <i>Lista de productos ofertados por LEGMARS</i> .....                                                                      | 81 |
| <b>Tabla 24.</b> <i>Lista de proveedores de LEGMARS</i> .....                                                                               | 82 |
| <b>Tabla 25.</b> <i>Matriz impacto interno</i> .....                                                                                        | 78 |

|                                                      |                                      |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Tabla 26.</b> <i>Matriz impacto externo</i> ..... | 78                                   |
| <b>Tabla 27.</b> <i>Matriz de estrategias</i> .....  | 79                                   |
| Tabla 28. Indicadores de cartera .....               | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |



## Índice de gráficos

|                                                                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 1.</b> <i>Objetivos de la administración financiera</i> .....                                                                  | 12 |
| <b>Figura 2.</b> <i>Las 5 C del crédito</i> .....                                                                                        | 15 |
| <b>Figura 3.</b> <i>Proceso y sugerencias para otorgar un crédito comercial</i> .....                                                    | 22 |
| <b>Figura 4.</b> <i>Políticas de cuentas por cobrar</i> .....                                                                            | 24 |
| <b>Figura 5.</b> <i>Características de las políticas de administración</i> .....                                                         | 26 |
| <b>Figura 6.</b> <i>Alternativas de cobranza</i> .....                                                                                   | 27 |
| <b>Figura 7.</b> <i>Características del proceso de cobranza</i> .....                                                                    | 29 |
| <b>Figura 8.</b> <i>Pasos para realizar el proceso de cobranza</i> .....                                                                 | 30 |
| <b>Figura 9.</b> <i>Estrategias recomendadas de cobro</i> .....                                                                          | 34 |
| <b>Figura 10.</b> <i>Automatización y coordinación de procesos</i> .....                                                                 | 36 |
| <b>Figura 11</b> <i>Matriz FODA</i> .....                                                                                                | 40 |
| <b>Figura 12</b> <i>Ejemplo de matriz de estrategias</i> .....                                                                           | 43 |
| <b>Figura 13.</b> <i>Existencia de un modelo de gestión financiera para disminuir la morosidad</i><br>.....                              | 45 |
| <b>Figura 14.</b> <i>Factores influyentes en la morosidad de los clientes</i> .....                                                      | 46 |
| <b>Figura 15.</b> <i>Aplicación de políticas de cobranza para reducir la morosidad</i> .....                                             | 47 |
| <b>Figura 16.</b> <i>Existencia de personal específico para el seguimiento de los créditos otorgados</i> .....                           | 48 |
| <b>Figura 17.</b> <i>Utilización de índices financieros para medir la morosidad</i> .....                                                | 49 |
| <b>Figura 18.</b> <i>Problemas de liquidez y rentabilidad relacionados con la morosidad</i> .....                                        | 50 |
| <b>Figura 19.</b> <i>Existencia de un manual de crédito y cobranza</i> .....                                                             | 51 |
| <b>Figura 20.</b> <i>Rango de días de morosidad manejados en su mayoría por los clientes</i> .....                                       | 52 |
| <b>Figura 21.</b> <i>Efecto de un modelo de gestión financiera enfocado en créditos y cobranza en la reducción de la morosidad</i> ..... | 54 |
| <b>Figura 22.</b> <i>Calificación de la atención del área de ventas de la empresa.</i> .....                                             | 55 |
| <b>Figura 23.</b> <i>Uso de la opción de crédito en las ventas de la empresa</i> .....                                                   | 57 |
| <b>Figura 24.</b> <i>Puntualidad en el pago de los créditos</i> .....                                                                    | 58 |

|                                                                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 25.</b> <i>Existencia de personal específico para el seguimiento de los créditos otorgados</i> ..... | 59 |
| <b>Figura 26.</b> <i>Retraso en el pago de los créditos ante la aparición de anomalías</i> .....               | 60 |
| <b>Figura 27.</b> <i>Trámites realizados para optar por el crédito de la empresa</i> .....                     | 61 |
| <b>Figura 28.</b> <i>Porcentaje de interés pagado por los créditos en la empresa</i> .....                     | 63 |
| <b>Figura 29.</b> <i>Causas que influyen en el retraso en el pago</i> .....                                    | 64 |
| <b>Figura 30.</b> <i>Estructura del modelo de gestión financiera</i> .....                                     | 66 |
| <b>Figura 31.</b> <i>Fachada de la empresa</i> .....                                                           | 67 |
| <b>Figura 32.</b> <i>Imagen corporativa</i> .....                                                              | 68 |
| <b>Figura 33.</b> <i>Localización</i> .....                                                                    | 70 |
| <b>Figura 34.</b> <i>Organigrama funcional de la empresa</i> .....                                             | 71 |
| <b>Figura 35.</b> <i>Análisis de las ventas periodo 2021-2022</i> .....                                        | 71 |
| <b>Figura 36.</b> <i>Variación y participación periodo 2021-2022</i> .....                                     | 73 |
| <b>Figura 37.</b> <i>Matriz FODA de la empresa LEGMARS</i> .....                                               | 77 |
| <b>Figura 38.</b> <i>Proceso de comercialización y distribución de LEGMARS</i> .....                           | 84 |

## **Resumen**

El presente estudio se enfocó en la gestión financiera de las ventas a crédito y cobranzas para la empresa Legmars Cía. Ltda. El objetivo general de la investigación fue diseñar un modelo de gestión financiera que permita mejorar la liquidez y los niveles de recaudación de cartera vencida de la empresa. Para alcanzar este objetivo se empleó una metodología cuantitativa de diseño no experimental con corte transversal dado que posee información previa para el análisis de las ventas a crédito y cobranzas desde los años 2021 y 2022, los que se realizan entre los meses de febrero a junio del año 2023, ya que estos han sido sus primeros años en el mercado. Asimismo, la metodología es de alcance descriptivo y explicativo que empleó la investigación documental y de campo por medio de la aplicación de encuestas al personal administrativo y a los clientes. Como resultado se identificaron áreas de mejora en la gestión financiera de ventas a crédito y cobranzas de Legmars Cía. Ltda., tales como el análisis de la cartera de clientes y la evaluación de los procesos de cobranza. Finalmente se desarrolló un modelo de gestión financiera específico para el proceso de ventas a crédito y cobranzas de la empresa. Este modelo incluyó estrategias claras de otorgamiento de crédito, plazos y condiciones de pago adecuadas, así como un seguimiento riguroso de los pagos de los clientes. En conclusión, el modelo de gestión financiera propuesto permitirá a Legmars Cía. Ltda. mejorar su liquidez y los niveles de recaudación de cartera vencida; adicionalmente, la empresa podrá optimizar su flujo de efectivo, reducir los riesgos financieros y fortalecer su posición en el mercado.

Palabras clave: Gestión financiera, cobranza, liquidez, cartera vencida

## **Abstract**

The present study focused on the financial management of credit sales and collections for the company Legmars Cía Ltda. The general objective of the research is to design a financial management model to improve the company's liquidity and levels of collection of overdue accounts receivable. In order to achieve this objective, a quantitative methodology of non-experimental design with transversal cut was used, given that it has previous information for the analysis of credit sales and collections from the years, 2021 and 2022, as well as being carried out between the months of February to June 2023, as these have been its first years in the market. Likewise, the methodology is descriptive and explanatory in scope, using documentary and field research through the application of surveys to administrative staff and customers. As a result, areas for improvement in the financial management of credit sales and collections of Legmars Cía. Ltda. were identified, such as the analysis of the client portfolio and the evaluation of the collection processes. Finally, a specific financial management model was developed for the company's credit sales and collections process. This model included clear credit granting strategies, appropriate payment terms and conditions, as well as rigorous monitoring of customer payments. In conclusion, the proposed financial management model will allow Legmars Cía. Ltda. to improve its liquidity and levels of collection of overdue accounts receivable, and the company will be able to optimize its cash flow, reduce financial risks and strengthen its position in the market.

Keywords: Financial management, collection, liquidity, overdue portfolio.

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, cualquier empresa que desee mantenerse en el mercado, ha optado por la venta a crédito como estrategia de posicionamiento, por lo cual se debe mantener un adecuado control sobre la cartera de créditos y su tiempo de cobro, a través de políticas y procedimientos que eviten posibles riesgos, al considerar varias pautas que ayuden a evaluar la capacidad del cliente para pagar la deuda y determinar el monto y los plazos que se recuperarán (Cardozo, 2014).

Por tanto, el proceso de crédito y cobranza es uno de los factores más importante dentro de las empresas que usan estos medios para comercializar sus productos, puesto que una gestión financiera adecuada, optimiza el uso de los recursos económicos para mantener la liquidez y solvencia en la entidad, además de permitir la ejecución de una administración efectiva que impulse el crecimiento y desarrollo empresarial constante (InfoTools, 2021).

Con esto de preámbulo, la empresa Legmars Educación Activa Cía. Ltda. es una entidad que se dedica a comercializar a nivel nacional materiales educativos, didácticos y tecnológicos a través de estrategias de crédito directo con sus clientes, sin el cobro de intereses por el periodo otorgado, provocando que a través de los años se mantenga una cartera de clientes significativa para la gestión financiera de la empresa, lo que ha repercutido en su liquidez y solvencia, sobre todo en los primeros años de actividad comercial de la empresa siendo estos los años 2021 y 2022.

En base a lo mencionado, la presente investigación busca analizar la gestión de crédito y cobranzas de la empresa Legmars Cía. Ltda. con respecto al desempeño financiero, dado el incremento de la cartera vencida, con el propósito de establecer un modelo de gestión financiera para las ventas de crédito y cobranzas que le permita optimizar los recursos y

sirva para la toma de decisiones eficientes y oportunas. Así, el presente estudio se divide en varios capítulos como se detalla a continuación:

Se inicia con la introducción del documento donde se plasma la importancia de la investigación, para posteriormente abordar el planteamiento del problema a estudiar, los objetivos generales y específicos a desarrollar y la justificación de la investigación; finalmente se determina la metodología a ser implementada para desarrollar la investigación.

En el capítulo I se aborda el marco teórico que fundamenta la gestión financiera y el proceso de ventas a crédito y cobranza; además se determina la fundamentación legal de la investigación.

En el capítulo II se analiza la situación actual de la empresa Legmars con respecto a los procesos en la venta a crédito y cobranzas que efectúa la empresa, con el propósito de definir el tipo de gestión financiera que se está realizando para determinar las medidas correctivas, políticas, normas y procedimientos a implementar en la misma.

En el capítulo III se coteja lo establecido en el marco teórico a través del desarrollo del modelo de gestión empresarial para las ventas a crédito y recuperación de cartera aplicable y en base a las necesidades detectadas en el capítulo anterior. Finalmente se establece las conclusiones y recomendaciones del estudio. Se describe de forma resumida las referencias bibliográficas que fueron respaldo de la investigación, para posteriormente adjuntar los anexos de esta.

Así, el presente documento, aportará como una investigación de valor para aquellas empresas que deseen implementar un módulo de gestión financiera para la recuperación de cartera y las ventas a crédito, así como también fungirá de base para futuras investigaciones similares.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad, una serie de estudios han demostrado que las empresas minoristas no cuentan con sistemas de control interno para administrar de manera efectiva sus carteras de crédito, lo que a menudo resulta en pérdidas de ventas, falta de liquidez y, en el peor de los casos, la quiebra debido a la ignorancia de la administración (García, et al., 2018).

Por tanto, dentro de la gestión financiera en el proceso de ventas a crédito, es importante utilizar varios criterios que permitan a las empresas desarrollar una política sostenible de recuperación de cartera, dado que el otorgamiento de crédito a los clientes debe realizarse en función de la capacidad de pago de estos, puesto que, si se realiza sin previo análisis, puede poner en riesgo la posición financiera de una empresa (García A. , 2017).

De igual forma, una recaudación eficiente de la cartera permite que las organizaciones utilicen los recursos financieros para lograr sus objetivos propuestos, evitando así, la necesidad de utilizar otros medios, como préstamos o financiación de terceros, que a su vez generan intereses y costos que disminuyen la rentabilidad del ejercicio económico; lo que garantiza una buena estabilidad financiera y mayores oportunidades de supervivencia en el mercado (Callejas, 2018).

En el Ecuador, según la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo - RFD (2018), el 55% de la población económicamente activa está excluida del acceso a cualquier producto financiero formal, por su mal manejo crediticio. Factor que debe de considerarse al momento de otorgar cualquier crédito para evitar inconvenientes en el proceso de recuperación del mismo.

En base al contexto mencionado, en la ciudad de Ambato, específicamente en el sector de Huachi Chico, se ubica la empresa Legmars Educación Activa Cía. Ltda., la cual comercializa materiales educativos, didácticos y tecnológicos a nivel nacional, para lo cual,

utiliza como estrategia de posicionamiento a los precios accesibles y facilidades de crédito a sus clientes sin cobro de intereses con el fin de mantenerse en el mercado y poder captar mayor número de clientes en comparación con la competencia.

Es importante mencionar que la empresa desde sus inicios ha mantenido una administración empírica en base a los criterios de sus propietarios, por lo que actualmente carece de políticas, funciones, procedimientos y lineamientos en todos sus procesos; siendo la liquidez de los recursos financieros uno de sus mayores problemas, puesto que desde la pandemia del COVID-19 y a pesar de mantener un nivel de ventas aceptable, la recuperación de cartera se ha vuelto un problema de gestión financiera que no han podido manejar adecuadamente.

Por otra parte, el otorgamiento de crédito en las ventas y plazos de cobro planteadas e implementadas en la empresa no se realizan previo a un estudio crediticio sobre la capacidad de pago de los clientes, lo que representa un riesgo crediticio ya que no se mantiene una base sustentable sobre su capacidad de pago, además que no se cuenta con la documentación de respaldo que sustente el crédito, lo que ha provocado que estos se retrasen con sus pagos semanales y mensuales previamente acordados.

Cabe mencionar que la empresa como estrategia de ventas se ha centrado en el otorgamiento de crédito, dejando a un lado las promociones, incentivos y descuentos por compras de contado o incentivos de alguna clase por el cumplimiento del plazo concedido o pronto pago, lo que conlleva a que los clientes solo busquen este medio de crédito para la adquisición de los productos. Tomando en cuenta las ventas de contado en un 3% y las ventas a crédito en un 97%.

Otra cuestión considerable, es que los créditos concedidos por la empresa y que no han sido cancelados por los clientes no generan intereses, comisión u otros valores determinados por mora, lo que hace que los clientes no le presten la importancia adecuada



para su cancelación, provocando que existan cuentas incobrables, sobre las cuales no se está realizando ninguna gestión de cobro, siendo una pérdida latente para la empresa.

En vista de lo mencionado, nace la necesidad de establecer un modelo de gestión financiera para la empresa Legmars Educación Activa Cía. Ltda., donde se determine las políticas, normas, reglamentos, procedimientos y actividades a cumplir en base a las funciones de cada responsable del área, con el propósito de mejorar la recaudación de cartera, el otorgamiento de crédito y la liquidez de la empresa.

Debido a ello, toda empresa debe garantizar un cierto nivel de seguridad en las actividades y procesos que realiza para lograr la eficiencia y eficacia operativa; crear un alto grado de confiabilidad para que la información elaborada sea oportuna como base para la toma de decisiones y para el cumplimiento de normas y reglamentos que reduzca el riesgo de pérdidas económicas importantes (Vásquez, 2016).

Además, el modelo de gestión financiera permitirá realizar el seguimiento adecuado de la evolución del manejo de las ventas a crédito y la recuperación de cartera a través de indicadores planteados que establezcan metas de cumplimiento por periodos para de esta forma establecer ajustes pertinentes que sean adecuados a las necesidades de la entidad.

Sobre esta base de planteamientos, la presente investigación busca dar respuesta al siguiente problema de investigación: ¿Cómo implementar un modelo de gestión financiera de ventas a crédito y cobranza para la empresa Legmars Cía. Ltda., que pueda incidir positivamente en la liquidez y niveles de recaudación de cartera vencida de la empresa?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un modelo de gestión financiera de las ventas a crédito y cobranzas para la empresa Legmars Cía. Ltda. con la finalidad de mejorar la liquidez y los niveles de recaudación de cartera vencida de la empresa.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer la base teórica sobre la gestión financiera de los procesos de ventas a crédito y recaudación de cartera.
- Realizar el diagnóstico situacional de la gestión financiera de las ventas a crédito y cobranzas de la empresa Legmars Cía. Ltda.
- Desarrollar un modelo de gestión financiera para el proceso de ventas a crédito y cobranzas para la empresa Legmars Cía. Ltda.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo de investigación se fundamenta en libros, revistas, normas, políticas, leyes y conceptos sobre la gestión financiera en el proceso del otorgamiento de crédito y la recuperación de cartera, con el propósito de desarrollar un modelo aplicable a la empresa Legmars Cía. Ltda.

Además, es importante dado que el manejo eficiente del crédito y cobranzas es una estrategia que permite el incremento en el nivel de ventas de la empresa, sin afectar la liquidez y solvencia de esta, lo que conlleva a un crecimiento económico y el manejo eficiente de los recursos.

La investigación es innovadora, pues dentro de la empresa Legmars Educación Activa Cía. Ltda., no se ha realizado ningún estudio respecto al diseño de un modelo de gestión financiera para el manejo de las ventas a crédito y la gestión de cartera, lo que permitirá establecer pautas que mejoren los procesos y actividades existentes en la entidad.

Siendo una investigación metodológica aplica técnicas e instrumentos de investigación para la obtención de información relevante que permita diagnosticar la situación actual del área de ventas a crédito y cobranzas de la empresa Legmars Cía. Ltda., para analizar las posibles falencias que el proceso tenga.

Por otra parte, el estudio es práctico puesto que a través del análisis de los datos financieros de las ventas y recuperación de cartera se determinará indicadores financieros que establezcan la eficiencia en la ejecución de estos procesos, lo que identificará la variabilidad de la cartera en el último periodo, además de establecer nuevas metas de gestión más eficientes para la empresa.

Finalmente, la investigación se justifica gracias a los beneficiarios directos e indirectos que la investigación establece, como son: los empleados y autoridades de la empresa en calidad de beneficiarios directos, pues al mejorar el proceso de ventas a crédito y de recuperación de cartera, mejora la liquidez empresarial y niveles de rentabilidad, lo que consolida a la empresa en el mercado y mejora el desempeño del personal; y de forma indirecta los beneficiarios son los clientes, puesto que una mejora en la organización de las ventas a crédito le proporcionará mejores estrategias de ventas de otro tipo, como promociones de contado que son de interés para los clientes.

## 4. METODOLOGÍA

La investigación tiene un enfoque cuantitativo debido a que se basa en datos numéricos que permiten identificar el problema investigativo para establecer su relación, correlación e incidencia (Hernández, et al., 2014).

Es decir a través del análisis de los datos numéricos de la información financiera de ventas a crédito y la recuperación de cartera de la empresa Legmars Cia Ltda, se identifica el problema y sus causas para determinar la incidencia de los mismos en la liquidez de los recursos financieros que posee la empresa.

Con respecto al diseño investigativo, el estudio es de diseño no experimental con corte transversal, debido a que no se manipula la variable intencionadamente, sino que se observa el contexto natural del problema de estudio (Arias, 2012). En otras palabras, no se va a realizar experimentos con distintas variaciones de la variable, sino se analizará la situación actual de las ventas a crédito y la cartera sin manipular los datos originales.

Dentro del diseño no experimental, el estudio es de corte transversal puesto que aportan evidencia preliminar al problema de investigación al recopilar los datos que se poseen de un cierto período de tiempo determinado, identificando la frecuencia de las variables (Rodríguez y Mendivelso, 2018).

El estudio es transversal dado que posee información previa para el análisis de las ventas a crédito y cobranzas desde los años 2021 y 2022, además que se realizan entre los meses de febrero a junio del año 2023, ya que estos han sido sus primeros años en el mercado.

Por otra parte, el estudio tiene alcance descriptivo y explicativo. Descriptivo porque según Palella y Martins (2012), indican que “este tipo de estudio tiene el propósito de interpretar la realidad del objeto de estudio para registrar, analizar e interpretar su naturaleza actual, sus procesos y composición de los fenómenos y variables que lo integran”.

Lo que implica que la investigación pretende analizar y describir las variables estudiadas en base a sus procesos, datos y actividades que se realicen dentro de las áreas de venta a crédito y cobranzas.

Mientras que, es de alcance explicativo dado que el estudio busca determinar la razón por la que el fenómeno de estudio ha sido causado y sus posibles efectos (Ramos, 2020). En base al contexto, el estudio busca determinar cuál es la causa por la que las ventas a crédito y la recaudación de cartera está afectando la liquidez de la empresa, así como la determinación de los posibles efectos de no corregirse la situación actual.

Además, la investigación es de campo y documental. De campo pues se refiere a la recolección de información de forma sistemática y ordenada, de tal forma que los registros de estos datos sean confiables para ser observados (Hernández, et al., 2014).

De esta forma la investigación es de campo, en vista de que se realiza dentro de la empresa Legmars Cia Ltda para la recolección sistemática de la información con respecto al proceso de ventas a crédito y cobranzas.

Finalmente, el estudio es documental, dado que la fundamentación base para la ejecución de la investigación proviene de fuentes impresas, audiovisuales y electrónicas bibliográficas que son aporte científico de los conocimientos implementados en el estudio (Arias, 2012). De tal forma que la presente investigación está sustentada con referencias bibliográficas de diversos autores de estudios, libros, revistas e investigaciones que fundamentan la base teórica y legal del documento.

## **5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

### **5.3.4. CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN CRÉDITO Y COBRANZAS**

Calderón, (2020) señala que el crédito y su cobranza se refiere a recuperar los créditos que han sido entregados con anterioridad por una empresa por un bien o servicio brindado tratando de optimizar el tiempo que le toma recuperar estos valores pendientes, ya que un retraso en estos cobros tiene más que ver con problemas internos de la empresa y sus niveles organizativos antes que en la evasión de la responsabilidad de pago de sus clientes ya que si la directiva no se interesa en dotar de soluciones nadie agilizará este procedimiento.

#### **5.1.1. Administración Financiera**

##### ***5.1.1.1 Definición administración financiera.***

La administración financiera significa planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades financieras de la empresa, como la adquisición y la utilización de fondos, es decir, se considera como la práctica de elaborar un plan de negocio y asegurarse de que todos los departamentos se mantengan en las líneas de alcance de objetivos. Una administración financiera sólida permite al director financiero o al vicepresidente financiero proporcionar datos que apoyan la creación de una visión a largo plazo, informan las decisiones sobre dónde invertir y aportan información sobre cómo financiar esas inversiones, liquidez, rentabilidad, flujo de caja y mucho más (Martínez , González , Luna , & Salcedo , 2022).

Según, (Navarrete, 2018), muchas personas consideran que el objetivo financiero de una empresa es la maximización de las utilidades: sin embargo, la obtención de utilidades en muchos casos desconocen el momento en que se generan, los riesgos asociados a las operaciones que las obtuvieron de fuentes originales. Sin importar el tamaño de la empresa

es necesario contar con una excelente administración si se pretende ser rentable en el tiempo y para ello se debe contar con personal calificado para gestionar de manera óptima los recursos y asuntos financieros.

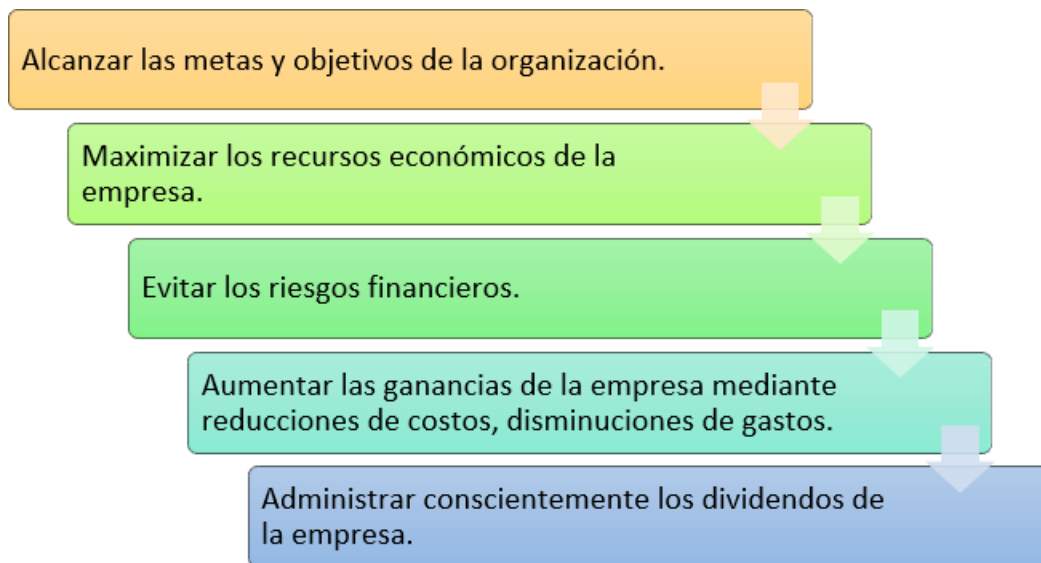
Cetys, (2023), indica que este tipo de actividades las dirige el gerente o en su defecto un director financiero encargado de manejar los movimientos de tipo financiero que se generen dentro de la empresa. Entre algunas de las funciones que debe asumir la administración financiera se puede señalar:

- La organización y dirección de tareas de tipo administrativo, contable o financiero.
- La gestión eficaz de la empresa para que esta cuente con la liquidez necesaria para cubrir los pagos en los momentos que se requiera.
- La administración de la cartera de inversión en conjunto con el análisis de los informes financieros.
- La proyección y los presupuestos de las áreas que conforman la empresa.
- Control del posible desvío de fondos dentro de los presupuestos de la empresa.
- Evaluación del financiamiento.
- Toma de decisiones relevantes en el área de las inversiones
- Optimización de las utilidades mediante estudios de los estados financieros de la empresa.

**Figura 1.**

*Objetivos de la administración financiera*





*Nota.* La Figura 1 indica cada uno de los objetivos que debe cumplir la administración financiera. Adaptado de: (Cetys, 2023).

### ***5.1.1.2 Planificación Financiera.***

Valle Núñez, (2020) dice que es una herramienta importante para la administración financiera ya que permite obtener un nivel de control y optimización de la toma de decisiones para el alcance de las metas propuestas por la empresa. Como tal puede adaptarse a diferentes escenarios empresariales.

Se dice también, que consiste en elaborar un plan acorde a la realidad de cada empresa donde se identifiquen los objetivos que esta desea alcanzar, así como el costo financiero que lograrlo implica. Se debe considerar también los escenarios por los que se debe pasar para lograr las metas planteadas (UNIR, 2023).

Así mismo la UNIR, (2023) identifica varias fases que debe cumplir la planificación financiera.

- **Puntualizar los objetivos de la empresa:** cuando se posee información de la realidad económica de la empresa se deben fijar objetivos alcanzables en un período de tiempo ya sea a corto, mediano o largo plazo.
- **Definir una estrategia:** basados en la situación de las finanzas de la empresa se debe realizar una estrategia sobre las acciones que se deben tomar para alcanzar los objetivos.
- **Evaluar:** es la fase final en dónde se analizan los resultados obtenidos durante el tiempo planteado para la planificación. Se busca saber si todo lo realizado ha sido de utilidad para alcanzar la meta o detectar ciertas falencias que se hayan presentado a lo largo del proceso.

### ***5.1.1.3 Gestión de Crédito y cobranza.***

García, (2017) indica que una adecuada gestión del crédito y las cobranzas son importantes dentro de una empresa puesto que la ayudan a alcanzar sus metas.

Czerny, (2021) manifiesta que esta gestión es una de las operaciones más complicadas que se pueden dar dentro de una empresa ya que incluye una serie de estrategias y planificación que deben trabajar en conjunto combinadas con una buena capacidad de negociación y lograr que los clientes deudores cumplan con sus obligaciones. Así pues, se puede evitar que las deudas se vuelvan imposibles de cobrar generando futuras pérdidas para la empresa lo que llevaría a impactar en forma negativa a su liquidez.

La gestión de la cobranza se puede clasificar en tres etapas:

- **Preventiva:** se lleva a cabo antes de la caducidad o vencimiento de la factura, es decir esta aplica con las deudas que están cerca a vencer.
- **Administrativa:** esta etapa se da cuando ya se ha detectado el retraso en los pagos.
- **Judicial:** esta se lleva a cabo cuando no se ha llegado a un acuerdo con el deudor por lo que la empresa debe recurrir a la toma de medidas más fuertes mediante la toma de una acción legal.

## **5.1.2. Crédito**

### ***5.1.2.1. Definición de Crédito.***

Del Valle, (2013) menciona que este término se deriva de la palabra *creditum* que significa generar confianza. Por ello, en la actualidad se lo puede definir como la entrega de un valor económico, mercancía, bien o servicio basado en la confianza que el equivalente económico de este bien o servicio sea devuelto a futuro.

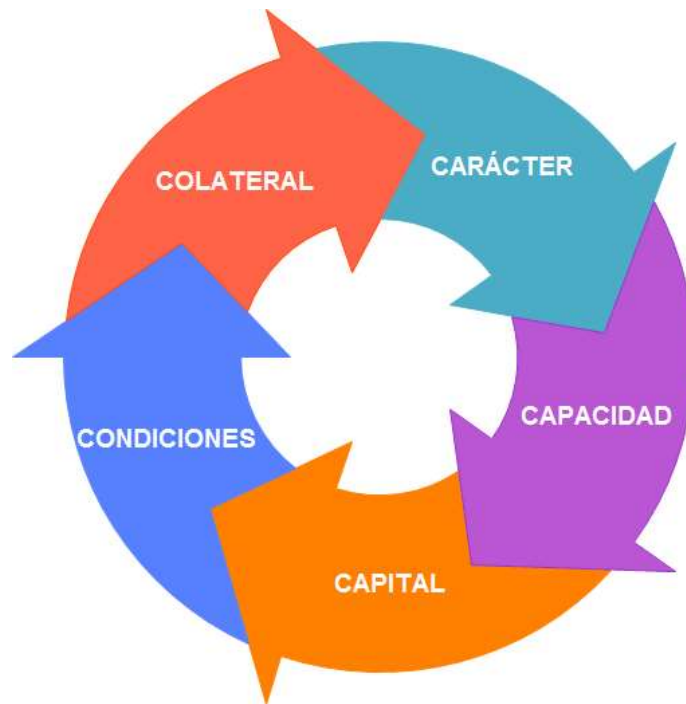
Se entiende por crédito a la operación financiera en la que una determinada cantidad de dinero físico, electrónico, bien o servicio es otorgada por una empresa a una persona natural o jurídica mediante una solicitud de préstamo preaprobada. Es decir, se utiliza un capital ajeno durante un determinado tiempo a cambio de pagar su valor completo más los intereses que esta deuda genere (Quispe y Tello, 2018).

García et al., (2019) señalan que una empresa que desee permanecer en el mercado actual debe tomar como estrategia extender sus ventas en modalidad de crédito. Tras analizar, evaluar y aprobar la capacidad de pago del cliente para otorgarle el crédito, se genera una cartera de cobro y un tiempo estimado para la recaudación y recuperación de estos valores.

***Las 5 C de Crédito.***

**Figura 2.**

*Las 5 C del crédito*



*Nota.* La Figura 2 indica las 5 C's de los créditos, conocidas así por sus iniciales. Elaboración propia con información basada en (Camino, 2023), según Ronaldson, (2023).

El concepto de las 5 Cs lo utiliza el personal encargado de autorizar un crédito comercial al momento de realizar una evaluación antes de concederlo al solicitante. Cada C está ligada a una característica de solvencia del crédito.

- **Carácter:** se refiere a cómo se ve la credibilidad y confianza del solicitante del crédito frente al prestamista. Este aspecto es importante puesto que un negocio o empresa desea clientes confiables que se encuentren en capacidad de responder a tiempo con el pago del crédito otorgado. El tener una buena relación con los clientes con los que se realizan negocios ayuda a dominar el carácter.
- **Capacidad:** se relaciona con la habilidad que el solicitante tiene para pagar en su totalidad el crédito. Un cliente con capacidad de pago le resulta de interés a un negocio o empresa que brinda crédito comercial, puesto que del cobro de los intereses nace su ganancia. Este factor se analiza en el historial crediticio del cliente. La capacidad se la

puede dominar pagando puntualmente las deudas. Esto ayuda a mejorar su historial además de permitirle al cliente acceder a un nuevo crédito.

- **Capital:** hace referencia al total de dinero invertido en un negocio. Si el negocio es próspero y va creciendo acorde a la inversión propia, esto resulta positivo ante la vista del prestamista puesto que le da a entender que el negocio no necesita en su totalidad de los créditos para poder crecer. Para dominar el capital es importante invertir una parte de las ganancias en el negocio para que este prospere y crezca. Es necesario registrar toda la información para saber cómo se invirtió el dinero.
- **Condiciones:** analiza dos condiciones diferentes, pero sumamente importantes: el primer aspecto busca saber si el negocio o empresa está funcionando bien, qué monto se solicita y en qué se va a utilizar. Mientras un segundo aspecto busca conocer las condiciones del entorno de la empresa, los factores económicos e industriales que pueden limitar la capacidad de pago. Un préstamo debe solicitarse solo en caso de poder cumplir con la deuda, esto fortalecerá las condiciones.
- **Colateral:** representa una garantía para la empresa que cede un producto en modalidad de crédito en caso de que el cliente pierda la capacidad de pago de la deuda. Este aval puede ser cualquier activo que el solicitante tenga como respaldo de la deuda. En caso de no llegar a pagar, el prestamista puede embargar esos bienes para compensar el pago pendiente. Para poder dominar este aspecto es acceder a un crédito sin la necesidad de contar con una garantía y que el interés a falta de aval se encuentre en un rango razonable.

**Clasificación del crédito.** El crédito comercial se puede clasificar en 5 tipos (*Camino, 2023*).

- **Crédito renovable.** Es uno de los créditos más comunes que tienen los negocios o empresas, consiste en que el cliente solicite un producto bajo el concepto de crédito y devuelva su valor en un lapso. Por ejemplo, una tarjeta de crédito de tipo comercial.

- **Crédito a plazos.** El cliente cancela el valor del producto solicitado en mensualidades durante un período de tiempo pactado con antelación. Por ejemplo, el pago mensual de la cuota de un vehículo, electrodoméstico, equipos digitales.
- **Crédito con cuota inicial.** El cliente adquiere un producto con un aporte económico previo que reduce la deuda final por el valor del producto adquirido. Esto representa un factor de seguridad hacia el cliente.
- **Crédito a cuenta abierta.** Bajo este concepto el cliente puede acceder a la adquisición de varios productos o servicios e iniciar el proceso de pago más adelante según convenga con la empresa o negocio.
- **Crédito asegurado con cheque.** El cliente asigna un cheque como garantía del crédito solicitado por el valor de un producto. Generalmente el pago se lo realiza en corto plazo debido a los intereses que este puede generar y el riesgo que representa para el negocio en caso de pérdida.

#### ***5.1.2.2. Políticas de crédito.***

Cada empresa establece sus propios criterios de evaluación para otorgar créditos a sus clientes evaluando el riesgo que esto implica. Estas estrategias deben ser previamente aprobadas por el directorio de la empresa ya que son una herramienta utilizada por el gerente para determinar la viabilidad de otorgar un crédito (Esan, 2016).

Previo a extender un crédito el gerente debe tener en cuenta algunos parámetros como:

- El historial crediticio de quien solicita el crédito
- Referencias de crédito
- Período promedio de pago
- Si el crédito se otorga a las personas naturales: debe conocer su promedio de ingresos
- Si el crédito se otorga a las personas jurídicas: debe conocer sus estados financieros.

El conocimiento de esta información le ayuda al cliente a tener más claro el panorama del monto que puede solicitar cuando adquiera determinados productos o los requisitos necesarios para solicitar el crédito (Euroinnova 2020).

Según Chalupowicz, (2020) las políticas de crédito tienen el propósito de ser un apoyo para las empresas o negocios, minimizando el riesgo de que estos valores no se puedan cobrar. Por ello es importante que la toma de decisión se la haga con base en fuentes confiables y seguras que permitan conocer información necesaria sobre el historial de sus clientes. Esta información puede obtenerse de:

- Entidades públicas o privadas encargadas de la calificación de riesgo de crédito.
- Historial crediticio del cliente con la empresa o negocio que permita analizar su confiabilidad.
- Conocimiento o reputación del cliente.

**Buró de crédito.** La información sobre el historial crediticio de una persona sea natural o jurídica reposa en el Buró de crédito que es un conjunto de organizaciones independientes que prestan sus servicios a entidades financieras o comerciales brindándoles información sobre el pasado y presente crediticio de una persona. Cabe destacar que el buró no genera esta información, tan solo procesa los datos que le envían las empresas con las que tiene convenio o alianza. Así mismo el buró no es quien autoriza se otorgue un crédito tan solo es una de las herramientas que un negocio toma en cuenta para autorizarlo (Equifax, 2023).

### **5.1.2.3. Proceso de crédito.**

Best Practices, (2020) menciona que este tipo de operaciones financieras representan un alto riesgo para las entidades que ofrecen crédito por la posibilidad de sufrir una pérdida parcial o total en caso de que el producto otorgado bajo crédito no sea pagado. Por ello, es

necesario que se analicen a detalle varios aspectos de seguridad como la liquidez y la rentabilidad del solicitante. El riesgo maneja tres etapas o momentos fundamentales que deben tomarse en cuenta:

- Al realizar el estudio del crédito
- Al formalizar la operación
- Al dar seguimiento a la operación

Para que el riesgo sea mínimo, se debe considerar seguir un procedimiento en el que se realice un análisis minucioso de la información provista por el cliente tal como se señala a continuación:

- **Solicitud del cliente:** a partir de este momento corre un tiempo en el cual la solicitud se canaliza hacia la persona o departamento competente para su análisis.
- **Estudio de la petición:** la solicitud es analizada a detalle en conjunto con la documentación e información necesaria requerida por la empresa. Este procedimiento toma un tiempo puesto que se necesita evaluar varios aspectos en conjunto con personal que cuente experiencia para interpretar datos y entregar un informe final que permita tomar una acertada decisión.
- **Decisión de la petición:** se decide si la solicitud califica o no para un crédito tras analizar detalladamente la petición, los parámetros de confianza del solicitante y la capacidad del negocio o empresa de otorgarlo.
- **Formalización del crédito:** en esta etapa, tras haberse aprobado la solicitud se realizan los trámites correspondientes con el cliente, en esta etapa es necesario que se actúe con rigurosidad estableciendo los controles de seguridad necesarios considerando todas las condiciones de aprobación requeridas por el negocio o empresa, mismas que deberán ser aceptadas por el cliente en su totalidad para que el crédito tenga efecto.
- **Seguimiento del crédito:** se realiza un seguimiento integral al proceso con la finalidad de verificar que se cumpla con el plan de pagos, que no existan novedades o riesgos de



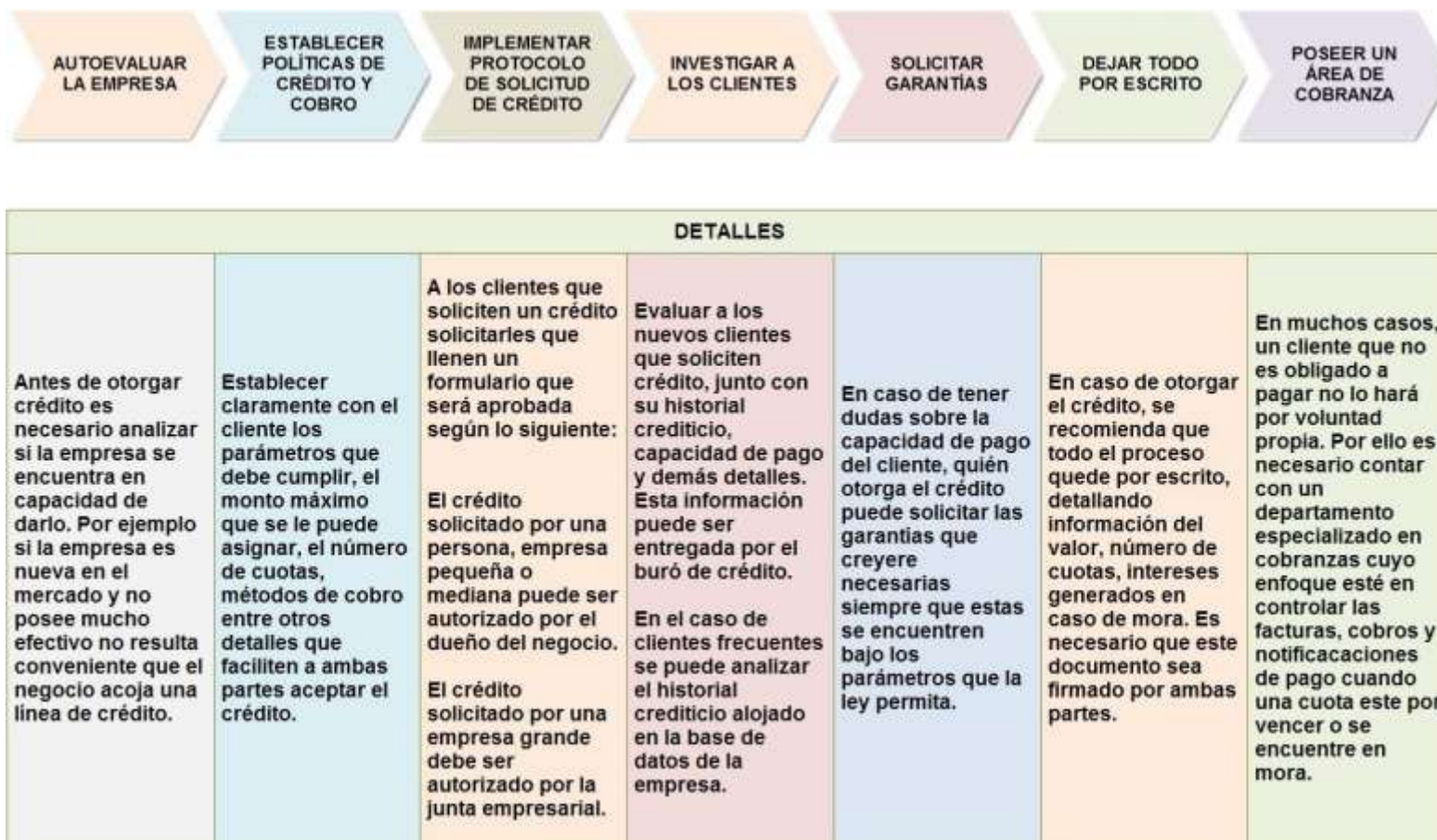
posibles pérdidas en caso del no pago de la deuda. Del cumplimiento de esta etapa dependen las decisiones que se tomen más adelante, además esta operación debe acompañarse una previsión a futuro que disminuya el riesgo.

- **Cancelar o renovar el crédito:** en caso de que el cliente cancele los valores adeudados o en su defecto se encuentre en la posibilidad de pre cancelar los valores por el crédito que ha contraído con la empresa se puede dar por terminado el proceso. Puede ocurrir así también que dentro del proceso de pago el cliente solicite un nuevo crédito por otro producto diferente al que ya adquirió y la empresa previo análisis considere oportuno extender su solicitud. En caso de clientes antiguos se puede renovar su línea de crédito.

La Figura 3 permite observar de mejor manera el proceso que una empresa puede tomar para otorgar un crédito comercial a un cliente considerando varios aspectos importantes en la toma de decisiones.

**Figura 3.**

*Proceso y sugerencias para otorgar un crédito comercial*



*Nota.* La Figura 3 indica un proceso general que un negocio debería adoptar para que el crédito no presente inconvenientes.

Elaboración propia con información basada en (Microsip, 2023).

### **5.1.3. Cuentas por Cobrar**

#### ***5.1.3.1. Definición de cuentas por cobrar***

Magni, (2023) menciona que consiste en un subproceso central de un proceso financiero mayor de una empresa en el que intervienen dos partes, el o los proveedores que han suministrado un bien o servicio a un comprador bajo la modalidad de crédito mediante un acuerdo o contrato legal en que se requiere un pago en una fecha previamente acordada.

Estas cuentas representan el recibir de vuelta un valor en efectivo por una suma adeudada por la venta de productos o servicios. Generalmente este proceso se da tras generar una factura y haberla enviado al cliente quien debe pagarla en un lapso denominado término de crédito o de pago (TFIG, 2023).

#### ***5.1.3.2. Objetivo de las cuentas por cobrar***

- Lograr una estimulación sobre las ventas para ganar más clientes. Se las considera como una herramienta útil para las ventas.
- Ofrecer oportunidades de acceder a crédito como un beneficio por parte de la empresa hacia sus clientes con la finalidad de superar a su competencia directa.
- Tiene una relación directa con el giro del negocio y su competencia en el mercado en la búsqueda de aumentar las utilidades.

#### ***5.1.3.3. Políticas de cuentas por cobrar***

Nárjara y Chacín, (2011) señalan que son directrices que señalan la orientación que una determinada actividad debe tomar. En el caso de una empresa estas políticas ayudan a maximizar las utilidades puesto que son herramientas que optimizan tiempos y recursos mientras se ejecuten ciertas actividades.

También puede considerarse como patrones de orientación de una acción que permite gestionar de mejor manera la toma de decisiones del equipo administrativo de la empresa de tal manera que se pueda interpretar normativas específicas o autorizar a ciertas personas el ejecutar ciertas actividades requeridas por la directiva (Reyes, 2002).

Existen varias políticas administrativas o de cobranza que se deben aplicar en todo el proceso de cuentas por cobrar, de acuerdo con Nájara y Chacín (2011), estas políticas son:

**Figura 4.**

*Políticas de cuentas por cobrar*



*Nota.* La Figura 4 indica las diferentes políticas de las cuentas por cobrar y su respectiva clasificación. Elaboración propia con información basada en (Nájara y Chacín, 2011).

Dicho de otra manera, las políticas de las cuentas por cobrar son criterios que le permiten al directorio controlar ciertas acciones y decisiones con respecto al crédito otorgado por la empresa ya sea como bienes o servicios a sus clientes garantizando que se cobre la totalidad de los montos acordados.

***Políticas de crédito.*** Definen si un crédito es otorgado o no, así como el tiempo para el cual se lo va a conceder. Esta decisión debe basarse en fuentes de información de alta confianza que utilicen métodos de análisis que faciliten la gestión de las cuentas por cobrar (*Gitman, 2003*).

Ettinger, (2000) menciona que el gerente utiliza estas políticas como un soporte para la toma de decisiones en la entrega de un crédito, pues si estos se concedieran sin un análisis previo, sin estudios basados en un procedimiento, esto puede causar que la empresa entre en pérdidas.

Estas políticas ayudan a las empresas a planificar sus actividades relativas a los créditos, juicios y acciones a considerar para la toma de decisiones que permitan cumplir los objetivos de crédito planteados (Brachfield, 2003).

Estas decisiones deben tomarse en conjunto con las partes que intervienen en el área de crédito comercial para de esta manera lograr un mejor control sobre quienes cumplen puntualmente sus obligaciones crediticias y tomar acciones oportunas con quienes las están evadiendo (Nárjara y Chacín, 2011).

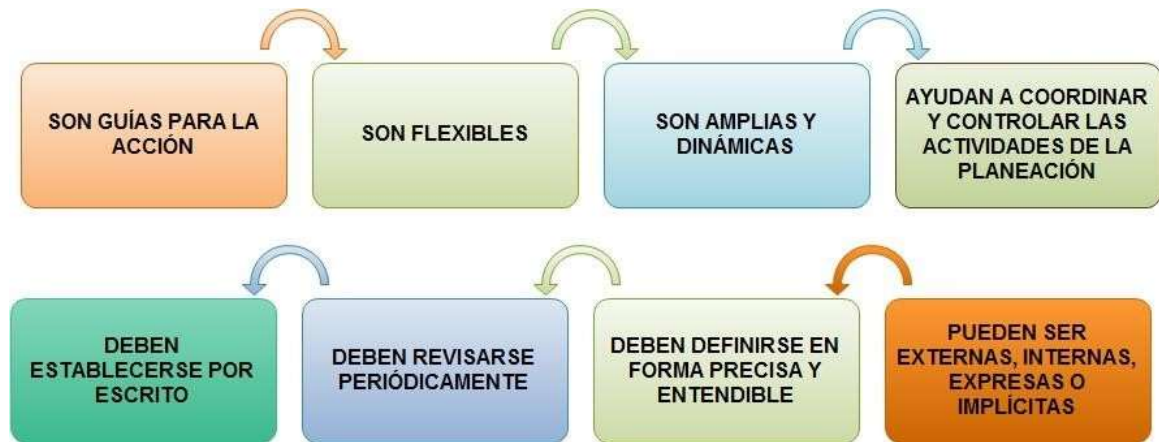
***Políticas de administración.*** Toda empresa debe contar con políticas de tipo administrativas que le permitan:

- Proteger la inversión realizada en partidas de cobro
- Cobrar las deudas oportunamente
- Mantener los registros

Representan elementos esenciales para una empresa puesto que se las lleva por escrito y se enfocan en los créditos concedidos a sus clientes registrando su origen, dándole seguimiento y protegiendo el capital invertido (Nárjara y Chacín, 2011).

**Figura 5.**

*Características de las políticas de administración*



*Nota.* La Figura 5 indica las características de las políticas administrativas. Adaptado de: Características de las políticas, 2023, Administración de empresas (<https://n9.cl/3fih6>)

**Políticas de cobranza.** Estas políticas definen que procedimientos se deben seguir dentro de la empresa para cobrar cuentas pendientes cuando estas han vencido consolidando criterios, evitando arbitrariedades determinando las normas de comportamiento con el que deben proceder los encargados de los cobros (*Brachfield, 2003*).

Entre las políticas de cobranza se pueden mencionar tres tipos: políticas restrictivas, liberales y racionales.

- Las políticas restrictivas o normales buscan mantener un equilibrio en el riesgo existente con los clientes al establecer períodos de pago comunes dentro de la industria. Estas empresas deben realizar un financiamiento moderado con sus clientes y pueden ser aplicadas siempre y cuando estas posean una buena salud financiera, se encuentre debidamente capitalizada, en capacidad de endeudarse en corto plazo y sus clientes en su mayoría sean cumplidos con sus pagos.

- A su vez las políticas restrictivas priorizan el tema financiero por sobre el comercial, es decir ponen por encima los costos del financiamiento y no a las consecuencias comerciales que estos puedan generar en cuanto a la concesión o negación de un crédito. Quienes adoptan este tipo de crédito proponen que los pagos sean al contado o los plazos sean cortos limitando así el volumen de financiamiento otorgado, no consideran crecer en el corto plazo conformándose con mantener su cuota de mercado.
- Las políticas racionales o conservadoras pueden aplicarse siempre que la empresa tenga pocos recursos o capital social escaso, le resulte complicado obtener recursos ajenos como medio de financiamiento, la demanda sobre los productos que la empresa ofrece es mayor a su capacidad productiva o su stock sea bajo.

Nárjara y Chacín, (2011) señalan que son procedimientos empleados para cobrar los valores adeudados por los clientes en concepto de créditos otorgados cuando los plazos han llegado a vencer. Para llevarlas a cabo existen algunas alternativas:

**Figura 6.**

*Alternativas de cobranza*



*Nota.* La Figura 6 indica las alternativas que tiene una empresa para recuperar el valor de los productos entregados por crédito. Elaboración propia con información basada en (Nárjara y Chacín, 2011).

Las notificaciones por escrito son la primera opción al momento de cobrar cuotas caídas o deudas vencidas. Se la realiza mediante una carta formal enviada al deudor en la que se le informa de su situación actual. En caso de hacer caso omiso de ella se le notificará por una segunda y hasta tercera ocasión de una manera más exigente y severa.

La llamada telefónica se considera una segunda opción en caso de que la primera no haya surtido efecto, en esta situación es el gerente quién se encargará de tomar contacto con el deudor y exigirle el pago. En caso de que el cliente justifique la morosidad se puede acceder a una extensión del plazo de pago.

Las visitas personales son el método más efectivo puesto que en la mayoría de los casos el cobro se efectúa en ese preciso momento.

El cobro mediante agencias de cobranza es una opción no tan rentable ya que se recurre a terceros o a un abogado para recuperar los valores adeudados. Estos costos administrativos pueden resultar elevados por lo que no siempre representan un beneficio.

El cobro mediante recursos legales es una medida extrema que puede realizarse incluso antes de recurrir a una agencia de cobranza. Se debe considerar que este procedimiento resulta costoso y no garantiza en su totalidad que esos valores se puedan recuperar.

#### ***5.1.3.4. Proceso de Cobranza***

Es un proceso formal en el que se realiza el trámite del cobro de una cuenta pendiente por la venta de un bien o servicio (Debitiapro, 2020).

Este proceso incluye algunos detalles que se indican a continuación:



## Figura 7.

### *Características del proceso de cobranza*



*Nota.* La Figura 7 indica las cuatro características principales que posee un proceso de cobranza. Elaboración propia con información basada en (Debitiapro, 2020)

Para realizar el cobro de un crédito o deuda vencida se puede recurrir a una serie de pasos:

- Gestionar la información de la deuda que permita agilizar el cobro.
- Definir claramente que políticas, tipo de técnica a aplicar y reportes a utilizar en el proceso.
- Automatización del método de contacto y envío de recordatorios de pago con el cliente deudor utilizando un sistema adecuado de cobranza.
- Trabajar de manera conjunta y planificada con el equipo de cobranzas utilizando las herramientas apropiadas para recuperar la cartera vencida.
- Utilizar informes que se basen en indicadores confiables que se ajusten a las estrategias de cobro que se deseen utilizar.

**Figura 8.**

*Pasos para realizar el proceso de cobranza*



*Nota.* La Figura 8 señala los cuatro pasos principales para ejecutar el proceso de cobranza.

Adaptado de: Debitiapro (2020)

### **5.1.3.5. Control de cartera de crédito**

La cartera de crédito comprende un conjunto de documentos en los que se representa el saldo total de los montos entregados a las personas que han solicitado un crédito a la empresa más los intereses que esta deuda ha generado (MULTIVA, 2011).

A su vez el control de esta cartera consiste en un proceso que se encarga de seguir y controlar las cuentas que se encuentren en condición de cobro evitando su vencimiento con la finalidad de conseguir recuperar el dinero producto del crédito impago de una manera efectiva en el menor plazo posible (Crediforce, 2023).

Para que el control de la cartera fluya de manera eficiente dado que de este proceso depende la liquidez de la empresa se deben considerar varios aspectos.

- **Rotación:** es un indicador de tipo financiero que señala el período de tiempo en que las cuentas que se encuentran en condición de mora se conviertan en efectivo o a su vez en que lapso la empresa logre recuperar la cartera.
- **Antigüedad:** hace referencia al tiempo que tiene la deuda desde que se adquirió hasta la fecha actual.
- **Composición por cliente:** el financiamiento otorgado por las empresas, por el riesgo que implica hace necesario que se vigile a los clientes que tengan una alta deuda y su compromiso de pago se vea comprometido.
- **Ciclo neto de caja:** indica que tan capaz es la empresa para cubrir una deuda con la cartera considerando que a mayor tiempo transcurrido se necesitará una mayor cantidad de fondos.
- **Ecuación de liquidez:** esta relación indica que si la cantidad de días para pagar es menor a los días para cobrar entonces el flujo de efectivo estará en contra. En caso de que los días de cartera sean iguales a los días para pagar se habla de un equilibrio, mientras que si los días de cuentas por cancelar son mayores en relación con el número de días de cuentas por cobrar se habla de un flujo positivo.

#### **5.1.4. Riesgo Crediticio**

##### ***5.1.4.1. Definición de Riesgo Crediticio***

Es la posibilidad de perder cierto dinero por la venta de un bien o servicio que no ha sido cancelada en su totalidad debido al incumplimiento en los pagos por parte de los deudores. Mientras que gestionar este riesgo implica moderar las posibilidades las posibles pérdidas generadas por la deuda (SAS, 2023).

A su vez, la (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2003), indica que el concepto implica la probabilidad de perder un monto determinado de dinero debido al no cumplimiento de pago parcial o total por parte del deudor o adquirente de la deuda.

Se coincide en que el riesgo se relaciona con las pérdidas generadas por el no pago parcial o total del valor de un producto entregado y es una parte inevitable de este proceso ya que involucra a la mayoría de los departamentos de un negocio o empresa. Aunque este valor de pérdidas puede variar cada mes, se lo puede calcular estadísticamente utilizando una media matemática (CGRE, 2022).

#### **5.1.4.2. Morosidad**

(Bekerman, 2017) la morosidad no implica una pérdida definitiva para la institución, pero si determina la clasificación del crédito y exige que la institución constituya una provisión contable para respaldar el no pago total o parcial de un préstamo.

Para que la morosidad exista ambas partes deben poseer un documento que los vincule legalmente con la acción de la deuda en donde se especifique en qué condiciones se efectuó el trato junto con el plazo de vencimiento de este (Sumup, 2022).

Por las razones antes expuestas no se puede decir que un cliente entra en mora en caso de una cuota impaga o la inexistencia de un contrato previamente firmado, en este último caso la deuda no existiría legalmente. Por último, el hecho que una persona sea morosa no implica que este no vaya a pagar su deuda, simplemente no lo ha logrado hacer dentro de los plazos de tiempo acordados.

#### **5.1.4.3. Tipos de Morosidad o Morosos**

Los deudores son una realidad con la que toda empresa y su equipo de recaudadores tiene que enfrentarse.

Bautista, (2021) menciona que los deudores o morosos se pueden clasificar en cuatro grupos que se mencionan a continuación:

- **Deudores temporales:** son clientes que por alguna causa ajena a su voluntad no ha podido cumplir con sus obligaciones de pago en la fecha acordada, ya sea por falta de liquidez o dificultad de acceder a alguna forma de pago.

Para lograr un acuerdo con ellos es necesario recurrir a la comunicación enfocada en el aplazamiento de los pagos pendientes aplicando diferentes estrategias como proponer darle unos meses extra de pago sin aumento de los intereses dándole la oportunidad al cliente de cubrir su deuda.

- **Deudores intencionales:** son morosos a los que se debe prestar especial atención debido a que ellos conocen la deuda que poseen y a pesar de contar con los medios económicos para cubrirla evitan hacerlo.

Para acercarse a este tipo de deudores es recomendable hacerles conocer los riesgos que implica el no tener buenas referencias crediticias dado que esto puede afectarlos en el futuro.

- **Deudores negligentes:** estos deudores son peligrosos para cualquier empresa puesto que no les interesa en lo más absoluto pagar su deuda. Dado que a ser altamente evasivos a sus responsabilidades el método de cobranza mediante call center no resulta efectivo.

Para acercarse a este tipo de deudor se recomienda utilizar software especializado que le permita a la empresa mantenerse en contacto con el cliente por diferentes canales digitales utilizando una misma plataforma.

- **Deudores circunstanciales:** son deudores a los que resulta fácil cobrarles una deuda ya que son personas que generalmente olvidan la fecha de pago o se presentó algún

problema con la plataforma de pagos de la empresa que le impidió cumplir con esta obligación.

A este tipo de clientes les suele ayudar bastante las campañas de recordatorio de pago de deuda que puede llegar mediante canales de mensajería, correo electrónico o redes sociales. Con ellos no hace falta tener un posible acoso vía call center.

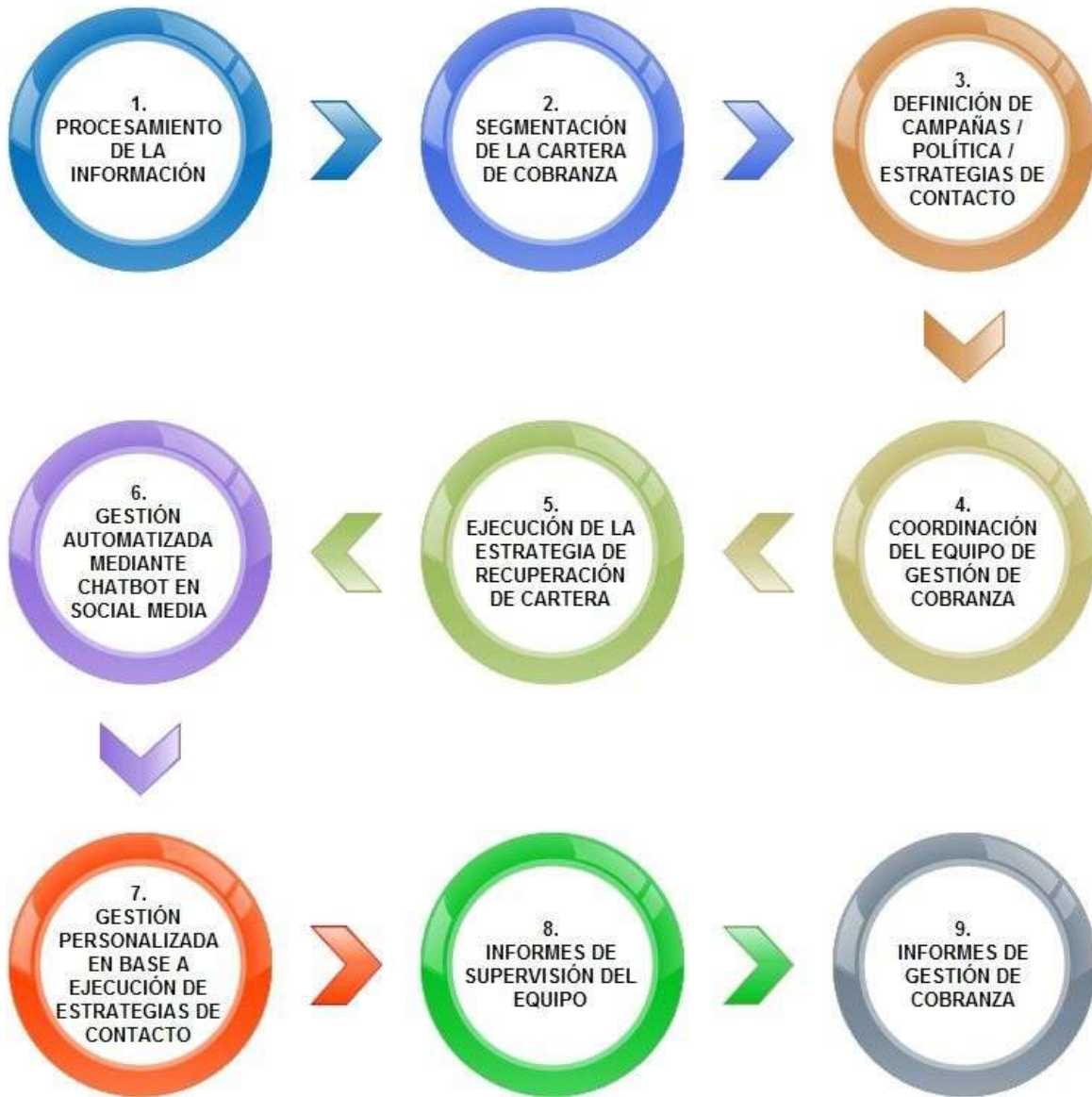
#### ***5.1.4.4. Proceso de cobranza cartera en mora.***

Con este proceso la empresa puede recobrar los valores que corresponden a las deudas que sus clientes tengan con ellos. De la eficiencia de este proceso depende tener un flujo positivo, así como la liquidez que permita cubrir los gastos que se generen por temas operativos (Duemint, 2018).

Debitiapro, (2020) señala que para que la recuperación de la cartera se produzca de una manera efectiva se deben adoptar algunas estrategias que ayuden a coordinar este proceso de una manera más eficiente.

#### **Figura 9.**

*Estrategias recomendadas de cobro*



*Nota.* La Figura 9 indica las diferentes estrategias de cobro por las que puede optar una empresa. Elaboración propia con información basada en (Debitiapro, 2020).

Estas estrategias deben ser flexibles y considerar los recursos con los que cuenta la empresa, así como los canales de comunicación que tienen con sus clientes. Se recomiendan adoptar 9 estrategias fundamentales.

En la actualidad lo recomendable es utilizar estrategias efectivas de recuperación de cartera que integren un trabajo conjunto del equipo de contacto remoto que incluya un proceso automatizado junto con el equipo de contacto personal con el deudor.

### Figura 10.

*Automatización y coordinación de procesos*



*Nota.* La Figura 10 indica un proceso de automatización para que las empresas puedan cobrar un crédito. Adaptado de: Debitiapro, 2020

**Gestión de cobranzas.** Esta parte del proceso lleva consigo varias estrategias que tienen por objetivo optimizar el proceso de pago del crédito adquirido por un cliente. Utiliza las políticas y procesos de cobranza mencionados anteriormente, coordina y usa indicadores financieros, optimiza procesos y planifica la comunicación con los clientes deudores (Debitiapro, 2020).

**Gestión del cliente.** Son estrategias que le permiten a la empresa mantener una relación de interacción con sus clientes. Se basa en un servicio de atención y contacto con el cliente. Es fundamental para que la empresa se pueda desarrollar por lo que es necesaria en Pymes y compañías más grandes. Incluye la gestión de la cartera de clientes que le permite conocer de mejor manera quienes son regulares para el negocio o quienes han realizado una sola compra, sus tendencias de consumo entre otras variables que le permiten a la empresa brindarle al cliente una mejor atención (Cesce, 2022).

**Canales de contacto.** Se establecen mediante una plataforma administrada por la empresa para mantener comunicación con sus clientes. Es conveniente que el contacto cliente –



empresa esté basado en la resolución de dudas o problemas brindando así una asistencia personalizada. A medida que una empresa aumente su volumen los canales de comunicación irán variando en número (Ortega, 2023).

Entre los canales de contacto utilizados por una empresa se puede mencionar:

- Llamada telefónica
- Correo electrónico
- Chat
- Redes sociales
- Autoservicio
- Foros

Gestión de pagos. Para que una empresa o negocio tome rentabilidad en el tiempo debe llevar consigo una buena administración de sus finanzas, esto incluye cumplir con sus obligaciones y hacer efectivo el derecho a cobrar los valores pendientes que adeuden sus clientes. Para ello debe implementar estrategias adecuadas que le permitan llevar a cabo estas tareas administrativas para cobrar las facturas vencidas o por vencer que le representan a la empresa una determinada cantidad económica. Una correcta gestión de cobros le permitirá a la empresa gestionar de mejor manera su liquidez, asegurar su operatividad, pagar nóminas, ganar rentabilidad (Cesce, 2022).

## **5.1.5. Análisis Financiero**

### ***5.1.5.1. Análisis Financiero***

Cortés, (2023) manifiesta que es un estudio de la situación económica o financiera en la que se encuentra una empresa junto con su respectivo informe que le permita a la alta gerencia tomar decisiones o emprender acciones inmediatas, a corto o largo plazo. Por lo general estos análisis se los realiza con apoyo de hojas de cálculo o software especializado

que ayuden a determinar ciertos indicadores, coeficientes que arrojen resultados de tipo cuantitativo y cualitativo.

Se dice también que es un estudio contable de una empresa que le permite diagnosticar la situación por la que está pasando y establecer su proyección al futuro. Así mismo este análisis permite obtener información de rentabilidad, liquidez y solvencia de la empresa (UNIR, 2021).

Con este análisis utilizado como herramienta se puede obtener datos internos de la empresa que permitan a las partes interesadas tomar decisiones de carácter estratégico para la corrección de fallos, implementación de mejoras, prevención de riesgos o aprovechamiento de oportunidades.

#### ***5.1.5.2. Rotación de Cartera***

Siigo, (2023) menciona que cada cierto período de tiempo una empresa debe prestarle atención a los movimientos financieros que se generen especialmente a los procesos de ventas y deudas adquiridas. Por ello es de suma importancia que se conozca el tiempo estimado que toma cobrar las deudas adquiridas por ciertos clientes.

La rotación de cartera provee la información referente al tiempo que le toma a la empresa recaudar el valor de las deudas. Por ello es importante el buen manejo de los recursos con que cuenta una empresa ya que esto garantiza que esta pueda sostenerse financieramente, por ello es importante que se gestione correctamente los pagos de los clientes.

Una recaudación de la cartera realizada eficientemente ayuda a la empresa a usar este dinero en el desarrollo de los objetivos planteados y así evitar buscar apoyo económico de terceros. Esto garantiza su estabilidad financiera brindándole la garantía de permanecer por más tiempo en el mercado (Contifico, 2022).

Conocer la rotación de la cartera permite controlar las inversiones realizadas, determinar el tope de producción de los estados financieros y analizar con detalle el tiempo en el que una deuda se convierte en dinero.

### ***5.1.5.3. Políticas de Descuento***

Bats, (2020) señala que son estrategias aplicadas por las empresas y que buscan reducir el precio de los productos que ofertan con el fin de atraer una mayor cantidad de clientes. Con ello se puede ingresar en nuevos mercados o diversificar el público objetivo mejorando la percepción que el cliente tiene de una marca o producto determinado.

Por ello es necesario que estas estrategias se tomen previo a un estudio que garantice que estas medidas funcionen y no causen efectos negativos en las finanzas de la empresa. Esto implica que si se reducen los costos de los productos sin una planificación previa puede ser tomado de mala manera por los clientes ya que inconscientemente genera una idea que un precio bajo se relaciona con un mal producto.

Escalona, (2018) menciona que estas políticas presentan algunas ventajas y desventajas dentro de la empresa.

Entre sus ventajas se pueden mencionar:

- Aumentar considerablemente el volumen de ventas.
- Aumentar y diversificar la cartera de clientes.
- Generar una visión positiva de la empresa haciéndola atractiva para el cliente.
- Posicionar el producto de mejor manera que el ofrecido por la competencia.

Mientras tanto entre las desventajas se puede mencionar:

- Disminuir del valor comercial de la marca.
- Disminuir el margen de los beneficios de la empresa.

- Bajar el nivel de ventas si no se realiza una planificación previa.

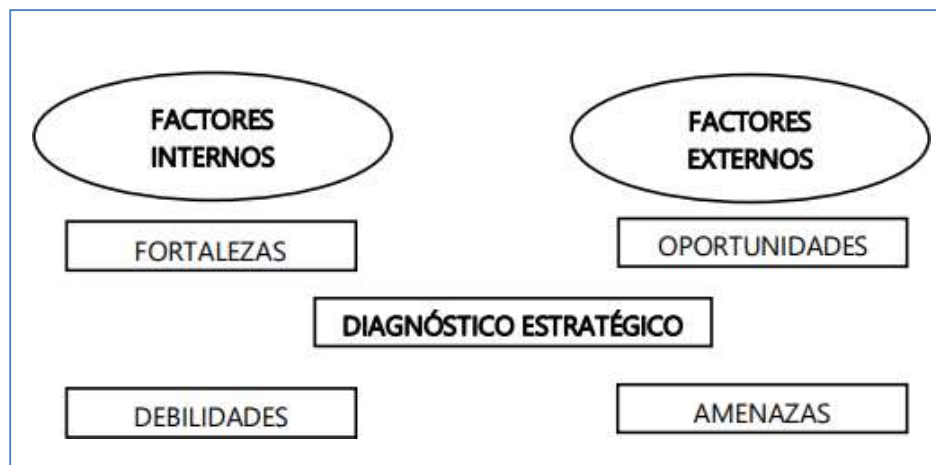
## 5.1.6. Análisis FODA

### 5.1.6.1. Matriz FODA

El análisis FODA es una herramienta importante en el proceso de planificación estratégica que posibilita la categorización de problemas u obstáculos a los que se enfrenta la organización, en el cual se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Se usa para la identificación de barreras y ventajas en actividades internas y externas de la empresa. Se la conoce también como un componente indispensable en el desarrollo del plan de negocios, permitiendo comprender las fuentes de ventaja competitiva que tiene la organización y que posibilita la adopción de una estrategia adecuada (Oña & Vega, 2018).

#### Figura 11

Matriz FODA



*Nota:* esta figura muestra un ejemplo de matriz FODA. Tomado de: (Oña & Vega, 2018)

El FODA funciona como una pieza clave en la toma de decisiones empresariales, ya que se lo considera un método muy importante, ya que ayuda a identificar varias estrategias que son indispensables en la toma de decisiones de la organización, además de direccionar a generar una ventaja adecuada frente a los distintos cambios en el entorno. Al realizar la

matriz FODA, la empresa puede visualizar los factores internos y externos más relevantes que pueden intervenir en su funcionamiento y competitividad a futuro (Arrieta & Cervantes, 2021).

#### **5.1.6.2. *Matriz de impacto interno***

La matriz de impacto interno o de evaluación de factores internos, es un resumen del proceso de auditoría interna que se realiza en la planificación estratégica; se centra en la formulación de estrategias al evaluar previamente las fortalezas y debilidades más importantes que se han encontrado en las distintas áreas funcionales de la organización y permite identificar y evaluar las relaciones entre las mismas (Polo, 2014).

Su finalidad es identificar los factores que afectan de forma directa a la empresa en el entorno interno, y que pueden producir consecuencias graves en el funcionamiento y crecimiento de la misma. Es importante realizar esta matriz para verificar si las actividades dentro de la organización siguen un rumbo adecuado o se debe cambiar algo para mejorar el desempeño e incrementar la competitividad empresarial (Hernández, 2014).

#### **5.1.6.3. *Matriz de impacto externo***

La matriz de impacto externo se encarga de identificar los factores externos que se presentan en el entorno externo de la empresa, su finalidad es describir y detallar las oportunidades y amenazas del contexto en que la empresa se desenvuelve y establece la importancia relativa de cada una, planteando un peso y valor de estos factores. De esta forma, se puede obtener una visión general sobre el desempeño y desenvolvimiento de la empresa en el contexto externo, verificando su desarrollo y crecimiento (Álvarez, Angulo, Huamaní, & Moreno, 2021). A continuación, se muestra un ejemplo de la matriz de impacto externo.

**Tabla 1***Ejemplo de Matriz EFE*

| <b>Matriz EFE</b>                                                                                                                                   |             |                     |                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------|-------------------------------|
| <b>Oportunidades</b>                                                                                                                                | <b>Peso</b> | <b>Calificación</b> | <b>Calificación ponderada</b> |
| 1. Reducción de tasas de interés por parte de la FED.                                                                                               | 0,05        | 2                   | 0,10                          |
| 2. Alto nivel de nacionalismo estadounidense (más del 80% de la población considera a Estados Unidos mejor que otros países).                       | 0,05        | 2                   | 0,10                          |
| 3. Clase media sólida (52% de la población) y amplia clase alta (19% de la población).                                                              | 0,05        | 2                   | 0,10                          |
| 4. País pionero en el despliegue masivo de RED 5G desde 2019.                                                                                       | 0,13        | 3                   | 0,39                          |
| 5. Tendencia de la población a protección del medio ambiente (77% de la población a favor).                                                         | 0,02        | 2                   | 0,04                          |
| 6. Cuestionamiento a monopolios tecnológicos por parte del Comité Antimonopolio de la Cámara de Representantes del Congreso de Estados Unidos.      | 0,05        | 1                   | 0,05                          |
| 7. Crecimiento interanual de la demanda de celulares hasta 2024.                                                                                    | 0,10        | 4                   | 0,40                          |
| 8. Bajo nivel de negociación de proveedores de componentes genéricos para armado de celulares (botones, altavoces, antenas, etcétera).              | 0,05        | 3                   | 0,15                          |
| <b>Amenazas</b>                                                                                                                                     | <b>Peso</b> | <b>Calificación</b> | <b>Calificación ponderada</b> |
| 9. Tendencia del decrecimiento del PBI de hasta -32,9% en el 2Q de 2020.                                                                            | 0,05        | 2                   | 0,10                          |
| 10. Reducción de la capacidad de gasto de los hogares por incremento de desempleo durante 2020-2021.                                                | 0,05        | 2                   | 0,10                          |
| 11. Competidores líderes posicionados en el mercado: Apple y Samsung cuentan con más de 80% del mercado.                                            | 0,13        | 3                   | 0,39                          |
| 12. Dependencia de un solo sistema operativo Android.                                                                                               | 0,10        | 2                   | 0,20                          |
| 13. Altas barreras para la entrada y masificación de nuevos participantes en el mercado debido a los altos niveles de inversión en marketing e I+D. | 0,05        | 1                   | 0,05                          |
| 14. Altos niveles de conocimiento tecnológico dentro del nicho de mercado seleccionado.                                                             | 0,02        | 3                   | 0,06                          |
| 15. Concentración de proveedores de semiconductores para celulares (Samsung e Intel).                                                               | 0,10        | 2                   | 0,20                          |
| <b>Total</b>                                                                                                                                        | <b>1,00</b> |                     | <b>2,43</b>                   |

*Nota:* esta tabla muestra un ejemplo de matriz de impacto externo. Tomado de: (Álvarez, Angulo, Huamaní, & Moreno, 2021)

#### **5.1.6.4. Matriz de Estrategias**

El análisis de la matriz FODA, es la base para el establecimiento de varias estrategias de solución a los problemas o dificultades encontradas; la matriz FODA plantea la forma en que las oportunidades y amenazas externas que afronta la organización se relacionan con las fortalezas y debilidades internas para obtener 4 series de posibles alternativas estratégicas que contribuyen a mejorar el desempeño y desenvolvimiento de la empresa. Se identifican 8 pasos básicos para la construcción de la matriz de estrategias: enumerar las oportunidades externas clave para la empresa, enlistar las amenazas externas, enlistar las fortalezas internas, enlistar las debilidades internas, combinar las fortalezas y oportunidades y establecer las posibles estrategias (FO); ajustar las debilidades internas

con oportunidades y establecer las estrategias (DO), emparejar las fortalezas con las amenazas y plantear estrategias (FA), finalmente combinar las debilidades y amenazas para registrar las posibles estrategias (DA) (Oña & Vega, 2018). A continuación, se presenta un ejemplo de la matriz de estrategias.

**Figura 12**

*Ejemplo de matriz de estrategias*

| <b>MATRIZ MAFE</b>                                                                                                                                                                                                                              | <b>Fortalezas</b>                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Debilidades</b>                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>F1.</b> Personal capacitado<br><b>F2.</b> Maquinarias modernas<br><b>F3.</b> Variedad y calidad de servicio<br><b>F4.</b> Cumplimiento de obligaciones y pagos<br><b>F5.</b> Seguridad y confianza |
| <b>Oportunidad</b>                                                                                                                                                                                                                              | <b>Estrategias FO</b>                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Estrategias DO</b>                                                                                                                                                                                 |
| <b>O1.</b> Posibilidades de acceder a créditos financieros<br><b>O2.</b> Expandirse a nivel nacional y regional<br><b>O3.</b> Asociarse con otras empresas.<br><b>O4.</b> Constantes capacitaciones<br><b>O5.</b> Captación de nuevos mercados. | <b>1.</b> Establecer convenios de cooperación mutua con empresas nacionales líderes para el intercambio de experiencias. (F1, F2, O2, O3, O5)<br><b>2.</b> Aplicar proyectos de inversión con financiamiento de empresas públicas y privadas. (F4, F5, O1, O2, O3) | <b>1.</b> Diseñar un plan de mercadeo y venta de servicio a otras empresas (D1, O3, O2)<br><b>2.</b> Elaborar un modelo de funciones que permita un mejor control de los servicios ofrecidos (D4, O3) |
| <b>Amenazas</b>                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Estrategias FA</b>                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Estrategias DA</b>                                                                                                                                                                                 |
| <b>A1.</b> Competencias de otras empresas<br><b>A2.</b> Costos altos de algunos materiales<br><b>A3.</b> Situación económica del país<br><b>A4.</b> Desastres naturales<br><b>A5.</b> Depreciación de maquinaria                                | <b>1.</b> Restaurar los procesos de la empresa a fin de sistematizar la eficiencia y ahorrar fondos a la organización. (A3, F2, F1)                                                                                                                                | <b>1.</b> Presentar informes para conocer los controles de calidad que ofrece la empresa una vez que ha otorgado servicios. (D3, A4)                                                                  |

*Nota:* La figura 12 muestra un ejemplo de elaboración de matriz de estrategias. Tomado de: (Peñañiel, Acurio, Manosalvas, & Burbano, 2020)

## 5.3.5. CAPÍTULO II. ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL EMPRESA LEGMARS CÍA. LTDA.

### 5.1.7. Análisis de la encuesta al personal administrativo de la empresa

En la presente sección se presentan los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de LEGMARS CÍA. LTDA., una empresa que cuenta con un equipo compuesto por dos socios vendedores y un empleado encargado de ingresar información de ventas y cobranzas al sistema.

La encuesta está diseñada para evaluar distintos aspectos relacionados con la morosidad de los clientes y las prácticas de crédito y cobranza implementadas por la empresa. A través del análisis de las respuestas obtenidas en esta encuesta, se pretende comprender el problema y establecer la base para emitir recomendaciones y sugerencias para mejorar la gestión financiera de LEGMARS CÍA. LTDA. y así disminuir la tasa de morosidad, optimizando su flujo de efectivo y fortaleciendo su rentabilidad y liquidez.

**Pregunta 1.** ¿Existe en la empresa un modelo de gestión financiera que permita disminuir la tasa de morosidad?

**Tabla 2.**

*Existencia de un modelo de gestión financiera para disminuir la morosidad*

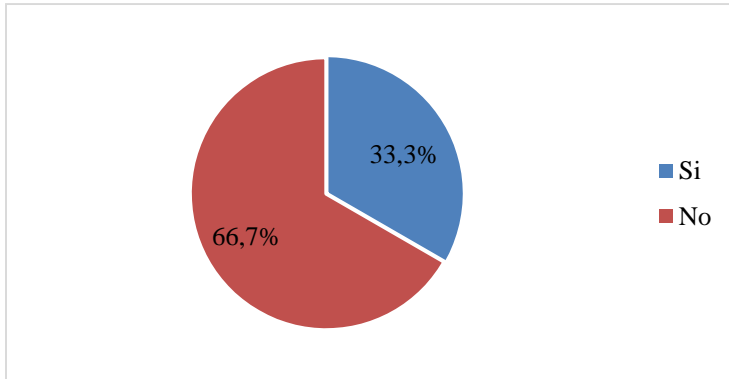
| <b>Categoría</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Si               | 1                 | 33,3%             |
| No               | 2                 | 66,7%             |
| Total            | 3                 | 100,0%            |

*Nota.* Elaborado a partir de la información de la encuesta en Legmars Educación Activa CÍA LTDA



**Figura 13.**

*Existencia de un modelo de gestión financiera para disminuir la morosidad*



*Nota.* Elaborado a partir de la información de la encuesta en Legmars Educación Activa CÍA LTDA

**Análisis e interpretación:**

Según los datos recopilados en la encuesta realizada, se observa que de los tres participantes del personal administrativo de la empresa LEGMARS CÍA. LTDA., el 33,3% afirmó que existe un modelo de gestión financiera que permite disminuir la tasa de morosidad, mientras que el 66,7% indicó que no existe dicho modelo.

Esta información revela una discrepancia en las percepciones del personal administrativo sobre la existencia de un modelo de gestión financiera enfocado en reducir la morosidad. Es preocupante que la mayoría de los encuestados señalen la ausencia de este modelo, lo que puede ser un indicio de una deficiencia en los procesos financieros de la empresa.

**Pregunta 2.** ¿Cuál de los siguientes factores cree usted que influye en la morosidad que tienen los clientes con la empresa?

**Tabla 3.**

*Factores influyentes en la morosidad de los clientes*

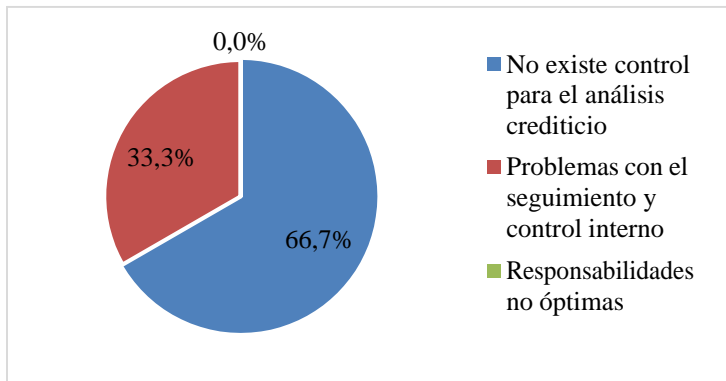
| Categoría                                     | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------------------------------|------------|------------|
| No existe control para el análisis crediticio | 2          | 66,7%      |

| <b>Categoría</b>                               | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Problemas con el seguimiento y control interno | 1                 | 33,3%             |
| Responsabilidades no óptimas                   | 0                 | 0,0%              |
| Total                                          | 3                 | 100,0%            |

*Nota.* Elaborado a partir de la información de la encuesta en Legmars Educación Activa CÍA LTDA

**Figura 14.**

*Factores influyentes en la morosidad de los clientes*



*Nota.* Elaborado a partir de la información de la encuesta en Legmars Educación Activa CÍA LTDA

**Análisis e interpretación:**

En relación a los factores que se considera que influyen en la morosidad que tienen los clientes con la empresa LEGMARS CÍA. LTDA., se obtuvo que el 66,7% de los encuestados señaló que la falta de control para el análisis crediticio es un factor influyente, mientras que el 33,3% indicó que existen problemas con el seguimiento y control interno. Ninguno de los encuestados mencionó que las responsabilidades no óptimas sean un factor influyente.

Estos resultados revelan que la falta de control para el análisis crediticio es considerada el factor más relevante en la morosidad de los clientes, según la percepción del personal

administrativo de la empresa. Esto implica que la empresa puede estar otorgando créditos sin realizar una evaluación adecuada de la capacidad de pago de los clientes, lo que aumenta el riesgo de incumplimiento y morosidad.

**Pregunta 3.** ¿Se han aplicado políticas de cobranza para bajar la tasa de morosidad?

**Tabla 4.**

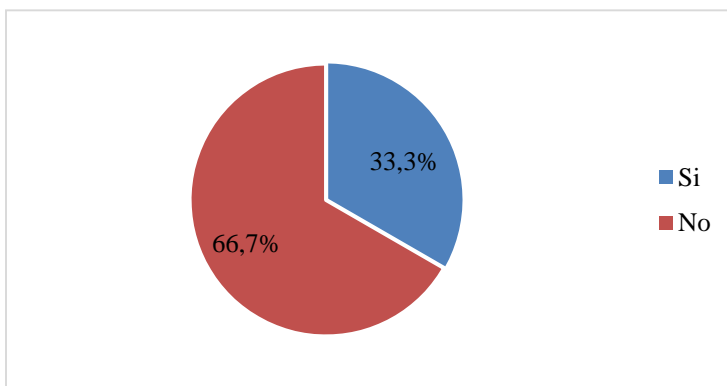
*Aplicación de políticas de cobranza para reducir la morosidad*

| <b>Categoría</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Si               | 1                 | 33,3%             |
| No               | 2                 | 66,7%             |
| Total            | 3                 | 100,0%            |

*Nota.* Elaborado a partir de la información de la encuesta en Legmars Educación Activa CÍA LTDA

**Figura 15.**

*Aplicación de políticas de cobranza para reducir la morosidad*



*Nota.* Elaborado a partir de la información de la encuesta en Legmars Educación Activa CÍA LTDA

**Análisis e interpretación:**

Se evidencia que solo el 33,3% del personal administrativo afirma que se han aplicado políticas de cobranza con el propósito de reducir la tasa de morosidad. Por otro lado, el

66,7% indica que no se han implementado estas políticas. Estos resultados revelan una preocupante falta de implementación de políticas de cobranza específicas para abordar la morosidad en la empresa. Esta situación puede tener consecuencias negativas en la gestión financiera, ya que la ausencia de políticas estructuradas y efectivas dificulta la recuperación oportuna de los pagos pendientes y puede agravar los problemas de liquidez.

**Pregunta 4.** ¿Existe un personal en específico que dé seguimiento a los créditos otorgados?

**Tabla 5.**

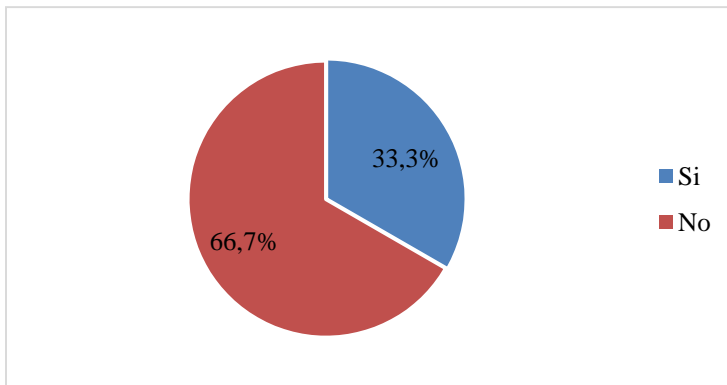
*Existencia de personal específico para el seguimiento de los créditos otorgados*

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Si        | 1          | 33,3%      |
| No        | 2          | 66,7%      |
| Total     | 3          | 100,0%     |

*Nota.* Elaborado a partir de la información de la encuesta en Legmars Educación Activa CÍA LTDA

**Figura 16.**

*Existencia de personal específico para el seguimiento de los créditos otorgados*



*Nota.* Elaborado a partir de la información de la encuesta en Legmars Educación Activa CÍA LTDA

### **Análisis e interpretación:**

De acuerdo con los datos obtenidos de la encuesta realizada en Legmars Educación Activa CÍA LTDA, se observa que el 33,3% del personal administrativo afirma que existe un personal específico encargado de dar seguimiento a los créditos otorgados, mientras que el 66,7% indica que no se cuenta con personal designado para esta tarea. Se revela un desconocimiento de los trabajadores de si alguna persona tiene una asignación específica de responsabilidades para el seguimiento de los créditos otorgados en la empresa. La ausencia de un personal dedicado a esta tarea puede generar dificultades en el control y seguimiento de los pagos por parte de los clientes, lo que a su vez puede contribuir a un aumento en la tasa de morosidad.

**Pregunta 5.** ¿Utilizan los índices financieros para medir el nivel de morosidad?

**Tabla 6.**

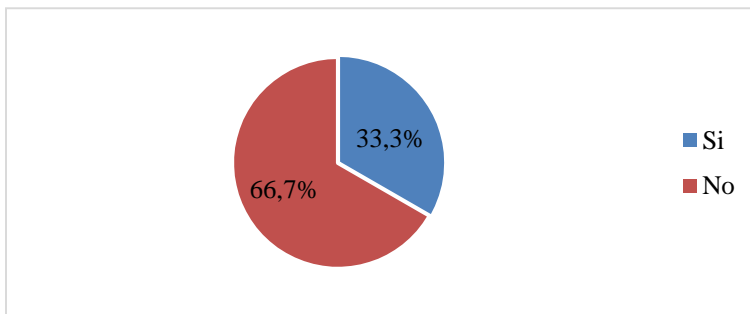
*Utilización de índices financieros para medir la morosidad*

| <b>Categoría</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Si               | 1                 | 33,3%             |
| No               | 2                 | 66,7%             |
| Total            | 3                 | 100,0%            |

*Nota.* Elaborado a partir de la información de la encuesta en Legmars Educación Activa CÍA LTDA

**Figura 17.**

*Utilización de índices financieros para medir la morosidad*



*Nota.* Elaborado a partir de la información de la encuesta en Legmars Educación Activa CÍA LTDA

**Análisis e interpretación:**

El 33,3% del personal administrativo indica que utilizan los índices financieros para medir el nivel de morosidad, mientras que el 66,7% afirma que no se emplean estos índices con ese propósito. Se infiere que existe una falta de utilización generalizada de los índices financieros para medir el nivel de morosidad en la empresa.

**Pregunta 6.** ¿La empresa ha tenido problemas de liquidez y rentabilidad con el nivel de morosidad?

**Tabla 7.**

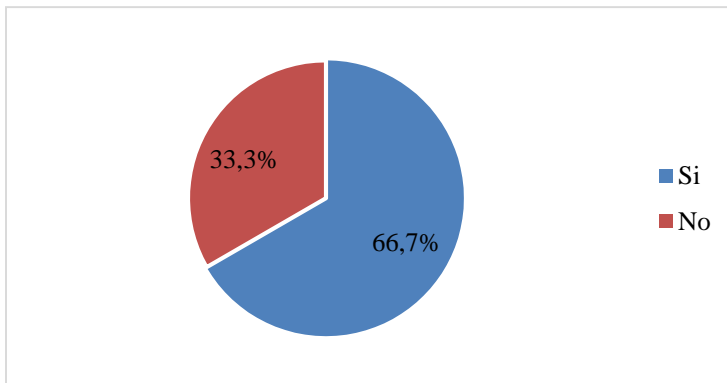
*Problemas de liquidez y rentabilidad relacionados con la morosidad*

| <b>Categoría</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Si               | 2                 | 66,7%             |
| No               | 1                 | 33,3%             |
| Total            | 3                 | 100,0%            |

*Nota.* Elaborado a partir de la información de la encuesta en Legmars Educación Activa CÍA LTDA

**Figura 18.**

*Problemas de liquidez y rentabilidad relacionados con la morosidad*



*Nota.* Elaborado a partir de la información de la encuesta en Legmars Educación Activa CÍA LTDA

**Análisis e interpretación:**

La encuesta revela que el 66,7% del personal administrativo indica que la empresa ha tenido problemas de liquidez y rentabilidad relacionados con el nivel de morosidad. Por otro lado, el 33,3% afirma que no han experimentado estos problemas. Se puede deducir que la morosidad ha impactado negativamente en la liquidez y rentabilidad de la empresa. Los problemas de liquidez se refieren a la dificultad para disponer de suficiente efectivo o activos líquidos para cubrir las obligaciones financieras a corto plazo. Por otro lado, los problemas de rentabilidad hacen referencia a la disminución de los beneficios o ganancias generados por la empresa. Los que se reflejan en el estado financiero de la empresa, ya que se tiene en la cuenta clientes un valor demasiado alto por lo que conlleva a tener intereses extras en préstamos y proveedores tanto de mercadería y gastos con facturas pendientes de pago.

**Pregunta 7.** ¿La empresa cuenta con un manual de crédito y cobranza?

**Tabla 8.**

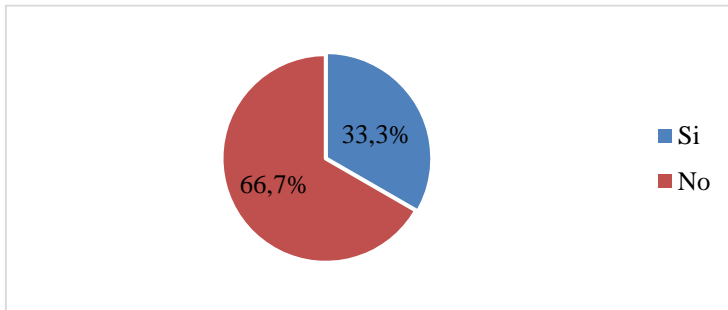
*Existencia de un manual de crédito y cobranza*

| <b>Categoría</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Si               | 1                 | 33,3%             |
| No               | 2                 | 66,7%             |
| Total            | 3                 | 100,0%            |

*Nota.* Elaborado a partir de la información de la encuesta en Legmars Educación Activa CÍA LTDA

**Figura 19.**

*Existencia de un manual de crédito y cobranza*



*Nota.* Elaborado a partir de la información de la encuesta en Legmars Educación Activa CÍA LTDA

**Análisis e interpretación:**

De acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta realizada se observa que el 33,3% del personal administrativo indica que la empresa cuenta con un manual de crédito y cobranza, mientras que el 66,7% afirma que no disponen de dicho manual. Estos resultados evidencian un desconocimiento o una falta de utilización de manuales aprobados dedicados a la gestión de crédito y cobranza lo cual puede dificultar la gestión eficiente de los procesos relacionados con la concesión de créditos y la recuperación de pagos pendientes.

**Pregunta 8.** ¿Desde su perspectiva cuantos días de morosidad manejan en su gran mayoría los clientes?

**Tabla 9.**

*Rango de días de morosidad manejados en su mayoría por los clientes*

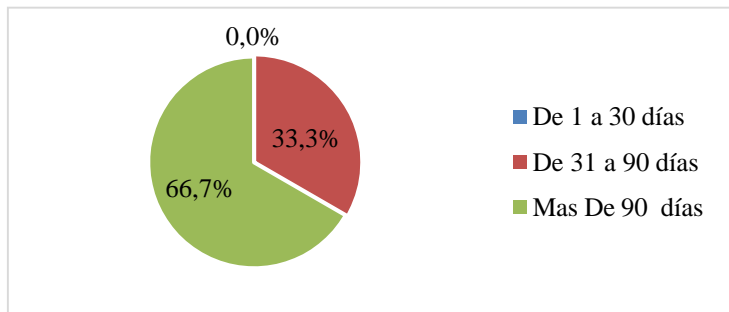
| Categoría       | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|------------|------------|
| De 1 a 30 días  | 0          | 0,0%       |
| De 31 a 90 días | 1          | 33,3%      |
| Mas De 90 días  | 2          | 66,7%      |
| Total           | 3          | 100,0%     |

*Nota.* Elaborado a partir de la información de la encuesta en Legmars Educación Activa CÍA LTDA

**Figura 20.**

*Rango de días de morosidad manejados en su mayoría por los clientes*





*Nota.* Elaborado a partir de la información de la encuesta en Legmars Educación Activa CÍA LTDA

### **Análisis e interpretación:**

De la encuesta aplicada se obtuvo que ninguno de los encuestados del personal administrativo percibe que la mayoría de los clientes mantengan una morosidad en el rango de 1 a 30 días. El 33,3% considera que la mayoría de los clientes tienen una morosidad en el rango de 31 a 90 días, mientras que el 66,7% opina que la mayoría de los clientes presentan una morosidad superior a los 90 días. La alta proporción de clientes con morosidad superior a los 90 días puede tener un impacto negativo en la liquidez de la empresa y afectar su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras y operativas.

**Pregunta 9.** ¿Considera usted que un modelo de gestión financiera enfocada a créditos y cobranza ayudaría a bajar la tasa de morosidad?

**Tabla 10.**

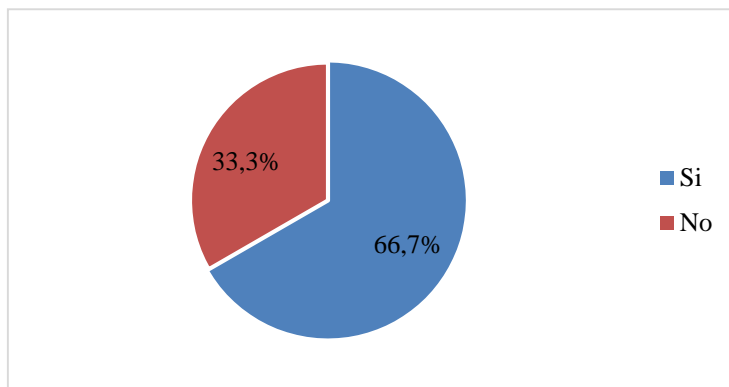
*Efecto de un modelo de gestión financiera enfocado en créditos y cobranza en la reducción de la morosidad*

| <b>Categoría</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Si               | 2                 | 66,7%             |
| No               | 1                 | 33,3%             |
| Total            | 3                 | 100,0%            |

*Nota.* Elaborado a partir de la información de la encuesta en Legmars Educación Activa CÍA LTDA

**Figura 21.**

*Efecto de un modelo de gestión financiera enfocado en créditos y cobranza en la reducción de la morosidad*



*Nota.* Elaborado a partir de la información de la encuesta en Legmars Educación Activa CÍA LTDA

**Análisis e interpretación:**

De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada se evidenció que el 66,7% del personal administrativo considera que la implementación de un modelo de gestión financiera enfocado en créditos y cobranza ayudaría a reducir la tasa de morosidad. Por otro lado, el 33,3% no comparte esta opinión. En base a estos resultados indican que la mayoría del personal administrativo reconoce la importancia de contar con un modelo de gestión financiera específico para la gestión de créditos y cobranzas con el fin de abordar el problema de morosidad en la empresa. Esto es positivo, ya que demuestra una conciencia de la necesidad de implementar estrategias y políticas efectivas para reducir los retrasos en los pagos de los clientes.

**5.1.8. Análisis de la encuesta a los clientes de la empresa**

En esta sección, se presenta el análisis de la encuesta realizada a los clientes de la empresa LEGMARS CÍA. LTDA.

Se ha aplicado el instrumento a través de un muestreo a conveniencia, con el apoyo del área administrativa y de ventas se logró obtener información de 210 clientes siendo estos el 75% del total de clientes (100%), los cuales fueron realizados de manera presencial y también vía telefónica.

Se realizó una serie de preguntas relacionadas con la atención recibida, el manejo de créditos, el cumplimiento en los pagos y otros aspectos relevantes para comprender su experiencia como clientes. A través de este análisis de la encuesta a un porcentaje del 75% de los clientes, se busca obtener una visión más clara de la experiencia de los clientes en relación con la empresa y su gestión financiera. Estos resultados permitirán identificar áreas de mejora y tomar acciones para fortalecer la relación con los clientes y optimizar la gestión de créditos y cobranzas.

**Pregunta 1.** ¿Cómo califica la atención del área de ventas de la empresa?

**Tabla 11.**

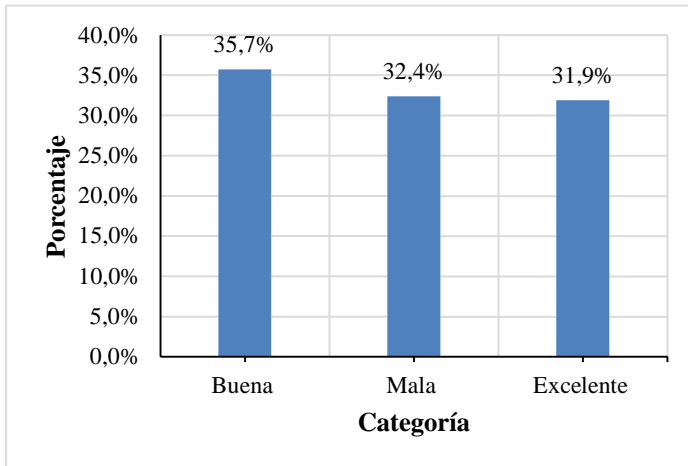
*Calificación de la atención del área de ventas de la empresa*

| <b>Categoría</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Buena            | 101               | 48.10%            |
| Mala             | 11                | 5.24%             |
| Excelente        | 98                | 46.67%            |
| Total            | 210               | 100%              |

*Nota.* Elaborado a partir de la información de la encuesta a los clientes de Legmars Educación Activa CÍA LTDA

**Figura 22.**

*Calificación de la atención del área de ventas de la empresa.*



*Nota.* Elaborado a partir de la información de la encuesta a los clientes de Legmars Educación Activa CÍA LTDA

**Análisis e interpretación:**

De acuerdo con los datos presentados, se observa que el 35,7% de los clientes considera que la atención del área de ventas es buena, mientras que el 32,4% la califica como mala. Por otro lado, el 31,9% de los clientes la considera excelente. Este análisis revela una distribución bastante equilibrada de las opiniones de los clientes sobre la atención del área de ventas. Sin embargo, llama la atención que la calificación de "mala" casi se equipara con la de "buena", lo que indica que una parte significativa de los clientes no está satisfecha con la atención recibida. Es importante destacar que la calidad de la atención al cliente en el área de ventas es fundamental para mantener la satisfacción y fidelidad de los clientes.

**Pregunta 2.** ¿Maneja usted la opción de crédito en las ventas de la empresa?

**Tabla 12.**

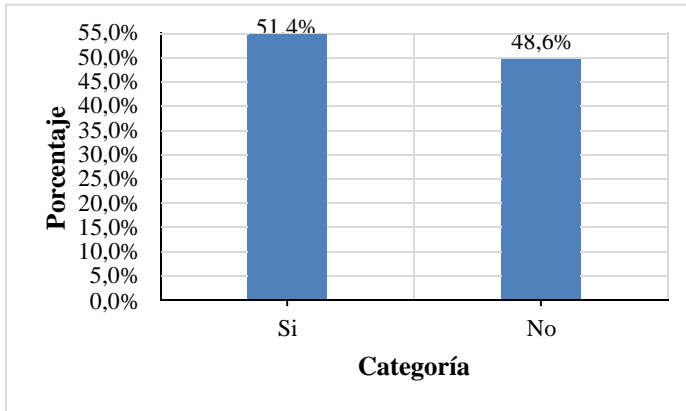
*Uso de la opción de crédito en las ventas de la empresa*

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Si        | 108        | 51,4%      |
| No        | 102        | 48,6%      |
| Total     | 210        | 100,0%     |

*Nota.* Elaborado a partir de la información de la encuesta a los clientes de Legmars Educación Activa CÍA LTDA

**Figura 23.**

*Uso de la opción de crédito en las ventas de la empresa*



*Nota.* Elaborado a partir de la información de la encuesta a los clientes de Legmars Educación Activa CÍA LTDA

**Análisis e interpretación:**

Se observa que el 51,4% de los clientes encuestados afirmó que la empresa ofrece la opción de crédito en sus ventas, mientras que el 48,6% indicó que no se maneja dicha opción. Esto es un indicador de que la mayoría de los clientes encuestados, aproximadamente la mitad, tienen acceso a la opción de crédito al realizar compras en la empresa. Esto puede ser un factor positivo, ya que la opción de crédito puede brindar flexibilidad financiera a los clientes y facilitar la adquisición de productos o servicios.

**Pregunta 3.** ¿Usted es puntual en el pago de los créditos?

**Tabla 13.**

*Puntualidad en el pago de los créditos*

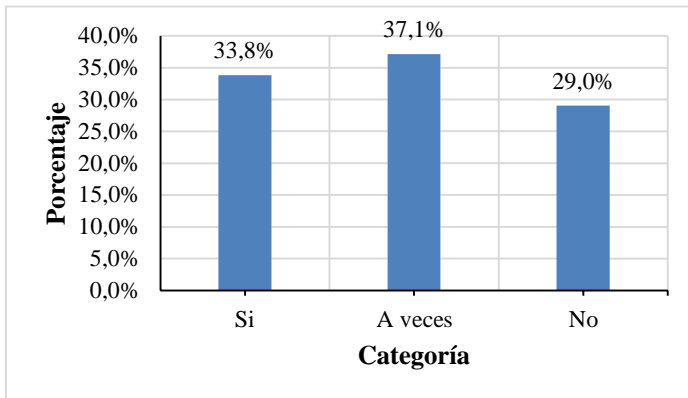
| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Si        | 71         | 33,8%      |
| A veces   | 78         | 37,1%      |
| No        | 61         | 29,0%      |

|       |     |        |
|-------|-----|--------|
| Total | 210 | 100,0% |
|-------|-----|--------|

*Nota.* Elaborado a partir de la información de la encuesta a los clientes de Legmars Educación Activa CÍA LTDA

**Figura 24.**

*Puntualidad en el pago de los créditos*



*Nota.* Elaborado a partir de la información de la encuesta a los clientes de Legmars Educación Activa CÍA LTDA

**Análisis e interpretación:**

De acuerdo con los datos obtenidos de la encuesta, el 33,8% de los clientes encuestados afirmaron ser puntuales en el pago de los créditos, mientras que el 37,1% indicó que a veces son puntuales y el 29,0% señaló que no son puntuales en el pago. En base a los resultados se evidencia una distribución bastante equilibrada en las respuestas de los clientes sobre la puntualidad en el pago de los créditos. Sin embargo, cabe destacar que la mayoría de los clientes admitió tener algún nivel de falta de puntualidad en el pago de sus créditos, ya sea ocasionalmente o de manera constante. Esta información plantea ciertas preocupaciones para la empresa, ya que la falta de puntualidad en el pago de los créditos puede afectar negativamente su flujo de efectivo y su capacidad para brindar nuevos créditos a otros clientes.

**Pregunta 4.** ¿Existe un personal en específico que dé seguimiento a los créditos otorgados?

**Tabla 14.**

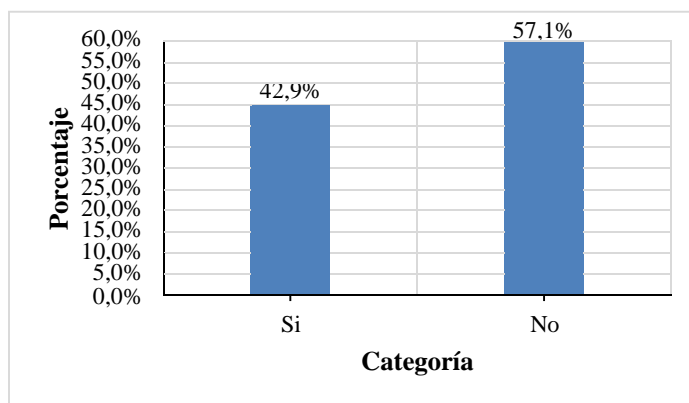
*Existencia de personal específico para el seguimiento de los créditos otorgados*

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Si        | 90         | 42,9%      |
| No        | 120        | 57,1%      |
| Total     | 210        | 100,0%     |

*Nota.* Elaborado a partir de la información de la encuesta a los clientes de Legmars Educación Activa CÍA LTDA

**Figura 25.**

*Existencia de personal específico para el seguimiento de los créditos otorgados*



*Nota.* Elaborado a partir de la información de la encuesta a los clientes de Legmars Educación Activa CÍA LTDA

**Análisis e interpretación:**

Según los resultados, el 42,9% de los clientes encuestados indicó que existe personal específico para el seguimiento de los créditos otorgados, mientras que el 57,1% señaló que no existe tal personal. Se puede deducir que una proporción significativa de clientes que perciben que no hay un personal específico encargado del seguimiento de los créditos otorgados. Esta falta de personal dedicado al seguimiento de los créditos puede tener implicaciones en la calidad del servicio y la gestión de los créditos en la empresa. Además, la falta de personal específico para el seguimiento de los créditos puede dificultar la

atención y el seguimiento adecuado de los pagos, retrasos o incumplimientos, lo que podría afectar negativamente la gestión de la cartera de créditos y la relación con los clientes.

**Pregunta 5.** Cuando surge alguna anomalía ¿Usted cuantos días tarda en pagar su crédito?

**Tabla 15.**

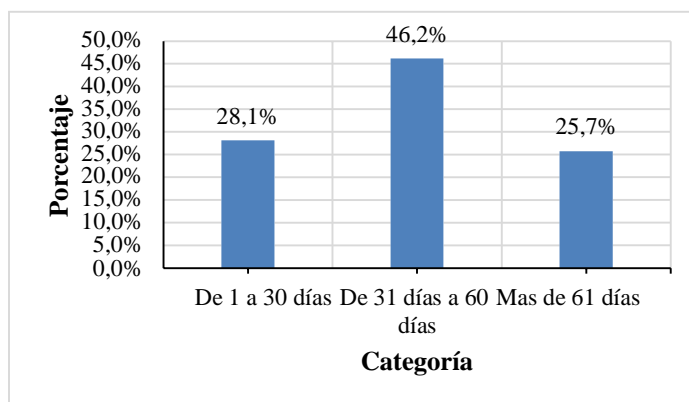
*Retraso en el pago de los créditos ante la aparición de anomalías*

| Categoría            | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------|------------|------------|
| De 1 a 30 días       | 59         | 28,1%      |
| De 31 días a 60 días | 97         | 46,2%      |
| Más de 61 días       | 54         | 25,7%      |
| Total                | 210        | 100,0%     |

*Nota.* Elaborado a partir de la información de la encuesta a los clientes de Legmars Educación Activa CÍA LTDA

**Figura 26.**

*Retraso en el pago de los créditos ante la aparición de anomalías*



*Nota.* Elaborado a partir de la información de la encuesta a los clientes de Legmars Educación Activa CÍA LTDA

**Análisis e interpretación:**



El 28,1% de los clientes encuestados indicó que cuando surge alguna anomalía en el pago de sus créditos, el retraso en el pago es de 1 a 30 días. Además, el 46,2% de los clientes reportó retrasos de 31 días a 60 días, y el 25,7% indicó que el retraso es de más de 61 días. Se observa que un porcentaje significativo de los clientes encuestados experimenta retrasos en el pago de sus créditos en caso de que surjan anomalías. La mayoría de los clientes informa retrasos superiores a los 30 días, lo que indica que las anomalías en el pago pueden tener un impacto prolongado en la gestión de los créditos. Los retrasos prolongados en el pago pueden afectar negativamente la salud financiera de la empresa, ya que se espera que los flujos de efectivo y los ingresos sean consistentes y oportunos.

**Pregunta 6.** ¿Ejecuta algún trámite para obtener el crédito de la empresa?

**Tabla 16.**

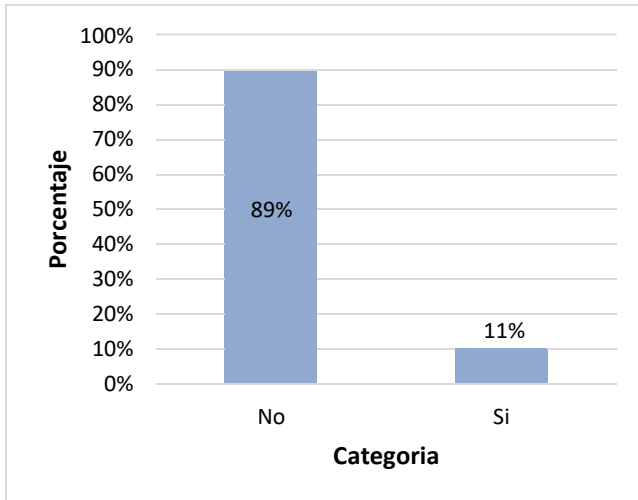
*Trámites realizados para obtener el crédito de la empresa*

| <b>Categoría</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|------------------|-------------------|-------------------|
| No               | 187               | 89%               |
| Si               | 23                | 11%               |
| Total            | 210               | 100%              |

*Nota.* Elaborado a partir de la información de la encuesta a los clientes de Legmars Educación Activa CÍA LTDA

**Figura 27.**

*Trámites realizados para optar por el crédito de la empresa*



*Nota.* Elaborado a partir de la información de la encuesta a los clientes de Legmars Educación Activa CÍA LTDA

**Análisis e interpretación:**

El 89% de los encuestados afirmaron el no haber realizado trámites para obtener el crédito de la empresa, mientras que el 11% indicó que si realizó dichos trámites. La mayoría de los clientes encuestados no han realizado ningún trámite para acceder al crédito ofrecido por Legmars Educación Activa CÍA LTDA. Esto conlleva a que los clientes deban cumplir un proceso para obtener el crédito deseado.

**Pregunta 7.** ¿Usted paga algún porcentaje de interés por el crédito que tiene en la empresa?

**Tabla 17.**

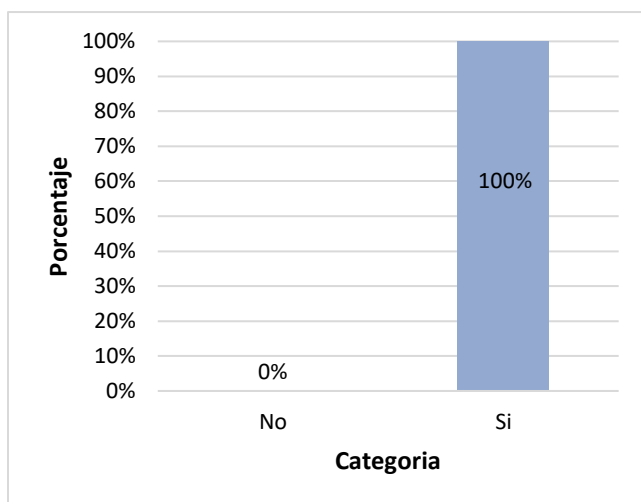
*Porcentaje de interés pagado por los créditos en la empresa*

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Si        | 0          | 0,0%       |
| No        | 210        | 100,0%     |
| Total     | 210        | 100,0%     |

*Nota.* Elaborado a partir de la información de la encuesta a los clientes de Legmars Educación Activa CÍA. LTDA

**Figura 28.**

*Porcentaje de interés pagado por los créditos en la empresa*



*Nota.* Elaborado a partir de la información de la encuesta a los clientes de Legmars Educación Activa CÍA. LTDA

**Análisis e interpretación:**

Según los datos proporcionados, el 100% de los clientes encuestados indicó que no paga intereses por el crédito que tienen en Legmars Educación Activa CÍA. LTDA. Esto indica que la empresa carece de políticas de cobro con intereses para clientes morosos.

**Pregunta 8.** ¿Cuál cree que son las causas que influyen en el retraso de su pago?

**Tabla 18.**

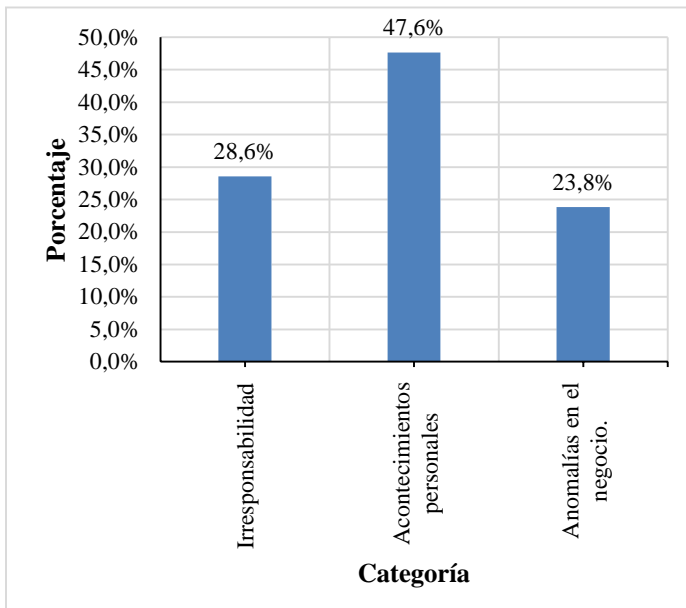
*Causas que influyen en el retraso en el pago*

| Categoría                  | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------------|------------|------------|
| Irresponsabilidad          | 60         | 28,6%      |
| Acontecimientos personales | 100        | 47,6%      |
| Anomalías en el negocio.   | 50         | 23,8%      |
| Total                      | 210        | 100,0%     |

*Nota.* Elaborado a partir de la información de la encuesta a los clientes de Legmars Educación Activa CÍA. LTDA

**Figura 29.**

*Causas que influyen en el retraso en el pago*



*Nota.* Elaborado a partir de la información de la encuesta a los clientes de Legmars Educación Activa CÍA. LTDA

**Análisis e interpretación:**

El 28,6% de los clientes encuestados indicó que la irresponsabilidad es una de las causas que influyen en el retraso del pago. El 47,6% de los clientes mencionó que los acontecimientos personales son una causa influyente, mientras que el 23,8% atribuyó el retraso en el pago a anomalías en el negocio. Este análisis evidencia que los clientes encuestados identifican diferentes factores que pueden influir en el retraso del pago de sus compromisos. Las causas mencionadas, como la irresponsabilidad y los acontecimientos personales, pueden estar relacionadas con factores individuales y personales de los clientes, como la falta de organización financiera o eventos inesperados que afectan su capacidad para cumplir con los pagos. Por otro lado, las anomalías en el negocio podrían ser atribuidas a problemas internos o externos de la empresa que afectan los plazos de pago.

- Una vez analizados los resultados a través de los instrumentos se concluye que las ventas a crédito son las que tienen mayor fuerza en la actividad económica de la empresa lo que provoca que la empresa tenga una baja liquidez, ya que no cuenta con un capital suficiente para el abastecimiento de la misma.
- Los trabajadores desconocen las consecuencias de una venta a crédito y cobranza inadecuada, por lo tanto, se debería dar a conocer al personal cuales serían las ventajas para la empresa, al vender los productos a un corto plazo y con un mejor manejo de una gestión de cobranza.
- La mayoría de los clientes no percibe una política estricta de cobro cuando caen en morosidad, y no cuentan con un asesor dedicado a esto que los ayude a resolver sus inquietudes.
- Los trabajadores desconocen de manuales o procedimientos de cobro dentro de la empresa una vez que los clientes caen en mora; y perciben como positivo la implementación de un procedimiento de cobro.

## **5.2. CAPÍTULO III. PROPUESTA**

### **5.3.1. Introducción**

Uno de los componentes más importantes de la empresa es la gestión financiera. Para crear o dirigir una empresa con éxito, se necesitan conocimientos dentro del ámbito financiero; el término "gestión financiera" se refiere a la gestión del dinero. Los esfuerzos financieros de una organización o instituto se planifican, organizan, dirigen y controlan estratégicamente. También implica aplicar principios de gestión a los activos financieros de una organización, así como desempeñar un papel importante en la gestión fiscal. Sus objetivos son los siguientes: garantizar que la organización disponga de una fuente de fondos suficiente; ofrecer garantías a los accionistas de la empresa asegurando que los accionistas de la organización obtengan un buen rendimiento de su inversión; utilizar los recursos de forma óptima y eficaz; crear posibilidades de inversión genuinas y seguras. También están presentes ciertos aspectos de la gestión financiera.

### 5.3.2. Objetivo

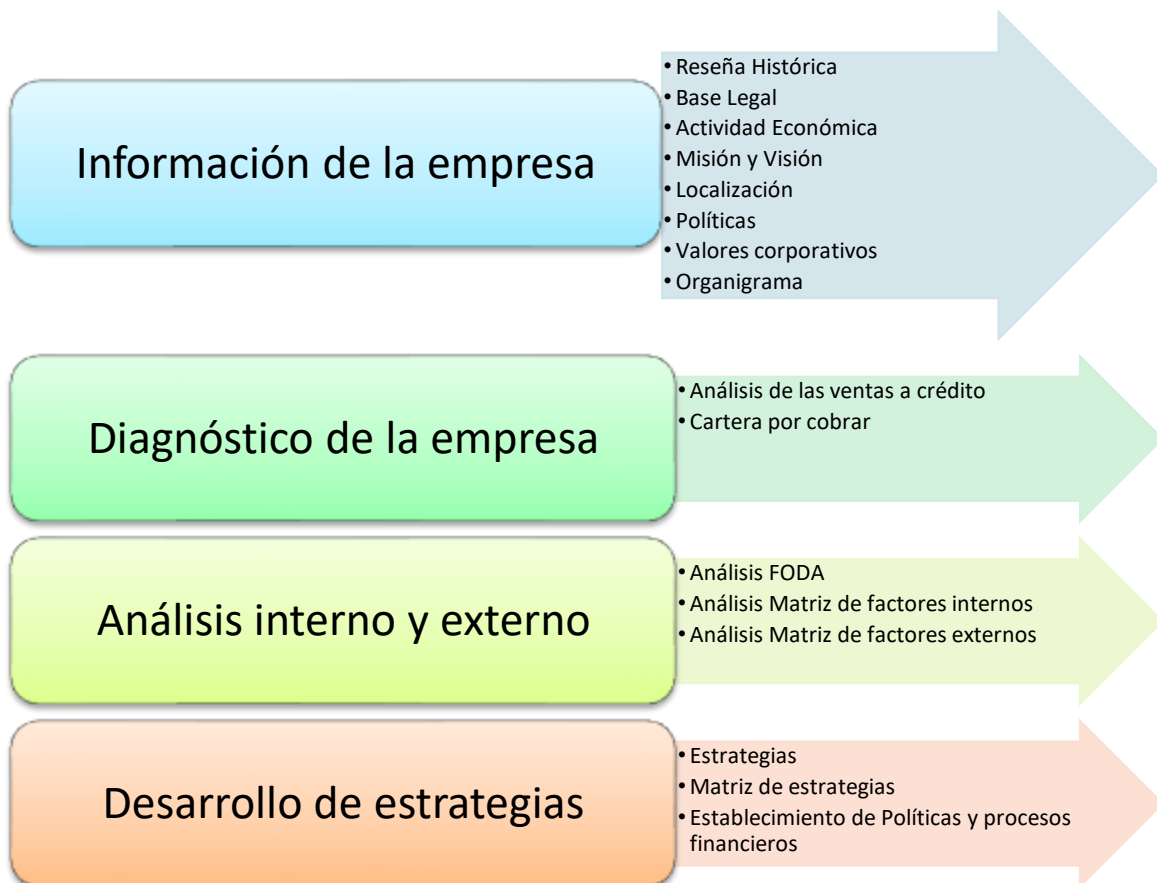
Desarrollar un modelo de gestión financiera para el proceso de ventas a crédito y cobranzas para la empresa Legmars Cía. Ltda.

### 5.3.3. Estructura de la propuesta

Para el logro del objetivo antes expuesto, se presenta la siguiente metodología de aplicación:

**Figura 30.**

*Estructura del modelo de gestión financiera*



*Nota:* la figura 30 indica el modelo de gestión financiera a aplicar en la empresa.

Elaboración propia.

## **Desarrollo de la propuesta**

### ***5.3.5.1. Información de la empresa***

#### **Reseña Histórica**

**Figura 31.**

*Fachada de la empresa*



*Nota:* la figura 31 muestra la fachada de la empresa.

Los primeros materiales didácticos datan del siglo XVII, eran utilizados para ayudar en la transmisión de conocimientos al combinar los textos escritos con pictogramas y la incorporación de la lengua vernácula. Esta técnica fue creciendo con el paso del tiempo y para la edad media la instrucción ya se apoyaba en la explicación oral de los maestros. Para los siglos XIX y XX respectivamente se convirtió en una necesidad que la educación se imparta a los niños utilizando una misma literatura, unificando la historia, lengua entre otros conceptos que ayuden a desarrollar la alfabetización mediante el uso de libros de texto que brinden la información necesaria para estudiar todas las áreas de interés a lo largo del curso lectivo (Flores, 2016).

La Educación constituye un derecho que las personas pueden practicar a lo largo de su vida y para ello a través de la historia de la educación los maestros han hecho uso de múltiples herramientas que ayuden a interactuar de manera didáctica con sus estudiantes haciendo más llevadero el proceso de enseñanza.

En la actualidad el incremento del número de estudiantes y consecuentemente de la cantidad de maestros encargados de brindar la instrucción hace que el material didáctico requerido aumente exponencialmente, por ello la empresas se encarga de proveer estos artículos a los diferentes centros educativos, maestros, público en general cubriendo la



demanda existente.

Teniendo en cuenta lo mencionado se presenta la imagen corporativa y el slogan “*Educación que trasciende*”, que es uno de los factores diferenciadores de la empresa frente a la competencia.

**Figura 32.**

*Imagen corporativa*



*Nota:* La figura 32 muestra el logotipo que utiliza la empresa desde hace 2 años, mismo que significa las iniciales de los accionistas Leonardo Gómez y Masabanda Ruiz Santiago

***Base Legal***


La empresa como tal se encuentra regulada por:

- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Servicio de Rentas Internas
- Ministerio en Relaciones Laborales
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Ambato.

## *Actividad Económica*

**Tabla 19.**

### *Actividad Económica*

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Razón social          | LEGMARS EDUCACIÓN ACTIVA CIA. LTDA.                                                                                                                                                                                                                                            |
| Actividad comercial   | Actividades de impresión de libros<br>Venta al por mayor de material de papelería.<br>Venta al por mayor de libros.<br>Venta al por mayor de revistas.<br>Venta al por mayor de computadoras y equipo periférico.<br>Venta al por menor de artículos para el hogar en general. |
| RUC                   | 1891804616001 (Ver Anexo 1)                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Fachada de la empresa |                                                                                                                                                                                             |
| Ubicación             | José Orozco y Humberto Mata. Referencia: atrás de la fábrica de carrocerías Patricio Cepeda, casa de un piso sin pintar. (Ver Anexo 2)                                                                                                                                         |

*Nota:* la tabla 19 muestra la actividad, ubicación, RUC y fachada de la empresa.

Elaboración Propia.

## *Misión y Visión*

### **Misión**

Satisfacer los requerimientos del consumidor final, entregando productos que cumplan con los estándares de calidad vigentes, en los ámbitos educativo, hogar y tecnológico.

### **Visión**

Ser una empresa reconocida por sus productos innovadores y de excelente calidad que supere los retos del mercado nacional con la finalidad de satisfacer a sus clientes.

### ***Localización***

La localización de la institución es en la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, calle José Orozco y Humberto Mata. Referencia: atrás de la fábrica de carrocerías Patricio Cepeda, casa de un piso sin pintar.

### **Figura 33.**

#### *Localización*



*Nota:* la figura 33 muestra la localización geográfica de la empresa.

### ***Valores corporativos***

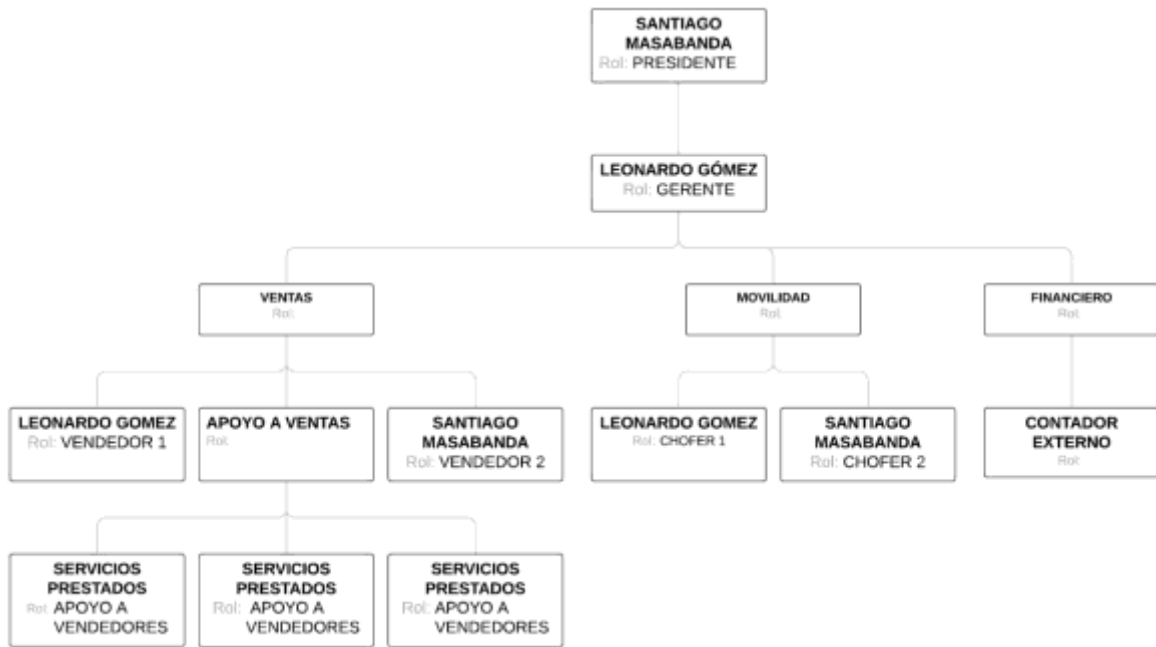
Brindar a sus cliente internos y externos valores tales como: respeto, honestidad, responsabilidad, trabajo en equipo, diversidad y calidad.

## Organigrama

Al ser una empresa relativamente nueva en el mercado, su personal es multifuncional, es decir asume varias tareas simultáneas como se puede apreciar en la Figura 34.

**Figura 34.**

*Organigrama funcional de la empresa*



*Nota:* la figura 34 indica la estructura organizacional de la empresa.

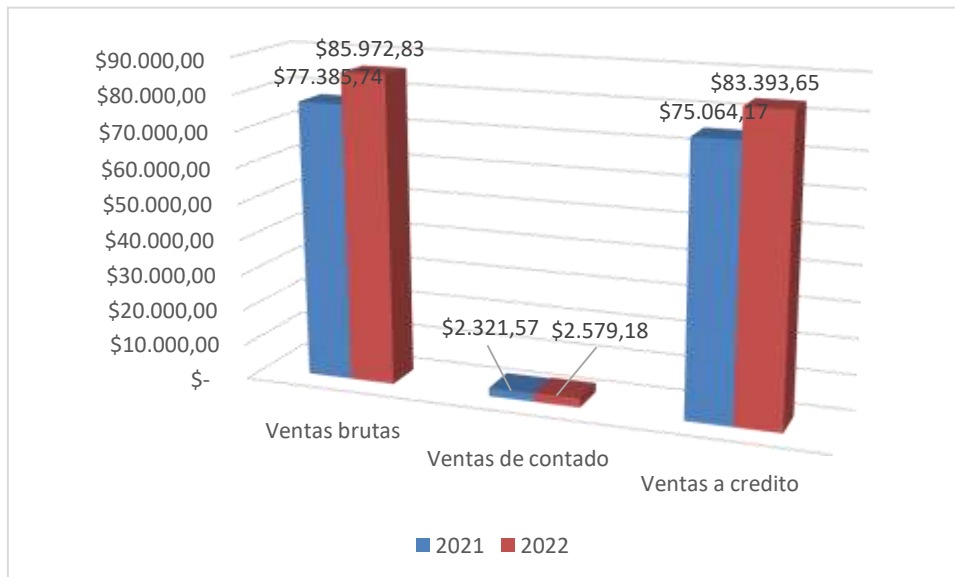
### 5.3.5.2. Diagnóstico Financiero

Es un proceso de investigación de la situación financiera de los principales resultados de la empresa con el fin de identificar reservas para aumentar su valor de mercado y garantizar un desarrollo eficaz, es así como se presenta un análisis de los principales rubros relacionados con las ventas a crédito durante el periodo de 2021 a 2022, para así detectar los rubros de diferenciación.

### Análisis de las ventas a crédito

**Figura 35.**

*Análisis de las ventas periodo 2021-2022*



*Nota.* Elaborado a partir de la información de (Legmars Educacion Activa CÍA LTDA, 2022)

De acuerdo con la información de la figura anterior, se verifican los valores relacionados con las ventas que la empresa Legmars Educación Activa Cía. Ltda. durante los periodos de 2021-2022 reflejando un valor total para el 2021 de \$77.385,74, que en comparación con el periodo siguiente es de aproximadamente \$85,972,83 con lo cual se da cuenta de un crecimiento del 11,10%; consecuentemente se presentan los rubros de las ventas de contado y ventas a crédito distribuidos con un 3% para las ventas de contado y 97% para las ventas a crédito durante el periodo de 2021, mientras que para el periodo de 2022 se manejan los mismos rubros.

**Tabla 20.**

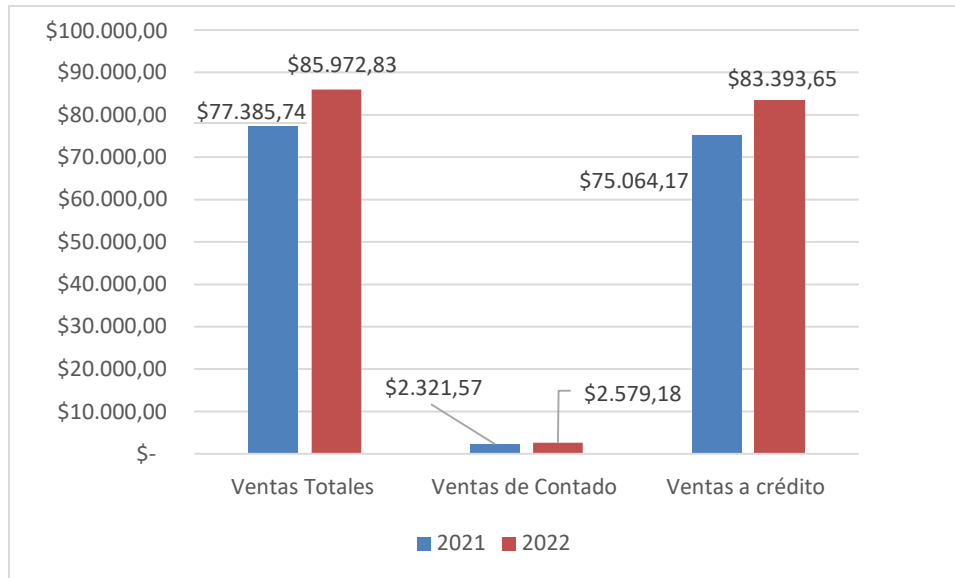
*Variación y participación*

| Ventas                   | 2021         | 2022         | Variación   | Participación |
|--------------------------|--------------|--------------|-------------|---------------|
| <b>Ventas Totales</b>    | \$ 77.385,74 | \$ 85.972,83 | \$ 8.587,09 | 100%          |
| <b>Ventas de Contado</b> | \$ 2.321,57  | \$ 2.579,18  | \$ 257,61   | 3.00%         |
| <b>Ventas a crédito</b>  | \$ 75.064,17 | \$ 83.393,65 | \$ 8.329,48 | 97.00%        |

*Nota.* Elaborado a partir de la información de (Legmars Educacion Activa CÍA LTDA, 2022)

**Figura 36.**

*Variación y participación periodo 2021-2022*



*Nota.* Elaborado a partir de la información de (Legmars Educacion Activa CÍA LTDA, 2022)

Los resultados presentados reflejan que la participación de los rubros de las ventas con cobro inmediato (contado) solo son un 3%, de las ventas totales que la empresa puede percibir de un periodo a otro; si bien es cierto resultan más beneficiosas que las ejecutadas a crédito. Por otra parte, se destaca que las ventas a crédito poseen el rubro más alto con el 97%, de las ventas totales, lo que refleja que la dependencia de ventas a crédito es su pilar fundamental.

### **10.1.2.1 Cartera por cobrar**

*Cartera por cobrar.* Las deudas pendientes que algunos clientes mantienen con la empresa se exponen en la Tabla 3 y Tabla 4 respectivamente para su análisis. Estos valores corresponden al año 2021 y 2022.

**Tabla 21.***Cartera vencida de la empresa año 2021*

| <b>Cliente</b> | <b>Fecha</b> | <b>Días vencidos</b> | <b>Valor (USD)</b> |
|----------------|--------------|----------------------|--------------------|
| <b>P.B.</b>    | 01/03/2021   | 670                  | \$1,530            |
| <b>M. A.</b>   | 12/03/2021   | 659                  | \$560              |
| <b>V.B.</b>    | 23/03/2021   | 648                  | \$4,736.50         |
| <b>C. A.</b>   | 02/03/2021   | 669                  | \$789.26           |
| <b>L. R.</b>   | 15/03/2021   | 656                  | \$2,123.54         |
| <b>C. H.</b>   | 20/03/2021   | 651                  | \$786.45           |
| <b>B. R.</b>   | 25/03/2021   | 646                  | \$45.98            |
| <b>O. A.</b>   | 03/03/2021   | 668                  | \$65.87            |
| <b>P. F.</b>   | 07/03/2021   | 664                  | \$97.45            |
| <b>T. C.</b>   | 08/03/2021   | 663                  | \$3,587.60         |
| <b>E. T.</b>   | 15/03/2021   | 656                  | \$1,870.90         |
| <b>M. A.</b>   | 21/03/2021   | 650                  | \$350              |
| <b>A. L.</b>   | 24/03/2021   | 647                  | \$789.90           |
| <b>T. Sta</b>  | 27/03/2021   | 644                  | \$4,987.20         |
| <b>L. L.</b>   | 05/04/2021   | 635                  | \$220              |
| <b>J. G.</b>   | 09/04/2021   | 631                  | \$1,300            |
| <b>A. H.</b>   | 18/04/2021   | 622                  | \$1,139            |
| <b>D. L.</b>   | 22/04/2021   | 618                  | \$276              |
| <b>V. Á.</b>   | 13/05/2021   | 597                  | \$349              |
| <b>E. M.</b>   | 19/06/2021   | 560                  | \$1,769            |
| <b>X. S.</b>   | 23/06/2021   | 556                  | \$1,419            |
| <b>C. R.</b>   | 06/07/2021   | 543                  | \$2,877            |
| <b>E. T.</b>   | 18/07/2021   | 531                  | \$1,798            |
| <b>S. V.</b>   | 12/08/2021   | 506                  | \$1,709.70         |
| <b>G. P.</b>   | 25/09/2021   | 462                  | \$274.30           |
| <b>R. M.</b>   | 13/10/2021   | 444                  | \$1,047            |
| <b>L. L.</b>   | 22/11/2021   | 404                  | \$1,036            |
| <b>V. P.</b>   | 11/12/2021   | 385                  | \$454.66           |
| <b>Total</b>   |              |                      | \$37,989.31        |

*Nota.* Elaborado a partir de la información de (Legmars Educacion Activa CÍA LTDA, 2022), además corroborando con la información de las encuestas realizadas podemos mencionar que la percepción de los colaboradores de la empresa es correcta ya que existe morosidades en los pagos de los clientes como se puede evidenciar en esta tabla.

**Tabla 22.***Cartera vencida de la empresa año 2022*

| <b>Cliente</b> | <b>Fecha</b> | <b>Días vencidos</b> | <b>Valor (USD)</b> |
|----------------|--------------|----------------------|--------------------|
| <b>D. R.</b>   | 03/01/2022   | 362                  | \$ 876.00          |
| <b>W. P.</b>   | 06/03/2021   | 665                  | \$ 678.00          |
| <b>J. P.</b>   | 17/03/2021   | 654                  | \$ 2,195.00        |
| <b>C. A.</b>   | 28/03/2021   | 643                  | \$ 899.00          |
| <b>A. A.</b>   | 07/03/2021   | 664                  | \$ 339.50          |
| <b>R. J.</b>   | 20/03/2021   | 651                  | \$ 1,598.00        |
| <b>F. V.</b>   | 25/03/2021   | 646                  | \$ 35.00           |
| <b>J. F.</b>   | 02/03/2021   | 669                  | \$ 75.00           |
| <b>P. Á.</b>   | 08/03/2021   | 663                  | \$ 30.50           |
| <b>M. A.</b>   | 12/03/2021   | 659                  | \$ 25.00           |
| <b>M. A.</b>   | 13/03/2021   | 658                  | \$ 3,500.00        |
| <b>S. C.</b>   | 20/03/2021   | 651                  | \$ 1,119.00        |
| <b>J. T.</b>   | 26/03/2021   | 645                  | \$ 1,769.00        |
| <b>F. T.</b>   | 29/03/2021   | 642                  | \$ 1,036.00        |
| <b>D. G.</b>   | 01/04/2021   | 639                  | \$ 349.00          |
| <b>L. I.</b>   | 10/04/2021   | 630                  | \$ 340.00          |
| <b>A. V.</b>   | 14/04/2021   | 626                  | \$ 259.00          |
| <b>P. M.</b>   | 23/04/2021   | 617                  | \$ 2,319.30        |
| <b>M. Z.</b>   | 27/04/2021   | 613                  | \$ 1,707.00        |
| <b>V. M.</b>   | 18/05/2021   | 592                  | \$ 1,500.00        |
| <b>Á. B.</b>   | 24/06/2021   | 555                  | \$ 849.00          |
| <b>M. T.</b>   | 28/06/2021   | 551                  | \$ 2,278.00        |
| <b>G. V.</b>   | 11/07/2021   | 538                  | \$ 1,139.00        |
| <b>C. R.</b>   | 23/07/2021   | 526                  | \$ 1,030.00        |
| <b>C. D.</b>   | 17/08/2021   | 501                  | \$ 300.00          |
| <b>J. J.</b>   | 30/09/2021   | 457                  | \$ 500.00          |
| <b>I. M.</b>   | 18/10/2021   | 439                  | \$ 2,000.00        |
| <b>M. J.</b>   | 27/10/2022   | 65                   | \$ 4,000.00        |
| <b>Á. C.</b>   | 28/10/2022   | 64                   | \$ 5,695.00        |
| <b>V. M.</b>   | 05/11/2022   | 56                   | \$ 3,417.00        |
| <b>S. B.</b>   | 07/11/2022   | 54                   | \$ 2,547.00        |



|              |            |              |                     |
|--------------|------------|--------------|---------------------|
| <b>D. O.</b> | 13/11/2022 | 48           | \$ 849.50           |
| <b>R. V.</b> | 19/11/2022 | 42           | \$ 890.00           |
| <b>Á. P.</b> | 25/11/2022 | 36           | \$ 2,278.00         |
| <b>M. B.</b> | 01/12/2022 | 30           | \$ 240.00           |
| <b>A. T.</b> | 07/12/2022 | 24           | \$ 480.00           |
| <b>L. P.</b> | 13/12/2022 | 18           | \$ 598.00           |
| <b>M. C.</b> | 19/12/2022 | 12           | \$ 259.00           |
| <b>L. B.</b> | 25/12/2022 | 6            | \$ 200.00           |
| <b>F. O.</b> | 30/12/2022 | 1            | \$ 23.38            |
| <b>Total</b> |            | <b>16612</b> | <b>\$ 50,222.18</b> |

*Nota.* Elaborado a partir de la información de (Legmars Educacion Activa CÍA LTDA, 2022)

- A pesar de que la empresa lleva únicamente dos años en el mercado sus ventas son de gran impacto, pero las mismas no se han manejado de la mejor manera puesto que el 97% son a crédito, sin embargo, no existe una política clara de recuperación de cartera y la recuperación de dichos créditos son en un plazo mayor a 360 días en el primer año de vida de la empresa.
- Las ventas que la empresa realiza no son mayores a \$2,000.00 por cliente, lo que repercute tanto en la cobranza por otorgar facilidades de pago a un largo tiempo, y conlleva a que el cliente deje de cancelar de manera voluntaria dichas cuotas.
- Con el pasar de los años la empresa se sigue introduciendo en el mercado y se va dando cuenta que no es tan viable dar un crédito a largo plazo, por lo que en su segundo año considera ya no otorgar crédito mayor a 360 días sin importar el monto de venta.

### 5.3.5.3. Análisis interno y externo

#### Análisis FODA

Esta matriz reúne varios parámetros de una empresa o proyecto en ejecución como sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de tal manera que se puedan tomar decisiones estratégicas para mantenerse vigentes en el mercado (Raeburn, 2021).

**Figura 37.**

*Matriz FODA de la empresa LEGMARS*



*Nota.* La Figura 37 indica las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas a las que se encuentra expuesta la empresa LEGMARS.

## Análisis Matriz impacto interno

**Tabla 23.**

*Matriz impacto interno*

| Matriz de impacto interno                               |     |                                            |                                                                        |                                            |                                      |           |                 |
|---------------------------------------------------------|-----|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------|-----------|-----------------|
| DEBILIDADES                                             |     |                                            |                                                                        |                                            |                                      |           |                 |
| PONDERACIÓN                                             |     | Poca o nula<br>publicidad de la<br>empresa | Personal polifuncional<br>desarrollando varias<br>actividades a la vez | Centralización en la<br>toma de decisiones | Bajo posicionamiento<br>en la región | Total     | Impacto interno |
| ALTA                                                    | = 5 |                                            |                                                                        |                                            |                                      |           |                 |
| MEDIA ALTA                                              | = 4 |                                            |                                                                        |                                            |                                      |           |                 |
| MEDIA                                                   | = 3 |                                            |                                                                        |                                            |                                      |           |                 |
| MEDIA BAJA                                              | = 2 |                                            |                                                                        |                                            |                                      |           |                 |
| BAJA                                                    | = 1 |                                            |                                                                        |                                            |                                      |           |                 |
| FORTALEZAS                                              |     |                                            |                                                                        |                                            |                                      |           |                 |
| <b>Distribución de productos de calidad</b>             |     | 3                                          | 5                                                                      | 5                                          | 4                                    | <b>17</b> | <b>4.25</b>     |
| <b>Precios accesibles a la economía de los clientes</b> |     | 1                                          | 2                                                                      | 3                                          | 1                                    | <b>7</b>  | <b>1.75</b>     |
| <b>Atención de calidad a los clientes</b>               |     | 2                                          | 5                                                                      | 2                                          | 1                                    | <b>10</b> | <b>2,5</b>      |
| <b>Entregas de pedidos con puntualidad</b>              |     | 2                                          | 3                                                                      | 4                                          | 4                                    | <b>13</b> | <b>3,25</b>     |
| <b>Totales</b>                                          |     | <b>8</b>                                   | <b>15</b>                                                              | <b>14</b>                                  | <b>10</b>                            |           |                 |
| <b>Impacto interno</b>                                  |     | <b>2</b>                                   | <b>3.75</b>                                                            | <b>3,5</b>                                 | <b>2,5</b>                           |           |                 |

*Nota:* la tabla 23 indica la matriz de impacto en debilidades y en fortalezas de la empresa, y la mayor debilidad a lo interno de la empresa viene generándose por el personal con varias funciones, sin tener la capacitación adecuada para cada cargo. Elaboración propia.

## Análisis Matriz de impacto externo

**Tabla 24.**

*Matriz impacto externo*

| Matriz de impacto externos             |     |                                        |                                                             |                                                             |                                        |    |       |                 |
|----------------------------------------|-----|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----|-------|-----------------|
| PONDERACIÓN                            |     | AMENAZAS                               |                                                             |                                                             |                                        |    | Total | Impacto externo |
|                                        |     | Alta competencia en la ciudad y región | Pedidos de productos que exceden la capacidad de la empresa | Competencia con grandes empresas posicionadas en el mercado | Cambios en las necesidades del mercado |    |       |                 |
| ALTA                                   | = 5 |                                        |                                                             |                                                             |                                        |    |       |                 |
| MEDIA ALTA                             | = 4 |                                        |                                                             |                                                             |                                        |    |       |                 |
| MEDIA                                  | = 3 |                                        |                                                             |                                                             |                                        |    |       |                 |
| MEDIA BAJA                             | = 2 |                                        |                                                             |                                                             |                                        |    |       |                 |
| BAJA                                   | = 1 |                                        |                                                             |                                                             |                                        |    |       |                 |
| OPORTUNIDADES                          |     |                                        |                                                             |                                                             |                                        |    |       |                 |
| tendencia a crecer en el mercado local |     | 4                                      | 3                                                           | 3                                                           | 3                                      | 13 | 3.25  |                 |
| Aumento de pedidos de los productos    |     | 4                                      | 2                                                           | 1                                                           | 3                                      | 10 | 2.5   |                 |
| Disponibilidad de variedad en stock    |     | 4                                      | 3                                                           | 3                                                           | 2                                      | 12 | 3     |                 |
| Cobertura en varias provincias         |     | 4                                      | 3                                                           | 3                                                           | 4                                      | 14 | 3.5   |                 |
| <b>Totales</b>                         |     | <b>16</b>                              | <b>11</b>                                                   | <b>10</b>                                                   | <b>12</b>                              |    |       |                 |
| <b>Impacto externo</b>                 |     | <b>4</b>                               | <b>2.75</b>                                                 | <b>2,5</b>                                                  | <b>3</b>                               |    |       |                 |

*Nota:* la tabla 24 indica que la mayor amenaza es la alta competencia, lo cual, conviene considerar la cobertura y aceptación de productos que tiene la empresa a nivel nacional.  
Elaboración propia

**Tabla 25.**

*Matriz de estrategias*

|                                               |                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ↓ Análisis externo<br>↓ Análisis interno<br>→ | <b>FORTALEZAS (F)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios accesibles acorde a la economía de los clientes</li> <li>• Atención de calidad a los clientes</li> </ul> | <b>DEBILIDADES (D)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal polifuncional desarrollando varias actividades a la vez</li> <li>• Centralización en la toma de decisiones</li> </ul> |
|                                               | <b>OPORTUNIDADES (O)</b>                                                                                                                                                        | <b>Estrategias FO (Agresivas)</b>                                                                                                                                                              |

|                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tendencia a crecer en el mercado local</b></li> <li>• <b>Aumento de pedidos de los productos</b></li> <li>• <b>Disponibilidad de variedad en stock</b></li> <li>• <b>Cobertura en varias provincias</b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verificación del buró de crédito de los clientes para el otorgamiento de crédito.</li> <li>✓ No extender el crédito a más de 6 meses.</li> <li>✓ Ampliación de distribución a nivel nacional</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reducir los tiempos de los procesos de comercialización mediante una adecuada planificación en el control de stock.</li> <li>✓ Establecer direccionamiento estratégico acorde a las necesidades de la empresa para cumplir con cada proceso que garantice la calidad en el producto y el servicio al cliente.</li> </ul> |
| <b>AMENAZAS (A)</b>                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Estrategias FA (Competitiva)</b>                                                                                                                                                                                                              | <b>Estrategias DA (Defensiva)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Alta competencia en la ciudad y región</b></li> <li>• <b>Competencia con grandes empresas posicionadores en el mercado</b></li> </ul>                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Disponer de un servicio que sea competitivo en el mercado nacional</li> <li>✓ Creación de alianzas estratégicas para la expansión de la institución.</li> </ul>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Impulsar la marca de la empresa mediante publicidad y propaganda por medio de herramientas digitales para posicionarse en la mente de los usuarios</li> <li>✓ Generar un plan estratégico para incrementar el nivel de preferencia de consumo a los productos nacionales.</li> </ul>                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

*Nota:* la tabla 25 indica la estrategia que se debería implementar en la empresa y que ayudaran a tener una mejor liquidez, un mejor conocimiento del cliente y del proveedor para una mejor posición en el mercado. Elaboración propia

### **Marketing Mix de la Empresa**

LEGMARS ofrece una amplia variedad de productos a sus clientes tales como: Smartphones, laptops, línea blanca, accesorios, ropa, zapatos etc, y siendo su fuerte los materiales educativos, tales como: material didáctico, planificaciones educativas, proyectos por niveles académicos.

**Tabla 26.**

*Lista de productos ofertados por LEGMARS*

| <b>Producto</b>            | <b>Marca</b>        | <b>Modelo</b> | <b>Precio</b> | <b>Referencia</b>                                                                     |
|----------------------------|---------------------|---------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Material Pedagógico</b> | LIBROS              |               |               |    |
|                            | PIZARRAS EDUCATIVAS |               |               |    |
|                            | PORTAFOLIOS         |               |               |    |
|                            | LETRAS              |               |               |   |
| <b>Smartphones</b>         |                     |               |               |  |
| <b>Laptops</b>             |                     |               |               |  |
| <b>Accesorios</b>          |                     |               |               |  |
| <b>Línea Blanca</b>        |                     |               |               |  |

*Nota.* La tabla 26. Elaborado a partir de la información de (Legmars Educacion Activa CÍA LTDA, 2022)

**Promociones.** Las promociones se realizan vía internet por medio de las plataformas digitales como redes sociales (Facebook, Instagram) y visitas personales de los vendedores de la empresa hacia sus clientes fijos y aquellos que pueden proyectarse como clientes en potencia.

**Mercado.** El mercado de la empresa se encuentra en un sector mixto puesto que ofrece múltiples productos. En su mayoría su público objetivo son los maestros a nivel nacional y clientes de diferentes áreas que requieran adquirir productos tecnológicos o didácticos.

**Competencia directa.** LEGMARS según el segmento de mercado en el que se encuentra tiene varios competidores directos en la ciudad de Ambato, mismos que se mencionan a continuación:

- **Publidadácticos:** empresa encargada en la distribución de material didáctico, diseño gráfico, decoración y gigantografías.
- **Genius, juguetes y material didáctico:** empresa productora y proveedora de juguetes y material didáctico enfocado en el desarrollo cognitivo y motricidad fina.
- **Proyave Ambato:** empresa especializada en la fabricación de material didáctico para centros educativos y centros de estimulación temprana.
- **Ötlet:** empresa fabricante de juguetes didácticos con cobertura en el centro del país.
- **Papiro Mat Material:** Tienda de insumos escolares y kits de estimulación temprana para la ciudad de Ambato.

**Proveedores.** Para la elaboración del material didáctico que ofrece LEGMARS es necesario abastecerse de materia prima que permita su producción tal como papel, cartón y artículos varios.

#### **Tabla 27.**

*Lista de proveedores de LEGMARS*

| Producto             | Proveedores considerados |
|----------------------|--------------------------|
| Papel                | Papelom Cia. Ltda.       |
|                      | Flexocolor               |
| Cartón               | Cartonera Tungurahua     |
|                      | Servicartón              |
| Plástico             | Sogaplast                |
| Suministros varios   | Importadora Jurado       |
|                      | Comercial Torre Fuerte   |
| Equipos tecnológicos | Samsung electronics      |
|                      | Xiaomi Global            |
|                      | Apple Inc.               |
| Línea blanca         | Indurama Ecuador         |

*Nota.* La Tabla 27 muestra una lista de proveedores que la empresa utilizar para abastecerse de materia prima.

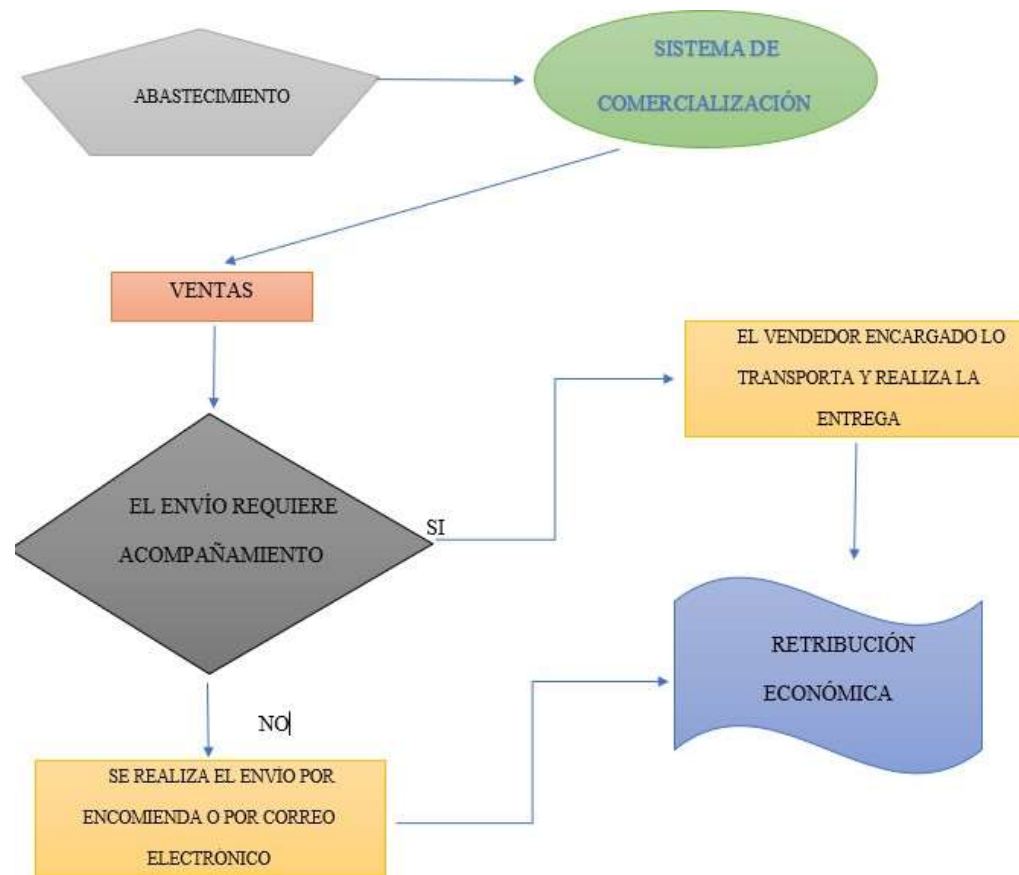
### **Proceso de comercialización**

Para el proceso de distribución los productos llegan hasta el cliente mediante entrega directa del equipo de ventas que incluye la transportación y despacho o dependiendo del lugar de destino enviarlo mediante la modalidad de encomienda.



**Figura 39.**

*Proceso de comercialización y distribución de LEGMARS*



Nota. La Figura 39 muestra el proceso de comercialización desde el abastecimiento de productos hasta su posterior entrega.

### **5.3.6. Propuesta de modelo de gestión financiera**

El propósito del presente es resumir de manera organizada cada una de las observaciones que se han llevado a cabo para responder de manera adecuada y coherente al objetivo general y sus objetivos específicos respectivamente.

Considerando la situación de LEGMARS Cía. Ltda., su gestión comercial y nivel de saldos pendientes de cobro que han sobrepasado los tiempos de crédito estipulados con sus clientes se proporcionan alternativas para mejora del proceso de crédito comercial conservando a los clientes habituales de la empresa y permitiendo atraer nueva clientela.

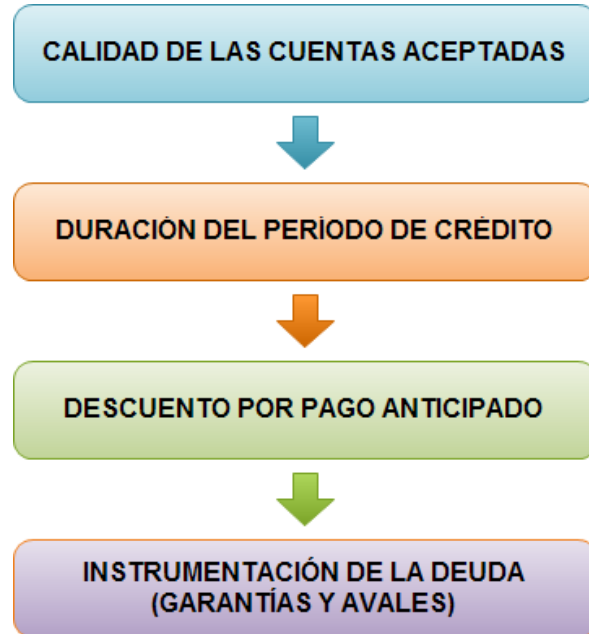
#### **Políticas internas de crédito y cobranza**

Para obtener resultados eficientes sobre los indicadores crediticios que maneja LEGMARS Cía. Ltda., se debe contar con una acertada gestión de los recursos que se han invertido en el proceso de cuentas a cobrar. Lógicamente esto implica que se deben correr ciertos riesgos, aumentar la investigación tanto en el mercado como en la lista de clientes activos y potenciales que permitan mejorar las políticas de cobranza y solucionar oportunamente el otorgamiento de créditos y posterior cobro.

#### **Políticas de crédito**

La condición económica actual de la empresa junto con las políticas crediticias que esta tenga influye directamente en su nivel de cuentas pendientes de cobro. Es decir, de ellas dependen los precios fijados en sus productos considerando también a la competencia tomando en cuenta lo siguiente:

**Figura 40.**  
**Políticas de crédito**



*Nota.* La figura 40 , se observan las políticas generales a ser consideradas en el proceso de otorgamiento de crédito comercial por parte de la empresa, elaboración propia.

La primera política por considerar es la calidad de cuentas aceptadas y se refiere al monto de ventas que vamos a otorgar el crédito, la segunda política considera el tiempo de plazo del crédito dependiendo el monto de venta, la tercera política considera un descuento por pago anticipado, y la cuarta política considera los tramites y papeles que sustenten y avalen el proceso de crédito.

**Tabla 28.**  
**Políticas de crédito comercial de la empresa**

| <b>MONTO</b>          | <b>PLAZO (MESES)</b> |
|-----------------------|----------------------|
| Hasta \$100           | 1                    |
| De \$101 hasta \$500  | 4                    |
| De \$501 hasta \$1000 | 6                    |

|                        |    |
|------------------------|----|
| De \$1001 hasta \$1500 | 9  |
| De \$1501 en adelante  | 12 |

*Nota.* En la tabla 28 se puede apreciar el tiempo de crédito que se va a otorgar según el monto de venta.

Si la venta llega a ser hasta 100 dólares el plazo máximo sería 1 mes de crédito, si el monto es de 101 a 500 dólares el plazo máximo sería 4 meses, con un monto de 501 a 1000 dólares el plazo máximo sería 6 meses, con un monto de 1001 a 1500 dólares el plazo máximo sería 9 meses y si la venta supera los 1501 dólares el plazo máximo sería 12 meses.

### **Evaluación de crédito**

Para otorgar el crédito LEGMARS Cía. Ltda., debe realizar una evaluación previa al cliente siguiendo los pasos que se indican a continuación:

***Recopilación de información.*** Representa la mejor manera de obtener información referente al cliente y se lo puede hacer mediante el proceso de llenado de un formulario que puede ser físico o digital tal como se indica en la Figura 41.

Figura 41.

Ficha de registro de clientes

**REGISTRO DE CLIENTES**

FECHA: \_\_\_\_\_ ZONA: \_\_\_\_\_

VENDEDOR: \_\_\_\_\_

**DATOS DEL CLIENTE**

Nombre: \_\_\_\_\_ Provincia: \_\_\_\_\_

Ciudad: \_\_\_\_\_

Ocupación: \_\_\_\_\_ Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Referencia: \_\_\_\_\_

Calle 1: \_\_\_\_\_ Parroquia: \_\_\_\_\_

Calle 2: \_\_\_\_\_ Barrio: \_\_\_\_\_

NOTA: Adjuntar una copia de la cédula de identidad del cliente

*Nota.* La figura 41 es la ficha utilizada para el registro de los datos del cliente solicitante de crédito comercial por parte de la empresa.

**Análisis cuantitativo al cliente.** Permite conocer la calidad personal y moral del solicitante del crédito comercial, así como su integridad y reputación que sea una garantía para dar paso al proceso crediticio. Para ello se deben seguir las siguientes acciones.

- Revisar su historial crediticio en la central de riesgos para verificar que no se encuentre con deudas vencidas con otros negocios.
- Verificar que el solicitante no se encuentre en lista negra de la empresa.
- Solicitar referencias comerciales a aliados comerciales.

***Análisis cuantitativo al cliente.*** Permite conocer el potencial de pago del solicitante y se lo obtiene evaluando su situación financiera con enfoque en:

- Llenar un formulario de información financiera que permita determinar la capacidad que tiene el cliente para asumir una deuda.
- Evaluación de su solidez financiera.

El asesor de negocios será la persona encargada de contrastar esta información para garantizarle a la empresa la posibilidad de recuperar completamente la cartera producto del crédito minimizando el riesgo de pérdida.

### ***Seguimiento de cuentas***

Una vez vencidos los plazos de pago de las deudas adquiridas por los clientes la empresa debe empezar el proceso de recuperación de cartera de manera inmediata a la vez que mantiene su imagen de crédito con sus proveedores y de esta manera lograr obtener un correcto control de las cuentas pendientes de cobro dándoles el seguimiento respectivo. Para ello se recomienda:

- Encontrarse en contacto oportuno con los clientes indicándoles sus estados de cuenta o plazos de pago próximos.
- Contar con una plantilla de cobro de deuda (Ver tabla 29.)
- Analizar permanentemente la calidad del vencimiento de la deuda tomando acciones oportunas previo, durante y después que estos valores alcancen su vencimiento.

### **Tabla 29.**

#### **Control de cobro al cliente**

| Fecha | Cliente | FACTURA |       |             | COBRO         |               |                | Responsable |
|-------|---------|---------|-------|-------------|---------------|---------------|----------------|-------------|
|       |         | N.      | Valor | Días caídos | Forma de pago | Valor cobrado | N. Comprobante |             |
|       |         |         |       |             |               |               |                |             |
|       |         |         |       |             |               |               |                |             |
|       |         |         |       |             |               |               |                |             |
|       |         |         |       |             |               |               |                |             |
|       |         |         |       |             |               |               |                |             |
|       |         |         |       |             |               |               |                |             |
|       |         |         |       |             |               |               |                |             |

*Nota.* La tabla 29 es la Ficha utilizada para el registro de los cobros realizados por la empresa a sus clientesdeudores.

### ***Políticas de cobro***

El número de cuentas de carácter incobrable define la calidad de la efectividad del proceso de cobranza de la empresa, considerando que las políticas de crédito deben estar correctamente definidas para evitar que desde un principio se afecte el ciclo crédito – adquisición – cobro.

Una empresa en actitud agresiva con sus clientes puede disminuir notablemente sus ingresos debido a que puede ahuyentar a sus clientes. Así también si el cliente no realiza el pago en la fecha establecida se debe esperar un tiempo razonable y tan pronto sea posible iniciar con el proceso de cobro.

El paso del tiempo junto con el envejecimiento de la deuda hará que las condiciones de cobranza cambien, pues estas deberán ser más personales y realizarse de una manera más estricta, considerando el riesgo latente de que la deuda puede ingresar en el espacio de incobrable.

El procedimiento de cobro que se deben adoptar para tener un acercamiento progresivo con el cliente deudor se lo ha clasificado en diferentes etapas explicadas a continuación:

- **Designación de una persona encargada de la funcionalidad del equipo de cobranza.**

Para el cumplimiento de la estrategia mencionada, se plantea la contratación de una persona encargada del área de cobranza, misma que debe cumplir con el siguiente perfil:

---

### **1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

- Nivel: Administrativo
- Cargo: Encargado de Cobranza

---

### **2. PERFIL DEL CARGO**

- Edad: Ser mayor de edad
- Disponibilidad: Tiempo Completo e inmediata
- Movilidad: Propia
- Licencia: Mínimo Tipo B

---

### **3. NATURALEZA DEL CARGO**

- Verificación de los clientes que manejan cartera vencida, y la gestión para el cobro de la misma.

---

### **4. FUNCIONES**

- ✓ Supervisar las cuentas para identificar las deudas pendientes.
- ✓ Investigar datos históricos de cada deuda o factura.
- ✓ Localizar y ponerse en contacto con los clientes para preguntarles por los pagos vencidos.
- ✓ Tomar medidas para propiciar el pago oportuno de la deuda.
- ✓ Tramitar los pagos de los convenios.

---

Esta designación debe ser ejecutada por los altos mandos de la organización, enfocándose en la persona que ingrese ejecute sus funciones de forma rigurosa, ordenada y efectiva tanto para la institución como para los socios que se encuentran dentro de esta categoría, de igual



manera otro factor importante es la forma de comunicación ya que debe ser alguien que genere soluciones a las partes participantes.

- **Cartas recordatorias:** implica el primer paso dentro de la cobranza, estas pueden enviarse de manera física o digital dirigiéndose en términos correctos recordándole al cliente la deuda que mantiene con la empresa. En la misma se le indicará el valor adeudado, la fecha y canales de pago. En caso de no recibir respuesta tras un determinado lapso de tiempo, se procede con el envío de una segunda carta recordatoria con un mayor nivel de rigurosidad en el trato.
- **Llamadas telefónicas, mensajes de texto o WhatsApp:** implica el segundo paso en la cadena de cobranzas y se utiliza en caso de que el método de las cartas no haya cumplido su objetivo. Este proceso lo realiza el departamento de crédito o su encargado llamando directamente al cliente al número que proporcionó en la ficha de registro para exigirle el pago inmediato de la deuda contraída o las cuotas faltantes. En caso que el cliente presente una excusa que se encuentre dentro de lo razonable queda a decisión de la empresa extender los plazos de cobro, llegar a un acuerdo o continuar con el proceso de cobro.
- **Utilizar agencias especializadas en cobro:** el tercer paso sería recurrir a empresas o personas especializadas que compren o se encarguen de cobrar las deudas por sus medios o mediante el uso de abogados, logrando hacer efectiva la deuda.
- **Utilizar medios judiciales y legales:** es el último paso y tiene sus riesgos puesto que al valerse de abogados esto incurrirá en gastos extra que pueden afectar económicamente a la empresa. Adicional a ello la deuda puede simplemente quedar como incobrable, registrando una pérdida del dinero y del cliente.

**Tabla 30.**

**Política de cobro**

| <b>Políticas de cobro</b> | <b>Días</b>        |
|---------------------------|--------------------|
| Llamadas y mensajes       | de 15 a 45 días    |
| Carta recordatoria        | de 46 a 90 días    |
| Agencia especializada     | de 91 a 150 días   |
| Medios judiciales         | de 151 en adelante |

*Nota:* La tabla 30 muestra el tiempo que se debe considerar para la aplicación de cada política de cobro.

**Direccionamiento estratégico de la empresa enfocado en ventas**

Estos apartados engloban las decisiones y acciones que debe tomar LEGMARS CÍA. LTDA., con la finalidad de alcanzar sus objetivos.

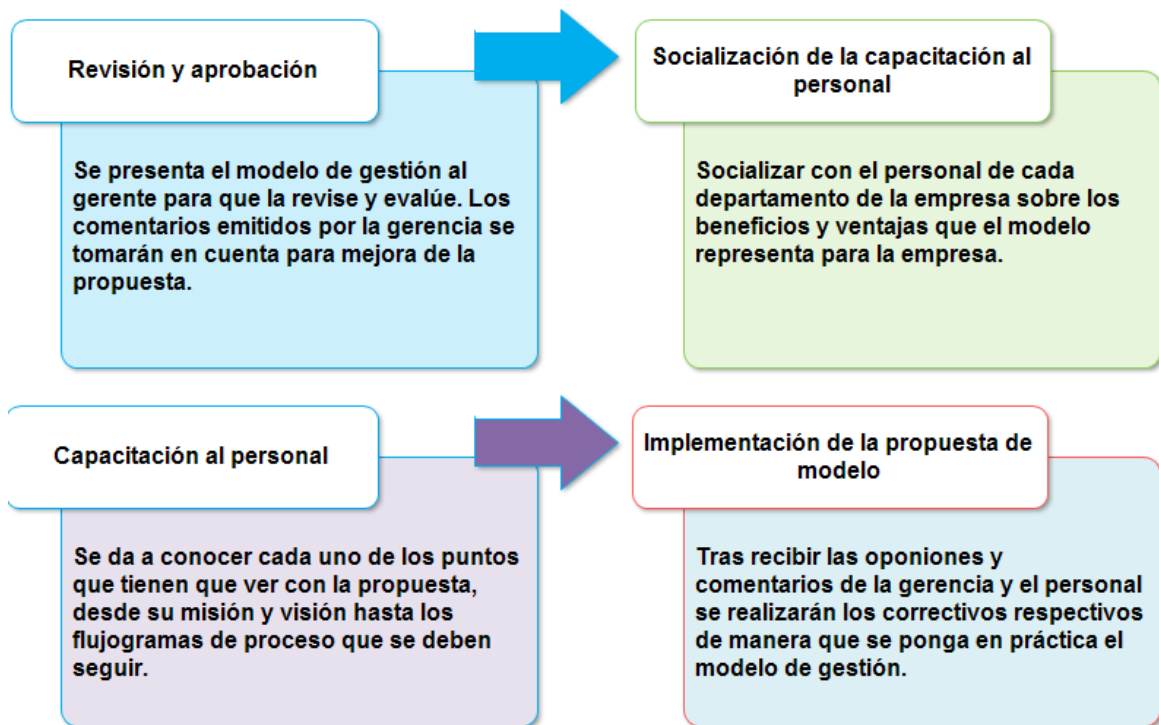
**5.3.6.1. Desarrollo de estrategias**

**Establecimiento de Políticas y procesos financieros**

Representan un conjunto de pasos a seguir para llevar a cabo la propuesta del diseño del modelo de gestión financiera del proceso de ventas a crédito y cobranzas, integrando a cada una de las partes que conforman la empresa.

**Figura 38.**

Fases para la puesta en práctica del modelo de gestión.



*Nota.* En la figura 38 se detalla el proceso a seguir para una correcta ejecución del modelo de gestión financiera.

### ***Rotación de Cartera***

Este factor ayuda a conocer la razón financiera de la gestión realizada, se la obtiene mediante la aplicación de la fórmula de rotación de cartera y permite conocer cuánto tiempo le toma a la empresa recuperar su cartera vencida. Para ello se toma como datos iniciales el total de los valores por concepto de ventas que la empresa tuvo en el año 2021 y 2022 y dividirlo para el monto total de las deudas pendientes de cobro en estos períodos.

#### **Rotación de cartera**

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Valor de ventas anuales}}{\text{Valor total deudas por cobrar}}$$

**Tabla 29.****Información de rotación de cartera**

| Indicador           | Concepto                    | 2021      | 2022      |
|---------------------|-----------------------------|-----------|-----------|
|                     | Ventas totales              | 77,385.74 | 85,972.00 |
| Rotación de cartera | Cuentas pendientes de cobro | 37,989.31 | 50,222.18 |
|                     | Razón de cobro              | 2.04      | 1.71      |
|                     | Periodo promedio de cobro   | 176.73    | 210.30    |

*Nota.* La tabla 29 indica los valores que corresponden a los años 2021 y 2022 respectivamente

Los valores obtenidos en la razón financiera indican que para el año 2021 las cuentas pendientes de cobro se transforman en efectivo 2.04 veces mientras que para el año 2022 esta razón desciende a 1.71 veces. Es decir que entre ambos ciclos se ha disminuido la velocidad con la que la empresa puede cobrar las deudas vencidas de sus clientes, mientras más alta es la razón de cobro mayor beneficio tiene la empresa. En otras palabras, una razón de rotación de cartera baja, alerta a la empresa a tomar acciones prontas en cuanto a la reevaluación de sus políticas internas de cobro, que garantice la recuperación de estos valores.

Así también estos datos indican que la empresa tiene un mayor número de ventas en modalidad de crédito. Sin embargo, se debe considerar que entre 2021 y 2022 el monto por ventas aumentó casi un 10%, mientras que los valores por cobrar en concepto de cartera vencida aumentaron casi en un 25%, lo que indica que se deben tomar decisiones sobre la marcha.

La meta a la que la empresa debería llegar ya implementada las estrategias sería a una razón de cobro superior a 4.0 veces, esto implica que las cuentas pendientes de cobro disminuyan y con ello se llegaría a un mejor resultado en la rotación de cartera.

**Tiempo promedio de cobranza**

Para mayor eficiencia de la gestión de los valores por cobrar se propone la aplicación de indicadores de ventas que se indica a continuación:

### **Ecuación 1**

*Definición del valor de ventas diarias*

$$\text{Ventas diarias promedio} = \frac{\text{Valor de las ventas anuales}}{360}$$

$$\text{Ventas diarias promedio 2021} = \frac{77,385.74}{360} \quad \text{Ventas diarias promedio 2022} = \frac{85,972}{360}$$

$$\text{Ventas diarias promedio 2021} = 214.96 \quad \text{Ventas diarias promedio 2022} = 238.81$$

---

|                           |          |          |
|---------------------------|----------|----------|
| Periodo promedio de cobro | 177 días | 210 días |
|---------------------------|----------|----------|

---

Este indicador muestra que la empresa en promedio de ventas diarias tiene un valor de \$214.96 y \$238.81 respectivamente en cada año analizado, mismo que el índice de rotación de cartera muestra que por cada venta diaria de 214.96 en el año 2021 se cobra en 177 días y en el año 2022 por 238.81 de venta diaria se cobra en 210 días.

Se debería aplicar los indicadores de rotación de cartera por lo menos cada semestre, para que la empresa pueda tener una mejor visión de venta, así también deberá el área administrativa socializarlo con los vendedores para tomar decisiones en cuanto a las estrategias de venta y de cobranza, ya que con las políticas aplicadas se podrían mejorar el tiempo de cobro de cada venta, con la cual se considera llegar por lo menos a disminuir un 50%.

## **CONCLUSIONES**

Posterior al desarrollo del trabajo investigativo se ha podido llegar a las siguientes conclusiones:

El establecimiento de una base teórica sólida sobre la gestión financiera de las ventas a crédito y la recaudación de cartera es fundamental para el desarrollo de estrategias efectivas. Esto implica comprender los conceptos claves, las mejores prácticas y las

herramientas financieras disponibles para gestionar de manera óptima los procesos de ventas a crédito y cobranzas. Por lo que se concluye que, al contar con una base teórica sólida, Legmars Cía. Ltda. podrá tomar decisiones informadas y aplicar métodos y técnicas adecuadas para maximizar la eficiencia y rentabilidad de su gestión financiera.

Mediante la realización de un diagnóstico situacional de la gestión financiera de las ventas a crédito y cobranzas, Legmars Cía. Ltda. Se pudo identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en su actual enfoque de gestión. Este análisis permitió comprender los desafíos específicos que enfrenta la empresa, como posibles problemas de liquidez, altos niveles de cartera vencida o falta de procesos eficientes de cobranza. Con esta información, la empresa estará en condiciones de diseñar estrategias y acciones específicas para abordar los problemas identificados y mejorar su desempeño financiero en términos de ventas a crédito y cobranzas.

Finalmente, a través del diseño de un modelo de gestión financiera de las ventas a crédito y cobranzas, Legmars Cía. Ltda., podrá establecer procesos y estrategias efectivas para mejorar su liquidez y recaudación de cartera vencida. Esto implica implementar políticas claras de otorgamiento de crédito, establecer plazos, condiciones de pago adecuadas, y realizar un seguimiento riguroso de los pagos de los clientes.

Al mejorar estos aspectos, la empresa podrá optimizar su flujo de efectivo, reducir los riesgos financieros y fortalecer su posición en el mercado.

## **RECOMENDACIONES**

Dado que el entorno financiero y las prácticas comerciales están en constante evolución, es importante que Legmars Cía. Ltda. establezca un mecanismo para mantenerse actualizado sobre los avances y cambios en la gestión financiera de ventas a crédito y cobranzas.

Es recomendable proporcionar capacitación continua al personal de Legmars Cía. Ltda. en temas relacionados con la gestión financiera de ventas a crédito y cobranzas. Esto les permitirá adquirir los conocimientos teóricos necesarios y estar al tanto de las mejores prácticas en el campo.

Para una adecuada aplicación del modelo de gestión financiera de las ventas a crédito y cobranzas, Legmars Cía. Ltda., debe definir y comunicar de manera clara a sus empleados y clientes, las políticas de otorgamiento de crédito, los plazos, condiciones de pago, y las consecuencias por incumplimiento.

Se recomienda a Legmars Cía. Ltda., invertir en sistemas y herramientas tecnológicas que faciliten la gestión financiera de las ventas a crédito y cobranzas.

Para futuras investigaciones, se recomienda realizar un análisis detallado de su cartera de clientes posterior a poner en práctica el modelo de gestión financiera, para identificar patrones de comportamiento de pago, tasas de morosidad y riesgos asociados. Esto permitirá a la empresa identificar los clientes problemáticos, establecer límites de crédito adecuados y tomar medidas proactivas para mitigar el riesgo de cartera vencida, además de mantenerse en la mejora continua.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, A., Angulo, C., Huamaní, C., & Moreno, R. (2021). *Desarrollo del Plan Estratégico de la Empresa MAPPLE. INC.-División Estados Unidos*. Obtenido de Universidad del Pacífico: [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3231/AlvarezArmando\\_Tesis\\_maestria\\_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3231/AlvarezArmando_Tesis_maestria_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Arias, F. G. (2012). El proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica. Venezuela: Episteme. doi: ISBN: 980-07-8529-9
- Arrieta, V., & Cervantes, Y. (2021). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones. *Económicas*, 42(2), 243-254. doi:<https://doi.org/10.17981/econcuc.42.2.2021.Ensy.1>
- Bats. (2020). *Promob*. Obtenido de ¿COMO CREAR UNA POLITICA DE DESCUENTOS SIN AFECTAR LAS GANACIAS DE LA CARPINTERIA?: <https://www.promob.com.ar/post/como-crear-una-politica-de-descuentos-carpinteria>
- Bautista, J. (2021). *Securitec*. Obtenido de 4 tipos de deudores y cómo enfrentarlos en tus campañas de cobranzas: <https://www.securitec.pe/blog/tipos-de-deudores-cobranzas/#4-tipos-de-deudores-que-debes-de-conocer>
- BBVA. (2023). *Qué es la morosidad y qué consecuencias tiene*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/que-es-la-morosidad-y-que-consecuencias-tiene/>
- Best Practices. (2020). *Best Practices*. Obtenido de <https://bestpractices.com.py/tag/proceso-de-credito/>
- Brachfield, P. (2003). *Cómo vender a crédito y cobrar sin contratiempos*.
- Calderón Bandera, B. (2020). *CEFA*. Obtenido de La Cobranza: [https://www.cefa.com.mx/art\\_art110727.html#:~:text=La%20cobranza%20consiste%20en%20la,todos%20los%20pa%C3%ADses%20del%20mundo.](https://www.cefa.com.mx/art_art110727.html#:~:text=La%20cobranza%20consiste%20en%20la,todos%20los%20pa%C3%ADses%20del%20mundo.)



- Callejas, J. (15 de mayo de 2018). *Pasos para una recuperación de cartera eficiente*. Obtenido de Herdoiza Callejas y Asociados Abogados: <https://hcalegal.org/10-pasos-para-una-recuperacion-de-cartera-eficiente/>
- Camino. (2023). *Camino financiero*. Obtenido de CRÉDITO COMERCIAL: UNA OPCIÓN DE FINANCIAMIENTO PARA LAS EMPRESAS: <https://n9.cl/zguu4>
- Cantillon, R. (1775). *Essai sur la nature du commerce en general*. Paris: institut Coppet.
- Cardozo, H. (2014). *IFRS/NIFF para el sector solidario. Aplicadas a las PYME. Modelo catálogo de cuentas*. Ecoe Ediciones S.A.S. doi:ISBN: 9789587711134
- Castillo, A. (1999). Estado del Arte en la Enseñanza del Emprendimiento. *Programa Emprendedores como creadores de riqueza y desarrollo regional*, 4-22.
- Castro, E. I. (2001). *Innovación y Sistemas de Innovación*. Valencia, España.
- Cesce. (2022). *Cesce*. Obtenido de Gestión de cobros: ¿qué es y en qué consiste?: <https://www.cesce.es/es/w/asesores-de-pymes/gestion-de-cobros>
- Cesce. (2022). *Gestión de clientes: qué es y cómo hacer su seguimiento*. Obtenido de <https://www.cesce.es/es/w/asesores-de-pymes/gestion-de-clientes>
- Cetys. (2023). *CETYS Educación Continua*. Obtenido de ¿Qué es la administración financiera?: <https://www.cetys.mx/educon/que-es-la-administracion-financiera/>
- CGRE. (2022). *Riesgo de crédito*. <https://www.clubgestionriesgos.org/secciones-informacion-riesgos/riesgo-de-credito/>.
- Chalupowicz, D. (2020). *Política de Crédito en las Organizaciones - Un instrumento para*. Obtenido de [http://felaban.s3-website-us-west-2.amazonaws.com/boletines\\_clain/archivo20140723200302PM.pdf](http://felaban.s3-website-us-west-2.amazonaws.com/boletines_clain/archivo20140723200302PM.pdf)
- Contifico. (2022). *¿Qué es la rotación de cartera y cómo manejarla?* Obtenido de <https://www.siigo.com/blog/rotacion-de-cartera/>
- Cortés, D. (2023). *CEUPE*. Obtenido de ¿Qué es el Análisis financiero?: <https://www.ceupe.com/blog/que-es-el-analisis-financiero.html>
- Crediforce. (2023). *Recuperación de la Cartera de Crédito*. Obtenido de <https://www.credit-force.com/recuperacion-cartera-credito/#:~:text=La%20cartera%20de%20Cr%C3%A9dito%20es,efectivamente%20entregados%20a%20los%20acreditados.>

- Curso administración de empresas. (2023). *Curso de administración de empresas*.  
Obtenido de <https://n9.cl/3fih6>
- Czerny, A. (2021). *Nubox*. Obtenido de Gestión de cobranza: ¡todo lo que necesitas saber sobre el tema!: <https://blog.nubox.com/empresas/que-es-gestion-de-cobranza#h0>
- Debitiapro. (2020). *Software Cloud de Cobranza*. Obtenido de PROCESO DE COBRANZA EFICIENTE | 5 CLAVES DEBITIA: <https://debitia.com.ar/proceso-de-cobranza-eficiente/#:~:text=El%20proceso%20de%20cobranza%2C%20es,políticas%20y%20estrategias%20de%20cobranza>.
- Del Valle, E. (2013). *Crédito y cobranzas*.
- Duemint. (2018). *Las etapas de la cobranza*. Obtenido de <https://blog.duemint.com/etapas-la-cobranza/>
- EDUCA. (2023). *Portal de educación financiera*. Obtenido de ¿Qué tipos de Créditos existen?: <https://www.cmfchile.cl/educa/621/w3-article-27364.html>
- Equifax. (2023). *Equifax*. Obtenido de ¿Qué es un Buró de Crédito?: <https://www.equifax.com.ec/miscreditos/buro-de-credito>
- Esan. (2016). *Conexión esan*. Obtenido de La política de créditos de una entidad financiera: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-politica-de-creditos-de-una-entidad-financiera>
- Escalona, P. (2018). *¿Cómo llevar una política correcta de descuentos?* Obtenido de <https://www.autonomosyempreendedor.es/articulo/tu-negocio/llevar-politica-descuentos-correcta/20181030153035018026.html>
- Ettinger, R. (2000). *Créditos y cobranzas*.
- Euroinnova. (2022). *¿Qué es administración financiera?* Obtenido de <https://www.euroinnova.ec/blog/que-es-administracion-financiera>
- Flores, B. (2016). *Issuu*. Obtenido de Origen material didactico: <https://www.issuu.com/origen-material-didactico>  
igen%20de%20los%20Materiales%20Educativos%20o%20Did%3%A1cticos%20El%20primer%20material,as%3AD%20como%20incorporar%20la%20leng  
ua

- Formichella, M. (2004). *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local*. Buenos Aires, Argentina.
- García, A. (04 de agosto de 2017). *Criterios Básicos para la gestión de créditos y cobranzas*. Obtenido de Conexión Esan: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/criterios-basicos-para-la-gestion-de-creditos-y-cobranzas>
- García, M. (2014). *Modelo de gestión de crédito-cobranza y cartera vencida en la matriz de la cooperativa de ahorro y crédito 23 DE MAYO CIA LTDA en la ciudad de Quito*.
- García, X., Maldonado, H., Galarza, C., & Grijalva, G. (2019). Control interno a la gestión de créditos y cobranzas en empresas comerciales minoristas en el Ecuador. *Espirales*.
- Gitman, L. (2003). *Principios de administración financiera*.
- Gonzales, J. y. (2012). El emprendimiento en los sistemas universitarios. ISBN: 978-980-6810-67-9 y ISBN Volumen: 978-980-6810-74-7 *El tecnológico de Monterrey. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva*(No 4).
- Hernández, M. (2014). "DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS AUTOMOTRICES. CASO TALLERES FACONZA. Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3879/1/T1409-MBA-Hernandez-Dise%C3%B1o.pdf>
- InfoTools. (06 de mayo de 2021). *Crédito y Cobranza. Como llevar a cabo los procesos de Crédito y Cobranza Inmobiliaria*. Obtenido de Info Tools: <https://www.infotools.mx/blog/blog-infotools-1/credito-y-cobranza-43>
- Legmars Educacion Activa CÍA LTDA. (2022). Información financiera de la empresa.
- Lopera, J., Ramírez, C., Zuluaga, M., & Ortiz, J. (2010). Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas . *Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas* , 1-27.
- Magni, P. (2023). *Pipefy*. Obtenido de Cuentas por Cobrar: ¿qué es y cómo hacer una buena gestión del proceso?: <https://www.pipefy.com/es/blog/proceso-cuentas-por-cobrar/>

- Martínez , E., González , F., Luna , R., & Salcedo , G. (2022). La administración financiera y su aporte en la toma de decisiones en las Pymes del Ecuador. *POCAIP*, 7(2), 80-101. doi:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v7i2.560>
- Microsip. (2023). *Microsip Blog*. Obtenido de Cómo puedo dar crédito a mis clientes: <https://n9.cl/740hp>
- MULTIVA. (2011). *BANCO MULTIVA, S.A. INSTITUCIÓN DE BANCA MÚLTIPLE* . Obtenido de <https://www.multiva.com.mx/documents/140749/143482/BancoMultivaEstadosFinancierosNotas20111ertrim.pdf/38cf6efb-6fb1-424a-c249-7abe6e13fec1?t=1550806996215>
- Nárjara, L., & Chacín, L. (2011). *Políticas de las cuentas por cobrar en las empresas de servicios contables. caso: Municipio Maracaibo*. Obtenido de <http://ojs.urbe.edu/index.php/coeptum/article/view/1660/3843#:~:text=Por%20en%20las%20pol%C3%ADticas%20de,mismos%20en%20el%20momento%20establecido>.
- Navarrete, J. A. (2018). *ADMINISTRACIÓN FINANCIERA*. Bogotá. Obtenido de ¿Qué son las políticas de crédito?: <https://www.euroinnova.co/blog/que-son-las-politicas-de-credito#:~:text=Especializado%20en%20Finanzas-,%20BFQu%20son%20las%20pol%C3%ADticas%20de%20cr%C3%A9dito%20y%20las%20condiciones%20del%20mismo>.
- Oña, A., & Vega, R. (2018). Importancia del análisis FODA para la elaboración de estrategias en organizaciones americanas, una revisión de la última década. *TAMBARA*, 436-447.
- Ortega, C. (2023). *QuestionPro*. Obtenido de Canales de atención al cliente: Definición, tipos y ejemplos: <https://www.questionpro.com/blog/es/canales-de-atencion-al-cliente/>
- Paños, J. (2017). Educación emprendedora y metodologías activas para su fomento. <https://doi.org/10.6018/reifop.20.3.272221> *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 20(3), 33-48.

- Peñañiel, G., Acurio, J., Manosalvas, L., & Burbano, B. (2020). Formulación de estrategias para el desarrollo empresarial de la constructora Emanuel en el cantón La Maná. *Universidad y Sociedad*, 12(4), 45-55.
- Pereira, F. (Agosto de 2003). "Reflexión Sobre Algunas Características Del Espíritu Emprendedor Colombiano,". *Economía, Gestión y Desarrollo* (1), 12-26.
- Polo, C. (2014). *DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO 2013-2016 PARA LA CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ*. Obtenido de ESPE: <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/8221/1/T-ESPE-047784.pdf>
- Quispe, E., & Tello, L. (2018). *Análisis comparativo de los créditos privados vs. públicos en Ecuador 2012 - 2016. Beneficios y rentabilidad*".
- Raeburn, A. (2021). *Asana*. Obtenido de Análisis FODA: qué es y cómo usarlo (con ejemplos): <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>
- Ramos, C. (2020). Los alcances de una investigación. *Ciencia en América*, 9(3). doi:ISSN 1390-9592
- Reyes, A. (2002). *Administración de Empresas*.
- Ronaldson, T. (2023). *Camino financiero*. Obtenido de ¿QUÉ SON LAS 5 CS DEL CRÉDITO?: <https://www.caminofinancial.com/es/cuales-son-las-5-cs-del-credito/>
- SAS. (2023). *Riesgo del crédito: Qué es y por qué importa*. Obtenido de [https://www.sas.com/es\\_pe/insights/risk-management/credit-risk-management.html](https://www.sas.com/es_pe/insights/risk-management/credit-risk-management.html)
- Schumpeter, J. (1942). *CAPITALISMO, SOCIALISMO Y DEMOCRACIA, Segunda Edición* (Vol. I). BARCELONA, ESPAÑA: FOLIO.
- Siigo. (2023). *Rotación de cartera: qué es y cómo manejarla en tu empresa*. Obtenido de <https://www.siigo.com/blog/rotacion-de-cartera/>
- Smith, A. (1776). *La Riqueza de las Naciones*. Valladolid.
- Sparano, H. (2014). Emprendimiento en América Latina y su impacto en la gestión de proyectos. *Dimensión Empresarial*, 12(2), 95-106.
- Sumup. (2022). *Morosidad - ¿Qué es la morosidad?* Obtenido de <https://www.sumup.com/es-es/facturas/glosario/morosidad/>

- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2003). *NORMAS GENERALES PARA LAS INSTITUCIONES DEL*. Obtenido de [https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1\\_X\\_cap\\_II.pdf](https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1_X_cap_II.pdf)
- TFIG. (2023). *Guia de implementación de la facilitación del comercio*. Obtenido de Cuentas por Pagar y Cuentas por Cobrar: <https://tfig.itcilo.org/SP/contents/payables-and-receivables.htm>
- UNIR. (2021). *Universidad de la Rioja*. Obtenido de El análisis financiero de una empresa: <https://www.unir.net/empresa/revista/analisis-financiero-empresa/>
- UNIR. (2023). *¿Qué es la planificación financiera?* Obtenido de <https://www.unir.net/empresa/revista/planificacion-financiera/>
- Valle Núñez, A. (2020). *La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000300160#:~:text=La%20planificaci%C3%B3n%20financiera%20es%20una,de%20objetivo%20y%20metas%20organizacionales.](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300160#:~:text=La%20planificaci%C3%B3n%20financiera%20es%20una,de%20objetivo%20y%20metas%20organizacionales.)
- Vásquez, O. P. (2016). Visión integral de control interno. *Revista de Contaduría de la Universidad de Antioquia*(69). doi:<https://doi.org/10.17533/udea.rc.328434>

# ANEXOS

## Anexo 1.

### RUC de la empresa

| <b>SRI</b>                                                                                                                                  |                                       | <b>Certificado</b><br>Registro Único de Contribuyentes |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <b>Razón Social</b>                                                                                                                         | <b>Número RUC</b>                     |                                                        |
| LEGMARS EDUCACION ACTIVA CIA.LTDA.                                                                                                          | 1891804616001                         |                                                        |
| <b>Representante legal</b>                                                                                                                  |                                       |                                                        |
| • GOMEZ GALLO ANGEL LEONARDO                                                                                                                |                                       |                                                        |
| <b>Estado</b>                                                                                                                               | <b>Régimen</b>                        |                                                        |
| ACTIVO                                                                                                                                      | RIMPE - EMPRENDEDOR                   |                                                        |
| <b>Fecha de registro</b>                                                                                                                    | <b>Fecha de actualización</b>         | <b>Inicio de actividades</b>                           |
| 18/02/2021                                                                                                                                  | No registra                           | 18/02/2021                                             |
| <b>Fecha de constitución</b>                                                                                                                | <b>Reinicio de actividades</b>        | <b>Cese de actividades</b>                             |
| 26/01/2021                                                                                                                                  | No registra                           | No registra                                            |
| <b>Jurisdicción</b>                                                                                                                         | <b>Obligado a llevar contabilidad</b> |                                                        |
| ZONA 3 / TUNGURAHUA / AMBATO                                                                                                                | NO                                    |                                                        |
| <b>Tipo</b>                                                                                                                                 | <b>Agente de retención</b>            | <b>Contribuyente especial</b>                          |
| SOCIEDADES                                                                                                                                  | NO                                    | NO                                                     |
| <b>Domicilio tributario</b>                                                                                                                 |                                       |                                                        |
| <b>Ubicación geográfica</b>                                                                                                                 |                                       |                                                        |
| Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI CHICO                                                                                |                                       |                                                        |
| <b>Dirección</b>                                                                                                                            |                                       |                                                        |
| Calle: JOSE OROSCO Intersección: HUMBERTO MATA Referencia: A TRAS DE LA FABRICA DE CARROCERIAS PATRICIO CEPEDA, CASA DE UN PISO, SIN PINTAR |                                       |                                                        |
| <b>Medios de contacto</b>                                                                                                                   |                                       |                                                        |
| Celular: 0998457930 Celular: 0999919143 Email: legmarsambato2020@outlook.es<br>Teléfono trabajo: 032588355                                  |                                       |                                                        |
| <b>Actividades económicas</b>                                                                                                               |                                       |                                                        |
| • C18110201 - ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN DE LIBROS.                                                                                           |                                       |                                                        |
| • G46499301 - VENTA AL POR MAYOR DE MATERIAL DE PAPELERÍA.                                                                                  |                                       |                                                        |
| • G46499302 - VENTA AL POR MAYOR DE LIBROS.                                                                                                 |                                       |                                                        |
| • G46499303 - VENTA AL POR MAYOR DE REVISTAS.                                                                                               |                                       |                                                        |
| • G46510101 - VENTA AL POR MAYOR DE COMPUTADORAS Y EQUIPO PERIFÉRICO.                                                                       |                                       |                                                        |
| • G47420004 - VENTA AL POR MENOR DE ARTÍCULOS PARA EL HOGAR EN GENERAL.                                                                     |                                       |                                                        |
| <b>Establecimientos</b>                                                                                                                     |                                       |                                                        |
| <b>Abiertos</b>                                                                                                                             | <b>Cerrados</b>                       |                                                        |
| 1                                                                                                                                           | 0                                     |                                                        |
| <b>Obligaciones tributarias</b>                                                                                                             |                                       |                                                        |
| • 2021 - DECLARACIÓN SEMESTRAL IVA                                                                                                          |                                       |                                                        |

## **Anexo 2**

### **Encuesta al personal administrativo de la empresa**

**1. ¿Existe en la empresa un modelo de gestión financiera que permita disminuir la tasa de morosidad?**

SI

NO

**2. ¿Cuál de los siguientes factores cree usted que influye en la morosidad que tienen los clientes con la empresa?**

No existe control para el análisis crediticio

Problemas con el seguimiento y control interno

Responsabilidades no óptimas

**3. ¿Se han aplicado políticas de cobranza para bajar la tasa de morosidad?**

SI

NO

**4. ¿Existe un personal en específico que dé seguimiento a los créditos otorgados?**

SI

NO

**5. ¿Utilizan los índices financieros para medir el nivel de morosidad?**

SI

NO

**6. ¿La empresa ha tenido problemas de liquidez y rentabilidad con el nivel de morosidad?**

SI

NO

**7. ¿La empresa cuenta con un manual de crédito y cobranza?**

SI

NO

**8. ¿Desde su perspectiva cuantos días de morosidad manejan en su gran mayoría los clientes?**



De 1 a 15 días

De 16 a 30 días

Mas d e30 días

**9. ¿Considera usted que un modelo de gestión financiera enfocada a créditos y cobranza ayudaría a bajar la tasa de morosidad?**

SI

NO

### **Anexo 3**

#### **Encuesta a los clientes de la empresa**

- 1. ¿Cómo califica la atención del área de ventas de la empresa?**
  - Buena
  - Mala
  - Excelente
- 2. ¿Maneja usted la opción de crédito en las ventas de la empresa?**
  - SI
  - NO
- 3. ¿Usted es puntual en el pago de los créditos?**
  - SI
  - NO
- 4. ¿Existe un personal en específico que dé seguimiento a los créditos otorgados?**
  - SI
  - NO
- 5. Cuando surge alguna animalia ¿Usted cuantos días tarde paga su crédito?**
  - De 1 a 10 días
  - De 11 días a 15 días
  - Mas de 15 días
- 6. ¿Ejecuta algún trámite para optar el crédito de la empresa?**
  - SI
  - NO
- 7. ¿Usted paga algún porcentaje de interés por el crédito que tiene en la empresa?**
  - SI
  - NO
- 8. ¿Cuál cree que son las causas que influyen en el retraso de su pago?**
  - Irresponsabilidad
  - Acontecimientos personales
  - Anomalías en el negocio.