

Universidad de Otavalo
Maestría en Contabilidad y Finanzas

Muñoz, Narváez
Diseño de un modelo para la gestión de
cartera y cobranzas en un laboratorio
tercer nivel de la ciudad de Quito (2023)



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

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

**DISEÑO DE UN MODELO PARA LA GESTIÓN DE CARTERA Y
COBRANZAS EN UN LABORATORIO DE TERCER NIVEL DE LA
CIUDAD DE QUITO**

Trabajo previo a la obtención del título de
Magister en Contabilidad y Finanzas con
mención en Gestión Fiscal, Financiera y
Tributaria

AUTORES

Muñoz Gutiérrez Cristina Alejandra

Narváez Cruz Viviana Michelle

TUTOR:

Dr. Bolívar De La Torre

Otavalo, agosto 2023

DECLARACIÓN DE AUTORÍA y CESIÓN DE DERECHOS

Nosotras, **Cristina Muñoz Gutiérrez** y **Viviana Narváez Cruz** declaramos que este trabajo de titulación: **Diseño de un modelo para la gestión de cartera y cobranzas en un laboratorio clínico de tercer nivel de la ciudad de Quito**, es de 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 normativade 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.



Cristina Alejandra Muñoz Gutiérrez
C.C. 1725931636



Viviana Michelle Narváez Cruz
C.C. 0302978473

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Certifico que el trabajo de investigación titulado "DISEÑO DE UN MODELO PARA LA GESTIÓN DE CARTERA Y COBRANZAS EN UN LABORATORIO DE TERCER NIVEL DE LA CIUDAD DE QUITO", bajo mi dirección y supervisión, para aspirar al título de Magister en CONTABILIDAD Y FINANZAS CON MENCIÓN EN GESTIÓN FISCAL, FINANCIERA Y TRIBUTARIA, de los estudiantes MUÑOZ GUTIÉRREZ CRISTINA ALEJANDRA y VIVIANA MICHELLE NARVÁEZ CRUZ, cumple con las condiciones requeridas por el programa de maestría.

En Otavalo, a los 28 de septiembre 2023.



Firmado electrónicamente por:
**BOLIVAR ERNESTO DE
LA TORRE TULCANAZ**

Dr. Bolivar De La Torre
C.C. 17071343665

DEDICATORIA

La finalización de este trabajo es el resultado del apoyo de varias personas importantes en nuestra vida personal, por ello quiero dedicárselo con mucha consideración:

A Dios, por todas las bendiciones recibidas a lo largo de este reto educativo.

A nuestros padres por todo el sacrificio que hicieron para convertirnos en una persona de bien; Dios nos regaló ángeles que no creemos haber merecido en ningún momento.

A nuestros eternos amigos, quienes nos acompañaron en los momentos felices y tristes, sin pedirnos nada a cambio.

Las Autoras.

AGRADECIMIENTO

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTOS.....	IV
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	V
ÍNDICE DE TABLAS.....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
RESUMEN.....	IX
ABSTRACT	X
INTRODUCCIÓN.....	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
2. OBJETIVOS	4
2.1. GENERAL	4
2.2. ESPECÍFICOS	4
3. JUSTIFICACIÓN	4
4. METODOLOGÍA	6
5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	7
5.1. CAPÍTULO I: MARCO CONTEXTUAL.....	8
5.1.1. RESEÑA HISTÓRICA	8
5.1.2. MISIÓN	8
5.1.3. VISIÓN.....	9
5.1.4. OBJETIVOS	9
5.1.5. SERVICIOS Y PRODUCTOS.....	9
5.1.6. DIAGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL.....	10
5.1.7. ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	11
5.1.8. POLÍTICA DE CALIDAD.....	13
5.1.9. INFORMACIÓN DOCUMENTADA.....	13
5.2. CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL SECTOR.....	16
5.2.1. IMPACTO COVID-19.....	16
5.2.2. INDICADORES FINANCIEROS POR COMPETIDORES DEL SECTOR	17
5.3. CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO, LEGAL Y CONCEPTUAL.....	18
5.3.1. MARCO TEÓRICO.....	18
5.3.1.1. EL CRÉDITO, DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN	18
5.3.1.2. POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZAS.....	20
5.3.1.3. DISEÑO DE POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZAS	21
5.3.1.4. RIESGO CREDITICIO	21
5.3.1.5. FACTORES DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO.....	22
5.3.1.6. COBRANZAS	23
5.3.1.7. CUENTAS POR COBRAR.....	23
5.3.1.8. INCOBRABLES.....	24
5.3.1.9. MODELO DE GESTIÓN.....	24
5.3.2. MARCO LEGAL.....	25
5.3.3. MARCO CONCEPTUAL.....	26
5.3.3.1 CRÉDITO	26
5.3.3.2 IMPORTANCIA DEL CRÉDITO.....	27
5.3.3.3 OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS	27
5.3.3.4 PROCESO DE COBRO	27
5.3.3.5 NIVEL DEL CRÉDITO.....	28
5.4. CAPÍTULO IV: ANALISIS 2019-2020-2021-2022	28
5.4.1. INGRESOS.....	29

5.4.2. MOROSIDAD	33
5.4.3. CARTERA VENCIDA	34
5.4.4. ROTACION DE CARTERA	37
5.4.5. ANALISIS INGRESO, CARTERA POR COBRAR Y ROTACION DE CARTERA	38
5.5. CAPÍTULO V: POLÍTICA DE CRÉDITO	40
5.5.1. MONTOS MÁXIMOS Y MÍNIMOS	41
5.5.2. APROBACIÓN DE CRÉDITOS	42
5.5.3. GARANTÍAS.....	42
5.5.4. POLÍTICA DE PLAZOS DE CRÉDITO	42
5.5.5. CLASIFICACIÓN DE LOS TIPOS DE CRÉDITO	43
5.5.6. CERTIFICADO BANCARIO.....	43
5.5.7. BALANCES.....	43
5.5.8. CERTIFICADOS COMERCIALES	43
5.5.9. NIVEL DEL CONVENIO	44
5.5.10. ESTRATEGIAS APLICABLES A PERSONAS NATURALES	44
5.5.11. ESTRATEGIAS APLICABLES A PERSONAS JURÍDICAS.....	44
5.5.12. DOCUMENTACIÓN PARA ARCHIVO.....	45
5.5.13. PROCESOS PARA EL OTORGAMIENTO DE UN CRÉDITO	45
5.5.14. ANÁLISIS DE LA SOLICITUD DE CRÉDITO DE CLIENTES.....	45
5.5.15. ÍNDICES Y CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DE LOS CRÉDITOS	50
5.6. CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE UN MANUAL DE CRÉDITO Y COBRANZA APLICABLE EN EL LABORATORIO DE TERCER PARA CONTROLAR Y REGLAMENTAR LOS PROCESOS QUE SE REALIZAN EN EL ÁREA DE CRÉDITO	54
5.6.1. INTRODUCCIÓN.....	55
5.6.2. OBJETIVOS DEL MANUAL	55
5.6.3. ALCANCE DEL MANUAL.....	55
5.6.4. JUSTIFICACIÓN DEL MANUAL.....	55
5.6.5. FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DE LA PROPUESTA DEL MANUAL	56
5.6.6. DESCRIPCIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LA PROPUESTA; ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.	
CONCLUSIONES.....	65
RECOMENDACIONES	67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
ANEXOS.....	73
ANEXO 1. MANUAL DE PERFIL Y COMPETENCIAS	73
ANEXO 2. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA.....	77
ANEXO 3. REGISTRO DE REVISIÓN DE CONVENIOS.....	92
ANEXO 4. FORMULARIO DE REQUISITOS DE CRÉDITO.....	94
ANEXO 5. CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ubicación del Laboratorio a nivel Nacional	16
Tabla 2 Indicadores financieros por competidores del sector	18
Tabla 3 Ingreso por actividades ordinarias	29
Tabla 4 Ingreso por actividades ordinarias	31
Tabla 5 Morosidad	32
Tabla 6 Participación de las cuentas por cobrar en relación a las ventas a crédito	32
Tabla 7 Cartera vencida	34
Tabla 8 Participación de las cuentas por cobrar en relación a las ventas a crédito	36
Tabla 9 Índices de rotación de cartera	37
Tabla 10 Participación de las cuentas por cobrar en relación a las ventas a crédito	38
Tabla 11 Montos máximos y mínimos	41
Tabla 12 Política de plazos y de crédito	47
Tabla 13 Base de datos de clientes en etapa persuasiva y coactiva	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama estructural_____	10
Figura 2 Estructura orgánica_____	11
Figura 3 Mapa de procesos_____	12
Figura 4 Comportamiento del ingreso por ventas_____	30
Figura 5 Comportamiento del ingreso por ventas_____	31
Figura 6 Morosidad según rango de montos_____	32
Figura 7 Análisis de vencimiento en porcentajes_____	35
Figura 8 Estatus de créditos_____	36
Figura 9 Comparación ingreso, ventas a crédito, cartera por cobrar y rotación de cartera	39
Figura 10 Análisis composición de la cartera_____	40
Figura 11 Flujograma de procesos del otorgamiento de crédito_____	48
Figura 12 Sub proceso de Verificación para el otorgamiento de crédito_____	49
Figura 13 Gestión financiera – Tesorería y Cartera_____	51
Figura 14 Flujograma de procesos de la cobranza (AS-IS)_____	60
Figura 15 Sub proceso de negociación_____	61

RESUMEN

La investigación titulada “Diseño de un Modelo de Gestión Financiera en Créditos y Cobranzas para Laboratorio Clínico de tercer nivel de la ciudad de Quito, plantea el problema de la ausencia de un modelo actualizado de gestión financiera que permita la recuperación de cartera vencida. Se ha detectado una falencia en el rubro de recuperación de cartera que causa una falta de liquidez, a consecuencia de los valores pendientes de cobro a clientes por amplios periodos de tiempo. Este proyecto se centra en el diseño de un sistema de control interno para el área de facturación y cobranza, donde se crean varios procedimientos entre ellos: elaboración de facturas, gestión y recaudación, ingreso de pago, depósito en bancos, elaboración de notas de crédito, aprobación de créditos a clientes. Con estos procedimientos se diseña una guía de actividades que fortalece la eficacia operativa del departamento de cobranza. Es importante que este manual sea valorado por la alta gerencia y formalice el proceso con todos los involucrados en el departamento. Los objetivos planteados requerían establecer la situación actual de la empresa en el área de créditos y cobranzas, con la finalidad de determinar las debilidades que disminuyan el impacto de la cartera vencida, para proponer el diseño de un modelo financiero. En el marco teórico consta el aporte de varios autores reconocidos en el área de administración y finanzas. En la parte metodológica se utilizó los métodos lógicos: inductivo, deductivo, analítico y sintético. Los resultados se representaron en tablas y figuras, permitiendo la implementación de la propuesta que estableció los parámetros para recordar la gestión de cobranzas, negociación en los pagos con descuentos, un proceso de motivación de cobro con acciones eficientes y eficaces que influyan en el deudor para un pago puntual. Lo práctico del estudio es que puede servir de réplica para que otras organizaciones consulten y valoren el diseño de la propuesta. Además, se analizó la cartera vencida de la empresa donde se detectó que no hay registros de las causas por las cuales no pagan a tiempo los clientes y la mayoría de casos corresponden al año (2021). Al final se establecieron conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Palabras clave: Gestión Financiera, Crédito, Cobranzas, Cartera, Liquidez.

ABSTRACT

The research "Design of a Financial Management Model in Credits and Collections for a third-level Clinical Laboratory of the city of Quito, proposes an updated financial management model that allows the recovery of overdue portfolio. A failure is detected in the portfolio recovery item that causes a lack of liquidity, as a result of the amounts pending of collection from customers for long periods of time, we focused on the design of an internal control system for the billing and collection area, where procedures intervene, among them: billing, management and collection, payment income, approval of credits to customers. These procedures design activities that strengthen the operational efficiency of the collection and billing department. It is important the assessment by senior management; the objectives set required to establish the company's current situation in the area of credits and collections, in order to determine the weaknesses which decrease the impact of the overdue portfolio, in order to propose the design of a financial model. The theoretical framework includes the contribution of several recognized authors in the area of administration and finance. In the methodological part, the logical methods were used: inductive, deductive, analytical and synthetic. The results were represented in tables and figures, allowing the implementation of the proposal with parameters to remember the collection management, negotiation in payments, a process of motivating collection with efficient and effective actions for a timely payment.

Key words: Financial Management, Credit, Collections, Portfolio, Liquidity.

I hereby certify that the above is a true and reliable translation of the original document presented to me in Spanish.



LUCIA FERNANDA
SANDOVAL SALVADOR

Lucia Sandoval S.
Certified Translator
American Translators Association - ATA
Membership # 266444

INTRODUCCIÓN

La estructuración de la presente investigación está contemplada por los siguientes capítulos: Capítulo I, este capítulo está constituido por el planteamiento del problema, que se encuentra fundamentado por la contextualización macro y micro, el análisis crítico basado en las causas y sus efectos, así como también la prognosis, formulación del problema, sus interrogantes, la delimitación del problema, su justificación y finalmente se detalla el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

Capítulo II, este capítulo está estructurado por el marco teórico que se sustenta en los antecedentes investigativos, fundamentación filosófica como legal y las categorías fundamentales, para posteriormente establecer la hipótesis de la investigación, así como también se detallan las variables de estudio tanto la independiente como la dependiente.

Capítulo III, se hace referencia a la metodología que se empleó en el desarrollo de la investigación, determinando los niveles o tipos investigación, además de determinar la población y muestra; operacionalizando las variables de estudio y estableciendo las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la recolección de información.

Capítulo IV, en este capítulo, se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas y la verificación de la hipótesis. Capítulo V, Se procede a emitir las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo VI, finalmente en este capítulo se encuentra detallada la propuesta, la misma que está conforma por el título, los antecedentes, la factibilidad, su justificación, los objetivos y el modelo operativo determinado por sus fases o etapas.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, el mundo se encuentra expuesto a un acelerado proceso de globalización, abordando diferentes medios económicos, tecnológicos, sociales y culturales, los cuales influyen de manera directa en el desenvolverse del ámbito empresarial,

indistintamente del sector mercantil en el que se desarrolle una organización y los productos o servicios que ofertan en un nicho de mercado determinado.

Al respecto, según Parada et al. (2021), la globalización busca respuestas que se manifiesten como una solución integradora para que las organizaciones empresariales asentadas en diferentes circunscripciones territoriales, logren concretar sus metas establecidas en un periodo de tiempo determinado y alcancen la rentabilidad financiera esperada. En este sentido, la mayor parte de ingresos económicos deriva de las distintas acciones de comercialización, ya sea por ventas, cuentas por cobrar, recuperación de cartera vencida, entre otros movimientos transaccionales.

A nivel de América Latina, los procesos de cobranza son referidos como una de las acciones de mayor incidencia en el desarrollo empresarial de los diferentes países que hacen parte de dicha región. Este accionar como lo refiere Martínez et al. (2022), se ejecuta de manera ordenada y secuencial, obedeciendo a ciertas situaciones exclusivas de la globalización que requieren una adecuada comunicación con los clientes o consumidores; por consiguiente, toda empresa necesita estar informado sobre su situación financiera, para poder determinar y evaluar la gestión realizada por todos los agentes que intervienen en su funcionamiento.

Los diferentes acontecimientos sociales, políticos y económicos que se han evidenciado en todo el Ecuador, han configurado un escenario empresarial, donde muchas organizaciones se ven urgidas de acceder a créditos financieros que permitan solventar ciertas necesidades o requerimientos que inciden en su correcto funcionamiento u operatividad. Ahora bien, una de las alternativas viables para afrontar dichas dificultades, en caso de no conseguir dicho financiamiento, es la recuperación total de cartera vencida de aquellos clientes que han caído en morosidad, hecho que debe darse por medio de una excelente gestión que incluya planificación y estrategias encaminadas que coadyuven en la consecución de una buena rentabilidad empresarial (Villena & Guerrero, 2021).

Ante esta realidad, la información que aporta los balances financieros de una organización empresarial permite evaluar la capacidad del ente para generar flujos favorables, basado en los datos contables que derivan de las transacciones económicas; además, permite realizar el análisis que facilita la toma de decisiones en lo relacionado a las

inversiones financieras, los planes de acción, control de operaciones y reparto de dividendos (Bareto, 2020).

Entre las herramientas más usadas para realizar un análisis financiero, se encuentra precisamente, las razones financieras, referidas por Párraga et al. (2021), como un proceso metódico ejecutado de manera ordenada y secuencial, con la finalidad de medir el grado de eficacia y el comportamiento que evidencia la organización empresarial; además permite obtener una perspectiva amplia y concreta de la situación financiera que evidencia en un momento dado.

En este sentido, según Narea & Guamán (2021), las razones financieras son herramientas que nos brindan información sobre el grado de liquidez y rentabilidad que evidencia una empresa, además, del apalancamiento y la rotación que presenta su cartera. Estos aspectos son percibidos como elementos claves al momento de realizar comparaciones con las organizaciones competitivas dentro de un nicho de mercado determinado.

El uso de esta herramienta como lo refiere López et al. (2021), es fundamental para analizar de forma minuciosa, los diferentes procesos económicos que son ejecutados dentro de una organización empresarial, hecho que permite evaluar objetivamente su funcionamiento, lo cual deja entrever las oportunidades de desarrollo y perfeccionamiento de servicios, métodos y estilos de dirección, con el objetivo de conseguir una mejor operatividad financiera y contribuir a la consecución de las metas previamente establecidas.

Ahora bien, en el laboratorio de tercer nivel abordado en el presente estudio, a consecuencia de la pandemia del COVID-19 suscitada en el año 2020, se maneja un movimiento considerable de cuentas por cobrar, lo cual también derivó en un incremento de las cuentas por cobrar, siendo imprescindible, generar estrategias, políticas y procesos de cobranza que se ajusten a las características de la empresa y las necesidades de los clientes o usuarios con quienes se ha establecido dicha relación mercantil.

De igual manera, en el diario desenvolverse de esta organización empresarial, se pone de manifiesto situaciones como: la ausencia de un adecuado control de los cobros que se deben realizar y no se detectan las razones por las cuales se producen demoras con el pago de las ventas a crédito o si los plazos pautados para cancelar el pago de las ventas a crédito

son muy largos. Esta realidad viene influyendo de forma directa en el posicionamiento de la empresa y la consecución de buenos resultados para la empresa; ante lo cual, resulta trascendental promover acciones y mejorar las políticas de cobranza, por cuanto de continuar con dicha estrategia de cobranza, podría incurrir en problemas de liquidez o rentabilidad.

Considerando todo lo referido, surgió la siguiente interrogante que permitió guiar el desarrollo de la presente investigación: ¿Cómo afecta financieramente la gestión de recuperación de cuentas por cobrar a la liquidez y rentabilidad en el laboratorio de tercer nivel de la ciudad de Quito en el que se realiza el estudio durante el periodo de 3 años?

2. OBJETIVOS

2.1. GENERAL

Disminuir los índices de morosidad y proporcione liquidez a la empresa mediante la implementación de estrategias, procesos y políticas de recuperación de cartera.

2.2. ESPECÍFICOS

- Identificar los puntos débiles del proceso de gestión de cartera y cobranzas para evaluarlos y diagnosticar la situación de la empresa.
- Implementar un modelo de gestión de cartera y cobranzas estrategias, procesos y políticas para minimizar el impacto de la cartera vencida y sus efectos en la liquidez.
- Validar la viabilidad del modelo de gestión de cartera y cobranzas diseñado mediante el análisis de ratios financieros y de morosidad comparándolo con años anteriores.

3. JUSTIFICACIÓN

El manejo de la cartera en el ámbito empresarial es un punto clave para la gestión financiera de una empresa, por cuanto marca la rentabilidad y liquidez de cualquier organización; de igual manera, permite medir en qué proporción los clientes hacen uso de los recursos de terceros para poder financiar cualquier decisión. La Superintendencia de Compañías propuso un Manual de usuario denominado “Información de tarjetas de circulación restringida y ventas a crédito”, donde se clasifican los créditos como vencidos hasta 30 días, de 31 a 60 días y más de 60 días (SCE, 2022).

Bajo esta premisa, se pretende analizar la información de la cartera vencida del laboratorio de tercer nivel abordado en el presente estudio, con la finalidad de desarrollar un modelo de gestión de cartera y minimizar los índices de morosidad para así determinar los motivos más importantes que influyen en la inflación de los índices de morosidad y como esto afecta al desarrollo de las operaciones de la empresa; por cuanto, una elevada cifra de cartera vencida y reportes de saldos con una antigüedad mayor a los 5 años en algunos casos.

Ante esta realidad, se vio la necesidad de diseñar un modelo de gestión de cartera que satisfaga la necesidad de un control interno preventivo, concurrente y correctivo a la situación actual de la cartera de clientes; por ello, con el presente trabajo se pretende reducir los índices de morosidad propiciados entre el 2019 al 2021, lo cual representa el 32% del total de la cartera.

Por consiguiente, es necesario contar con procesos específicos e índices de medición que permitan evaluar las causas por las que se producen la morosidad, la afectación del sector público en la cartera, el manejo de contratos de nuevos clientes, las causas de no pago por valoración de clientes; en otras palabras, plantear mecanismos y procedimientos para el seguimiento de cobro en base a estrategias que faciliten la ejecución del proceso de recuperación de cartera y vinculación de nuevos clientes.

Además, se realizará un análisis que permita recopilar datos de todos los procesos que tiene la cartera de crédito, para así poder implementar nuevas políticas enfocadas a la recaudación de sus ventas a crédito, en un período de tiempo optimizado, que brinde a la empresa mayor liquidez que permita cubrir el pago puntual de sus proveedores.

Las bases para la justificación de la presente investigación fueron los hallazgos encontrados en los estados financieros de los últimos ejercicios, que permitieron identificar

el problema que dio cabida a este estudio ya que se debe fortalecer la recuperación de la cartera vencida y por vencer. Las empresas que otorgan crédito a sus clientes como un mecanismo para ser competitivos en mercados de alta rivalidad, como es el caso del laboratorio abordado en el presente estudio, resulta crucial poseer una adecuada recuperación del crédito y evitar afectaciones negativas en la rentabilidad, solvencia y sostenibilidad de la institución.

Por otro lado, tras el desarrollo del presente estudio, los ejecutivos del departamento de recaudaciones y ventas, tendrían una orientación ampliada de sus obligaciones, conocerían los pasos para identificar a deudores y principales garantes, aplicando estrategias que coadyuven a perfilar de manera adecuada y presionarlos a cancelar lo adeudado; razón por la cual es imprescindible y necesario tener políticas adecuadas que permitan tener una cobranza eficaz y eficiente, recuperando el dinero prestado en buenos términos, sin que exista afectación en la relación comercial con el cliente y de esta manera mitigar los riesgos inherentes a este.

Finalmente, según Cedeño et al. (2021), es importante realizar el presente estudio enfocado a la norma, donde se considera que el tratamiento de las cuentas por cobrar es representativo dentro de los estados financieros, debido a su relación directa con la rentabilidad y el riesgo de una entidad; adicionalmente, el manejo de las cuentas por cobrar depende directamente de la existencia o no de problemas de liquidez y el riesgo que la empresa asuma cuentas incobrables.

4. METODOLOGÍA

La problemática de la investigación estuvo enmarcada dentro del análisis **descriptivo** por cuanto se analizó y describió los elementos más importantes que se deben considerar para la gestión de cobranzas desde la perspectiva cuantitativa y cualitativa.

El método de investigación fue de análisis **cualitativo**, en lo referente a la información de las variables e indicadores que se encuentren relacionados con la evolución crediticia concurrente y correctivo a la situación actual de la cartera de clientes de laboratorio clínico de tercer nivel de la ciudad de Quito; además de la identificación, evaluación y

descripción de los elementos que la empresa debe considerar para la implantación de un modelo para la gestión de cobranzas.

Además de los métodos propuestos, se recurrió a un **enfoque mixto** pues se realizaron entrevistas, observaciones y análisis probabilísticos de las muestras poblacionales que nos permitieron entender desde varios puntos de vista el punto clave del problema a analizar.

Estudios para cuyo desarrollo se busca o requiere examinar el comportamiento de los fenómenos o hechos, a partir de la operación de cambios intencionados en las variables que los componen. Se realizó la clasificación histórica de vencimientos, reincidencias, nivel de compra, recurrencia de compra, se establecieron las estrategias de recuperación detallándolas, así como en primer contacto, contacto cercano y visitas.

Desarrollo de un plan de incentivos por pronto pago, se procedió a crear una tabla de rangos por días anticipados de descuento a los nuevos clientes en la firma del contrato, una tabla de rangos para identificar el nivel de riesgo que los créditos otorgados representan a nivel total de la cartera y planes de crédito con límites y bases para aprobaciones de los mismos.

Fuentes y técnicas para la recolección de la información; las fuentes de información de la investigación fueron de naturaleza secundaria, se aplicaron formularios, encuestas, entrevistas al gerente financiero y contador de laboratorio clínico de tercer nivel de la ciudad de Quito, en donde se recogió la información pertinente. Así mismo se analizaron las posibles causas de morosidad y reincidencia en el cliente; se planteó un plan de incentivos por pronto pago a clientes que cancelen antes de la fecha establecida en su base de datos y en sus respectivos manuales operativos y administrativos.

Adicionalmente se consideró la normativa y regulaciones establecidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros y por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y de otros textos y regulaciones afines al tema de la gestión de cobranzas.

5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1. CAPÍTULO I: MARCO CONTEXTUAL

5.1.1. Reseña histórica

Fundado en 1959 como un laboratorio clínico general llamado Laboratorio Clínico Bacteriológico, desde entonces, se ha observado impresionantes avances tecnológicos en los análisis clínicos, los cuales han evolucionado desde métodos artesanales, hasta complejos equipos automatizados de análisis, así como métodos para estudio del DNA por biología molecular, etc. Posteriormente, fue creado el 02 de mayo de 1959 en el sector de la Alameda en la ciudad de Quito, este laboratorio tiene un amplio portafolio de servicios de pruebas en diferentes áreas. El laboratorio se ha convertido en un icono de los servicios de laboratorio clínico en el Ecuador tras 64 años en el mercado y a la fecha el laboratorio cuenta con 25 sucursales presentes en la ciudad de Quito, Ibarra, Manta, Portoviejo y Santo Domingo (LabEc, 2023).

“Nuestra institución brinda una gran variedad de servicios de medicina de laboratorio en términos de exactitud, rapidez y calidad. Con el liderazgo en Inmunología se han logrado importantes aportes a la comunidad médica, convenios con centros de educación superior públicos y privados, así como la creación de la Unidad de Investigaciones en Biomedicina, que ha logrado importantes contribuciones, reflejadas en sus publicaciones científicas.”

A través de los años, y en especial en los años 90 e inicios del 2000, Laboratorios ha extendido su radio de acción, así estratégicamente se creó una sucursal en sector norte de Quito con el nombre de “Especialidades en Laboratorio Clínico”. Posteriormente, se dio apertura a centros de toma de muestras (Reumaceb, Centro de Endocrinología, Diabetes y Metabolismo), conservando en todos ellos, la filosofía de servicio personalizado y de calidad.

En medio de este crecimiento el laboratorio clínico ha debido enfrentar cambios en la sociedad, en la medicina, y en los nuevos servicios que la atención médica y las entidades sanitarias lo exigen, así bioseguridad, biología molecular, exigencias de formación especializada y continua, entre otros.

5.1.2. Misión

Ofrecer a la comunidad un portafolio especializado de exámenes de laboratorio clínico para el apoyo diagnóstico con personal adecuado, infraestructura, servicio y atención personalizada, que permitan asegurar la calidad, exactitud y confiabilidad de los resultados (LabEc, 2023).

5.1.3. Visión

Ser un referente como Institución de Salud especializada en Medicina de Laboratorio e Investigación, brindando un servicio de excelencia para el bienestar de los pacientes (LabEc, 2023).

5.1.4. Objetivos

Dentro la planeación estratégica la empresa se han planteado objetivos estratégicos que le permitan cumplir con su misión y lograr su visión. Siendo sus principales objetivos el de contribuir a incrementar la rentabilidad de la empresa, maximizando la generación de ingresos, a través de la excelencia operativa que le permita optimizar los costos y el uso de los activos, manteniendo la calidad (LabEc, 2023).

5.1.5. Servicios y productos

Ofrece un amplio portafolio de pruebas en las áreas de Hematología, Coagulación y Hemostasia, Bioquímica, Endocrinología, Marcadores Tumorales, Drogas y Toxicología, Uroanálisis, Microbiología, Parasitología, Virología, Citología, Serología, Inmunología Celular, Enfermedades Infecciosas, Genética, Autoinmunidad y Biología Molecular (LabEc, 2023).

5.1.6. Diagrama estructural y funcional

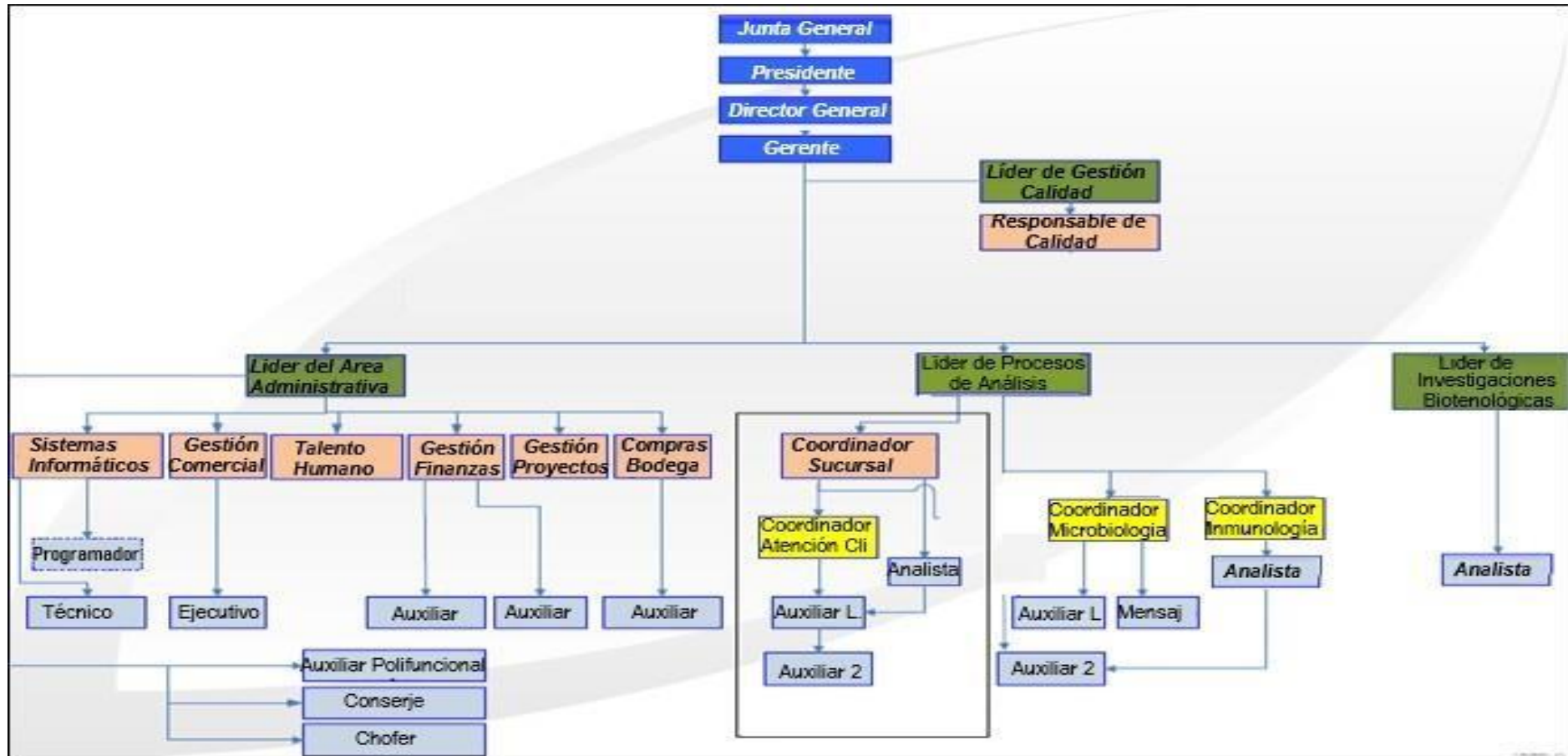


Figura 1 Organigrama estructural
 Fuente y elaboración: (LabEc, 2023)

5.1.7. Estructura orgánica

A continuación, se presenta la distribución jerárquica de un laboratorio de tercer nivel de la ciudad de Quito, presidida por la Junta General y a la cabeza el director general que cuenta con la suficiente experiencia y competencia para liderar la organización,

Como segunda línea jerárquica se encuentran los líderes de procesos de análisis, el líder administrativo y el líder de la unidad de investigación, todos ellos conforman la parte medular de la organización.

Como apoyo tenemos líderes de la gestión de la calidad, el auditor de calidad y el representante de la calidad que todavía se mantiene dentro del organigrama.

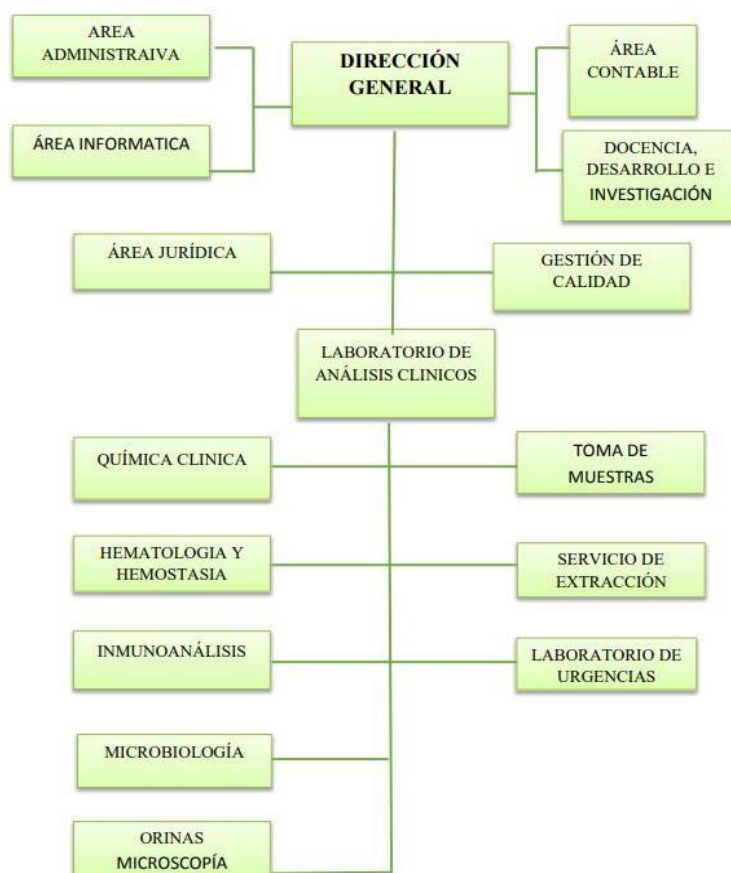


Figura 2 Estructura orgánica
Fuente: Elaboración propia (2023)

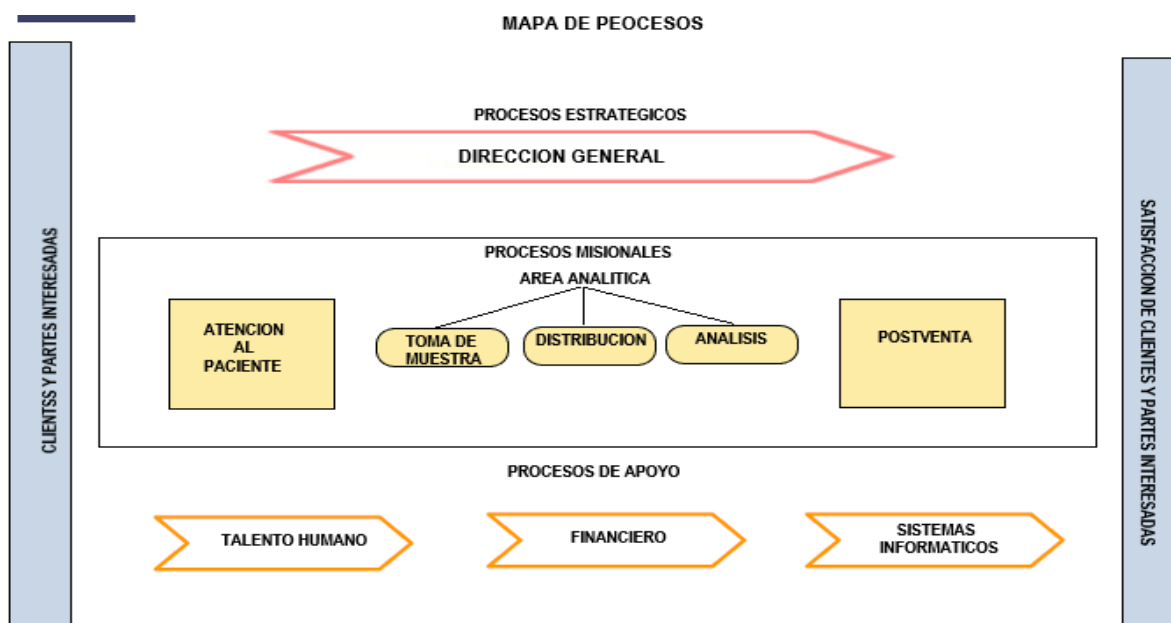


Figura 3 Mapa de procesos
Fuente: Elaboración propia (2023)

El laboratorio de tercer nivel de la ciudad de Quito, tiene bajo su Sistema de Gestión de Calidad los procesos de gestión de recepción, toma y transporte de muestras, procesamientos pre analítico y analítico de muestras biológicas para diagnóstico en Bioquímica Clínica, Microbiología, Parasitología, Endocrinología, Inmunología, Uroanálisis, Biología Molecular, Coagulación y Hemostasia, Hematología, Toxicología y Drogas, Marcadores Tumorales, Citología, Citometría de Flujo y Entrega de resultados, incluyendo la interpretación y asesoramiento a pacientes como a instituciones (LabEc, 2023).

Como muestra la figura, se detalla los principales departamentos y su importancia de acuerdo con el Mapa de Procesos de Michel Porter Mapa de Procesos laboratorio de tercer nivel de la ciudad de Quito, reconoce los siguientes procesos:

Procesos Misionales: que constan Gestión de la Calidad, Gestión Estratégica, Gestión de la Calidad y Gestión de Investigación Biotecnológicas

Procesos Generados de Valor: Preanalítico (Transporte de muestras, Toma de Muestra y Distribución), Análisis, Posanalítica (validación de resultados).

Procesos de Apoyo: Talento Humano, Gestión Financiera, Gestión de Compras y Bodega y Gestión de Informática (LabEc, 2023).

5.1.8. Política de calidad

“Es misión de empresa, servir a la comunidad con análisis clínicos especializados, confiables, oportunos y adecuados para el uso previsto, sean estos de diagnóstico, de investigación, de seguimiento y preventivos, como herramienta de ayuda al personal médico, para buscar la salud y bienestar de los pacientes.

Nuestro trabajo lo realizamos con personal competente y especializado, basados en el cumplimiento de los requisitos aplicables y de las normas internacionales ISO 15189:2012 e ISO 9001:2015 y comprometidos con la buena práctica profesional.

5.1.9. Información documentada

Las políticas, procesos, programas, manuales, procedimientos e instrucciones están documentados y comunicados a todo el personal pertinente. El director de laboratorio de tercer nivel de la ciudad de Quito se asegura de que los documentos se comprenden y se implementan, los elementos documentados del sistema de gestión de calidad se encuentran en la Lista Maestra de Documentos (Red interna de calidad).

El Sistema de Gestión de la Calidad del laboratorio de tercer nivel de la ciudad de Quito, incluye los indicadores del Sistema de Gestión de la Calidad, el programa de mantenimiento preventivo y calibración de los equipos, controles internos según las recomendaciones del fabricante o disposiciones del director general, y controles externos en programas de evaluación externa de la calidad. Microbiología utiliza controles externos con cepas, además participa en la Red Nacional de Control Externo.

La documentación del sistema de gestión de la calidad incluye lo siguiente:

a) Política de Calidad y Objetivos de Calidad

b) Manual de Calidad

Todos los Procedimientos, procesos documentados y registros se enumeran en la Lista Maestra de Documentos. Por ejemplo, los relacionados a los macroprocesos como: gestión de recepción, toma y transporte de muestras, procesamiento preanalítico, procesamiento analítico de muestras biológicas para diagnóstico, entrega de resultados, incluyendo la interpretación posanalítica y asesoramiento a pacientes, médicos e instituciones.

c) Lista Maestra de Documentos

Los documentos requeridos por el sistema de Gestión de Calidad son controlados, cada documento del SGC interno lleva la leyenda -si el documento es impreso, es una copia no controlada- con la finalidad de prevenir copias impresas no controladas.

El laboratorio se asegura de lo siguiente:

- Todos los documentos remitidos al personal del laboratorio como parte del sistema de gestión de la calidad son aprobados por personal autorizado antes de su emisión, según la Lista Maestra de Documentos.

Los documentos se revisan en cada auditoría y se aprueban por personal autorizado cuando presenta cambios. Para el control de información en el programa informático Savia Lab.

- Al variar una versión o cambio del documento, se elimina el documento anterior de la carpeta de Gestión de Calidad y se lo reemplaza por el documento actual con su nueva versión. Todos los documentos tienen su versión vigente en la carpeta de Gestión de Calidad que se distribuirá a la red interna del laboratorio.

- Los documentos con su última versión vigente se encuentran en la red interna del laboratorio manteniéndose disponibles en los puntos de uso de cada área.
- Los documentos no tienen tachones ni enmendaduras ya que los documentos son digitales y se los puede identificar fácilmente a través de la Lista Maestra de Documentos.
- Los documentos de origen externo necesarios para la planificación y operación están controlados e identificados en la Lista Maestra de Documentos. En el caso de los documentos externos como: insertos, manuales, libros, legislación, entre otros; los vigentes se los identifica por la firma del responsable de área, la última versión o fecha de mayor actualización y no constan la Lista Maestra de documentos.
- En la red interna se encuentra únicamente la documentación vigente para prevenir los documentos obsoletos; en el caso de documentos externos son vigentes los de última edición (libros) o la fecha de mayor actualización (insertos y manuales). No existe documentación obsoleta en el laboratorio

La Lista Maestra de Documentos cuenta con un ítem, donde se establece el sitio en el que reposa el registro o si está en la intranet, con lo que se evita que el registro pueda perderse. El personal del laboratorio es consciente de la importancia de entregar al área responsable del registro, en caso de encontrar alguno extraviado apoyado en la Lista Maestra de Documentos

5.2. CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL SECTOR

Dentro del ranking 7 de laboratorios ecuatorianos en los años 2018-2019 el laboratorio clínico de tercer nivel se encuentra en el cuarto lugar encontrándose así la siguiente tabla:

Tabla 1

Ubicación del Laboratorio a nivel Nacional

2019	Nombre	Ingresos (en millones de dólares)	
		2018	2019
1	International Laboratories Services Interlab	26,08	27,80
2	Laboratorio Clínico Ecua-American Lab.E.A	15,86	19,31
3	Synlab	9,75	11,25
4	Zurita & Zurita Laboratorios	3,97	5,22
5	Laboratorio Clínico Alcivar Alclinic	3,71	3,63
6	Labservices	3,54	3,61
7	Compañía de Servicios Médicos Solidarios CruzVital	3,06	3,25

De acuerdo al Servicio de Rentas Internas (SRI), las “clínicas y hospitales, centros y servicios médicos, laboratorios y otros”, incrementaron sus ingresos en un 2,4% en 2022, hasta alcanzar la suma de USD 4.748 millones. Esta cifra representa el 2,1% de los ingresos totales generados en la economía.

5.2.1. Impacto COVID-19

En 2022, el escenario mundial estuvo marcado por niveles históricos de la inflación, el encarecimiento del financiamiento en los mercados internacionales por el endurecimiento de la política monetaria en las economías avanzadas y la ralentización del crecimiento de Estados Unidos y China, derivados del conflicto en Ucrania y otros shocks externos.

No obstante, según el Banco Central del Ecuador [BCE] (2023), la economía ecuatoriana creció en un 2,7, impulsado por un repunte del precio del petróleo, un

incremento del flujo de remesas hacia el país, crecimiento del crédito y la inversión y un mayor dinamismo del consumo de los hogares.

Por su parte, el PIB de las actividades relacionadas a los “servicios sociales y de salud”, que representan el 4,4% del PIB total, aumentaron en términos reales en un 1,7%, hasta situarse en USD 2.525 millones en 2022. El BCE estima que este sector alcance una tasa de crecimiento de 1,9% al cierre de este año (BCE, 2023).

La participación en la toma y procesamiento de muestras de COVID-19 permitió obtener un posicionamiento fuerte en el mercado, por lo cual frente a la crisis sanitaria el gobierno dictamina “Uno de los principales ejes de la respuesta sanitaria se centró en la ampliación de la red de laboratorios para la detección de casos. Según Acevedo et al. (2021), las acciones se enmarcaron en el fortalecimiento de los laboratorios del Instituto Nacional de Investigación en Salud Pública y en la regulación de laboratorios privados para la toma de muestras y realización de pruebas diagnósticas para COVID-19.

5.2.2. Indicadores financieros por competidores del sector

En este sentido, según el Servicio de Rentas Internas [SRI] (2023), los ingresos generados por el sector de la salud en el último año se totalizaron en USD 11.088 millones; esto es, un incremento de USD 428 millones con respecto a 2021.

Según información obtenida en la Superintendencia de Compañías, Valores y seguros el análisis de los datos obtenidos nos arroja que el nivel de solvencia en estos 7 laboratorios tiene una media de \$27,23 lo cual representa que el sector está bien posicionado y pueden hacer frente a sus obligaciones con terceros, adicional a esto el sector se vio influido por la pandemia de COVID-19.

Adicionalmente, se muestra una ratio promedio de liquidez del \$10,15, a lo cual los miembros del sector pueden hacer inversiones en su mismo sector y/o diferentes ramas de negocio y un endeudamiento bajo de 0,06 a lo cual resalta el hecho de que a raíz del surgimiento de la pandemia este sector quedó estable y con tendencia al crecimiento, para lo cual hay que analizar cómo serán los años venideros.

Tabla 2

Indicadores financieros por competidores del sector

Fuente: Elaboración propia (2023)

5.3. CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO, LEGAL Y CONCEPTUAL

5.3.1. Marco teórico

5.3.1.1. El crédito, definición y clasificación

El crédito es referido por Según Levy & Bustamante (2019), como “la operación de préstamo de recursos financieros al que accede un sujeto o empresa que cumple con ciertos requisitos legales y debe cumplir con una promesa de pago previamente establecida” (p. 127); es decir, un proceso que permite acceder a cierta cantidad económica requerida para solventar un requerimiento tangible o intangible que hace parte de las necesidades básicas inherente a su bienestar y el de su entorno familiar próximo. Estas prestaciones crediticias pueden ser otorgadas por otra persona u organización, mediante un contrato donde el prestamista y el prestador llegan a un acuerdo de pago.

En este sentido, los créditos bancarios contemplan cantidades de dinero que una institución financiera coloca a disposición de sus clientes o usuarios, sean estos particulares o empresariales, para lo cual deben llegar a un acuerdo voluntario, donde se estipulen distintas condiciones sobre el proceso de devolución, abordado circunstancias como el tiempo de duración, interés sobre el capital a devolver y las implicaciones que derivarían, en un escenario donde no se cumpla con lo acordado.

Por consiguiente, el crédito es un mecanismo de suma importancia en el desenvolverse del ser humano, por cuanto permite que una persona u organización empresarial, consiga incrementar su poder de adquisición y solventar ciertas necesidades inherentes a su bienestar personal y familiar. En lo que concierne al ámbito empresarial, una prestación crediticia es referido como un elemento fundamental para el desarrollo y crecimiento de la organización o negocio, debido a que brinda facilidades comerciales a los clientes y mayor participación en el mercado (Montesdeoca, 2020).

Bajo esta premisa, los créditos aplicados en el ámbito empresarial se pueden clasificar atendiendo a los siguientes aspectos o utilidad:

a. Crédito según su uso

Crédito al consumidor; prestación crediticia que una empresa otorga a sus clientes mediante productos o servicios con el fin de percibir a cambio un valor con o sin intereses en el futuro.

b. Crédito por las condiciones de pago

Crédito normal o contado comercial; los clientes deciden cancelar una transacción al contado, hecho que utiliza en los movimientos mercantiles directos.

El pago anticipado: en este proceso los clientes tienen la capacidad de abonar de forma anticipada, el valor total de la transacción mercantil realizada; es decir, antes de recibir el bien o el servicio pretendido, la cancelación completa se habrá realizado. Esta situación es utilizada con la finalidad de determinar si un cliente tiene la solvencia financiera que le permita solventar sus requerimientos en un momento dado, siendo abordada en relaciones profesionales duraderas.

El pago aplazado: este tipo de cancelación tiene lugar cuando el cliente abona de manera parcial o total la transacción, luego de haber recibido el bien o la prestación del servicio.

El acceder a esta alternativa de pago, los clientes deben cumplir con diferentes requisitos que deben ser cumplidos de forma estricta. En el caso de que se desenvuelva en el ámbito de la administración pública, dicha cancelación no puede darse en un tiempo mayor a los 30 días posteriores a la consecución de la transacción mercantil; por el contrario, un cliente privado o profesional autónomo, el plazo de pago no puede superar los 60 días, posterior a la entrega del bien o prestación del servicio (Garrido, 2020).

5.3.1.2. Políticas de crédito y cobranzas

Las políticas de crédito y cobranzas son referidas por Arias et al. (2021), como un proceso ejecutado dentro de una organización empresarial, con la finalidad de facilitar la consecución de las metas establecidas para un periodo de tiempo determinado. Estas acciones son gestionadas por la gerencia financiera, no obstante, hay ciertos aspectos que no pueden ser controlados de la manera esperada, tal es el caso de las cuentas por cobrar, las cuales deben coadyuvar en el equilibrio de la rentabilidad y el riesgo de la organización empresarial.

De acuerdo a García et al. (2018), estas políticas son herramientas que permiten establecer los diferentes parámetros o aspectos que sustenta el sistema crediticio y modalidades de pago dentro de una organización empresarial que se desenvuelve en un ámbito comercial determinado; es decir, un mecanismo fundamental que coadyuve en la promoción de la demanda de una empresa, hecho que también influye en las cuentas por cobrar y la consolidación de su productividad.

El laboratorio en estudio mantiene políticas muy flexibles y que están poco adaptadas a la realidad del mercado, se ha dejado de lado la inclusión de nuevos protocolos y varios procesos internos se mantienen de manera implícita o se los asocia con otras áreas cruciales como son facturación, área comercial y cobros por lo cual han surgido dificultades en los procesos de recuperación de cartera por lo que muchas veces se ha dejado de lado aspectos importantes que en el futuro van a repercutir.

Como resultado de este cruce de información se genera la dificultad de recuperación de cartera de manera adecuada Provocando así que no se pueda recuperar la cartera de forma óptima, en el siguiente capítulo se observará como actúan las cuentas por cobrar en el periodo 2018-2020 y como la pandemia del COVID-19 afecto en el

incumplimiento de pago de los créditos otorgados y agudizo los problemas de recuperación de estos.

5.3.1.3. Diseño de políticas de crédito y cobranzas

Según Van Horne & Wachowicz (2019), las organizaciones empresariales tienen la capacidad de establecer las políticas o normativas que guíen los procesos de cobranza pertinentes. Esta situación conlleva la combinación de los procedimientos de cobro, lo cual deriva en herramientas como: envío de cartas, llamadas telefónicas, visitas domiciliarias y otras acciones legales.

En esa misma línea, al momento de diseñar las políticas de crédito y cobranza, la organización debe considerar cinco factores de importancia: calidad de la cuenta aceptada, duración del periodo de crédito, porcentaje de descuentos por pago en efectivo, términos especiales y nivel de gastos de cobranzas. Los aspectos antes referidos, requieren ser analizados de forma minuciosa con la finalidad de identificar posibles situaciones de riesgo e implementar las acciones pertinentes, para poder reducir gastos e incrementar la liquidez de la empresa.

5.3.1.4. Riesgo crediticio

Según Almaguer & Pérez (2019), un riesgo en el ámbito financiero, conlleva cualquier nivel de inseguridad que conlleva el hecho de realizar una inversión o acceder a una prestación crediticia. Esta situación deriva de los continuos cambios a nivel social, económico y político que se presentan en el contexto donde se llevaría a cabo dichos movimientos transaccionales, por cuanto, no son controlables o predecibles, lo que deriva en incertidumbre o temor a no poder obtener el capital esperado.

En este sentido, el riesgo crediticio conlleva la variación de los resultados económicos que derivan de cualquier activo económico o una cartera de inversión, tras la quiebra o impago de una organización empresarial; es decir, contempla la medición de la probabilidad que presenta un deudor (derecho de pago), frente a un acreedor (derecho de cobro), para poder solventar sus obligaciones de pago, hecho que puede darse durante la

vida del activo o a vencimiento, dependiendo del acuerdo que se haya establecido entre ambas partes (Morales, 2020).

De acuerdo a Flores et al. (2021), el riesgo crediticio pone en evidencia la probabilidad de que no solventar sus obligaciones pertinentes. Según Vargas & Mostajo (2019), los componentes básicos de este proceso son los siguientes:

El riesgo de incumplimiento; la persona que accede a una prestación crediticia, no tiene la capacidad de cumplir con sus obligaciones de pago, acorde a lo estipulado en un contrato debidamente aceptado por ambas partes.

La severidad de la pérdida; contempla el nivel de pérdidas que puede generarse en las organizaciones tras el incumplimiento de pago.

5.3.1.5. Factores de otorgamiento de crédito

Según Cabello et al. (2020), la concesión de una prestación crediticia, contempla el análisis minucioso y secuencial de los clientes que solicitan dichos recursos financieros. Entre los aspectos a considerar, se encuentran los siguientes:

Investigar sobre el nivel de solvencia económica de los nuevos clientes u organizaciones con las que se pretende establecer ciertos convenios; esto permitirá determinar su capacidad de pago, el nivel de endeudamiento al que puede acceder y la calificación crediticia previa revisión en el buró de crédito respectivo.

Analizar la información que se obtenga del buro crédito y las diferentes condiciones que deben ser consideradas de manera previa, al otorgamiento de una prestación crediticia, lo que permita definir montos, plazos y otros requerimientos.

Revisar los informes crediticios que permitan determinar los montos económicos a los cuales pueden acceder una persona u organización.

Finalmente, se revisa de forma detallada los estados financieros de la persona u organización interesada en la prestación crediticia; para terminar, aceptando el crédito solicitado y establecer los montos pertinentes de pago.

5.3.1.6. Cobranzas

La cobranza es referida por Westreicher (2020), como un proceso orientado a recuperar el valor de las prestaciones crediticias que hayan sido otorgados por una organización; es decir, un acto mediante el cual se consigue la contraprestación por un bien, servicio o la cancelación de una deuda.

En este sentido, la cobranza es un elemento fundamental en el abordaje de la gestión crediticia de una organización empresarial; no obstante, su aceptación y debido reconocimiento, es una realidad que debe reunir tres aspectos característicos:

Adecuada: luego de que una prestación crediticia haya sido otorgada, la cobranza debe ser adecuada a las condiciones socioeconómicas del cliente, evitando llegar a acciones legales apresuradas, por cuanto puede dar lugar a fuertes fricciones.

Oportuna: los cobros deben darse en los plazos establecidos, con la finalidad de que los clientes no caigan en morosidad y la organización prestamista evite el aumento de cuentas incobrables.

Completa: las prestaciones crediticias otorgadas deben ser cobradas en su totalidad, no obstante, las organizaciones deben llevar un control sobre las cuentas incobrable a fin de asumir cierto grado de pérdida.

5.3.1.7. Cuentas por cobrar

Según Cárdenas & Velasco (2020), las cuentas por cobrar son las diferentes deudas o cantidades de dinero que una persona u organización mantiene con otro individuo o empresa, previo a un acuerdo establecido por ambas partes de manera legal; es decir, son derechos de cobro que se espera concretar en efectivo, resultado de una transacción mercantil por la venta de productos y/o servicios.

Las cuentas por cobrar son referidas como un activo corriente. Estas se pueden subdividir en las siguientes:

Cuentas por cobrar vencidas; El proceso de clasificar las cuentas por cobrar según su fecha de vencimiento a partir de una fecha dada.

Provisión cuentas incobrables; es un tipo de cuenta de salvaguardia establecidas por muchas empresas. La función principal de este tipo de cuenta es proporcionar un colchón contra las facturas de clientes que estén pendientes de pago durante períodos prolongados de tiempo.

Las empresas normalmente la base de la cantidad de reservas que se mantienen en la cuenta en las evaluaciones de los clientes de alto riesgo y la probabilidad de que los clientes no podrán honrar a las facturas.

5.3.1.8. Incobrables

En el Ecuador la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI), artículo 10 numeral 11, establecer el nivel de provisiones que una entidad debe manejar y cuyo objetivo es evitar o disminuir el riesgo de que las cuentas se vuelvan incobrables, como hemos podido observar que una empresa no puede identificar con exactitud cuál es la capacidad de pago de un cliente para hacer frente a sus obligaciones es por ello de importancia manejar cuidadosamente el riesgo crediticio (Tamayo & Cortina, 2020).

5.3.1.9. Modelo de gestión

Según Huertas et al. (2020), un modelo de gestión permite establecer un enfoque además de un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como para determinar las líneas de mejora continua hacia las que deben orientarse los esfuerzos de ésta

Por esta razón se podría determinar que un modelo de gestión de cartera y cobranzas le permite a una empresa o tener una herramienta esencial para el control de

sus recursos, de su estructura organizacional, transparentando procesos, manteniendo claros los objetivos e incrementando la productividad de cada departamento.

5.3.2. Marco legal

Según la Constitución del Ecuador, en la sección quinta, que refiere a los *intercambios económicos y comercio justo*:

Art. 335.- El Estado regulará, controlará e intervendrá, cuando sea necesario, en los intercambios y transacciones económicas; y sancionará la explotación, usura, acaparamiento, simulación, intermediación especulativa de los bienes y servicios, así como toda forma de perjuicio a los derechos económicos y a los bienes públicos y colectivos (CRE, 2020).

La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, en el Capítulo VII, que refiere a la **Protección Contractual**, establece:

Art. 47.- Sistemas de Crédito. - Cuando el consumidor adquiriera determinados bienes o servicios mediante sistemas de crédito, el proveedor estará obligado a informarle en forma previa, clara y precisa:

- El precio al contado del bien o servicio materia de la transacción;
- El monto total correspondiente a intereses, la tasa a la que serán calculados; así como la tasa de interés moratoria y todos los demás recargos adicionales;
- El número, monto y periodicidad de los pagos a efectuar; y,
- La suma total por pagar por el referido bien o servicio.
- Se prohíbe el establecimiento y cobro de intereses sobre intereses.

El cálculo de los intereses en las compras a crédito debe hacerse exclusivamente sobre el saldo de capital impago; es decir, cada vez que se cancele una cuota, el interés debe ser recalculado para evitar que se cobre sobre el total del capital. Lo dispuesto en este artículo y en especial en este inciso, incluye a las instituciones del Sistema Financiero.

El proveedor está en la obligación de conferir recibos por cada pago parcial. El pago de la cuota correspondiente a un período de tiempo determinado hace presumir el de los anteriores.

Art. 49.- Cobranza de Créditos. - En la cobranza de créditos, el consumidor no deberá ser expuesto al ridículo o a la difamación, ni a cualquier tipo de coacción ilícita ni amenaza de cualquier naturaleza, dirigida a su persona, por el proveedor o quien actúe en su nombre.

La obligación impuesta al proveedor será exigible, sin perjuicio de las acciones penales a las que hubiere lugar.

De acuerdo a la Ley de Régimen Tributario Interno, en el Capítulo IV, que corresponde a la **Depuración de los ingresos**, en la sección Primera De las Deducciones, establece:

Art 11.- Las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio, efectuadas en cada ejercicio impositivo a razón del 1% anual sobre los créditos comerciales concedidos en dicho ejercicio y que se encuentren pendientes de recaudación al cierre del mismo, sin que la provisión acumulada pueda exceder del 10% de la cartera total adorada (LRTI, 2019).

5.3.3. Marco conceptual

5.3.3.1 Crédito

Es un préstamo de dinero que una parte otorga a otra, con el compromiso de que, en el futuro, quien lo recibe devolverá dicho préstamo en forma gradual (mediante el pago de cuotas) o en un solo pago y con un interés adicional que compensa a quien presta, por todo el tiempo que no tuvo ese dinero (Levy & Bustamante, 2019).

5.3.3.2 Importancia del crédito

Según Martínez et al. (2020), el crédito es un elemento que está y que siempre estará dentro de la economía de un país y que es necesario, esencial, para que el propio país tenga solvencia, la capacidad empresarial y el apoyo social necesario para mantener un gobierno y dar estabilidad a una sociedad, a una economía y al propio país. (Levy & Bustamante, 2019)

5.3.3.3 Otorgamiento de créditos

La empresa en la cual estamos realizando el estudio no utiliza una política de crédito establecida de manera formal por esta causa se hace uso de lineamientos y parámetros que les ayudan a definir la concesión de créditos y a su vez los procedimientos de cobro, los lineamientos han presentado ambigüedades por lo que no se ajusta a las necesidades del giro del negocio.

Una vez ingresada la solicitud de crédito el área contable verificará si el cliente es apto o no a ser sujeto de crédito, en el caso del laboratorio en estudio se comprobará su calificación en el buró de crédito, se realizará un análisis de estados financieros y última declaración del impuesto a la renta y demás documentación requerida para determinar los niveles de crédito. (Levy & Bustamante, 2019)

5.3.3.4 Proceso de cobro

Actualmente el laboratorio mediante el área comercial hace el seguimiento a facturas pendientes de manera que se evite caer nuevamente en el espiral de cuentas por cobrar acumuladas y el valor de la cartera se dispare, durante la pandemia se tuvo un incremento significativo en cuentas por cobrar por lo cual se intentó llegar a acuerdos de pago con clientes que tienen cifras deudoras significativas y así disminuir la pérdida neta por deterioro.

5.3.3.5 Nivel del crédito

El nivel de crédito dependerá del consumo histórico y tipos de pruebas a realizar, pues un cliente para poder acceder a un crédito deberá haber sido cliente de contado por lo menos durante tres meses posteriores a la solicitud del crédito; con esta información se analizará cuál es su nivel de consumo por montos, tipos de pruebas y frecuencia. (Levy & Bustamante, 2019)

5.4. CAPÍTULO IV: ANALISIS 2019-2020-2021-2022

El objetivo del diagnóstico de crédito es con el fin de recaudar información para poder determinar si estos créditos se están gestionando adecuadamente y si la aplicación de los procedimientos, es la adecuada tanto para el otorgamiento de crédito y cobranzas de los mismos

La empresa cuenta con un reporte en su sistema de cobranza que no proporciona la información necesaria pues no mantiene una adecuada segmentación de los clientes que atiende, debido a la falta de información respecto al tipo de cliente, es decir, su datos de contacto los cuales deben ser alimentados por el personal del área comercial al momento de realizar los contratos , por esta se dificulta la labor de cobranza y el contacto con el cliente por lo cual genera que los resultados de la gestión no sean adecuados ocasionando deficiencia en el departamento financiero.

Posee políticas de crédito muy flexibles que se ven reflejadas en los contratos a clientes de servicios, pues la falta de mecanismos adecuados que garanticen que los pagos sean en las fechas establecidas, asegurar que se aplican los procesos previamente definidos, analizados, validados y determinados como óptimos, y garantizar que todos los clientes con características comunes reciban un tratamiento homogéneo. De acuerdo con la estrategia que se propondrá a la administración, la segmentación y perfilamiento se realizaría por subgrupos homogéneos según sus características, comportamientos o necesidades, los procedimientos de control que regule e impidan la violación de las políticas determinadas.

No existe el seguimiento adecuado de vencimientos de cuentas recordándoles sus obligaciones pendientes a los clientes, dando como resultado incumplimientos, elevando la cartera vencida, no tienen un cronograma de cobros diario o semanales, es decir, establecer un sistema de monitoreo del cumplimiento de los acuerdos negociados, que salvaguarde la calidad de la información, pero sobre todo que constituya un apoyo en la implementación de estrategias proactivas para evitar los créditos en mora.

No se evidencia el personal para la gestión de cartera para cubrir o abarcar las funciones y requerimientos de esta área, se le asignan funciones no acordes al puesto de trabajo, es decir, el proceso de recuperación de cartera y cobranzas en una actividad a la cual no se le da la importancia necesaria ya que la persona designada no tiene un proceso definido puntualmente y en el flujograma de proceso se los visualiza como un proceso corto y sencillo.

5.4.1. INGRESOS

Tabla 3

Ingreso por actividades ordinarias

Fuente: Elaboración propia (2023)

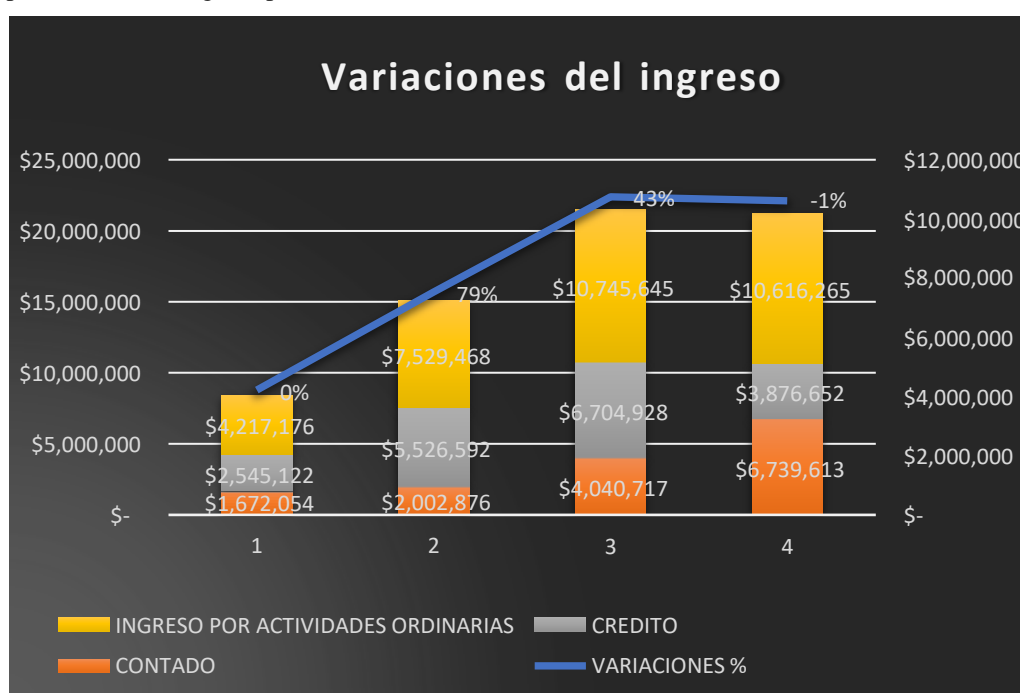
Como podemos observar en el año 2020 se dio un incremento sustancial de ventas del 79% esto debido al suceso de la pandemia COVID-19 lo cual le dio un empuje notorio al incremento del ingreso del laboratorio incluyendo así demás pruebas de laboratorio habituales, es un año atípico, en el año 2021 sobre el crecimiento del año pasado se logró aumentar un 43% se muestra un dato más real de la situación de las ventas en este año el proceso de pandemia se ha ido estabilizando y se observa la influencia de las pruebas

detección de COVID-19 y a su vez la presencia de las pruebas habituales que han sido por naturaleza el giro normal del laboratorio, en el 2022 presenta un decremento en las ventas del 1% con referencia al año pasado 2021, es decir, para este año la situación se ha ido estabilizando y las pruebas de detección de COVID-19 han perdido participación en el ingreso de la empresa, por lo cual se podría determinar que estaríamos nuevamente en la normalidad del negocio, con respecto al año 2019 se observa un incremento sustancial y sostenido, a lo cual podemos identificar que las por ingresos por ventas han ido en auge pero también ha incrementado la cartera por cobrar y no se ve mayor disminución en su cobro.

En este punto surge la interrogante al analizar el volumen de ventas en relación a la cartera ¿está la empresa en capacidad para hacer frente al incremento de las ventas y su afectación en los saldos de cartera por cobrar?

Figura 4

Comportamiento del ingreso por ventas



Fuente: Elaboración propia (2023)

Se podría decir que, en el año 2020 debido a la pandemia, la empresa tuvo un fuerte incremento que ayudo al negocio crecer a pasos agigantados, en el 2021 se muestra los vestigios de la pandemia y como la empresa ha ido enfrentando este acontecimiento y en el 2022 nos muestra un regreso a la estabilidad habitual y como la empresa ha enfrentado el regreso a una “normalidad”.

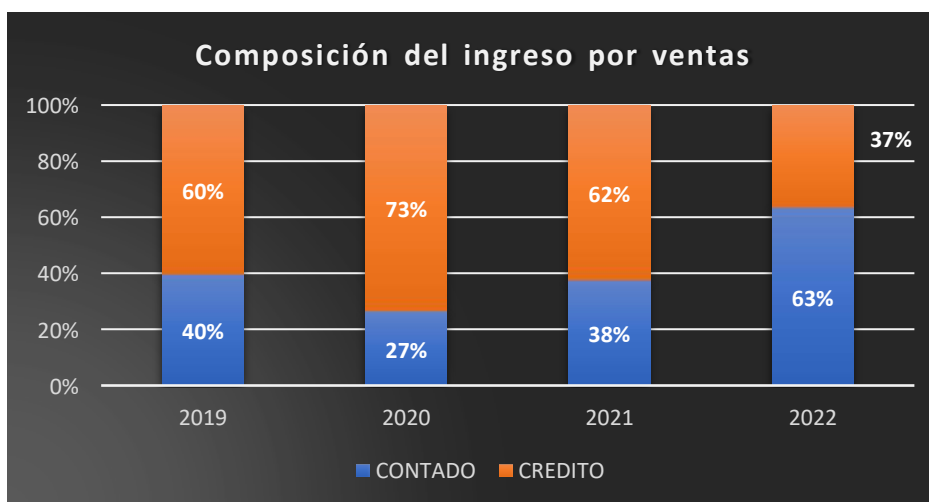
Tabla 4

Ingreso por actividades ordinarias

Fuente: Elaboración propia (2023)

Figura 5

Comportamiento del ingreso por ventas



Fuente: Elaboración propia (2023)

Un dato importante es que en el 2020 las ventas a crédito despegan con 73% y las de contado disminuyen con 27%, esto marca un hito importante en las cifras de cartera por recuperar de los años venideros.

Las ventas a crédito constituyen un rubro importante dentro de los ingresos demostrando así que esta modalidad le permite al laboratorio ser más competitivo en el mercado.

En el año 2022 las ventas al contado con 63% doblan a las ventas a crédito con 27%, esto significa que el laboratorio tiene más aceptación del público particular que se acerca directamente al laboratorio frente a los laboratorios que tienen convenios con el laboratorio reflejando que las ventas están volviendo a la normalidad, la pandemia ha finalizado y el ingreso por pruebas de detección de COVID-19 ha disminuido y han vuelto a tomar fuerza las pruebas habituales; hay que analizar la situación de las cuentas por cobrar y cómo influye esto en la liquidez de la empresa y a su vez en el saldo de las cuentas por cobrar.

Tabla 5

Morosidad

Morosidad= (Cartera en mora/cartera total) *100

Año	Total, créditos por segmento (monto)	Total, cartera	Morosidad
2022	\$902,034	\$1.186.715	76%

Fuente: Elaboración propia (2023)

Al aplicar la fórmula de cálculo podemos determinar que la cartera cuenta con una morosidad del 76% que es una cifra alarmante porque muestra que gran porcentaje de cartera se encuentra vencida y hay que implementar políticas adecuadas y estrategias asertivas que nos permitan mitigar el riesgo de irrecuperabilidad y pérdida para la empresa en estudio, este índice nos permite tener una visión ampliada sobre el estado de la cartera y poder tomar acciones correctivas para que en un futuro estas cifras puedan disminuir.

Tabla 6

Participación de las cuentas por cobrar en relación a las ventas a crédito

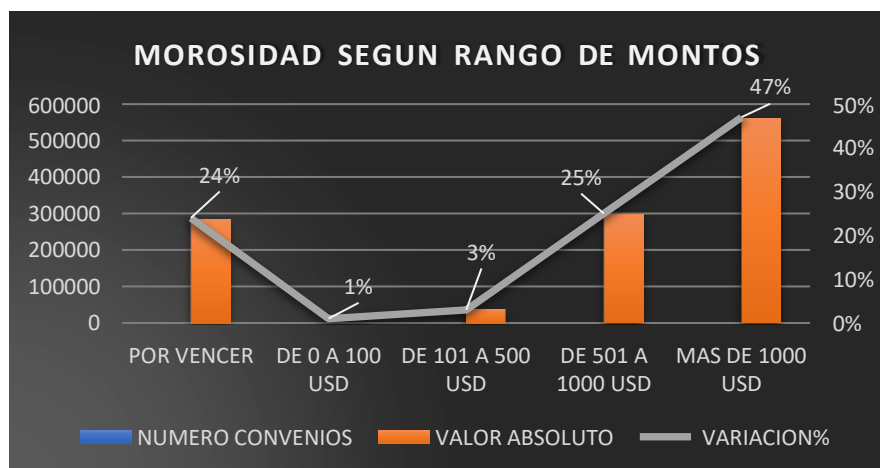
\$	Por vencer	De 0 a 100 USD	De 101 a 500 USD	De 501 a 1000 USD	Mas de 1000 USD	Total
Número convenios	79	91	72	234	41	517
Valor absoluto	\$284,682	\$8,828	\$35,937	\$297,944	\$559,324	\$1,186,715
Variación %	24%	1%	3%	25%	47%	100%

Fuente: Elaboración propia (2023)

Nota: muestra como está conformada la totalidad de créditos vencidos según rango de montos vencidos.

Figura 6

Morosidad según rango de montos



Fuente: Elaboración propia (2023)

Como se puede apreciar en el gráfico la mayor concentración de cuentas por cobrar está en el rango MAS DE 1000 USD representando así el 47% de los créditos vencidos que en valores son 41 clientes de los 517 esta es una cifra importante, siguiéndole el rango DE 501 A 1000 USD con 25% correspondientes a 234 clientes, con esto se podría determinar que los esfuerzos deberían centrarse similares y es importante evitar que las deudas sean impagables o los clientes se declaren insolventes, a su vez hacer el seguimiento correspondiente desde la creación de convenios con contratos, prestación de servicio, facturación y pago para poder cerrar el ciclo de la venta y que esta no se quede inconclusa.

A su vez el 24% de la cartera esta por vencer con 79 clientes con un monto de \$ 284682 se deberá estar pendiente de los vencimientos para que estas cuentas no caigan en mora sumándose a la actual cartera vencida.

5.4.2. MOROSIDAD

Es una situación jurídica que nace cuando existe retraso en el cumplimiento de una obligación de dar o de hacer, vencida, líquida (en su caso) y exigible.

Según Atuve & Hurtado (2018), la morosidad es aquella práctica en la que un deudor, persona física o jurídica, no cumple con el pago al vencimiento de una obligación; es decir, contempla la falta de pago o incumplimiento a las obligaciones con terceros y que ha sido celebrada por dos partes ya sea natural o jurídica, o una de las dos partes incumple esta obligación se le conocerá como moroso, por lo cual es necesario documentos contractuales, condiciones y fechas de pago. Existen varias causales por las que surge la necesidad:

Causas involuntarias

- Falta de liquidez para cancelación.
- Cuando los clientes se apalancan con el dinero de la empresa para el giro de su negocio.
- Olvido de fechas de pago o extravío de documentos

Causas voluntarias

- Insatisfacción del servicio prestado
- Negación al pago

De continuar con la poca gestión de cartera la empresa no podrá llevar a cabo una correcta administración de las cobranzas y los índices de morosidad se mantendrán o a su vez incrementarán.

5.4.3. CARTERA VENCIDA

Tabla 7

Cartera vencida

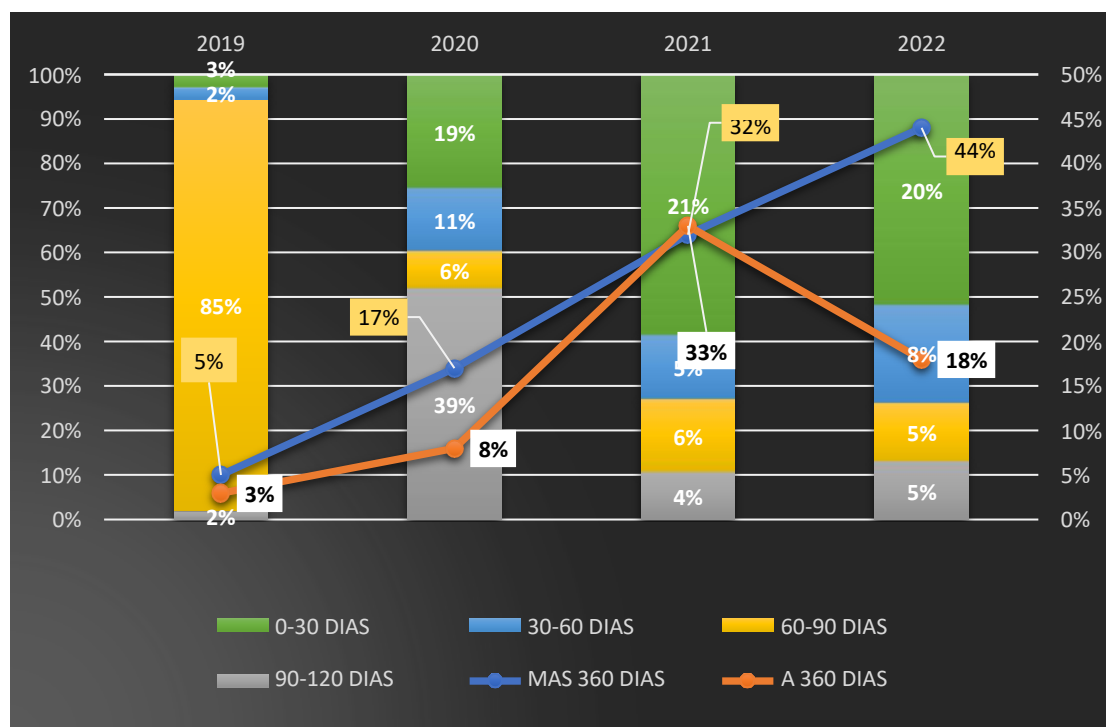
Fuente: Elaboración propia (2023)

Al analizar el año 2022 la cartera está conformada con el 44% de créditos en mora a más de 360 días, es decir, casi la mitad de la cartera está comprometida a más de un año de mora al observar el 2021 la cifra en este mismo rango ya viene elevada con 32% y en el rango de 360 días presenta un 33%, para todo esto se tiene el antecedente que en el año 2020 en el rango de 90 a 120 días se tiene una cifra de 39% de cartera vencida lo cual influye de manera notoria en los años mencionados.

Otro aspecto para destacar es que en el rango de 0 a 30 días es que en los años 2020-2021-2022 tienen promedio de 20% lo que nos indica que la gestión por captar nuevos clientes es estable, pero se debería trabajar en ganar mercado.

Figura 7

Análisis de vencimiento en porcentajes



Fuente: Elaboración propia (2023)

Como se puede observar en los gráficos comparativos a partir del año 2019 se da una curva con tendencia al crecimiento, siendo el punto de partida el año 2020 razón por la cual surge la necesidad de este estudio en el laboratorio de tercer nivel que nos ha otorgado la información, en este año se dan cambios importantes en la cartera razón por la cual se da origen a este estudio.

En el gráfico de línea se puede observar que los créditos en mora con vencimiento de un año y más de un año tiene tendencia creciente, como se había analizado en tablas y gráficos anteriores es desduda ocurre en el año 2020 y de ahí no ha decrecido presentando en el 2019 un 5%, en el 2020 17%, en el 2021 32% y en el año 2022 44%; los demás rangos estudiados van teniendo variaciones año a año.

Tabla 8

Participación de las cuentas por cobrar en relación a las ventas a crédito

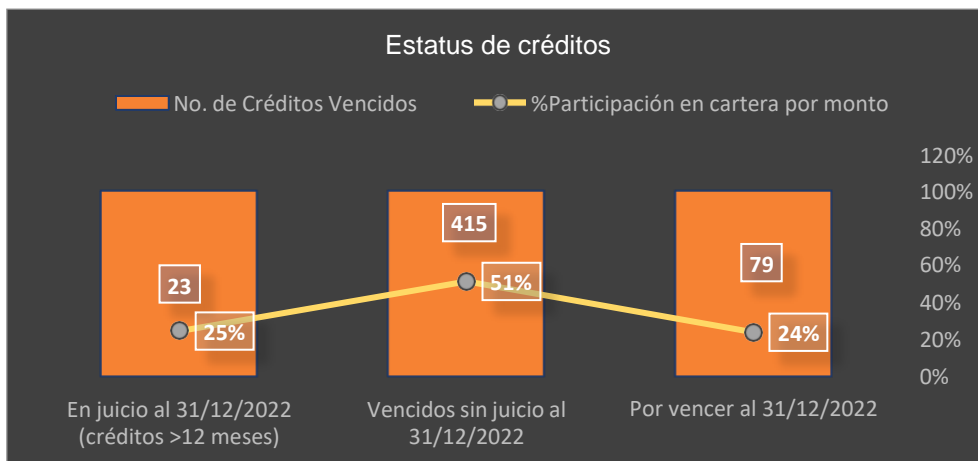
Estatus de créditos	No. de Créditos Vencidos	Total, créditos por segmento (monto)	%Participación en cartera por monto
En juicio al 31/12/2022 (créditos >12 meses)	23	\$291.99	25%
Vencidos sin juicio al 31/12/2022	415	\$610.05	51%
Por vencer al 31/12/2022	79	\$284.68	24%
Total	517	\$1.186.716	100%

Fuente: Elaboración propia (2023)

Nota: muestra cómo está conformada la totalidad de créditos vencidos en juicio y sin juicio, y como es su relación absoluta y porcentual a la totalidad de créditos vencidos.

Figura 8

Estatus de créditos



Fuente: Elaboración propia (2023)

El departamento contable del laboratorio mantiene un registro de 517 convenios a crédito de los cuales 23 clientes con cartera mayor a 12 meses se encuentran en proceso legal representando así que el 25% de la cartera está comprometida en un proceso legal, por otro lado nos enfrentamos un 51% del monto total de cartera de créditos vencidos sin juicio lo cual representa un dato alarmante pues muestra que existe una deficiencia en el

proceso de cobro y lo idóneo sería evitar caer en los procesos legados o prejudiciales sino realizar el proceso de cobro en los tiempos definidos ya que el uso de otros procesos de cobro incurren en la inversión de recursos y tiempo y a su vez encontramos que los créditos concedidos por vencer representan el 24% en participación de la cartera.

5.4.4. ROTACION DE CARTERA

La rotación de cartera; el propósito de esta ratio es medir el plazo promedio de créditos otorgados a los clientes y, evaluar la política de crédito y cobranza (Aching, 2018). El saldo de las cuentas por cobrar no debe superar el nivel de ventas que tenga una empresa, ya que al ser un valor mayor resta a la empresa su capacidad de hacer frente a sus obligaciones y pérdida del poder adquisitivo.

$$\text{Rotación de cartera} = \text{Ventas a crédito} / \text{Promedio cuentas por cobrar.}$$

Tabla 9

Índices de rotación de cartera

Índices de rotación de cartera	2019	2020	2021
Ventas a crédito/cuentas por cobrar promedio	9,8		
	36		

Fuente: Elaboración propia (2023)

El índice de rotación de cartera al año 2019 es de 37 días pero con el transcurso del tiempo y de los acontecimientos antes descritos esta cifra ha subido a 110 días para recuperar su cartera lo cual representa que nuestros clientes se están apalancando en nuestro dinero para realizar sus actividades y no hacen la respectiva cancelación ya sea por falta de compromiso o porque no se ha realizado el seguimiento respectivo desde la emisión de la factura, confirmación de recepción del documentos y notificaciones de pago.

5.4.5. ANALISIS INGRESOS, CARTERA POR COBRAR Y ROTACION DE CARTERA

Tabla 10

Participación de las cuentas por cobrar en relación con las ventas a crédito

Años	Ingreso por actividades ordinarias	Ventas a crédito	Cartera al 31/12				Rotación de la cartera (días)
			Cartera anterior	Cartera corriente	Cartera total	Participación cartera anterior en cartera total	
2019	\$4,217,176	\$2,545,121		\$259,699	\$259,699		37
2020	\$7,529,468	\$5,526,592	\$259,699	\$959,294	\$1,218,993	21%	78
2021	\$10,745,645	\$6,704,927	\$759,294	\$442,594	\$1,201,888	63%	65
2022	\$10,616,264	\$3,876,651	\$642,594	\$544,121	\$1,186,715	54%	110

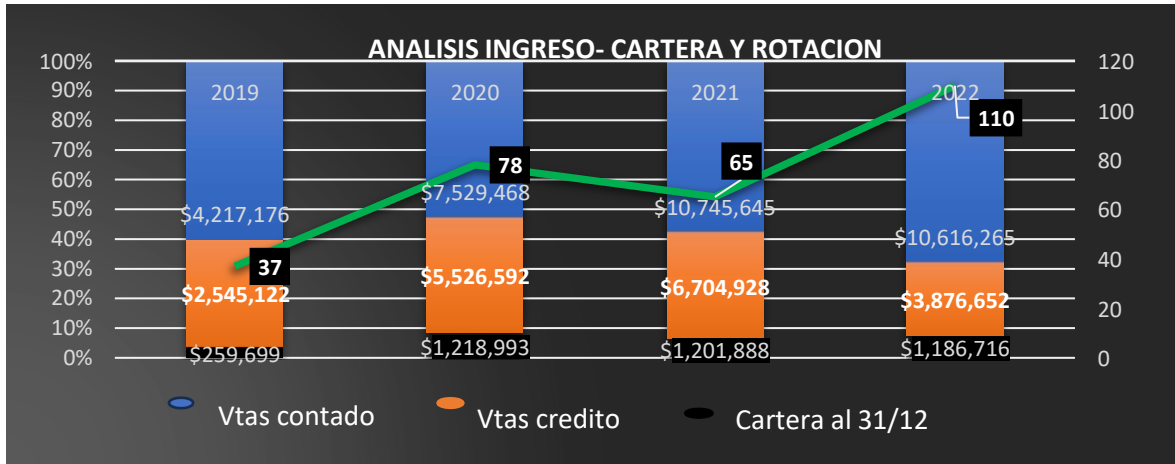
Fuente: Elaboración propia (2023)

El año 2020 fue un año atípico por el surgimiento de la pandemia como podemos observar que del año 2019 al 2020 hay un incremento en cuentas por cobrar esto se da por el otorgamiento de créditos a clientes tanto antiguos como nuevos y este es un punto de quiebre para que las cifras de cuentas por cobrar llegue a cifras elevadas ya que en este periodo se flexibilizaron las políticas de crédito ya que surgieron clientes que solicitaban el servicio y por el tema de la pandemia solicitaban facilidades de pago y por ello muchos clientes nunca cancelaron sus obligaciones aduciendo la crisis sanitaria que se estaba atravesando.

Para el año 2021 y 2022 el crecimiento de cuentas por cobrar se mantuvo ya que a partir de la pandemia se dio un incremento notorio de las ventas y a su vez los rubros que la componen tanto a crédito como a contado y esto ha influenciado en el crecimiento del negocio, pero a su vez también dejó repercusiones que con el desarrollo de este estudio vamos a mitigar.

Figura 9

Comparación ingreso, ventas a crédito, cartera por cobrar y rotación de cartera.



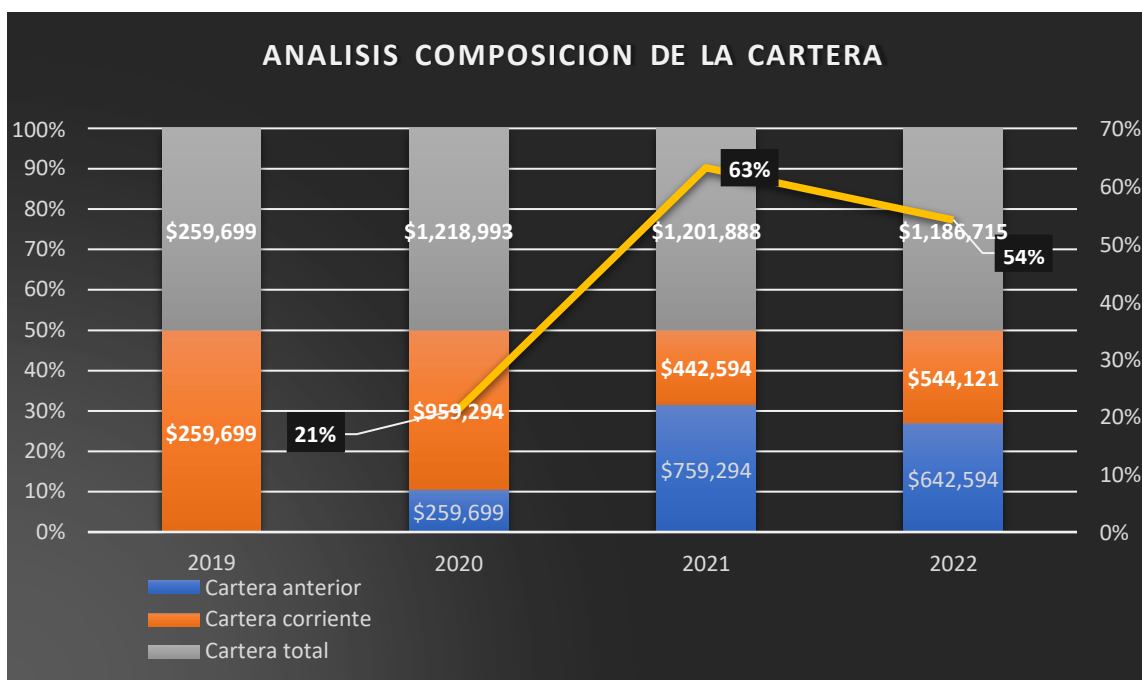
Fuente: Elaboración propia (2023)

En el año 2022 se observa que las ventas a crédito a disminuido en casi la mitad, mientras que las ventas a contado siguen teniendo cifras muy parecidas al año 2021 pero al observar la rotación de cartera en el año 2022 la cartera rota en 110 días mientras que en el año 2021 rota en 65 días, a lo cual hay que identificar cuáles son las razones de dicho incremento, por lo que se denota que nuestros clientes se están apalancando con nuestro dinero, así mismo en el año 2020 la rotación fue de 78 días que lleva concordancia con el año 2021 y es de vital importancia realizar un análisis a la políticas y su estado de flexibilización para poder mitigar este riesgo.

Cabe recalcar que para el año 2022 los acontecimientos externos a la empresa se están normalizando y por ende se debe hacer hincapié en la recuperación de cartera en el menor tiempo posible para así poder contar con la liquidez suficiente para cumplir con nuestras obligaciones y seguir con el giro normal del negocio.

Figura 10

Análisis composición de la cartera



Fuente: Elaboración propia (2023)

Al realizar el análisis de la composición de la cartera podemos identificar que la cartera antigua tiene una participación fuerte en los saldos actuales de las cuentas por cobrar ya que se identifica que en el año 2020 termina con \$1218993 lo cual repercute de manera importante en el 2021 ya que para este año representa el 63% y la cartera corriente es el 37%.

Por ende, para el año 2022 estas cifras influyen, pues la cartera antigua para este año es del 54% a lo cual hay que poner especial atención y se debería poner énfasis y proponer estrategias para poder recuperar la cartera antigua que representa cifras importantes en la cartera.

5.5. CAPÍTULO V: POLÍTICA DE CRÉDITO

Las políticas que deberá regirse el departamento de crédito y cobranza con la finalidad de optimizar el proceso de otorgamiento, cobro y análisis de créditos, así como la adecuada recepción de los documentos de cada cliente solicitante.

- Las facturas serán realizadas exclusivamente por el Departamento de Contable y deberán ser firmados exclusivamente por el sujeto de crédito.
- El cupo otorgado será único e intransferible para cada cliente
- Los sujetos de crédito deben poseer una cuenta corriente o de ahorros vigente con 6 meses mínimo de antigüedad, no registrar cheques protestados y no tener cuentas cerradas
- Se debe hacer un análisis en base a las declaraciones de los últimos tres meses.
- De preferencia se debe mantener como cliente contado antes de pasar a crédito.

Serán sujetos de crédito: las personas naturales con RUC y las personas Jurídicas

5.5.1. Montos máximos y mínimos

Los montos máximos y mínimos de la línea de crédito serán determinados únicamente por el Departamento de Crédito los cuales se basan en la tabla detallada a continuación:

Tabla 11

Montos máximos y mínimos

Monto en dólares	Plazo	Fecha de facturación
HASTA 100	5	30 C/mes
de 101 a 500	15	30 C/mes
de 501 a 1000	30	15 C/mes
de 1001 en adelante	30	1 C/MES

Fuente: Elaboración propia (2023)

5.5.2. Aprobación de créditos

Los documentos habilitantes dependerán del nivel de crédito que se haya solicitado, una vez realizado su respectivo análisis la jerarquía de aprobación de crédito será la siguiente:

- Análisis del historial de compra de servicios por monto y producto.
 - Análisis de situación financiera del cliente (verificación de documentos).
 - Verificación de las referencias comerciales
- Las personas reincidentes en el incumplimiento de sus obligaciones con la empresa no tendrán opción a solicitar crédito hasta que liquiden el total de sus cuentas pendientes.

5.5.3. Garantías

En el contrato de servicios se estipularán cláusulas legales en caso del incumplimiento de los términos y condiciones del mismo.

5.5.4. Política de plazos de crédito

El plazo de crédito será otorgado a cada cliente de acuerdo con su volumen de compra (promedio mensual de compras) y el plazo debe ser solicitado por el vendedor al departamento de créditos y cobranzas (cartera)

Para otorgar el plazo inicial se revisará el promedio de compras del último trimestre. La aprobación de plazos especiales recae sobre el Gerente Comercial o a su vez el Gerente Financiero, quienes definirán si el otorgamiento de crédito en los plazos requeridos por el cliente es aceptable.

5.5.5. Clasificación de los tipos de crédito

Los créditos estarán clasificados por categorías, las cuales son:

- * Análisis de ingresos
- * Otorgamiento de cupo
- * Nivel por giro del negocio (primer nivel, segundo nivel y tercer nivel)

Para realizar dicho análisis se tomará los documentos con la siguiente prioridad:

5.5.6. Certificado bancario-Extracto bancario

En este caso se considerará para análisis el promedio semestral indicado por el extracto bancario, valor del cual se considerará como cupo para el cliente el 50% del saldo promedio.

5.5.7. Balances

En caso de microempresas obligadas a llevar contabilidad se considerará los datos expresados en los estados financieros que presenten para asignar el cupo correspondiente, mediante un análisis financiero de endeudamiento, inversiones y solvencia.

5.5.8. Certificados comerciales

Se solicitará que el cliente presente dos certificados comerciales de los últimos tres meses de empresas con quien tenga relaciones comerciales indicando situación actual de la relación comercial.

5.5.9. Nivel del convenio

Para determinar el nivel de convenio se los clasifica como laboratorios de primer nivel, segundo nivel, tercer nivel y empresas; se ofrece portafolio de servicios de acuerdo al giro del negocio de cada cliente y sus requerimientos.

5.5.10. Estrategias aplicables a personas naturales

Personas naturales con RUC, con las siguientes características:

- Poseer RUC activo y actualizado
- Local físico establecido, negocio ubicado dentro del perímetro urbano no rural con un funcionamiento igual o mayor a 5 años comprobables a la fecha de presentación de la solicitud
- Negocio con actividad legalmente constituida.
- Tener el pago de obligaciones tributarias al día
- No registrar deudas directas vencidas durante los últimos doce meses

5.5.11. Estrategias aplicables a personas jurídicas

Características

- Edad mínima 35 a 60 años del representante legal.
- Cédula de identidad vigente para ecuatorianos y extranjeros con residencia permanente (representante legal)
- Poseer RUC activo y actualizado
- Local físico establecido, negocio ubicado dentro del perímetro urbano no rural con un funcionamiento igual o mayor a 5 años comprobables a la fecha de presentación de la solicitud
- Negocio con actividad legalmente constituida.
- Tener el pago de obligaciones tributarias al día
- No registrar deudas directas vencidas durante los últimos doce meses

5.5.12. Documentación para archivo

La siguiente documentación será mantenida en archivo, y será usada para crear el (file) de cada cliente.

5.5.13. Procesos para el otorgamiento de un crédito

Los clientes a crédito del laboratorio son otros laboratorios que envían sus muestras biológicas para el procesamiento a esos clientes se les denomina convenios, para poder acceder al crédito deben tener un historial de consumo de servicio con pago al contado por lo menos de tres meses, transcurrido este tiempo solicitan acogerse a la modalidad de crédito y llenan un formulario de solicitud y adjuntan:

- Nombramiento del representante legal (persona jurídica)
- Copia a color de la cédula de identidad (titular de comercio y representante legal)
- Copia de la última papeleta de votación (persona natural)
- Registro mercantil
- Copia legible de RUC actualizado (persona natural y jurídica)
- 3 referencias comerciales
- Comprobante de pago de la última planilla de servicios básicos, de la dirección del negocio y/o empresa (persona natural y jurídica)
- Justificativo de ingresos mediante: certificado bancario, copia de las tres últimas declaraciones del IVA, certificados de proveedores o facturas de compra a proveedores, Balances, Estados Financieros, última declaración del impuesto a la renta.

5.5.14. Análisis de la solicitud de crédito de clientes

a. Revisión y control de documentación

Los analistas del departamento de crédito y cartera se responsabilizarán de revisar la documentación pertinente adjuntada por parte del cliente, así como su respectivo análisis.

También se encargará de validar dicha información presentada en la solicitud, y controlará los siguientes parámetros:

En este formulario el convenio autoriza la revisión del buró de crédito, una vez verificado toda la información, se contacta con las referencias comerciales para evaluar el comportamiento del cliente, el área comercial envía al ejecutivo responsable del sector que realice una visita para constatar la dirección y el funcionamiento del laboratorio. Todos los documentos presentados deben ser originales y deben ser entregados por el titular o por el asesor encargado.

Se revisa la calificación en el buró de crédito y se analiza su historial, una vez constatada toda la información procede a analizar cuál sería su capacidad de endeudamiento y se revisa el portafolio de servicios que el cliente está interesado en contratar, en este portafolio se detallan las pruebas disponibles, precios y descuentos. La documentación de respaldo presentada por el cliente junto a la solicitud de crédito será custodiada y archivada por el asistente de cartera, quien será el responsable de las carpetas de los clientes (file).

b. Revisiones en Internet

- Se consultará en la página del SRI deudas firmes impugnadas y en facilidades de pago, verificación del RUC activo y declaración de impuesto a la renta.
- En la paginan de la función judicial se verificará que el cliente no tenga juicios pendientes u obligaciones con la ley.
- Se verificará en las páginas del IESS la morosidad de aportes patronales que mantenga el cliente (si aplica).
- En la base del Municipio, si el cliente indicare que posee bienes inmuebles (si aplica).
- En la base de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros se verificará y se analizará los estados financieros entregados por parte de las personerías jurídicas.

Una vez identificado el nivel de endeudamiento del convenio se lo ubica en el rango según la tabla en donde se detallan los montos y plazos a los que podrá acogerse a continuación:

Tabla 12

Política de plazos y de crédito

Monto en dólares	Plazo	Fecha de facturación
HASTA 100	5	30 C/mes
de 101 a 500	15	30 C/mes
de 501 a 1000	30	15 C/mes
de 1001 en adelante	30	1 C/MES

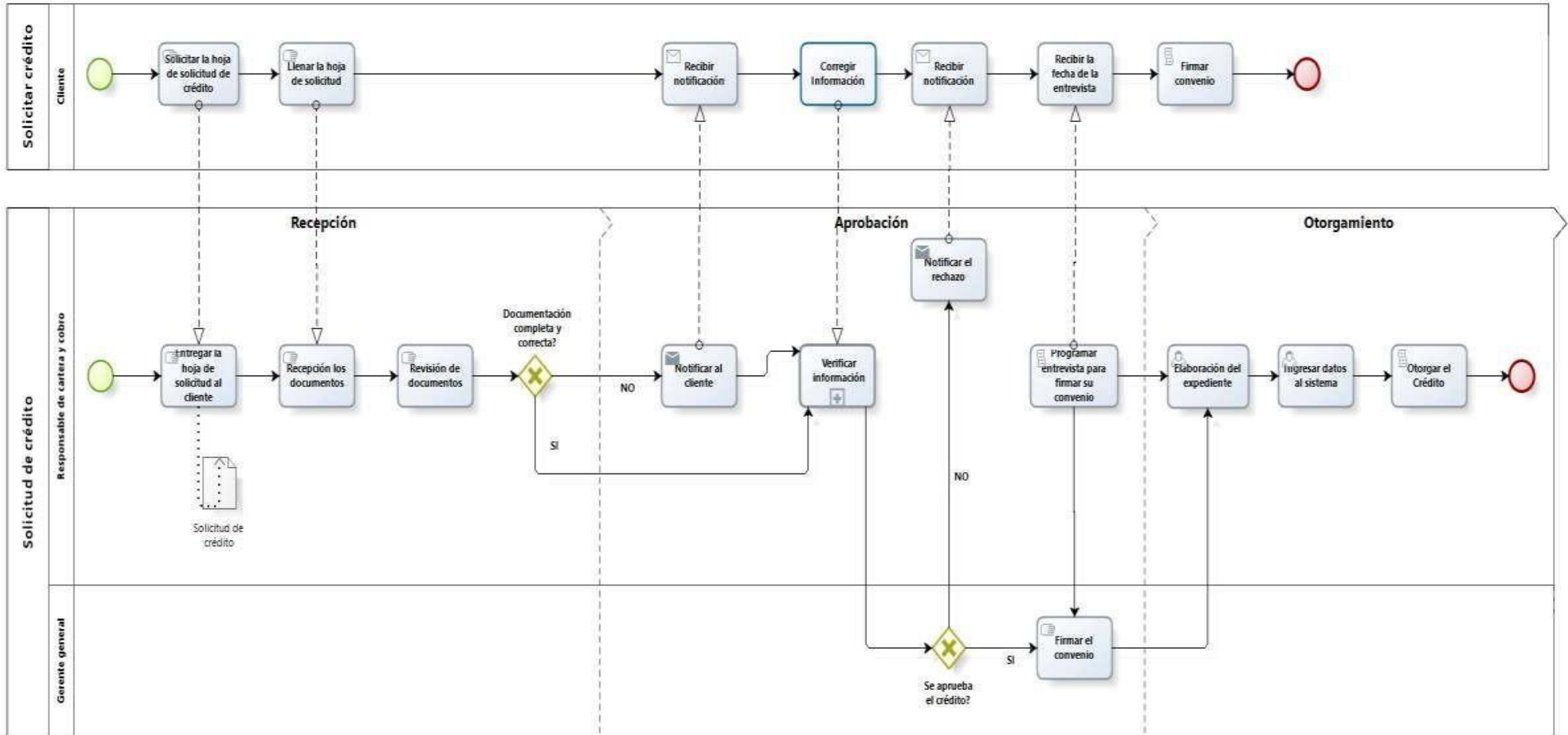
Fuente: Elaboración propia (2023)

Una vez realizado el procedimiento anterior se realiza una reunión con el solicitante fiador para comunicarle el monto de crédito y plazo a los que se hará acreedor y se prepara el contrato respectivo con todos los detalles antes mencionados para su revisión y firma.

Flujograma de procesos del otorgamiento de crédito (AS-IS)

Figura 11

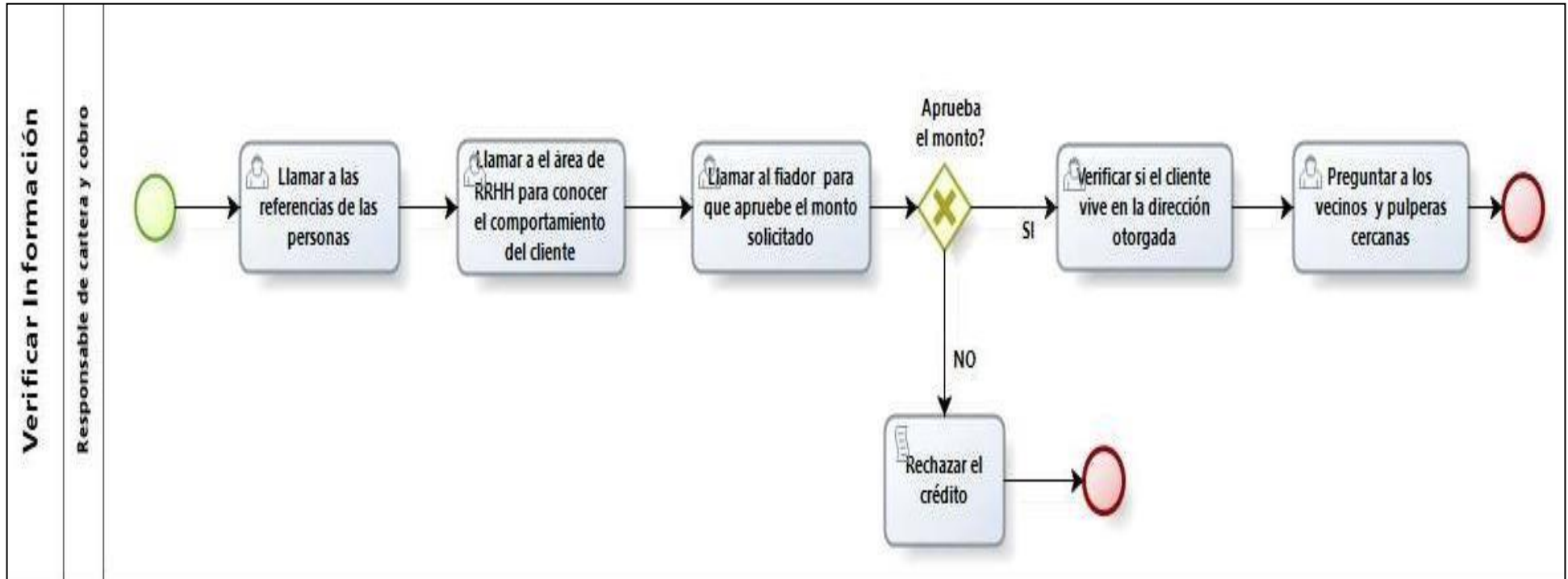
Flujograma de procesos del otorgamiento de crédito



Fuente: Elaboración propia (2023)

Figura 12

Sub proceso de Verificación para el otorgamiento de crédito



Fuente: Elaboración propia (2023)

5.5.15. Índices y criterios para la evaluación de los créditos

I. Las 5C del Crédito

1. *Carácter*; Se refiere a la manera en que un prestamista te verá desde el punto de vista de tu credibilidad y confiabilidad. Esto es más una evaluación de tu carácter como individuo que una evaluación de tu negocio.

2. *Capacidad*; La C de capacidad representa tu habilidad para pagar el préstamo. Las instituciones financieras evaluarán tu capacidad basándose casi por completo en tu historial financiero.

3. *Capital*; se refiere a la cantidad de dinero que has invertido en tu negocio. A las instituciones financieras les agrada ver que los dueños de negocios tienen iniciativa propia y recursos para hacer prosperar sus negocios.

4. *Condiciones*; En última instancia, las instituciones financieras quieren prestar dinero a individuos que están en buenas condiciones. Cuanto mejores sean las condiciones que rodean a esa persona y su negocio, más probabilidades tendrá de pagar el préstamo según los términos acordados. (Narea & Guamán, 2021)

5. *Colateral*; se refiere a cualquier activo que tengas y que puedas usar para asegurar o garantizar el préstamo que solicites.

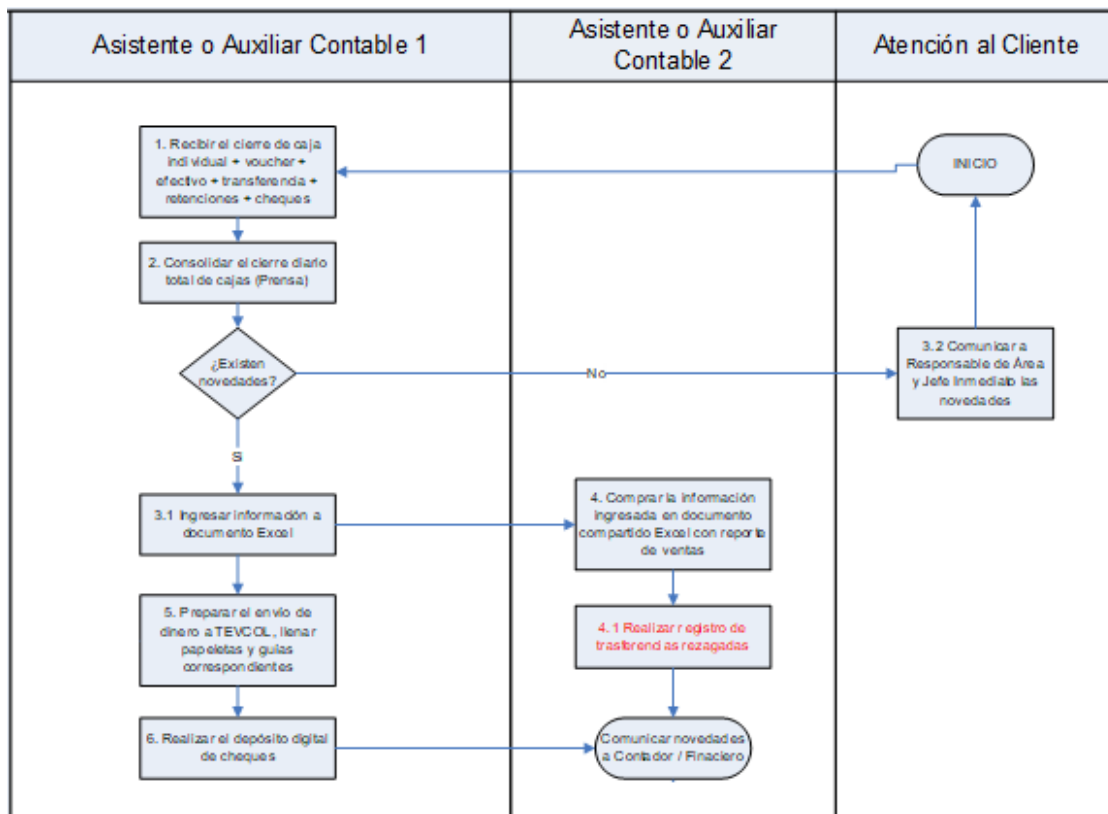
Según la observación realizada se identifica que algunos convenios no tienen toda la documentación completa y en algunos de los convenios creados en el año 2020 no se han firmado los contratos o en algunos casos nunca fueron clientes del laboratorio y simplemente se les otorgo el crédito. (Narea & Guamán, 2021)

En cuanto al seguimiento una persona del área contable únicamente destina un día para la gestión de cobro o únicamente horas para este proceso; esto compete a llamadas, mensajes y correos, no tienen una persona definida en el puesto que se encargue netamente de esto y esto se puede evidenciar en el diagrama de procesos del área de

contabilidad, el responsable revisa en el banco que clientes han cancelado y lo registra en el sistema para su cancelación. (Morales, 2020)

Figura 13

Gestión financiera – Tesorería y Cartera



Fuente: Elaboración propia (2023)

Una vez actualizado los pagos del sistema nos podemos descargar un reporte con los créditos pendientes a los cuales se deberán hacer el seguimiento correspondiente, cuando hay convenios que tienen varias facturas vencidas se comunica al área comercial específicamente al ejecutivo encargado para que programe una visita al cliente y solicitar el pago correspondiente o en el último de los casos elaborar convenios de pago.

Política de seguimiento

El departamento de créditos y cobranzas clasifica a sus deudores en dos grupos dependiendo de si el cliente ha entrado o no en mora de pago, siguiendo esta clasificación tenemos:

Deudores por vencer

Deudores vencidos: las acciones de seguimiento de cobro dependerán de cada caso.

Seguimiento de deudores por vencer

El departamento de cartera tendrá la potestad de contactarse con el cliente 5 días hábiles previos al vencimiento del crédito otorgado, mediante un mensaje recordándole el valor del saldo y la fecha en el que el dicho saldo vence.

Seguimiento de deudores vencidos

Si el cliente mantiene dos o más facturas impagas el seguimiento se realizará sobre aquella que tenga mayor tiempo vencida. Una vez culminado el plazo aprobado por el departamento de cartera se tomarán las siguientes acciones:

Los cinco primeros días posteriores al vencimiento se solicitará al vendedor de dicha factura, realizar el cobro:

- Si el cliente sobrepasa los 5 días de mora el departamento de cartera tomará las siguientes acciones:
- A partir del sexto día de mora los analistas de crédito se pondrán de manera periódica en contacto con el cliente vía telefónica o mediante SMS para recordarle los valores pendientes que tienen con la empresa.

- A aquellos clientes que sobrepasen los 180 días de vencimiento se enviará una carta de notificación de cobro y se realizarán visitas exigiendo el pago de sus obligaciones.

A aquellos clientes que sobrepasen un año comercial de vencimiento se realizarán convenios de pago y en caso de que no se llegase a un acuerdo se tomarán acciones legales siempre y cuando el cliente cumpla con los siguientes parámetros:

- El monto por cobrar sea material
- El cliente posea bienes que puedan ser embargados
- Política de cobro
- Recepción de pagos
- Los responsables de la recepción de pagos de facturación serán:
 - Ejecutivos de Venta
 - Asistente de Cartera

Los funcionarios antes nombrados están facultados y capacitados para la recepción del pago por facturación sea en cheque o efectivo: serán los encargados de verificar datos, valores, etc. y custodiar el documento mientras se haga el envío a Cartera que es el responsable de dicho valor.

Todos los valores recibidos deberán ser entregados en las oficinas durante el mismo día o hasta la mañana siguiente; fines de semana y feriados deberán efectuar el depósito respectivo al siguiente día hábil y presentar dicho depósito a Cartera.

El departamento de Crédito deberá evaluar al cliente y se reservará el derecho de aceptar o negar la recepción de cheques, independientemente de la fecha del cheque, que puede ser a la fecha o post fechado.

En caso de aceptación y recepción de cheques el cual resulte protestados el valor del costo de servicios generado por concepto de devolución será asumido enteramente por el cliente.

5.6. CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE UN MANUAL DE CRÉDITO Y COBRANZA APLICABLE EN EL LABORATORIO DE TERCER PARA CONTROLAR Y REGLAMENTAR LOS PROCESOS QUE SE REALIZAN EN EL ÁREA DE CRÉDITO

En el análisis del proceso de otorgamiento de crédito y cobranzas del capítulo 3 se observó la flexibilidad excesiva del departamento de cartera al mantener actividades repetitivas. Al considerar varios parámetros existía una tardía verificación de la información de los clientes. Otro factor a considerar es la demora en la aprobación o rechazo del crédito, causando molestia a los solicitantes.

Para dar solución a la problemática expuesta con anterioridad se realizaron las evaluaciones respectivas de riesgos facilitando los procesos de otorgamiento de crédito, así como la gestión de cobranzas.

A continuación, se detallarán los 2 niveles del proceso:

Nivel 1: gestión documental	Nivel 2: análisis de crédito
<p>En la gestión documental se realiza la dirección y recepción de los documentos habilitantes según corresponda el caso.</p> <p>Se verificará la información entregada por el cliente, una vez aprobado este paso se procederá a la digitalización de la documentación entregada por el solicitante, la misma que será anexada al "file" del cliente el cual contendrá la información y el historial crediticio que el mismo mantuvo con la empresa.</p>	<p>En el análisis de crédito se realizará un estudio del historial interno (y efectivización de pagos) y externo (IESS, SRI, juicios, Buró de crédito, Superintendencia de compañías valores y seguros) así como la elaboración de un perfil con las principales características del cliente, de esta manera se comprobará si el solicitante es sujeto de crédito en función de las políticas aplicables. Posteriormente el analista entregará el informe de aprobación, en el cual se detallarán los motivos principales de aceptación o rechazo del crédito. El informe de aprobación será anexado al file del cliente para posteriores referencias</p>

Introducción

El conjunto de actividades, procedimientos válidos y documentados que en conjunto determinan el desarrollo de procesos, son herramientas importantes para la gerencia de las diferentes áreas en una organización, en relación a una Institución o Empresa, es de suma importancia para la gerencia de cartera, actividad del giro normal del negocio, necesaria para el crecimiento financiero, económico e institucional.

5.6.1. Objetivos del manual

- Regular la gestión de cobranzas de la Laboratorio de tercer nivel de la ciudad de Quito, a favor de una recuperación óptima que contribuya a la minimización de riesgo de liquidez.
- Aplicar procedimientos generales y coherentes para una mejor gestión de cobro, que permita identificar posibles situaciones que requieran la oportuna atención del responsable.
- Contar con parámetros técnicos que permita operar de forma eficiente al responsable del procedimiento asignado.
- Evaluar la gestión de crédito y cobro mediante indicadores de gestión sugeridos para los departamentos respectivos.

5.6.2. Alcance del manual

El conjunto de disposiciones presentadas en el presente manual se desarrolla para alcanzar un crecimiento sostenido financiero, económico e institucional de Laboratorio de tercer nivel de la ciudad de Quito y se ejecutaran por parte del personal involucrado en el área de cobranzas, con la intención de avanzar en el proceso de recuperación cartera vencida y morosa, considerando las limitaciones a consecuencia de la gestión emprendida para la recuperación de cartera, sin aislar y contradecir las normas legales.

5.6.3. Justificación del manual

Un manual administrativo de procedimientos es un modelo flexible que direcciona el desarrollo de las diferentes actividades de los involucrados de una organización conforme a las funciones asignadas, permitiendo la corrección o retroalimentación del personal de las distintas áreas para que así se pueda accionar en forma integral, contribuyendo al mejoramiento de los sistemas de calidad y continuidad de una organización.

5.6.4. Factibilidad y Viabilidad de la propuesta del manual

El Manual de Políticas debe servir como medio de integración y orientación al personal de reciente ingreso facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales. Con la implementación de un manual, se hacen más fáciles las decisiones de aprobación o rechazo de las operaciones, las solicitudes pueden ser resueltas con mayor claridad, haciendo innecesario el estudio de aquellas operaciones que no se adapten a las condiciones generales mínimas exigidas.

5.6.5. Proceso de cobranza

a. Cobranza Preventiva: etapa previa al vencimiento de su obligación, en la que se comunicará directamente con el deudor considerando la técnica viable que permita informarle sobre su obligación, con anticipo mínimo de diez días al vencimiento de su cuota, el asistente de cobranza se encargará de remitir una notificación vial mail, llamada o mensaje de texto.

- Notificación de Correo Electrónico (Mail).
- Notificación de Mensaje de Texto (SMS).

a. Cobranza Pre-Administrativa

Etapa en la que la Laboratorio de tercer nivel de la ciudad de Quito realiza la gestión de cobro a los deudores que mantengan incumplimiento a partir de cinco días después del vencimiento, invitándolos a regularizar sus obligaciones mediante las siguientes acciones:

- Solicitud de Obligación Vencida.
- Notificación de Mensaje de Texto (SMS).
- Correo electrónico

b. Cobranza administrativa

Entre las tareas que se realizan para el proceso de cobro se realizan las siguientes:

- Notificar el retraso por mensaje o llamada
- Ir a visitar al cliente y entregar la notificación de cobro o estado de cuenta
- Llamada

c. Cobranza prejudicial

De acuerdo con los procesos para realizar la cobranza prejudicial, se pudo conocer que el responsable de crédito debe intentar recuperar este préstamo por todas las vías descritas en las etapas de cobranza administrativa.

Etapa en la cual se intenta llegar a una mediación entre las partes con el fin de evitar llegar al proceso legal, reestructuración de la deuda con el fin de recuperar todo o parte de la deuda y seguir mantenimiento una buena relación comercial entre las partes.

d. Cobranza judicial

En esta etapa se evalúan los créditos más antiguos y con valores superiores a \$500 en monto y con vencimiento mayor a 12 meses para enviar al departamento legal, se analizan las posibilidades de recuperación y los costos en los cuales se va a incurrir, una vez revisado estos puntos se decide si se procede o no con el respectivo juicio para intentar recuperar esos haberes.

En el contrato existen cláusulas donde se estipula que los gastos legales deberán ser cubiertos por el convenio y también las tasas de intereses por mora que se aplicara.

El asistente de cobranzas responsable será el encargado de remitir toda la información necesaria para el inicio de la cobranza judicial.

Inicio de la demanda.

El trámite legal se lo iniciara a partir del día 366, con la comunicación de lo sucedido al asesor legal y entrega de información necesaria para realizar la demanda que permita la recuperación de lo colocado, y sus respectivos cargos o declararlo insolvente al deudor.

Se analizan montos y el comité de créditos procede a hacer el análisis correspondiente para determinar la viabilidad de una demanda con un cliente analizando aspectos sobre costos, tiempo y beneficios a obtener.

Modalidades para la recuperación de cartera.

El cobro podrá realizarse mediante los siguientes eventos:

- Depósito en efectivo o cheque por parte del cliente y/o garante en Matriz o cualquier Agencia de la Laboratorio de tercer nivel de la ciudad de Quito.
- Transferencia interbancaria

En caso de que el cliente cancele más o menos el valor, la Laboratorio de tercer nivel de la ciudad de Quito estará en la obligación de recibir el dinero, cheque o transferencia condicionándole que la aplicación del pago se lo imputará primero a los intereses y luego al capital. En caso de que todavía se mantengan obligaciones, se continuará con la gestión ordinaria de cobro. De existir excedente, el gestor de cobranzas notificará al cliente sobre el particular.

Liquidación de obligaciones vencidas

Dentro de la gestión de cobranza adicionalmente al crédito en mora se adicionará la liquidación de los siguientes rubros estipulados en el contrato de convenio:

- Sanción por cheques protestados
- Honorarios de Abogado
- Gastos judiciales
- Gastos por Recuperación
- Comisiones
- Interés por Mora
- Interés causado y vencido

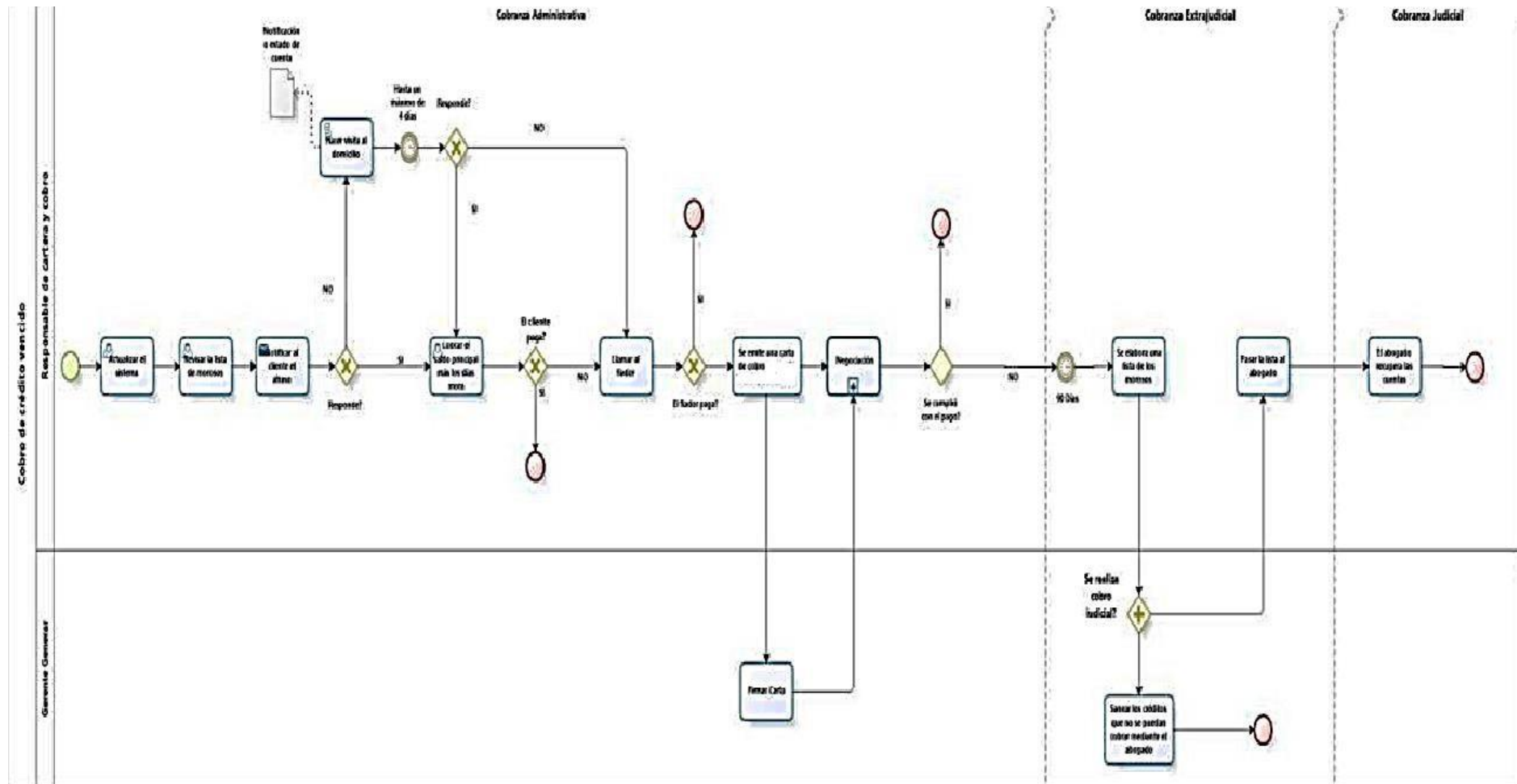
Casos especiales

Liquidación de saldos; se liquidará las cuentas por cobrar en los siguientes casos:

- El fallecimiento o declarase insolvente del titular de la deuda con la empresa ya que la misma es intransferible.
- El incumplimiento de la deuda por 3 años y la misma no sea materializarle.

Figura 14

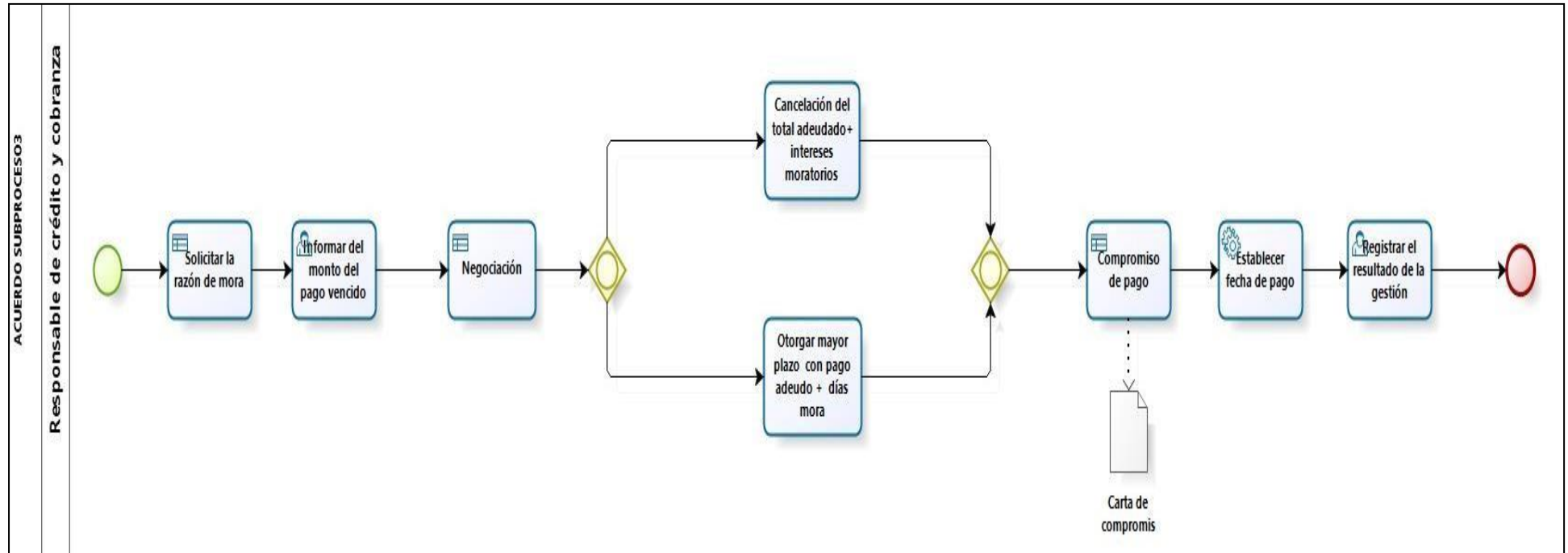
Flujograma de procesos de la cobranza (AS-IS)



Fuente: Elaboración propia (2023)

Figura 15

Sub proceso de negociación



Fuente: Elaboración propia (2023)

5.6.6. Descripción de los beneficios de la propuesta

- Servirá de guía al personal del departamento de crédito y cobranza, en la forma adecuada de otorgar créditos y gestionar la cobranza de sus clientes.
- Optimizará el tiempo de las actividades desarrolladas por el personal del departamento de crédito y cobranza.
- Aumentará la eficiencia del personal que integra el departamento de crédito y cobranza para otorgar crédito y para gestionar la recuperación de la cartera vencida.
- Generará el incremento de las ventas y utilidades obtenidas por la eficiente gestión del personal de ventas, crédito y cobranza.
- Permitirá a la gerencia aplicar un mayor control, seguimiento y evaluación de las actividades del personal de crédito y cobranza; con el objetivo de conocer si utilizan adecuadamente los procedimientos y políticas establecidas en este manual.

Una vez presentada la propuesta del manual de recuperación de cartera y cobranzas, cuyo cumplir objetivo es la mejoría empresarial en base a los indicadores financieros de cobro de cartera mediante la aplicación de la guía presentada se garantiza un mayor y eficiente control de las cuentas por cobrar, buscando estandarizar procesos y ajustarnos a la normativa vigente, para de esta manera tener niveles óptimos de eficiencia y eficacia. Expuesto lo anterior, con la finalidad de mostrar los beneficios de la aplicación del manual de recuperación de cartera y cobranzas se realizarán proyecciones con valores aleatorios, dado que la empresa no autorizo la utilización de valores reales de la cartera.

En la tabla 13 procedemos a mostrar el proceso ejecutado con respecto al proceso de cobro y se puede observar que en la matriz de datos el estado de cada cliente o deudor en etapa de cobro del manual planteado se encuentra, la calificación de la solvencia, resultados de negociaciones en el caso de haberse dado y el nivel de efectividad de recaudo.

Tabla 13 Base de datos de clientes en etapa persuasiva y coactiva

No. cliente	Nombre cliente	Número de proceso	Etapa Actual		Etapa Preliminar		Calificación cliente (Niv Solvencia)	Fecha entrevista	Resultado de la negociación	Termino de la negociación	Valor adeudado	Valor pactado	% de recaudo	Tipo de proc. Cobranza
			Nombre	Estado	Nombre	Estado								
1	Cliente 1	Proceso 1	Estudio de los documentos	OK	N/A		A	PEND	Pendiente por entrevista	PEND	\$ 93.370.196		0,00%	PEND
2	Cliente 2	Proceso 2	Invitación formal	OK	Conocimiento del deudor	OK	C	PEND	Pendiente por entrevista	PEND	\$ 83.541.872		0,00%	PEND
3	Cliente 3	Proceso 3	Entrevista	PEND	Invitación formal	OK	B	21/06/2019	Solicitud de plazo para pago	20-ago-19	\$ 14.452.153	9.827.464	68,00%	Cobro persuasivo
4	Cliente 4	Proceso 4	Conocimiento de la deuda	PEND	Estudio de los documentos	PEND	A	PEND	Pendiente por entrevista	PEND	\$ 25.338.391		0,00%	PEND
5	Cliente 5	Proceso 5	Entrevista	PEND	Invitación formal	OK	B	19/09/2019	Renuncia al pago	N/A	\$ 20.958.461		0,00%	Cobro Coactivo
6	Cliente 6	Proceso 6	Negociación	OK	Entrevista	OK	C	31/07/2019	Solicitud de plazo para pago	29-sep-19	\$ 1.929.484	1.254.742	65,0%	Cobro persuasivo
7	Cliente 7	Proceso 7	Estudio de los documentos	OK	N/A		A	PEND	Pendiente por entrevista	PEND	\$ 88.491.948		0,00%	PEND
8	Cliente 8	Proceso 8	Conocimiento del deudor	PEND	Invitación formal	PEND	A	PEND	Pendiente por entrevista	PEND	\$ 74.488.370		0,00%	PEND
9	Cliente 9	Proceso 9	Negociación	PEND	Entrevista	OK	B	17/07/2019	Pago de la obligación	15-sep-19	\$ 14.310.765	9.301.997	65,00%	Cobro persuasivo
10	Cliente 10	Proceso 10	Estudio de los documentos	OK	N/A		B	PEND	Pendiente por entrevista	PEND	\$ 28.736.56		0,00%	PEND

Fuente: Elaboración propia (2023)

Respecto a la tabla anterior podemos identificar que los indicadores relacionados a la efectividad obtenida mediante la implementación de los procesos y procedimientos de cobro propuestos en el manual de gestión de recuperación de cartera y cobranzas.

Por ejemplo, de 5 entrevistas de negociación realizadas a los clientes en deuda tienen la suma de \$52,008.136, de lo cual se logra recuperar un total de \$9.301.997 y adicional se entabla en proceso de negociación con dos clientes más para recaudación en corto plazo de 60 días por \$11.082.782.

Dado los datos anteriores, arroja un resultado obtenido de recaudo de 17,89% frente al total posible. En la tabla se puede identificar de manera más precisa a los clientes por estado dentro del proceso nos podemos centrar en los procesos per jurídicos y jurídicos a clientes que han presentado resultados negativos en el proceso de negociación, ya sea que los términos de negociación no se cumplieron como se establece en el manual.

CONCLUSIONES

La investigación se desarrolló escogiendo esta entidad, debido a que el aumento extremo de cartera en el periodo de la pandemia hizo notar que el proceso que manejaban era inadecuado por eso se consideró los períodos 2020, 2021, 2022. Razón por lo cual se realizó un diseño de un modelo de gestión de cartera, que le permita a la entidad hacer efectivo los créditos otorgados a los clientes y de esta manera mejorar el flujo de caja de la empresa teniendo mejor liquidez para la operación.

Según cálculos aplicados fue posible precisar, que, en el año 2020 debido a la pandemia, la empresa tuvo un fuerte incremento que ayudó al laboratorio crecer a pasos agigantados, en el 2021 se muestra los vestigios de la pandemia y como la empresa ha ido enfrentando este acontecimiento y en el 2022 nos muestra un regreso a la estabilidad habitual y como la empresa ha enfrentado el regreso a una normalidad.

- Se concluye que la empresa debe efectuar un cambio de 180 grados en su proceso de Recuperación de Cartera para no caerá en iliquidez afectando en el cumplimiento de compromisos con terceros, identificando los punto débiles de la gestión actual de cartera y cobranzas.
- El no tomar decisiones efectivas en el proceso de recuperación de cartera hace que la cartera tenga días de morosidad más amplio y por consecuencia esta siga creciendo, generando un costo innecesario de ser el caso con procesos legales, con esto podremos mejorar la liquidez de la empresa.
- Con el proceso planteado se propone a la empresa un proceso de recuperación de cartera que efectivice sus recursos humanos y económicos en pro de un crecimiento y desarrollo.
- El objetivo de este trabajo es brindar herramientas al laboratorio que le permita tener una gestión de cobranza que le sea útil para su futuro de tal manera que reduzca su cartera a lo mínimo y mantenga un flujo constante de recursos,

mediante la aplicación del modelo tendremos como meta disminuir el 16% de las cuentas por cobrar.

- Se debe considerar que gran parte de la cartera que el laboratorio tiene es con el sector público por lo que se concluye que es un riesgo bastante alto debido a la inestabilidad que al momento mantiene este sector.
- Se concluye que al considerar lo propuesto su cartera reduzca y permita tener una morosidad mínima de sus clientes al poner en proceso la calificación y valoración de los clientes según el riesgo que cada uno puede representar.

El indicador de morosidad de la cartera de crédito del laboratorio se lo ha mantenido del 76% en el año 2022, es una cifra alarmante porque muestra que gran porcentaje de cartera se encuentra vencida para la empresa en estudio, artificialmente a través de este, al implementar políticas adecuadas y estrategias asertivas que nos permitieron mitigar el riesgo irrecuperable y de pérdida, por lo que dicho indicador bajo para los siguientes años, ya que por sí solo constituye una descripción no confiable del nivel de incumplimiento que tienen los socios respecto al laboratorio.

Se diseñó la propuesta de un modelo de gestión de cobranzas con el fin de mejorar los índices de recuperación de cartera de la empresa, tomando como referencia la evolución de las cuentas por cobrar del periodo 2020 – 2022, los resultados obtenidos tras la aplicación, denotaran cambios significativos en los índices de gestión y recuperación, debido al desarrollo de procesos que dan soporte a los requerimientos del giro del negocio, se obtendrá una mejor respuesta en los clientes que presentan una morosidad y se aumentó en un promedio de 45% el desempeño de los analistas de crédito.

RECOMENDACIONES

Una vez concluido el proceso de investigación y con los resultados obtenidos, se realizan las siguientes recomendaciones.

- Poner en funcionamiento el manual propuesto para tener mejor control sobre la cartera de tal manera que permita tener mayor liquidez.
- Un proceso adecuado de gestión de cobro va ayudar a diversificar su cartera del sector público, el cual debe tener un manejo distinto y con el cual deben medir adecuadamente el riesgo. Se recomienda que el valor del sector público no llegue a superar el 30% de la operación para que de esta manera no produzca cierres futuros
- Se recomienda aplicar los diferentes tipos de indicadores de morosidad referentes a la situación económica de la entidad, para minimizar los riesgos, reducir costos legales
- Es importante que se tome la recomendación de poner a trabajar los departamentos comerciales y financieros juntos de tal manera que les permita identificar claramente los tipos de clientes y como tratar con cada uno de ellos.
- Se recomienda generar flujos de soporte a la operación los cuales sean manejables con el mismo tiempo del crédito, de tal manera de apalancarse en el proveedor mientras el cliente efectúa su pago.
- Aplicar indicadores e índices financieros para analizar la rotación de cartera y morosidad y evaluar el comportamiento de la cartera de crédito en el laboratorio de tercer nivel de la ciudad de Quito, permitirá que se tenga información real en periodos diversos los que les permita tomar campos de acción ante cualquier situación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, W., Benadof, D., & Farfán, M. (2021). Rol de los laboratorios públicos en el diagnóstico SARS-CoV-2 en la pandemia de COVID-19: Experiencia, desafíos y oportunidades Marzo 2021. *Revista chilena de infectología*, 38(2), 135-143. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.4067/S0716-10182021000200135>
- Aching, C. (2018). *Ratios financieros* . Obtenido de <https://www.scientificas.com/wp-content/uploads/2017/11/estadistica-para-mercadeo.pdf>
- Almaguer, M., & Pérez, M. (2019). La Administración del riesgo: ¿cómo distinguir un buen riesgo de una mala apuesta? *Revi Visión Económica*, 16(9), 12-19.
- Altuve, J., & Hurtado, A. (2018). Análisis de los factores que influyen en la morosidad del sistema bancario. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 24(1), 59-83. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/364/36457129005/html/>
- Arias, W., Maldonado, C., & Arciniegas, O. (2021). Análisis de la percepción de las políticas y principios para evitar un sobreendeudamiento en las instituciones financieras del cantón Ibarra, Ecuador. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(3), 47-51. Obtenido de <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2728>
- Bareto, N. (2020). Análisis financiero: factor sustancial para la toma de decisiones en una empresa del sector comercial. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 129-134. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300129
- BCE. (2023). *Informe de la evolución de la economía ecuatoriana en 2022 y perspectivas 2023*. Obtenido de Banco Central del Ecuador [BCE]: https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/EvolEconEcu_2022pers2023.pdf
- Cabello, C., Bríte, Alegre, & Chung, C. (2020). Gestión de las políticas de crédito y cobranza de las MIPYMES para su sustentabilidad financiera, Asunción, 2017. *Revista Científica de la UCSA*, 7(1), 23-30. Obtenido de <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2020.007.01.023-030>
- Cárdenas, M., & Velasco, M. (2019). Incidencia de la morosidad de las cuentas por cobrar en la rentabilidad y la liquidez: estudio de caso de una Empresa Social del Estado prestadora de

- servicios de salud. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, 32(1), 16-25. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-386X2014000100003
- Cedeño, R., López, A., & Zambrano, R. (2021). Las cuentas por cobrar y el impacto financiero en la empresa. *Revista Científica de Educación Superior y Gobernanza Interuniversitaria*, 2(4), 11-17. Obtenido de <https://publicacionescd.uleam.edu.ec/index.php/aula-24/article/download/443/748>
- CRE. (2020). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Flores, G., Campoverde, J., Romero, A., & Coronel, K. (2021). Aproximación predictiva al riesgo crediticio comercial en empresas alimenticias ecuatorianas. *Rev Estudios Gerenciales*, 37(160), 413-424. Obtenido de <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.160.4022>
- García, M., Ollague, J., & Capa, L. (2018). La realidad crediticia para las pequeñas y medianas Empresas Ecuatorianas. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(2), 40-46. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202018000200040
- Garrido, M. (2020). *Condiciones de pago*. Obtenido de EGa Futura: Capacitación y Soporte: <https://www.egafutura.com/glosario/condiciones-pago>
- Huertas, T., Huertas, E., Salgado, M., Jadán, L., & Jiménez, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 165-177. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100165#:~:text=El%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20debe,en%20los%20modelos%20de%20gesti%C3%B3n.
- LabEc. (2023). *Laboratorios Zurita & Zurita*. Obtenido de Sobre nosotros : <http://www.zuritalaboratorios.com/sobre-nosotros/>
- Levy, N., & Bustamante, J. (2019). Crédito, inversión y ganancias: un análisis empírico para la economía mexicana (2000-2014). *Rev Análisis económico*, 34(87), 125-148. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-66552019000300125

- López, B., Sclaroff, F., Brizuela, J., & Gerbrand, J. (2021). Propuesta de análisis financiero por el método de razones en importadoras de vehículos usados en la ciudad de Fernando de la Mora, año 2018. *Rev Población y Desarrollo*, 27(52), 5-14. Obtenido de <https://doi.org/10.18004/pdfce/2076-054x/2021.027.52.005>
- LRTI. (31 de Diciembre de 2019). *Ley De Regimen Tributario Interno*. Obtenido de https://www.ces.gob.ec/lotaip/Anexos%20Generales/a2/Reformas_febrero_2020/LEY%20DE%20REGIMEN%20TRIBUTARIO%20INTERNO.pdf
- Martinez, F., Collazos, M., & Castro, D. (2022). Estrategias de cobranza como instrumento para reducir la morosidad en la empresa Martyni Campestre, Garzón, Colombia. *Rev Multidisciplinar Ciencia Latina*, 6(2), 1665-1683. Obtenido de https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.1984
- Montesdeoca, J. (01 de Marzo de 2020). *Crédito*. Obtenido de Economipedia : <https://economipedia.com/definiciones/credito.html>
- Morales, F. (01 de Agosto de 2020). *Riesgo de crédito*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/riesgo-de-credito.html>
- Narea, P., & Guamán, G. (2021). Aplicación de Indicadores Financieros e Inductores de Valor como Herramienta de Optimización en las Decisiones Estratégicas Empresariales. *Revista Economía y Política*, 8(34), 94-111. Obtenido de http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2477-90752021000100094
- Parada, A., Razo, J., & Ríos, H. (2021). Globalización comercial y desigualdad. *Rev Economía: teoría y práctica*, 54(8), 137-159. Obtenido de <https://doi.org/10.24275/etypuam/ne/542021/parada>
- Párraga, S., Pinargote, N., García, C., & Zamora, J. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. *Rev Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(2), 77-83. Obtenido de <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2610>
- SCE. (2022). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Obtenido de Trámites y Servicios Institucionales: <https://www.gob.ec/scvs>

- SRI. (2023). *Estadísticas generales de recaudación*. Obtenido de Servicio de Rentas Internas [SRI] : <https://www.sri.gob.ec/estadisticas-generales-de-recaudacion-sri>
- Tamayo, Y., & Cortina, A. (2020). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Rev Suma de Negocios*, 5(11), 70-77. Obtenido de [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70021-7](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70021-7)
- Vargas, A., & Mostajo, S. (2019). Medición del riesgo crediticio mediante la aplicación de métodos basados en calificaciones internas. *Rev Investigación & Desarrollo*, 2(14), 5-25. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2518-44312014000200002&script=sci_abstract
- Villena, O., & Guerrero, C. (2021). Gestión de cobranzas en empresas comercializadoras de electrodomésticos: Caso Marcimex, Ecuador. *Rev Polo del Conocimiento*, 6(9), 815-836. Obtenido de 10.23857/pc.v6i9.3082

ANEXOS

Anexo 1. Manual de perfil y competencias

MANUAL DE PERFIL Y COMPETENCIAS	VERSION No 01.
1. INFORMACIÓN GENERAL.	
Departamento:	Contable-Financiero
Nombre del Cargo:	Analista de cartera y cobranzas
Reporta a:	Líder de cobranzas
Supervisa a:	Ninguno
El asistente de cartera y cobranzas puede ser personal de la Laboratorio de tercer nivel de la ciudad de Quito o puede ser un profesional independiente contratado según los requerimientos del cargo.	
Objetivo del Cargo:	
Asesorar sobre las cuentas por cobrar que mantenga la Laboratorio de tercer nivel de la ciudad de Quito con Terceros (socios, clientes y otros), definiendo planificación, organización y control en la gestión inmersa al proceso judicial que se desarrolle.	
2.- DESCRIPCIÓN FUNCIONAL.	
1. Comunicar e informar al Contador General sobre el estado que se encuentran los procesos que mantiene la empresa.	
2. Revisar de manera diaria las cuentas por cobrar que tenga la empresa y clasificarlas por fechas de vencimiento para el seguimiento correspondiente.	
3. Realizar la gestión que permitan satisfacer las diligencias que conlleva el proceso de recuperación de cartera –créditos, ya sea con llamadas, correos o visitas de acuerdo al cronograma establecido y según los niveles de endeudamiento.	
4. Elaborar el reporte de novedades de cobro.	
5. Recibir pagos en efectivo, cheque, transferencias o en tarjetas de crédito.	
6. Verificar los pagos recibidos en el banco y registrarlos en el sistema contable con el fin de cerrar las cuentas por cobrar y poder obtener información actualizada de los clientes por cobrar.	
7. Verificar las retenciones electrónicas en el portal del SRI y registrarlas en el sistema contable.	
6. Elaborar un flujo de ingresos con el respaldo de un reporte que nos indique cuando se ha recuperado de la cartera y detallando a que segmento pertenece y a su vez detallando cuantas facturas quedan pendientes por cliente con fechas de vencimiento.	

3.- RESPONSABILIDADES GENERALES.

1. Gestionar las actividades que conlleva el proceso cobranza extrajudicial y judicial.
2. Emitir informes sobre la gestión de cobranzas y en los casos judiciales o prejudiciales
Tener pleno conocimiento del estado de dicha cobranza.
4. Velar por el cumplimiento de las disposiciones establecidas por Gerencia General.

4.- REQUERIMIENTOS DEL CARGO.

Formación: Título de 3er Nivel en Contabilidad, Finanzas o afines.

Experiencia: Mínimo de 2 años en cargos similares

Sexo: Indiferente

Otros:

- Manejo de Paquetes utilitarios de Office.
- Conocimiento en normativa vigente que regulan a las empresas que otorgan créditos como modalidad de comercialización.
- Razonamiento deductivo e inductivo.

MANUAL DE PERFIL Y COMPETENCIAS	VERSION No 01.
1. INFORMACIÓN GENERAL.	
Departamento:	Cobranzas
Nombre del Cargo:	Líder de Cobranzas
Reporta a:	Jefe de Créditos y Cobranzas
Supervisa a:	Analista de crédito y cobranzas
Objetivo del Cargo:	
Dar seguimiento a	los avances en los procedimientos de recuperación de cartera, vigilando la productividad de su equipo de acuerdo a los plazos establecidos.
2.- DESCRIPCIÓN FUNCIONAL.	
1. Monitorear mediante indicadores de gestión el avance de las actividades propuestas para la recuperación de cartera.	
2. Verificar el cumplimiento de las políticas de cobro.	
3. Mantener comunicación periódica con el Asistente de Cobranzas para el accionar oportuno en la recuperación de cartera.	
4. Supervisar el archivo de documentación crediticia considerando las siguientes características: Organización, actualización, estado y uso de la documentación física y organización y actualización de la información magnética.	
5. Acudir a las visitas planificadas con los socios y garantes que mantuvieron obligaciones con la Laboratorio de tercer nivel de la ciudad de Quito.	
6. Aprobar los documentos necesarios para la gestión en el cobro de socios en mora	
7. Atender y corregir las enmiendas en los posibles errores que se hayan realizado.	
8. Elaborar reportes de cumplimiento en la gestión realizada para la recuperación de cartera.	
9. Demás funciones que se asignen en su momento.	
3.- RESPONSABILIDADES GENERALES.	
1. Mantener información oportuna para medir la gestión en la cobranza.	
2. Responsable del estado de la información física y magnética.	
3. Mantener control de los créditos vencidos.	
4. Velar por el cumplimiento de los roles de sus sub alternos.	

4.- REQUERIMIENTOS DEL CARGO.	
Formación:	Título de 4to Nivel en Contabilidad, Finanzas o afines.
Experiencia:	Mínimo de 5 años funciones afines.
Sexo:	Indiferente
Otros	Capacidad para tomar decisiones propias.
Manejo de Sistemas Transaccionales y Gerenciales.	
Manejo de Paquetes utilitarios de Office.	
Conocimiento en normativa vigente que regula a instituciones del sector financiero	

Anexo 2. Manual de procedimientos de cobranza

	Manual de procedimientos de cobranza	Página
	Laboratorio de tercer nivel de la ciudad de Quito.	1
ÍNDICE.		
a. Introducción.		
b. Objetivos del manual.		
c. Área de aplicación del manual.		
d. Justificación del manual de procedimientos de cobranzas.		
e. Información física a recibir.		
f. desembolso de recursos colocados.		
g. Recursos.		
a. Técnicos.		
b. Humanos.		
c. Físicos.		
d. Financieros.		
h. Seguimiento de créditos.		
i. Clasificación de la cartera de créditos.		
j. Tipos de créditos		
k. Responsables		
l. Etapas en la gestión de recuperación de cartera.		
a. Cobranza preventiva		
b. Cobranza administrativa.		
c. Cobranza pre judicial.		
d. Cobranza judicial.		
m. Administración general de la cartera.		
n. Plazos en la gestión de recuperación de cartera.		
o. Reclamos: corrección o aclaración.		

	Manual de procedimientos de cobranza	Página
	Laboratorio de tercer nivel de la ciudad de Quito.	2
<p>a. INTRODUCCIÓN.</p> <p>El conjunto de actividades, procedimientos válidos y documentados que en conjunto determinan el desarrollo de procesos, son herramientas importantes para la gerencia de las diferentes áreas en una organización, en relación a una Institución o Empresa, es de suma importancia para la gerencia de cartera, actividad del giro normal del negocio, necesaria para el crecimiento financiero, económico e institucional.</p> <p>b. Objetivos del manual.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regular la gestión de cobranzas de la Laboratorio de tercer nivel de la ciudad de Quito, a favor de una recuperación óptima que contribuya a la minimización de riesgo de liquidez. • Aplicar procedimientos generales y coherentes para una mejor gestión de cobro, que permita identificar posibles situaciones que requieran la oportuna atención del responsable. • Contar con parámetros técnicos que permita operar de forma eficiente al responsable del procedimiento asignado. • Evaluar la gestión de crédito y cobro mediante indicadores de gestión sugeridos para los departamentos respectivos. <p>c. Área de aplicación del manual.</p> <p>El conjunto de disposiciones presentadas en el presente manual se desarrolla para alcanzar un crecimiento sostenido financiero, económico e institucional de Laboratorio de tercer nivel de la ciudad de Quito y se ejecutaran por parte del personal involucrado en el área de cobranzas, con la intención de avanzar en el proceso de recuperación cartera vencida y morosa, considerando las limitaciones a consecuencia de la gestión emprendida para la recuperación de cartera, sin aislar y contradecir las normas legales.</p>		

	Manual de procedimientos de cobranza	Página
	Laboratorio de tercer nivel de la ciudad de Quito.	3

<p>1 Política de crédito</p> <p>A continuación, se presentaran las políticas que deberá regirse el departamento de crédito y cobranza con la finalidad de optimizar el proceso de otorgamiento, cobro y análisis de créditos, así como la adecuada recepción de los documentos de cada cliente solicitante.</p> <p>Aspectos generales</p> <p>Las notas de débito serán realizadas exclusivamente por el Departamento de Cartera y deberán ser firmados exclusivamente por el sujeto de crédito.</p> <p>El cupo otorgado será único e intransferible para cada cliente</p> <p>Los sujetos de crédito deben poseer una cuenta corriente o de ahorros vigente con 6 meses mínimo de antigüedad, no registrar cheques protestados y no tener cuentas cerradas</p> <p>Sujetos de crédito</p> <p>Serán sujetos de crédito:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personas Naturales con RUC - Personas Jurídicas <p>Montos máximos y mínimos</p> <p>Los montos máximos y mínimos de la línea de crédito serán determinados únicamente por el Departamento de Crédito los cuales de determinan luego de la revisión del historial crediticio de tres meses y se establece el monto a otorgar.</p> <p>Los documentos habilitantes dependerán del nivel de crédito que se haya solicitado, una vez realizado su respectivo análisis la jerarquía de aprobación de crédito será la siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las personas reincidentes en el incumplimiento de sus obligaciones con la empresa no tendrán opción a solicitar crédito hasta que liquiden el total de sus cuentas pendientes. 		

	Manual de procedimientos de cobranza	Página
	Laboratorio de tercer nivel de la ciudad de Quito.	4

Manejo de la documentación

La siguiente documentación será mantenida en archivo, y será usada para crear el (file) de cada cliente.

No Recepción de documentación

- Todos los documentos presentados deben ser originales y deben ser entregados por el titular o por el asesor encargado.
- Se puede aceptar documentación escaneada o en imágenes, caso contrario no se podrá proceder con el crédito solicitado o al aumento de cupo para clientes antiguos.
- Si el asesor o punto de venta no cuenta con los documentos originales no podrán facturar

Custodia de documentación

La documentación de respaldo presentada por el cliente junto a la solicitud de crédito será custodiada y archivada por el asistente de cartera, quien será el responsable de las carpetas de los clientes (file).

Documentación para archivo

La siguiente documentación será mantenida en archivo, y será usada para crear el (file) de cada cliente

- Copia a color de la cédula de identidad (titular de comercio y representante legal)
- Copia de la última papeleta de votación (persona natural) Copia legible de RUC actualizado (persona natural y jurídica)
- Justificativo de ingresos mediante: certificado bancario, copia de las tres últimas declaraciones del IVA, certificados de proveedores o facturas de compra a proveedores, Balances, Estados Financieros,
- Escritura de constitución de la compañía (persona jurídica)
- Nombramiento del representante legal (persona jurídica)
- Comprobante de pago de la última planilla de servicios básicos, de la dirección del negocio y/o empresa (persona natural y jurídica)
- Copia de matrícula de vehículo(s) (persona natural y jurídica)
- Copia de impuestos prediales que posea el cliente y/o empresa
- Certificado Bancario y/o 3 Estados de cuenta
- Declaraciones del IVA de 3 meses consecutivos y/o Declaración del Impuesto a la Renta año anterior.
- Referencias Comerciales y/o facturas de proveedores
- Estados Financieros: Balances, PyG

--	--	--

	Manual de procedimientos de cobranza	Página 5
	Laboratorio de tercer nivel de la ciudad de Quito.	

Garantías

Será obligación del cliente suscribir un pagaré único a favor de Laboratorio de tercer nivel de la ciudad de Quito por el monto total de la línea de crédito asignada. El plazo de vigencia del pagaré será de un año calendario, contado a partir de la fecha de aprobación de la línea de crédito, a partir de ello será renovado en forma anual.

Política de plazos de crédito

- El plazo de crédito será otorgado a cada cliente de acuerdo con su volumen de compra (promedio mensual de compras) y el plazo debe ser solicitado por el vendedor al departamento de créditos y cobranzas (grupo cartera)
- Para otorgar el plazo inicial se revisará el promedio de compras del último trimestre.
- La aprobación de plazos especiales recae sobre el Gerente Comercial o el Gerente Financiero, quienes definirán si el otorgamiento de crédito en los plazos requeridos por el cliente es aceptable.

Los plazos de crédito a los que el cliente puede acceder dependiendo de su promedio mensual de compras se define a continuación:

Tabla

Política de plazos y de crédito

Monto en dólares	Plazo	Fecha de facturación
HASTA 100	5	30 C/mes
de 101 a 500	15	30 C/mes
de 501 a 1000	30	15 C/mes
de 1001 en adelante	30	1 C/MES

Fuente: Elaboración propia (2023)

--	--	--

	Manual de procedimientos de cobranza	Página 6
	Laboratorio de tercer nivel de la ciudad de Quito.	
<p>Personas naturales con RUC</p>		
<p><u>Características</u></p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Edad mínima 35 a 60 años del dueño del negocio. • Poseer RUC activo y actualizado. • Local físico establecido, negocio ubicado dentro del perímetro urbano no rural con un funcionamiento igual o mayor a 5 años comprobables a la fecha de presentación de la solicitud • Negocio con actividad legalmente constituida. • Tener el pago de obligaciones tributarias al día • No registrar deudas directas vencidas durante los últimos doce meses 		
<p>Personas jurídicas</p>		
<p><u>Características</u></p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Edad mínima 35 a 60 años del representante legal. • Cédula de identidad vigente para ecuatorianos y extranjeros con residencia permanente (representante legal) • Poseer RUC activo y actualizado • Local físico establecido, negocio ubicado dentro del perímetro urbano no rural con un funcionamiento igual o mayor a 5 años comprobables a la fecha de presentación de la solicitud 		

	Manual de procedimientos de cobranza	Página
	Laboratorio de tercer nivel de la ciudad de Quito.	7

Análisis de la solicitud de crédito de clientes

Revisión y control de documentación

Los analistas del departamento de crédito y cartera se responsabilizarán de revisar la documentación pertinente adjuntada por parte del cliente, así como su respectivo análisis.

También se encargará de validar dicha información presentada en la solicitud, y controlará los siguientes parámetros:

Revisiones en Internet

- Se consultará en la página del SRI deudas firmes impugnadas y en facilidades de pago, verificación del RUC activo y declaración de impuesto a la renta.
- En la paginan de la función judicial se verificará que el cliente no tenga juicios pendientes u obligaciones con la ley.
- Se verificará en las páginas del IESS la morosidad de aportes patronales que mantenga el cliente (si aplica)
- En la base del Municipio, si el cliente indicare que posee bienes inmuebles (si aplica).
- En la base de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros se verificará y se analizará los estados financieros entregados por parte de las personerías jurídicas

Verificaciones telefónicas

En caso de ser necesario la persona responsable del Departamento de Crédito y Cartera realizará verificaciones telefónicas de la información presentada en la solicitud de crédito.

Verificaciones físicas

En caso de existir algún tipo de inconsistencia en la información presentada, el analista de crédito tendrá la potestad de solicitar que se realice una verificación física pertinente de la actividad económica del cliente.

Política de seguimiento

El departamento de créditos y cobranzas clasifica a sus deudores en dos grupos dependiendo de si el cliente ha entrado o no en mora de pago, siguiendo esta clasificación tenemos:

- Deudores por vencer
- Deudores vencidos

--	--	--

	Manual de procedimientos de cobranza	Página
	Laboratorio de tercer nivel de la ciudad de Quito.	8

Las acciones de seguimiento de cobro dependerán de cada caso.

Una vez culminado el plazo aprobado por el departamento de cartera se tomarán las siguientes acciones:

- Los cinco primeros días posteriores al vencimiento se solicitará al vendedor de dicha factura, realizar el cobro.

Si el cliente sobrepasa los 5 días de mora el departamento de cartera tomará las siguientes acciones:

- A partir del sexto día de mora los analistas de crédito se pondrán de manera periódica en contacto con el cliente vía telefónica o mediante SMS para recordarle los valores pendientes que tienen con la empresa.
- A aquellos clientes que sobrepasen los 180 días de vencimiento se enviará una carta de notificación de cobro y se realizaran visitas exigiendo el pago de sus obligaciones
- A aquellos clientes que sobrepasen un año comercial de vencimiento se realizaran convenios de pago y en caso de que no se llegase a un acuerdo se tomara acciones legales siempre y cuando el cliente cumpla con los siguientes parámetros:
 - El monto por cobrar sea material

Contratación de intermediarios para el cobro

En caso de requerir contratar una empresa intermediaria para el cobro de cuentas por cobrar materializables, la empresa tendrá la potestad de cobrar una tasa de interés, la cual va a ser la tasa legal referencial emitida por el Banco Central del Ecuador para cubrir los costos de dicho contrato

--	--	--

	Manual de procedimientos de cobranza	Página
	Laboratorio de tercer nivel de la ciudad de Quito.	9

Política de cobro

Recepción de pagos

Los responsables de la recepción de pagos de facturación serán:

- Ejecutivos de Venta
- Asistente de crédito y cobranzas

Los funcionarios antes nombrados están facultados y capacitados para la recepción del pago por facturación sea en cheque o efectivo: serán los encargados de verificar datos, valores, etc. y custodiar el documento mientras se haga el envío a Cartera que es el responsable de dicho valor.

Todos los valores recibidos deberán ser entregados en las oficinas durante el mismo día o hasta la mañana siguiente; fines de semana y feriados deberán efectuar el depósito respectivo al siguiente día hábil y presentar dicho depósito a Cartera.

El departamento de Crédito deberá evaluar al cliente y se reservará el derecho de aceptar o negar la recepción de cheques, independientemente de la fecha del cheque, que puede ser a la fecha o post fechado.

En caso de aceptación y recepción de cheques el cual resulte protestados el valor del costo de servicios generado por concepto de devolución será asumido enteramente por el cliente.

Casos especiales

Liquidación de saldos

Se liquidará las cuentas por cobrar en los siguientes casos:

- El fallecimiento o declarase insolvente del titular de la deuda con la empresa ya que la misma es intransferible
- El incumplimiento de la deuda por 3 años y la misma no sea materializable

--	--	--

	Manual de procedimientos de cobranza	Página
	Laboratorio de tercer nivel de la ciudad de Quito.	10

Procesos del departamento de crédito y cobranzas

En el análisis del proceso de otorgamiento de crédito y cobranzas se observó la ineficiencia del departamento de cartera al mantener actividades repetitivas.

Para dar solución a la problemática expuesta con anterioridad se realizaron las evaluaciones respectivas de riesgos facilitando los procesos de otorgamiento de crédito, así como la gestión de cobranzas.

A continuación, se detallarán los 3 niveles del proceso:

1.Nivel 1: gestión documental

En la gestión documental se realiza la dirección y recepción de los documentos habilitantes según corresponda el caso. Se verificará la información entregada por el cliente, una vez aprobado este paso se procederá a la digitalización de la documentación entregada por él solicitante, la misma que será anexada al “file” del cliente el cual contendrá la información y el historial crediticio que el mismo mantuvo con la empresa.

2.Nivel 2: análisis de crédito

En el análisis de crédito se realizará un estudio del historial interno (Dynasif y efectivización de pagos) y externo (IESS, SRI, juicios, Buró de crédito, Superintendencia de compañías valores y seguros) así como la elaboración de un perfil con las principales características del cliente, de esta manera se comprobará si el solicitante es sujeto de crédito en función de las políticas aplicables. Posteriormente el analista entregará el informe de aprobación, en el cual se detallarán los motivos principales de aceptación o rechazo del crédito. El informe de aprobación será anexado al file del cliente para posteriores referencias

3.Nivel 3: control de pagarés

El analista creará la plantilla de pagarés del cliente y entregará al asesor. A continuación, se deberá enviar a Matriz el documento firmado para así poder brindar el servicio. Cuando el pagare se encuentre en custodia del analista se adjuntará al “file” del cliente y se realizará el seguimiento respectivo del cumplimiento de las obligaciones con la empresa. Para finalizar en caso de morosidad se procederá a documentar el motivo de morosidad.

--	--	--

	Manual de procedimientos de cobranza	Página
	Laboratorio de tercer nivel de la ciudad de Quito.	11
<p>- Cobranza Preventiva Etapa previa al vencimiento de su obligación, en la que se comunicará directamente con el deudor considerando la técnica viable que permita informarle sobre su obligación, con anticipo mínimo de diez días al vencimiento de su cuota, el asistente de cobranza se encargará de remitir una notificación vial mail, llamada o mensaje de texto.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Notificación de Correo Electrónico (Mail). - Notificación de Mensaje de Texto (SMS). <p>- Cobranza Administrativa. Etapa en la que la Laboratorio de tercer nivel de la ciudad de Quito realiza la gestión de cobro a los deudores que mantengan incumplimiento a partir de cinco días después del vencimiento, invitándolos a regularizar sus obligaciones mediante las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solicitud de Obligación Vencida. - Notificación de Mensaje de Texto (SMS). - Correo electrónico 		

	Manual de procedimientos de cobranza	Página
	Laboratorio de tercer nivel de la ciudad de Quito.	12

c. Cobranza Administrativa.

Entre las tareas que se realizan para el proceso de cobro se realizan las siguientes:

Acción en la que se comunicará al deudor en un plazo de cinco días posteriores al vencimiento mediante una solicitud, la misma que será a petición del supervisor de cobranzas y en la constan los valores adeudados de la cuota vencida sin cargos adicionales.

- Notificación de Mensaje de Texto (SMS).

Considerando que el deudor no ha emitido respuesta alguna, transcurridos cinco días a la emisión de la Solicitud de Obligación Vencida, es responsabilidad del asistente de cobranzas remitir un mensaje de texto al teléfono móvil del deudor y al garante de la obligación, requiriendo un acercamiento por parte de alguna de las partes.

- Notificación de Correo Electrónico (Mail).

Considerando que el deudor y garante no han emitido respuesta alguna, transcurridos cinco días a la remisión de la Notificación vía SMS el asistente de cobranza se encargara de redactar y enviar un correo electrónico a la dirección electrónica confirmada en la documentación receptada (solicitud de crédito).

- Llamada telefónica al Deudor y Garante del Crédito.

Considerando que el deudor y garante no han emitido respuesta alguna, transcurridos cinco días a la remisión de Correo electrónico, el asistente de cobranza se encargará de persuadir al cobro vía telefónica a domicilio o celular, cual mejor sea factible, tanto al deudor y garante.

--	--	--

	Manual de procedimientos de cobranza	Página
	Laboratorio de tercer nivel de la ciudad de Quito.	13
<p>- Aviso de Vencimiento.</p> <p>Considerando que el deudor y garante no han emitido respuesta alguna, transcurridos ocho días a la llamada telefónica se elaborará un aviso de vencimiento, documento detalle de los valores a cancelar por parte del deudor, el cual deberá ser reportado y aprobado por parte del Jefe de Crédito y Cobranzas.</p> <p>- Visita al Deudor o Garante.</p> <p>Consumadas las acciones anteriores se entrevistarán al deudor o al garante en su domicilio o lugar de trabajo, previa planificación de actividades realizadas por el supervisor de cobranzas, el cual podrá designar al asistente de cobranzas dependiendo la clasificación del crédito para la realización de la visita.</p> <p>d. Cobranza Pre Judicial.</p> <p>Es la última etapa en el proceso de cobranza previo al inicio de los trámites legales.</p> <p>- Visita al Cliente y Garante.</p> <p>Considerando la falta de respuestas y ubicación se insistirá en la visita al garante y/o deudor en su domicilio o lugar de trabajo, previa planificación de actividades realizadas por el asistente de cobranzas, en donde es importante la participación del jefe de créditos y cobranzas, supervisor de cobranza y el asesor jurídico, para conocer y tener expectativas que tenga el deudor frente al pago, en caso de ser positivas confirmar una restructuración.</p> <p>Caso contrario se procederá a planificar las acciones para comenzar con los trámites judiciales.</p> <p>e. Cobranza Judicial.</p> <p>El asistente de cobranzas responsable será el encargado de remitir toda la información necesaria para el inicio de la cobranza judicial.</p>		

	Manual de procedimientos de cobranza	Página
	Laboratorio de tercer nivel de la ciudad de Quito.	14

- Inicio de la demanda.

El trámite legal se lo iniciara a partir del día ciento uno, con la comunicación de lo sucedido al asesor legal y entrega de información necesaria para realizar la demanda que permita la recuperación de lo colocado, y sus respectivos cargos o declararlo insolvente al deudor.

m. Administración general de la cartera.

Compete la administración de la cartera por vencer y vencida al Supervisor de Cobranzas del área de crédito cuando ésta se halle en etapa judicial, la administración será responsabilidad del Comité de Cobranzas.

n. Plazos en la gestión de recuperación de cartera.

Los responsables del proceso deberán ajustarse a los tiempos establecidos en el presente Manual. En casode requerir algún tipo de cambio en el plazo que corresponda hasta la Etapa Prejudicial, se solicitará la aprobación previa del jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas, con conocimiento del Supervisor de Cobranzas. Para las Etapas de Persuasión y Judicial, la autorización vendrá del Gerente General.

m. Reclamos: corrección o aclaración.

Los reclamos constituyen objeciones formales por parte del cliente por las inconsistencias de fondo o forma que se hubieren detectado

El gestor designado deberá evaluar si el reclamo es o no procedente. En caso de ser favorable al cliente, se procederá de manera inmediata a realizar las correcciones que correspondan. De no ser favorable, se formulará la respuesta motivada y/o se plantearán las aclaraciones pertinentes notificando de ello al cliente.

--	--	--

	Manual de procedimientos de cobranza	Página
	Laboratorio de tercer nivel de la ciudad de Quito.	15

n. Modalidades para la recuperación de cartera.

El cobro podrá realizarse mediante los siguientes eventos:

- Depósito en efectivo o cheque por parte del cliente y/o garante en Matriz o cualquier Agencia de la Laboratorio de tercer nivel de la ciudad de Quito
- Transferencia interbancaria
- En caso de que el cliente cancele más o menos el valor, la Laboratorio de tercer nivel de la ciudad de Quito estará en la obligación de recibir el dinero, cheque o transferencia condicionándole que la aplicación del pago se lo imputará primero a los intereses y luego al capital. En caso de que todavía se mantengan obligaciones, se continuará con la gestión ordinaria de cobro. De existir excedente, el gestor de cobranzas notificará al cliente sobre el particular
- De existir más de una deuda, la Laboratorio de tercer nivel de la ciudad de Quito podrá imputar el pago a la que elija.

q. Liquidación de obligaciones vencidas

Dentro de la gestión de cobranza adicionalmente al crédito en mora se adicionará la liquidación de los siguientes rubros:

- Sanción por cheques protestados
- Honorarios de Abogado
- Gastos judiciales
- Gastos por Recuperación

--	--	--

Anexo 3. Registro de Revisión de Convenios

**REGISTRO DE REVISIÓN DE CONVENIOS
GESTIÓN COMERCIAL
RTGM**

INFORMACIÓN DEL CONTRATANTE	
ASPECTO	INFORMACIÓN
Razón social:	
Nombre comercial:	
RUC:	
Nombre del Representante Legal:	
Cédula del Representante Legal:	
Dirección del establecimiento:	
Provincia:	PICHINCHA
Ciudad:	QUITO
Teléfono convencional:	
Celular:	
Persona de contacto contabilidad:	
Correo electrónico para facturación:	
Número de teléfono:	
Persona de contacto Laboratorio:	
Correo electrónico para entrega de resultados y notificaciones:	
Número de teléfono:	
Nombre para identificación del convenio en Sistema:	
Opción para la entrega de resultados:	<input type="checkbox"/> Online <input type="checkbox"/> Otros

INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL CONVENIO				
ASPECTO		INFORMACIÓN		
1. ¿Incorpora retiro de muestras?				
Dirección de retiro de muestras:				
Horario de retiro de muestras:				
2. ¿Incorpora entrega de material para toma y/o transporte de muestras?				
Material a entregar:				
3. Demanda estimada aproximada:				
4. Versión de portafolio de servicios con el que se suscribe el Convenio.		PORTAFOLIO 7		
Fecha de suscripción de Convenio:				
5. Formas de pago:		Crédito <input type="checkbox"/>	Contado <input type="checkbox"/>	
6. Días de crédito:				
7. Nombre de lista de Precios creada en sistema para el convenio:				
8. Cambios / Modificaciones en Portafolio de servicios:				
Cambio / Modificación	Fecha de cambio / modificación	Fecha de comunicación	Medio de comunicación	Persona que comunica
Nombre de Persona que revisa el convenio:			Firma:	
			Fecha:	

Anexo 4. Formulario de Requisitos de Crédito

FORMULARIO REQUISITOS SOLICITUD DE CRÉDITO PARA CONVENIO GESTIÓN COMERCIAL RTGM-12				
1. DATOS BÁSICOS				
NOMBRE O RAZÓN SOCIAL:				
NUMERO DE RUC:				
CONTACTO	Dirección:			
	Ciudad/País/Provincia:			
	Teléfono 1:			
	Teléfono 2:			
	Correo electrónico:			
	Sitio Web:			
ESTRUCTURA ORGÁNICA (Marcar opción)	Sociedad (Indicar tipo):	Persona Natural Obligada a Llevar Contabilidad	Persona Natural No Obligada a Llevar Contabilidad	Otro (Indicar tipo)
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	2. DATOS DE CONTACTO			
	CONTACTO PARA FACTURACIÓN ELECTRÓNICA	Nombre:		
E-mail:				
Extensión:				
CONTACTO PARA COBROS	Celular:			
	Nombre:			
	E-mail:			
3. SOLICITUD DE CRÉDITO				
MONTO DE CRÉDITO:				
DÍAS DE CRÉDITO:				
FORMA DE PAGO: (Marque con una X)	TRANSFERENCIA	CHEQUE	OTROS (Especifique la forma)	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4. DOCUMENTACIÓN DE RESPALDO				
PERSONAS JURÍDICAS:				
Convenio a Crédito:				
<input type="checkbox"/> Copia de Cédula y papeleta de votación del representante legal				
<input type="checkbox"/> Copia de la última Declaración de Impuesto a la Renta.				
<input type="checkbox"/> Certificado de cumplimiento de obligaciones del SRI actualizado y vigente.				
<input type="checkbox"/> Nombramiento del Representante Legal y Razón de Inscripción en el Registro Mercantil				
<input type="checkbox"/> Certificado Bancario de cuentas activas				
PERSONAS NATURALES:				
Convenio a Crédito:				
<input type="checkbox"/> Copia de RUC Actualizado				
<input type="checkbox"/> Copia de Cédula y papeleta de votación				
<input type="checkbox"/> Formato de Cotización de Servicios y/o Portafolio de servicios del beneficiario.				
<input type="checkbox"/> Copia de la última Declaración de Impuesto a la Renta.				
<input type="checkbox"/> Certificado de cumplimiento de obligaciones del SRI actualizado y vigente.				
<input type="checkbox"/> Certificado Bancario de cuentas activas				

Anexo 5. Contrato de Prestación de Servicios

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE LABORATORIO CLÍNICO

PRIMERA: COMPARECIENTES

En la ciudad de Quito Distrito Metropolitano, a los **xxxx** días del mes de **xxxx** del **xxx** comparecen por una parte **xxxxxxxx**, en calidad de representante legal de **xxxxxxxx**, con RUC **xxxxxxxxxx**, a quien en adelante se le denominará el CONTRATANTE y por otra parte el **_____** en su calidad de Director General y Representante Legal de **LABORATORIOS CÍA. LTDA.**, a quien en adelante se denominará el CONTRATADO, por sus propios derechos, convienen en celebrar el presente contrato de prestación de servicios de Laboratorio Clínico, al tenor de las siguientes cláusulas:

SEGUNDA: ANTECEDENTES

El CONTRATANTE, es una (**institución, laboratorio, persona natural, etc.**) **xxxxxxxxxxxxx**, que requiere los servicios complementarios de un Laboratorio Clínico en pruebas especiales y de rutina.

El CONTRATADO, es un Laboratorio Clínico especializado de Alta Complejidad, cuyo objeto principal es la prestación de servicios de análisis clínico, investigación y asesoría en laboratorio, que declara tener la capacidad técnica y de personal apropiado para la prestación de servicios de Laboratorio Clínico requerido por el CONTRATANTE.

TERCERA: OBJETO

El CONTRATADO se compromete a prestar el servicio de Laboratorio Clínico en pruebas especiales y de rutina, de las muestras remitidas por el CONTRATANTE, debidamente autorizadas por el mismo, mediante una orden escrita y en referencia al Anexo 1 - Portafolio de Servicios, donde se establece:

- Nombre del examen
- Metodología
- Muestra
- Tiempo de entrega
- Conservación y volumen de la muestra
- Precio
- Condiciones preanalíticas

Los exámenes descritos en el Anexo 1 - Portafolio de Servicios podrán tener modificaciones adicionales como: cambios en metodología, tiempos de entrega, volúmenes de muestras, condiciones preanalíticas, medios de transporte, inclusión de nuevas pruebas y serán debidamente comunicados por correo electrónico al correo definido en la cláusula DÉCIMA SEGUNDA: DOMICILIO Y NOTIFICACIONES del presente contrato, si no hubiera respuesta en contrario durante los 5 días posteriores del envío de las notificaciones, se entenderá que han sido aceptadas.

Las muestras serán enviadas al laboratorio del CONTRATADO por un servicio de mensajería establecido, sea a cargo del CONTRATADO o CONTRATANTE, según lo acordado.

CUARTA: PRECIOS

Los precios acordados entre el CONTRATANTE y CONTRATADO forman parte como habilitantes del presente documento anexándolo con la nomenclatura Anexo 1 – Portafolio de Servicios.

La vigencia de los precios podrá ser modificada según considere el CONTRATADO, lo cual será informado al CONTRATANTE con anticipación a la vigencia de los nuevos precios al correo definido en la cláusula DÉCIMA SEGUNDA: DOMICILIO Y NOTIFICACIONES del presente contrato.

QUINTA: OBLIGACIONES DEL CONTRATADO

1. Procesar las muestras según los días de procesamiento y tiempos establecidos por el CONTRATADO en el Anexo 1 - Portafolio de Servicios.
2. El CONTRATADO es responsable de notificar al CONTRATANTE cualquier novedad que se presente en las muestras, información de pacientes o la aplicación de criterios de rechazo de muestras que no cumplen las condiciones definidas en Portafolio de Servicios (conservación y volumen de muestras, y condiciones preanalíticas) a los contactos y/o correo definido en la cláusula DÉCIMA SEGUNDA: DOMICILIO Y NOTIFICACIONES del presente contrato en un plazo no mayor a las 24 horas.
3. Enviar los informes parciales y finales a través de la página web: www.zuritalaboratorios.com, de cada uno de los pacientes remitidos.
4. El CONTRATADO es responsable de preservar y mantener las muestras desde el momento que las mismas son entregadas por el CONTRATANTE sea al personal de mensajería o recepción.

5. El CONTRATADO asume la responsabilidad de las muestras durante el tiempo que permanezcan en las instalaciones del Laboratorio, hasta el procesamiento e informe de cada una de las pruebas.
6. El CONTRATADO no es responsable de la transcripción errónea de resultados que realice el CONTRATANTE, falsificaciones o uso no autorizado de logotipos e imagen corporativa de LABORATORIOS.
7. El CONTRATADO se reserva el derecho de comunicar al CONTRATANTE la derivación de muestras a prestadores externos que se realicen por motivos de: desabastecimiento de reactivos, mantenimientos preventivos y correctivos de equipos, pruebas descritas en alcance de acreditación, entre otros.
8. El CONTRATADO es responsable de realizar la notificación al ente de control por los medios que este defina de pruebas relacionadas al control de vigilancia epidemiológica y/o definidas por emergencia sanitaria.

SEXTA: OBLIGACIONES DEL CONTRATANTE

1. El CONTRATANTE es responsable de garantizar la trazabilidad de la información del paciente y de las muestras que se tomen en sus instalaciones y que posterior se deriven a LABORATORIOS.
2. El CONTRATANTE es responsable de garantizar que las muestras enviadas a LABORATORIOS corresponden a los pacientes relacionados en la solicitud de exámenes o formulario de envío de muestras, mantener las condiciones de las muestras para su procesamiento de acuerdo a lo descrito en conservación y volumen de la muestra, y condiciones preanalíticas del Anexo 1 - Portafolio de Servicios, enviar los consentimientos informados de las pruebas que así lo requieran, y la documentación habilitante requerida para pruebas especiales o requeridas por la autoridad nacional competente.
3. El CONTRATANTE debe enviar las muestras identificadas y los datos solicitados en el RTRE-03 Formulario de Derivación de Muestras de LABORATORIOS, en el cual se detallan: nombres completos, fecha de nacimiento, edad, sexo, número de cedula o pasaporte, medicamentos ingeridos hasta el momento de la toma de muestra, datos clínicos, exámenes requeridos, entre otros.
4. El CONTRATANTE debe proporcionar al CONTRATADO el nombre, números de teléfono y direcciones de correo electrónico de la persona o departamento donde el CONTRATADO notificará novedades de las muestras, tales como: muestra insuficiente, rechazo de muestra, confirmación de datos, valores críticos, etc., caso

contario la notificación se realizará al correo electrónico definido en la cláusula DÉCIMA SEGUNDA: DOMICILIO Y NOTIFICACIONES.

5. Notificar al CONTRATADO los cambios que se presenten en la información descrita en la cláusula DÉCIMA SEGUNDA: DOMICILIO Y NOTIFICACIONES y/o correos electrónicos proporcionados para notificar novedades en las muestras.
6. Si el CONTRATANTE transcribe el informe de laboratorio (resultados) a sus formatos, deberá incluir todos los elementos esenciales reportados por el CONTRATADO, sin alteraciones que puedan afectar la interpretación clínica. Quedan exceptos de la transcripción las pruebas de qRT-PCR y antígeno de SARS-CoV-2 por muestra hisopado nasofaríngeo que, de acuerdo a las resoluciones emitidas por el ACESS dichos informes de laboratorio deben emitirse en el formato del laboratorio PROCESADOR, es decir, en formato del CONTRATADO.
7. El CONTRATANTE es responsable de realizar las notificaciones correspondientes a los entes de control, que por vigilancia epidemiología se generen y/o estén definidas por la Autoridad Sanitaria Nacional.
8. El CONTRATANTE no está autorizado bajo ningún motivo por el CONTRATADO a utilizar: su logotipo conjunto, firmas de responsables, números de registros de los profesionales que realizan los exámenes o cualquier otra identificación de marca LABORATORIOS.
9. Cancelar los valores facturados por la prestación del servicio por parte del CONTRATADO en los plazos y condiciones definidas en la cláusula OCTAVA: FORMA DE PAGO Y FACTURACIÓN DE LOS SERVICIOS PRESTADOS.

SÉPTIMA: CONSIDERACIONES – CRITERIOS

1. El CONTRATADO no es responsable del procesamiento de muestras que:
 - Su procedencia no esté debidamente identificada en el formulario o solicitud de envío de muestras, es decir que, no se conoce el paciente o CONTRATANTE.
 - El CONTRATENTE no haya descrito en el formulario o solicitud de envío de muestras.
 - El CONTRATENTE no haya identificado el nombre del paciente al que pertenezca la muestra.
 - El CONTRATENTE no haya especificado adecuadamente cualquier otro dato relevante de las muestras derivadas al CONTRATADO.En estos casos el CONTRATADO aplicará el criterio de rechazo de las muestras y eliminará la muestra enviada

2. En los casos en los que aplique derivaciones externas de pruebas especiales el CONTRATADO emitirá el informe de resultados en el formato del laboratorio externo.
3. El CONTRATANTE deberá notificar en un lapso de 24 horas al retiro o envío de las muestras hacia el CONTRATADO el aumento de pruebas mediante el RTRE-03 Formulario de Derivación de Muestras vía WhatsApp 0998934567 o por correo electrónico.
4. El CONTRATANTE deberá notificar de forma inmediata vía telefónica (3945120 ext. 125 / 0998934567) la suspensión del procesamiento del examen derivado. Si la muestra ya se encuentra en procesamiento se procederá con la facturación respectiva.
5. El CONTRATADO no se responsabiliza de la devolución de muestras que se envíen de forma equivocada al laboratorio o que no corresponda al examen solicitado y por la aplicación de criterios de rechazo.
6. El CONTRATANTE debe notificar por correo electrónico las modificaciones en: nombres del paciente, edad o sexo; que por error se han enviado en la solicitud de exámenes al CONTRATADO.
7. El CONTRATADO está facultado a suspender los servicios, de manera inmediata, en caso de retraso en los pagos, tal y como se establece en la cláusula OCTAVA del presente instrumento. El CONTRATANTE asume toda responsabilidad de las muestras que se puedan deteriorar o perder sus características de procesamiento y cualquier otro gravamen causado por suspensión del servicio en estos casos.

OCTAVA: FORMA DE PAGO Y FACTURACIÓN DE LOS SERVICIOS PRESTADOS

El CONTRATADO establece como FORMA DE PAGO para los servicios prestados crédito.

El CONTRATADO otorga al CONTRATANTE un crédito de 30 DÍAS DE CONSUMO.

El CONTRATADO emitirá la factura por los servicios prestados al CONTRATANTE de manera mensual, dentro de los 10 días posteriores al corte del consumo.

El CONTRATANTE deberá realizar el pago de la factura emitida, en el plazo máximo de **diez (10) DÍAS** contados a partir de la recepción de la factura enviada por parte del CONTRATADO.

El CONTRATADO enviará la factura de manera ELECTRÓNICA, conforme a la legislación ecuatoriana vigente, al correo electrónico descrito en la cláusula DÉCIMA SEGUNDA: DOMICILIO Y NOTIFICACIONES

Si el CONTRATANTE no realiza el pago en el tiempo establecido, se aplicará con la suspensión del crédito y de los servicios objeto del presente contrato, dicha suspensión se comunicará vía correo electrónico a los datos definidos en la cláusula DÉCIMA PRIMERA: DOMICILIO Y NOTIFICACIONES y/o vía telefónica. La reanudación del crédito o reactivación del convenio quedará sujeto a las políticas definidas por el Departamento Comercial.

En caso de no realizarse los pagos en el término establecido, el CONTRATANTE deberá cancelar, adicional a los valores adeudados, el 16% de interés de consumo más un 10% de interés por mora. El interés por consumo será calculado desde la fecha de ejecución del examen; y, el interés por mora desde el día de vencimiento de la factura adeudada.

NOVENA: PLAZO DE VIGENCIA DEL CONTRATO

El plazo del presente contrato será de 2 (dos) años calendario, mismos que entrarán en vigencia desde su suscripción.

El presente contrato se renovará automáticamente por el tiempo de vigencia del presente instrumento, a menos que cualquiera de las partes manifieste su voluntad en contrario, de forma escrita, con treinta días de anticipación al vencimiento del plazo del contrato, esta terminación unilateral no causará indemnizaciones a favor de ninguna de las partes, siendo la única obligación mutua liquidar las obligaciones pendientes generadas o que se generen hasta la conclusión de la prestación del servicio.

DÉCIMA: CONFIDENCIALIDAD

Las partes se abstendrán de divulgar cualquier información de carácter confidencial que intercambien o conozcan con ocasión del presente contrato. Por lo tanto, tomarán todas las medidas necesarias para que la información no llegue a terceros en ninguna circunstancia y se obliga a no utilizarla para algún objeto diferente al presente contrato.

El CONTRATANTE se compromete a dar buen uso de la clave de acceso y usuario asignados por el CONTRATADO, para la consulta de resultados por internet, así mismo el CONTRATANTE será responsable de la integridad del contenido del informe de resultado una vez sea entregado por el CONTRATADO por cualquiera de los medios disponibles para este fin (página web, correo electrónico).

El CONTRATADO se compromete a asegurar la imparcialidad en sus procesos, basado en la objetividad, independencia, inexistencia de conflictos de interés que afecte el resultado analítico. Así mismo se compromete y es responsable de garantizar neutralidad, equidad, integridad, rectitud, equilibrio de la información por parte de todos los colaboradores hacia las muestras, pacientes y resultados emitidos.

Las partes conservarán y mantendrán en reserva la información y no la revelarán a ninguna otra persona natural o jurídica, exceptuando los requerimientos judiciales, estipulándose que, en la medida en que sea factible y posible y legalmente permitido, cualquiera de las partes, dará a conocer de este requerimiento a la otra parte, o al titular de la información con tiempo razonable de anticipación previo a la revelación y cumplirá con cualquier orden de protección aplicable o su equivalente.

Las partes notificarán de manera inmediata a la otra parte cuando descubra cualquier uso o revelación no autorizada de información confidencial, o cualquier otro incumplimiento de este acuerdo, y cooperará en toda forma razonable para ayudar a recuperar la posesión de la información confidencial que hayan sido revelados sin autorización e impedir cualquier uso no autorizado.

DÉCIMA PRIMERA: PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES

Las partes conforma parte del Sistema Nacional de Salud, según los términos establecidos en el artículo 7 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud, por lo que, ambos deben verificar el cumplimiento de las disposiciones normativas de la legislación ecuatoriana respecto a la confidencialidad de la información de los usuarios, pacientes y/o clientes, al igual que lo deben realizar sus colaboradores.

El CONTRATANTE se obliga a guardar estricta reserva y confidencialidad respecto a los datos personales y de salud que hubiera obtenido o conocido con motivo de la prestación del servicio. Esta obligación se hace extensiva a todo el personal propio o subcontratado del CONTRATANTE.

El CONTRATADO como parte de los servicios que ofrece al CONTRATANTE accede y trata datos personales de pacientes/clientes mediante un pedido de exámenes, formulario de derivación de muestras, Call Center y/o correo electrónico, datos que se registran bajo su titularidad en sistema informático del laboratorio (LIS). En este contexto el CONTRATADO tiene el rol de **ENCARGADO** del tratamiento de dichos datos personales y por ende las obligaciones a su cargo que se derivan en la normativa aplicable, además en tal calidad, son las siguiente:

- El CONTRATADO utilizará toda la información personal o datos personales y/o datos de salud con estricta confidencialidad y exclusivamente para la realización del objeto del contrato.
- El CONTRATADO está prohibido de transferir la información personal a terceros sin la autorización expresa y por escrito del titular de los datos.
- El CONTRATADO garantiza al CONTRATANTE que la información personal será manejada únicamente por aquellos empleados cuya intervención sea necesaria para la prestación del objeto del contrato, con sujeción a acuerdo de confidencialidad.
- El CONTRATADO declara que cuenta con medidas de seguridad que garantizan el buen uso de la información y evitan la pérdida o tratamiento no autorizado de la información personal.
- En caso de que algún titular de datos personales constante en la base del CONTRATADO solicite ejercer sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición, se aceptarán su requerimiento por escrito adjuntando la copia de la cédula de ciudadanía.
- En caso de que el CONTRATADO sufra cualquier clase de destrucción, pérdida, alteración, acceso ilícito o cualquier otro riesgo de seguridad que afecten a los datos personales de la información recibida, se compromete a notificar el incidente hasta 48 horas posterior al hecho a los contactos proporcionados por el CONTRATANTE en la cláusula DÉCIMA TERCERA: DOMICILIO Y NOTIFICACIONES.

Respecto a los datos de salud que el CONTRATADO genera en la prestación del servicio, el CONTRATANTE será **ENCARGADO** del tratamiento de esta información y cumplirá lo definido en la normativa aplicable.

DÉCIMA SEGUNDA: SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

Las controversias que puedan surgir entre las partes como consecuencia del cumplimiento, ejecución o interpretación del presente convenio -a excepción de aquellas que se refieran exclusivamente al cobro de facturas impagas que puedan ser reclamadas a través de procedimiento monitorio según el Código Orgánico General de Procesos- serán sometidas a arbitraje en derecho ante el Centro de Conciliación y Arbitraje de la Cámara de Comercio de Quito. El arbitraje tendrá carácter confidencial. Los árbitros quedan expresamente facultados para disponer la ejecución de medidas cautelares solicitando directamente el auxilio de los funcionarios públicos, judiciales, policiales y administrativos sin tener que recurrir a juez ordinario alguno, de conformidad con lo establecido en el artículo nueve de la Ley de Arbitraje y Mediación de la República del Ecuador.

De conformidad con la legislación civil vigente, las partes acuerdan que, en caso de ser necesario demandar el cumplimiento del presente contrato mediante procedimiento judicial, el o la Jueza de la Unidad Judicial Civil del cantón Quito, provincia de Pichincha, podrá realizar las citaciones judiciales y cualquier notificación, mediante medios electrónicos,

específicamente en los correos electrónicos señalados en la DÉCIMA TERCERA:
DOMICILIO Y NOTIFICACIONES

En este sentido, las partes expresamente declaran que podrán ser citados en el correo electrónico, sin necesidad de notificación física en el domicilio físico señalado.

DÉCIMA TERCERA: DOMICILIO Y NOTIFICACIONES

Para efectos de comunicación o notificaciones, las partes señalan como medios de comunicación los siguientes:

EL CONTRATADO:

Razón Social:	LABORATORIOS CIA. LTDA.
Nombre comercial:	LABORATORIOS
Dirección:	
Teléfono:	593 (02)3945120 ext.: 0
Correo electrónico convenios:	
Correo electrónico novedades muestras:	

PERSONAS DE CONTACTO POR ÁREAS:

Microbiología:	
Inmunología:	
Biología Molecular:	
Coordinadora de Laboratorio:	
Gestión de Calidad:	
Gestión Comercial:	

EL CONTRATANTE:

Razón Social:	
Nombre comercial:	
Dirección:	
Teléfono:	
Correo electrónico:	

Nombre de persona responsable del Laboratorio:	
Correo electrónico laboratorio:	
Teléfono del laboratorio:	
Nombres de personal Responsable de Facturación / Contabilidad:	
Correo electrónico para facturación:	
Teléfono de facturación / contabilidad:	

DÉCIMA CUARTA: ACEPTACIÓN

Las partes aceptan y ratifican el contenido del presente contrato, y para constancia de lo cual lo suscriben en unidad de acto, en dos ejemplares de igual tenor y valor.

.....
.....
.....

DIRECTOR GENERAL

**INFORME DE TUTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN
RÚBRICA DE VALORACIÓN**

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

COHORTE: PRIMERA

Cristina Alejandra Muñoz Gutiérrez 1725931636

Nombre y apellido del estudiante C.C. o C.I

Viviana Michelle Narváez Cruz 0302978473

Nombre y apellido del estudiante C.C. o C.I

TÍTULO DEL TRABAJO:

DISEÑO DE UN MODELO PARA LA GESTIÓN DE CARTERA Y COBRANZAS EN UN LABORATORIO DE TERCER NIVEL DE LA CIUDAD DE QUITO

FECHA: 25 de agosto de 2023

CRITERIOS DE VALORACIÓN:

Cada uno de los criterios tiene una valoración cualitativa (suficiente o insuficiente), dando lugar a un resultado final de aprobado o no aprobado.

INDICACIONES:

En la valoración marque con una (X) según su consideración: "SUFICIENTE", si cumple con todos los criterios establecidos dentro de los parámetros, o "INSUFICIENTE", si existen criterios a ser corregidos o desarrollados.

En la casilla "OBSERVACIONES", indicar el motivo de la valoración otorgada a cada criterio.

PARAMETROS A EVALUAR	VALORACIÓN		OBSERVACIONES
	SUFICIENTE	INSUFICIENTE	
PERTINENCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN El estudio evidencia pertinencia entre el título, objetivos planteados, problema y aportes de investigación.	X		El Estudio evidencia pertinencia y cumple con los objetivos planteados

RESUMEN El resumen cumple con los parámetros establecidos de cantidad de palabras, objetivos, justificación, conclusiones, resultados y palabras claves.	X		El resumen es claro y abarca todo el estudio
VALORACIÓN			
INTRODUCCIÓN Se desarrollan ideas esenciales sobre los siguientes elementos del trabajo: antecedentes, problema, objetivo, preguntas o interrogantes, justificación y contenidos que se abordarán.	X		Las ideas están en relación con los objetivos
METODOLOGÍA El apartado presenta el enfoque, tipo de investigación, población muestra, instrumentos y la validación de los instrumentos.	X		
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DISUSIÓN El desarrollo de la investigación presenta resultados pertinentes con los objetivos y propuesta del estudio de acuerdo con la modalidad de titulación.	X		Los resultados reflejan el cumplimiento de los objetivos
CONCLUSIONES Las conclusiones están orientadas en función a los objetivos, y aportes de la investigación.	X		Las conclusiones son coherentes al desarrollo del estudio

<p>RECOMENDACIONES*</p> <p>Se presentan recomendaciones en el apartado que corresponda y según la modalidad de titulación, coherentes con los resultados y las conclusiones.</p>	X	<p>Las recomendaciones se enfocan a mejorar el ambiente de control y minimizar el riesgo crediticio. Factores claves dentro del estudio</p>
<p>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</p> <p>Se presentan correctamente las referencias bibliográficas según las normas APA (7ma. edición).</p>	X	<p>Las citas bibliográficas cumplen según normas APA</p>
<p>CONTRIBUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</p> <p>La investigación constituye un aporte innovador relevante al campo en el que se enmarca el estudio.</p>	X	<p>El estudio contribuye a generar un manual que sirva de guía en lo referente a la gestión de cartera para cualquier tipo de negocio</p>
<p>VALORACIÓN FINAL</p>	9	<p>APROBADO</p>

*En el caso de que la modalidad de titulación no considere este apartado indicar que No Aplica (N/A), para su valoración.

OBSERVACIONES GENERALES DEL TUTOR: El estudiante cumplió a tiempo con todas las observaciones y recomendaciones del tutor.

Revisado por:



Escanea este código QR para
ver el perfil de BOLÍVAR ESPINOSA DE
LA TORRE TILCAMEÑA

TUTOR
Bolívar De La Torre
Ci: 1707134365