



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA
C.P.A**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO-AUDITOR**

**TEMA: MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL
DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DE LA EMPRESA
TELCONET S.A. – QUITO**

AUTOR: SANGOQUIZA SANGUÑA, ESTEFANY ALEXANDRA

**DIRECTOR: ING. GUZMÁN, EDDY
CODIRECTOR: ECON. ZAPATA, JOSÉ**

SANGOLQUI

2015

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORIA

CERTIFICADO

ING. EDDY GUZMÁN

ECON. JOSÉ ZAPATA

Que el trabajo titulado “MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TELCONET S.A. – QUITO” realizado por Estefany Alexandra Sangoquiza Sanguña, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE.


Debido a la veracidad de la información, calidad del trabajo y confiabilidad de resultados que garantizan su aplicación, recomendamos su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan a Estefany Alexandra Sangoquiza Sanguña, que lo entregue al Sr. Econ. Galo Acosta, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Junio del 2015



ING. EDDY GUZMÁN
DIRECTOR



ECON. JOSÉ ZAPATA
CODIRECTOR

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORIA**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

ESTEFANY ALEXANDRA SANGOQUIZA SANGUÑA

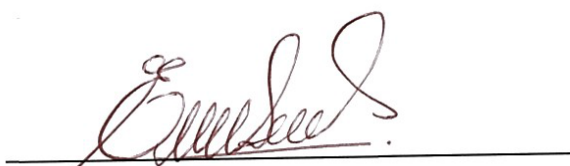
DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TELCONET S.A. – QUITO”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Junio del 2015



Estefany Alexandra Sangoquiza Sanguña

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORIA

AUTORIZACIÓN

Yo, ESTEFANY ALEXANDRA SANGOQUIZA SANGUÑA

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE para que se realice la publicación en la biblioteca virtual de la Institución el trabajo de *Modelo de Gestión Financiera para el Departamento de Cobranzas de la Empresa TELCONET S.A. – Quito*, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Junio del 2015



Estefany Alexandra Sangoquiza Sanguña

DEDICATORIA

Da al sabio, y será más sabio; Enseña al justo, y aumentará su saber. El Temor de Jehová es el principio de la sabiduría, y el conocimiento del Santísimo es la inteligencia. Proverbios 9:9-10

Todo esfuerzo y dedicación se lo debo a Dios, que por su amor infinito me ha permitido llegar a cumplir esta meta, dándome ese aliento de vida de cada día para poder seguir adelante.

A mi amado esposo Andrés y mi preciosa hija Andreita, quienes con su amor y comprensión me han apoyado de manera incuantificable para poder cumplir mi meta con éxito.

A mis queridos padres Manuel y Martha que gracias a su amor, esfuerzo y sacrificio diario me han ayudado a salir adelante y alcanzar este gran logro.

A mi hermana Liseth y mi sobrino Samuelito por todo el amor y apoyo incondicional, quienes han estado en esos momentos difíciles.

A mis amigas Andrea, Leidy, Sandy, Dianita, Pauli que han estado incondicionalmente en la realización de este proyecto con cada palabra de aliento y cariño demostrado.

Estefany Alexandra Sangoquiza S.

AGRADECIMIENTO

A Dios por la Misericordia y la Gracia que derrama día a día sobre mí y me permite disfrutar de esta felicidad al cumplir con esta meta.

A mi esposo e hija por todo el sacrificio y comprensión brindada durante todo este tiempo.

A mis padres por el sacrificio, amor, dedicación y enseñanzas impartidas, convirtiéndose así en un ejemplo de vida.

A mi director y codirector de tesis por ser quienes de manera directa estuvieron pendientes en la realización del proyecto, con su enseñanza y guía me permitieron cumplir con éxito.

A TELCONET S.A., y en especial al Ing. Igor Krochin, quien me brindó su apoyo para el desarrollo de la tesis, confiando la información de la empresa y de esta manera contribuir al mejoramiento de la misma.

A todos quienes directa e indirectamente contribuyeron en este proyecto, mis amigos y compañeros de trabajo.

Estefany Alexandra Sangoquiza S.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|-----|
| CONTENIDO | |
| CERTIFICADO | i |
| DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD | ii |
| AUTORIZACIÓN | ii |
| DEDICATORIA | iv |
| AGRADECIMIENTO | v |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS | vi |
| RESUMEN EJECUTIVO | xiv |
| EXECUTIVE SUMMARY | xv |
| CAPITULO I | 1 |
| 1. INTRODUCCION | 1 |
| 1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA | 1 |
| 1.2. FILOSOFIA CORPORATIVA | 4 |
| CAPITULO II | 7 |
| 2. ANÁLISIS SITUACIONAL | 7 |
| 2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 7 |
| 2.1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 8 |
| 2.1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA | 8 |
| 2.1.3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA | 9 |
| 2.1.4. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO | 9 |
| 2.2. OBJETIVOS | 10 |
| 2.2.1. OBJETIVO GENERAL | 10 |
| 2.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 11 |
| CAPITULO III | 12 |
| 3. ESTRUCTURA | 12 |
| ÁREA FINANCIERA-ADMINISTRATIVA | 12 |

| | | |
|-----------|--|----|
| 3.1. | DIAGNÓSTICO DEL DEPARTAMENTO | 19 |
| | DE COBRANZAS | 19 |
| | CAPITULO IV | 30 |
| 4. | MARCO TEÓRICO | 30 |
| 4.1. | MODELO DE GESTIÓN | 30 |
| 4.1.1. | MODELO | 30 |
| 4.1.2. | GESTION | 30 |
| 4.1.3. | MODELO DE GESTIÓN | 31 |
| 4.1.4. | PARTES DEL MODELO | 32 |
| 4.1.5. | FASES DEL MODELO | 33 |
| 4.1.6. | FUNCIONES DE LA GESTIÓN | 33 |
| 4.1.7. | TIPOS DE GESTIÓN | 34 |
| 4.1.8. | ELEMENTOS DE GESTIÓN | 35 |
| 4.1.9. | GESTIÓN FINANCIERA | 37 |
| 4.1.10. | OBJETIVO DE LA GESTIÓN FINANCIERA | 38 |
| 4.1.11. | TOMA DE DECISIONES EN LA GESTIÓN | 38 |
| | FINANCIERA | 38 |
| 4.1.12. | AREAS RELACIONADAS CON LA GESTION | |
| | FINANCIERA | 39 |
| 4.2. | ESTRATEGIA | 40 |
| 4.3. | COBRANZA | 41 |
| 4.3.1. | FORMAS DE COBRANZA | 42 |
| 4.3.2. | POLÍTICAS DE COBRANZA | 44 |
| 4.3.3. | ESTRATEGIA DE COBRANZA | 44 |
| 4.4. | MOROSIDAD | 44 |
| 4.4.1. | MORA | 44 |

| | | |
|--------------------------|---|----|
| 4.4.2. | INDICE DE MOROSIDAD | 44 |
| 4.4.3. | REDUCCIÓN DE ÍNDICES DE MOROSIDAD | 45 |
| 4.4.4. | CATEGORÍAS | 45 |
| CAPITULO V | | 47 |
| 5. | ANÁLISIS FINANCIERO | 47 |
| 5.1. | ANÁLISIS ESTADOS FINANCIEROS | 47 |
| 5.1.1 | ANÁLISIS BALANCE GENERAL | 48 |
| | Análisis Horizontal Balance General | 50 |
| | Análisis Vertical Balance General | 65 |
| 5.1.2 | ANÁLISIS ESTADO DE RESULTADOS | 74 |
| | Análisis Horizontal del Estado de Resultados | 74 |
| | Análisis Vertical Estado de Resultados | 78 |
| 5.1.3 | ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS | 82 |
| CAPITULO VI | | 89 |
| 6. | MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL | 89 |
| | DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DE LA EMPRESA | 89 |
| | TELCONET S.A. | 89 |
| 6.1. | MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA | 89 |
| 6.2. | CUENTAS POR COBRAR | 90 |
| 6.3. | PLANTEAMIENTO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO | 91 |
| | PARA EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS | 91 |
| 6.4. | INTRODUCCIÓN | 91 |
| 6.5. | DETECCION DE LA NECESIDAD DEL NUEVO | 92 |
| | MODELO DE GESTION FINANCIERA | 92 |
| 6.5.1. | OBJETIVOS | 93 |
| 6.5.1.1. | OBJETIVO GENERAL | 93 |

| | |
|--|-----|
| 6.5.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 93 |
| 6.6. TIPOLOGIA Y ALCANCE..... | 93 |
| 6.7. PRINCIPIOS DE LA GESTION DE CARTERA | 96 |
| 6.8. GESTIÓN DE CARTERA POR RESULTADOS | 97 |
| 6.9. LINEAS DE ACCION..... | 98 |
| 6.9.1. DEFINICION DEL ROL | 98 |
| 6.9.2. DEFINICION DE COMPETENCIAS, FACULTADES Y PRODUCTOS O SERVICIOS | 99 |
| 6.10. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES | 103 |
| 6.11. PRODUCTOS Y SERVICIOS | 104 |
| 6.12. DISEÑO DE LA GESTION..... | 135 |
| 6.13.ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS | 136 |
| 6.14.ANÁLISIS DE INDICADORES | 146 |
| FINANCIEROS PROYECTADOS..... | 146 |
| 6.15.ANALISIS DE RESULTADOS DEL MODELO DE..... | 150 |
| GESTION FINANCIERA PARA EL DEPARTAMENTO..... | 150 |
| DE COBRANZAS..... | 150 |
| CAPITULO VII..... | 155 |
| 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 155 |
| 7.1. CONCLUSIONES | 155 |
| 7.2. RECOMENDACIONES | 155 |
| BIBLIOGRAFÍA | 156 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 Diagrama Causa-Efecto | 10 |
| Figura 2 Organigrama General de la Empresa | 13 |
| Figura 3 Estructura Departamento de Cobranzas | 20 |
| Figura 4 Diagrama de Flujo Departamento de Cobranzas | 23 |
| Figura 5 Cartera Vencida Anual..... | 28 |
| Figura 6 Cartera Vencida por Edades..... | 28 |
| Figura 7 Activo Corriente - Análisis Horizontal | 50 |
| Figura 8 Cuentas por Cobrar - Análisis Horizontal..... | 51 |
| Figura 9 Activo No Corriente - Análisis Horizontal | 51 |
| Figura 10 Pasivo Corriente - Análisis Horizontal | 53 |
| Figura 11 Pasivo No Corriente - Análisis Horizontal | 54 |
| Figura 12 Patrimonio- Análisis Horizontal | 56 |
| Figura 13 Activo Corriente 2012 - Análisis Vertical | 58 |
| Figura 14 Activo Corriente 2013 - Análisis Vertical | 59 |
| Figura 15 Activo Corriente 2014 - Análisis Vertical | 60 |
| Figura 16 Activo No Corriente 2012 - Análisis Vertical | 61 |
| Figura 17 Activo No Corriente 2013 - Análisis Vertical | 62 |
| Figura 18 Activo No Corriente 2014 - Análisis Vertical | 63 |
| Figura 19 Pasivo Corriente 2012 - Análisis Vertical..... | 65 |
| Figura 20 Pasivo Corriente 2013 - Análisis Vertical..... | 66 |
| Figura 21 Pasivo Corriente 2014 - Análisis Vertical..... | 67 |
| Figura 22 Pasivo No Corriente 2012 - Análisis Vertical..... | 68 |
| Figura 23 Pasivo No Corriente 2013 - Análisis Vertical..... | 69 |
| Figura 24 Pasivo No Corriente 2014 - Análisis Vertical..... | 70 |
| Figura 25 Balance General Patrimonio 2012 - Análisis Vertical | 72 |
| Figura 26 Balance General Patrimonio 2013 - Análisis Vertical | 73 |
| Figura 27 Balance General Patrimonio 2014 - Análisis Vertical | 74 |
| Figura 28 Ingresos Operacionales – Análisis Horizontal | 76 |
| Figura 29 Costos de Operación - Análisis Horizontal..... | 77 |
| Figura 30 Gastos de Operación - Análisis Horizontal..... | 78 |
| Figura 31 Ingresos Operacionales - Análisis Vertical..... | 80 |

| | |
|---|-----|
| Figura 32 Costos de Operación - Análisis Vertical | 80 |
| Figura 33 Gastos de Operación - Análisis Vertical | 81 |
| Figura 34 Planificación Estratégica Institucional | 94 |
| Figura 35 Modelo de Gestión de Cobranza | 95 |
| Ilustración 36 Elementos Cadena de Valor | 97 |
| Figura 37 Relación Interdepartamental | 99 |
| Figura 38 Matriz de Competencias..... | 99 |
| Figura 39 Propuesta de Cambio Departamental | 100 |
| Figura 40 Componentes Departamento de Cobranzas | 107 |
| Figura 41 Distribución de Asistentes de Cobranza | 107 |
| Figura 42 Distribucion por Tipo de Clientes | 108 |
| Figura 43 Distribución de Cartera por días de Vencimiento | 108 |
| Figura 44 Componente Informático | 108 |
| Figura 45 Componente Infraestructura..... | 109 |
| Figura 46 Estructura Propuesta Departamento de Cobranzas | 110 |
| Figura 47 Total Cartera Vencida 2012-2014..... | 112 |
| Figura 48 Cartera Vencida..... | 118 |
| Figura 49 Cartera Vencida a 90 Días | 119 |
| Figura 50 Cartera Vencida a 120 Días | 120 |
| Figura 51 Cartera Vencida de 120 a Mas Días..... | 122 |
| Figura 52 Relación Interdepartamental | 125 |
| Figura 53 Flujograma Interdepartamental | 126 |
| Figura 54 Procesos Gobernantes | 135 |
| Figura 55 Cadena de Valor..... | 136 |
| Figura 56 Histórico de Ventas | 137 |
| Figura 57 Ingresos Operacionales 2011-2014..... | 138 |
| Figura 58 Participación Cuentas Quito..... | 151 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla 1 Numérico de Clientes | 21 |
| Tabla 2 Asignación de Cartera Total | 24 |
| Tabla 3 Distribución de Clientes Activos..... | 25 |
| Tabla 4 Clientes por Tipo de Negocio..... | 25 |
| Tabla 5 Recuperación Promedio de Cartera Mensual | 27 |
| Tabla 6 Cartera Vencida Anual | 27 |
| Tabla 7 Índice de Morosidad Anual | 29 |
| Tabla 8 Balance General Activo - Análisis Horizontal | 49 |
| Tabla 9 Balance General Pasivo - Análisis Horizontal | 52 |
| Tabla 10 Balance General Patrimonio - Análisis Horizontal | 55 |
| Tabla 11 Balance General Activo - Análisis Vertical | 57 |
| Tabla 12 Balance General Pasivo - Análisis Vertical..... | 64 |
| Tabla 13 Balance General Patrimonio - Análisis Vertical | 71 |
| Tabla 14 Estado de Resultados - Análisis Horizontal | 75 |
| Tabla 15 Ingresos Operacionales..... | 76 |
| Tabla 16 Estado de Resultados - Análisis Vertical | 79 |
| Tabla 17 Concepto Indicadores Financieros | 82 |
| Tabla 18 Capital de Trabajo | 83 |
| Tabla 19 Rotación de Liquidez..... | 84 |
| Tabla 20 Rotación de Activos | 85 |
| Tabla 21 Rotación de Cuentas por Cobrar | 85 |
| Tabla 22 Plazo Promedio de Cobro..... | 86 |
| Tabla 23 Rotación de Cuentas por Pagar | 86 |
| Tabla 24 Plazo Promedio de Pago..... | 87 |
| Tabla 25 Margen de Utilidad Neta | 88 |
| Tabla 26 Plazo Promedio de Cobro..... | 90 |
| Tabla 27 Plan de Acción Cartera Vigente | 102 |
| Tabla 28 Plan de Acción Gestión de Cartera Morosa | 103 |
| Tabla 29 Plan de Capacitación Anual | 106 |
| Tabla 30 Distribución de Clientes Propuesta | 111 |
| Tabla 31 Ejecutivos con el Total Clientes | 111 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 32 Ejecutivos con Clientes Propuesta | 112 |
| Tabla 33 Cartera Vencida 2012-2014..... | 112 |
| Tabla 34 Plan de Distribución de Cartera..... | 113 |
| Tabla 35 Plan de Recuperación de Cartera..... | 114 |
| Tabla 36 Promedio Ingresos operacionales 2011-2014..... | 138 |
| Tabla 37 Promedio General Crecimiento en Ventas | 138 |
| Tabla 38 Costo de Ventas | 139 |
| Tabla 39 Inflación Promedio | 139 |
| Tabla 40 Gastos de Operación..... | 139 |
| Tabla 41 Otros Gastos | 140 |
| Tabla 42 Estado de Resultados Proyectado..... | 141 |
| Tabla 43 Plazo Promedio de Cobro..... | 142 |
| Tabla 44 Periodo Promedio Inventarios | 143 |
| Tabla 45 Balance General Proyectado | 145 |
| Tabla 46 Capital de Trabajo - Proyectado | 146 |
| Tabla 47 Razón de Liquidez - Proyectado | 146 |
| Tabla 48 Rotación de Activos - Proyectado | 147 |
| Tabla 49 Rotación de Cuentas por Cobrar | 147 |
| Tabla 50 Plazo Promedio de Cobro - Proyectado | 148 |
| Tabla 51 Rotación de Cuentas Por Pagar- Proyectado..... | 148 |
| Tabla 52 Plazo Promedio de Pago Proyectado..... | 149 |
| Tabla 53 Margen de Utilidad Neta | 149 |
| Tabla 54 División Regional..... | 150 |
| Tabla 55 Reporte de Ventas | 152 |
| Tabla 56 Rotación de Cuentas Por Cobrar y Plazo Promedio de Cobro | 153 |
| Tabla 57 Recuperación de Cartera Proyectada..... | 153 |
| Tabla 58 Rotación de Cuentas por Cobrar y Plazo Promedio de Cobro-Quito | 154 |

RESUMEN EJECUTIVO

TELCONET S.A., es una empresa ecuatoriana dedicada a brindar servicios de telecomunicaciones a empresas públicas y privadas, en la actualidad dentro de la industria es conocida como una empresa líder en la prestación de este tipo de servicios. Su Matriz se encuentra Ubicada en la Ciudad de Guayaquil considerada como regional N°1 y La Sucursal Quito considerada como la Regional N°2, para efecto de estudio el enfoque y propuesta del Modelo de Gestión Financiera para el Departamento de Cobranzas es para la ciudad de Quito. La Propuesta de mejoramiento se centra en tres componentes principales: Recurso Humano, Informático e Infraestructura, los mismos a los que se presenta las diferentes estrategias de mejora. Para poder definir la propuesta, se realizó un diagnóstico general del Departamento de Cobranzas a fin de conocer las falencias y dar respuesta de mejora a las mismas. Este los principales problemas encontrados son: el excesivo número de clientes que maneja cada Gestor de Cobranzas, el contar con políticas y procedimientos obsoletos y no contar con una correcta definición de facultades con sus respectivas atribuciones y responsabilidades. Luego se presenta el análisis financiero a nivel de empresa para determinar el estado de las cuentas por cobrar, que corresponde al objeto de estudio, de esta manera se analiza de manera independiente a la Cartera Generada a la Sucursal Quito, presentando los resultados a los que se pretende llegar con la implementación del modelo, que es la recuperación óptima de la Cartera Vigente y Vencida así como también disminución del índice de morosidad, con el fin de contar con resultados positivos para la empresa.

PALABRAS CLAVE:

- **TELCONET**
- **DEPARTAMENTO DE COBRANZAS**
- **PROCESO**
- **PROCEDIMIENTO**
- **RECUPERACIÓN DE CARTERA**

EXECUTIVE SUMMARY

TELCONET SA is an Ecuadorian company dedicated to providing telecommunications services to private and public companies, currently within the industry is known as a leader in the provision of these services. Its matrix is located in the city of Guayaquil considered regional No. Its parent is located in the city of Guayaquil considered regional No. 1 and the sucursal considered the Regional Quito No. 2, to study the effect of the proposed approach and financial management model for the Collections Department is for the city Quito. The proposed improvement focuses on three main components: Human, Technology and Infrastructure, the same ones that the various strategies for improvement occur. In order to define the proposal, a general diagnosis of the Collections Department in order to meet the shortcomings and responding to the same improvement it was made. The major problems encountered are excessive number of customers handled by each Manager Collections, the obsolete have policies and procedures and not having a proper definition of powers with their respective roles and responsibilities. After the financial analysis is presented at the company level to determine the status of accounts receivable, which corresponds to the object of study, so independently analyzed the Portfolio generated Branch Quito, presenting the results that It is to reach the implementation of the model, which is the optimal recovery of current and past due portfolio as well as delinquency rate decreased, in order to have positive results for the company.

KEYWORDS:

- **TELCONET**
- **COLLECTIONS DEPARTMENT**
- **PROCESS**
- **PROCEDURE**
- **PORTFOLIO RECOVERY**

CAPITULO I

1. INTRODUCCION

1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

TELCONET S.A., es una empresa ecuatoriana que incursiona en la industria de las Telecomunicaciones, desde su fundación en el año de 1995. La globalización y los cambios tecnológicos presentes en ese momento, dieron apertura a nuevas formas de uso y manejo de información, naciendo así la oportunidad de crear una empresa que brinde servicios de Conectividad.

En la década de los noventa , en la ciudad de Guayaquil, la pequeña organización en ese entonces, inicia su actividad económica con la provisión de computadoras y programas informáticos, esta sección de mercado poco explotado en sus inicios, puesto que nuestro país recién incursionaba con la adquisición de Tecnología de la Información, es así como se da a conocer la empresa denominada TELCONET S.A., constituida legalmente como sociedad anónima y amparada bajo las leyes ecuatorianas, quien luego logra posicionarse en el mercado.

El cambio tecnológico aplicado a las comunicaciones y telecomunicaciones, da la oportunidad de crecimiento del portafolio de servicios cada vez más sofisticado y de vanguardia exigido en ese entonces por clientes regulares como cyber's, consumidores individuales (hogares y pequeñas empresas) y el mercado empresarial de la época.

Al inicio, el servicio era entregado a través de una conexión telefónica, el avance dio paso a equipos de radioenlace, la necesidad de mejorar el servicio y brindar nuevas formas de conectividad para alcanzar mayor velocidad de transmisión y ampliar la capacidad (banda ancha) y envío de datos, TELCONET con la idea ambiciosa de cubrir estas necesidades, realiza una fuerte inversión para adquirir fibra óptica, es así como la empresa se obliga a consolidar su infraestructura física y tecnológica.

En la actualidad considerada como el mejor proveedor en servicio de Telecomunicaciones en el Ecuador, el contar con más de 20 años de trayectoria en el mercado, le ha permitido tomar la delantera en la oferta de Soluciones de Conectividad, Internet, Centro de Datos y Servicios Gerenciados. Una sólida plataforma de Infraestructura de Fibra Óptica de alto nivel de capilaridad, le ha otorgado la ventaja de desarrollar negocios junto al resto de filiales que pertenecen al Grupo Empresarial.

En TELCONET S.A., conocen plenamente que el objetivo de negocio es el entendimiento profundo de las necesidades de sus clientes, es por ello que la empresa está comprometida a entregar servicios de excelente calidad, otorgando valor a cada solución tecnológica ofertada. La competencia en el sector ha permitido crear oportunidades de crecimiento para Telconet, al ser líder en la provisión de servicios de Telecomunicaciones, siempre está a la vanguardia para permanecer dentro de las empresas pioneras, sus servicios están avalados por certificaciones internacionales en sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001-2008 e ISO 27001-2005 en sistemas de Seguridad de la Información, esta última es la única con la que cuenta el país.

El Avance Tecnológico, al que nos enfrentamos ha permitido el crecimiento de empresas de Soluciones Tecnológicas en nuestro país, la entrega de servicios de valor agregado cada vez va en aumento, es por ello que TELCONET S.A. ha conformado un Grupo Empresarial, el mismo que está conformado por empresas que brindan servicios complementarios, al tener como aval a una empresa reconocida a nivel nacional e internacional, ha permitido el desarrollo de las mismas.

Actualmente los clientes claves de la empresa son las entidades corporativas que demandan tecnología dedicada en soluciones de conectividad e internet dedicado este servicio le proporciona una conexión permanente a internet y le permite configurar las opciones de acuerdo a las necesidades específicas que tenga cada empresa y se brinda a través de una de las redes más avanzadas de América Latina, cuenta con todos los servicios de un centro de operaciones de red, alta velocidad de interconexión al NAP local en Ecuador y al NAP internacional en Miami, redundancia de plataforma y de interconexión internacional a los principales proveedores TIER 1 en Estados Unidos así como muchos otros servicios que

aseguran un performance optimo con altos estándares internacionales tanto tecnológicos como de servicio al cliente.

El Grupo Empresarial Telconet, se encuentra conformado por empresas que brindan servicios complementarios, considerando las necesidades de cada cliente, es así como nace cada una de ellas con el fin de proporcionar productos y servicios que abarquen completamente el mercado de las Telecomunicaciones. Cabe recalcar que la parte administrativa es manejada de forma independiente, de manera que cada una solvete sus requerimientos internos.

Con el fin de satisfacer las necesidades de un cliente corporativo hasta un cliente home tenemos a TELCONET S.A., TELCONET CLOUDCENTER, NETLIFE, PCCS (Pacific Caribbean Cable System), NETSPEED S.A. Y SECURITY DATA, cada una de las empresas del corporativo ofertan productos y servicios para todos los requerimientos que un cliente puede tener, ya sea en su empresa, negocio, hogar, comunidad, municipalidad, etc.

TELCONET, orientado a brindar servicios de telecomunicaciones, a nivel nacional e internacional, dentro de los principales servicios se encuentran: Servicios de Internet Dedicado, Transmisión de Datos y Transmisión de Canal de Video a través de cable.

TELCONET CLOUDCENTER, Centro de Datos con categoría internacional, brinda servicios como: Housing y Cloud Computing, el alto nivel de seguridad le ha permitido alcanzar varias certificaciones internacionales únicas en el Ecuador.

NETLIFE, dedicada a brindar servicio de telecomunicaciones para clientes con un estilo de vida activo, es así como esta empresa busca cubrir las necesidades de hogares, profesionales y Pymes. Netlife es el primer servicio de Internet FTTH, este tipo de tecnología permite entregar un servicio garantizado, ya que maneja fibra óptica hasta su hogar, es único en su categoría por entregar una velocidad incomparable frente a la competencia.

En los últimos años, tras el avance tecnológico ha permitido el crecimiento de la empresa puesto que al contar con un servicio único, la captación de clientes ha incrementado paulatinamente, el compromiso de Netlife con sus clientes es la entrega de un Servicio que garantice la satisfacción del mismo, en cuanto a la rapidez

de soluciones digitales entregadas, producto de calidad de manera que se estreche relaciones de largo plazo con el cliente.

PCCS (Pacific Caribbean Cable System), consorcio en el cual el socio mayoritario es Telconet, a través de la alianza de Cable Andino con PCCS, se encuentran en la construcción de un cable submarino que conectará a Ecuador, Panamá, Colombia, Aruba, Curaçao, Las Islas Vírgenes Británicas y Puerto Rico con Estados Unidos. La intervención de PCCS impulsará el acceso de banda ancha en el Caribe, América Central y América Latina. Para Telconet es una gran oportunidad de negocio, puesto que aumentará la fiabilidad de las comunicaciones garantizando el servicio sin interrupciones.

Este es un proyecto ambicioso, que sin duda dará resultados excelentes a Telconet y todo su grupo empresarial. La innovación proporcionada por este permitirá elevar la capacidad, seguridad y diversidad en red.

NETSPEED S.A., se dedica a la operación y mantenimiento del acceso a servicios de transmisión de voz, datos, texto, sonido y video utilizando infraestructura alámbrica.

SECURITY DATA, ofrece el servicio de Certificación de firma electrónica y servicios relacionados, con el fin de acreditar la identidad digital de las corporaciones y las personas naturales que actúan a través de la red. Autorizada por el CONATEL según la Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos.

1.2. FILOSOFIA CORPORATIVA

La constitución de la compañía nació con la idea de una pequeña empresa proveedora de equipos tecnológicos de la época (computadores y programas informáticos); con los cambios y demandas de tecnología e información se crearon nuevas oportunidades de mercado que obligó a replantear su participación y prestación de servicios de TELCONET por lo que tuvo que establecer su plan estratégico lo que resultó en la actual filosofía corporativa del holding producto de sus 20 años de exitosa trayectoria.

Dando respuesta a las preguntas: ¿quién es la empresa y qué hace?, ¿cómo lo hace? y ¿a dónde quiere llegar?, se ha desarrollado la misión, visión, valores y políticas estratégicas que son:

Misión

Buscar la excelencia en la provisión de la comunicación de datos, a través del uso de la mejor tecnología disponible y la preparación continua de nuestros recursos humanos, en beneficio de la comunidad, cliente y empresa.

Visión

Ser la mejor alternativa e integrar al Ecuador a través de la provisión de servicios de comunicación de video, voz y datos; siguiendo estándares internacionales de calidad y usando la mejor y más moderna tecnología en telecomunicaciones.

Valores Corporativos

Entendimiento profundo de las necesidades de los clientes, pues es la esencia del negocio.

Otorgar valor a cada solución ofrecida ya que es una empresa comprometida.

Preocupación por la calidad en cada uno de los procesos que se siguen, desde el contacto inicial con el cliente hasta el día a día del servicio entregado; el portafolio de servicios ofrecidos a través de la red NGN (Redes de Próxima Generación) está orientado a cubrir esas necesidades.

Los aspectos relevantes que toda empresa prestadora de servicios vinculados con la tecnología de la información y comunicación que debe tener presente en su gestión son la calidad y seguridad brindada desde el personal hacia los clientes y exigida a los proveedores, razón por la cual TELCONET S.A. ha desarrollado dos políticas estratégicas claves:

Política de Calidad

Proveer Servicios de Telecomunicaciones con un Sistema de Gestión de Calidad transparente, basado en la prevención, comprometidos con el mejoramiento continuo para maximizar la satisfacción de cada cliente.

Política de Seguridad

Proveer servicios de telecomunicaciones con un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información basado en la prevención y enfocado en minimizar el riesgo de incidentes que atenten contra la confidencialidad, integridad y disponibilidad de TELCONET.

Competitividad

Solo los grandes operadores como Telconet pueden asumir con el cliente el compromiso de proporcionarle acceso a una potente red y servicios gestionados con conexiones en más de tres mil puntos de presencia en todo el Ecuador.

Los recursos tecnológicos y financieros, la experiencia y el conocimiento del mercado, sumado a un personal altamente calificado con gran espíritu de servicio sitúan a esta empresa de soluciones con un alto estándar de competitividad.

- Ventajas competitivas
- Infraestructura propia
- Capacidad de crecimiento
- Experiencia en el mercado
- Cobertura con diferentes soluciones tecnológicas
- El personal más calificado y profesional del sector

Con esta filosofía corporativa la compañía ha logrado posesionarse en el mercado de las comunicaciones y telecomunicaciones respaldadas con alta tecnología, lo que ha permitido que la empresa en el presente acapare el mayor número de clientes corporativos (privados y públicos) a nivel nacional.

CAPITULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

TELCONET es una empresa con operaciones en Ecuador con una trayectoria de más de 20 años en Soluciones de Conectividad, Internet, Centro de Datos y Servicios Gerenciados, con una sólida plataforma de infraestructura de Fibra Óptica de un alto nivel de capilaridad, que le ha permitido desarrollar negocios junto con el resto de sus filiales que pertenecen al Grupo Empresarial así como con sus asociados de negocios.

Los recursos tecnológicos, la experiencia y el conocimiento del mercado, sumado a un personal altamente calificado con gran espíritu de servicio, la sitúan como una empresa de telecomunicaciones con un alto estándar de competitividad. Entre sus ventajas competitivas tiene: infraestructura propia, capacidad de crecimiento, experiencia en el mercado, cobertura con diferentes soluciones tecnológicas, personal calificado y profesional en el sector.

Sin embargo, últimamente ha experimentado una serie de contratiempos en sistema de gestión de cobranzas, originando un incremento en Cartera Vencida que está generando una pérdida importante de liquidez para la empresa.

La empresa TELCONET, actualmente cuenta con manuales de procedimientos para cada área e incluso para el departamento de Cobranzas, pero sin embargo esto procedimientos no han sido actualizados en función de la dinámica operacional de la empresa lo que ha ocasionado que la recuperación de cartera no sea la adecuada.

Por lo mencionado, es indispensable realizar un cambio para revertir la situación actual de la forma en la que se está llevando la recuperación de cartera. Por lo tanto, se considera importante que se aplique nuevas estrategias que se incluyan en los diferentes instrumentos técnicos de gestión que tiene la empresa.

2.1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿La implementación de un Modelo de Gestión Financiero en el Departamento de Cobranzas, ayudara a enfrentar los problemas de liquidez de la empresa?

2.1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El departamento de cobranzas de una empresa es una pieza clave dentro de una organización, cuya acción posibilita el manejo adecuado de los ingresos de la compañía permitiendo de esta manera cumplir con la planificación operativa establecida.

La realidad del mundo empresarial exige que se efectúen ventas a crédito, porque son una necesidad para atraer más clientes, crecer, y darle movilidad al mercado. En este contexto toda empresa necesita evaluar el riesgo de financiar temporalmente a sus clientes y por otra parte procurar el pago oportuno de sus obligaciones. Para el efecto es necesario definir políticas, procedimientos y resoluciones internas que permitan un adecuado manejo de la cartera y por consecuencia la liquidez.

En esta época de la “era tecnológica”, es preciso que la gestión de cobranzas este respaldada a través de herramientas tecnológicas (software) más acordes a cada empresa, pero lo más importante es generar la información técnica adecuada que permita a través de la mencionada tecnología la estandarización de los flujos de trabajo, tareas de facturación, emisión de estados de cuenta de los clientes, control de estados de cuentas mensuales, registro de notas de crédito a clientes, archivar autorizaciones de débito, dar seguimiento y depuración de cartera, expedir notificaciones para clientes, verificar pagos, contratos, etc., entre múltiples funciones más que agilitan la gestión a favor de la empresa y por tanto hacia los clientes.

Generalmente, el área o departamento de cobranzas de acuerdo a la estructura organizacional, está ligado o subordinado al área financiera o administrativa-financiera; la relación de coordinación es tanto interna contabilidad, compras, ventas, archivo, finanzas y administración, como externa con los clientes, instituciones financieras e instituciones de control y regulación pública. Este estamento de la organización tiene como principal finalidad ejecutar políticas y procedimientos de

cobro, que permitan la eficiencia y mejorar simultáneamente la recuperación de cartera (mora activa) y los casos de morosidad (mora inactiva), de todos los productos, sean bienes y/o servicios ofrecidos por una entidad; así se gestiona el aseguramiento de ingresos para la entidad.

2.1.3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El desarrollo del presente proyecto considera la elaboración de un Modelo de Gestión de Cobranzas, con el fin de poder contar con información histórica que nos permitirá tomar como base para el análisis de la Cartera de la compañía e índices de morosidad, para optimizar los recursos financieros.

2.1.4. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO

El Diagrama espina de pescado, conocido como diagrama causa-efecto fue desarrollado por Ishikawa a principio de los años cincuenta mientras trabajaba en un proyecto de control de calidad para Kawasaki Steel Company. Este método define la ocurrencia de un problema no deseado, esto es, el efecto como la “cabeza del pescado” y, después identificar los factores que contribuyen a su conformación, esto es las causas, como las “espinas del pescado” unidas a la columna vertebral del pescado. (Niebel B. & Freivalds A., 2009)

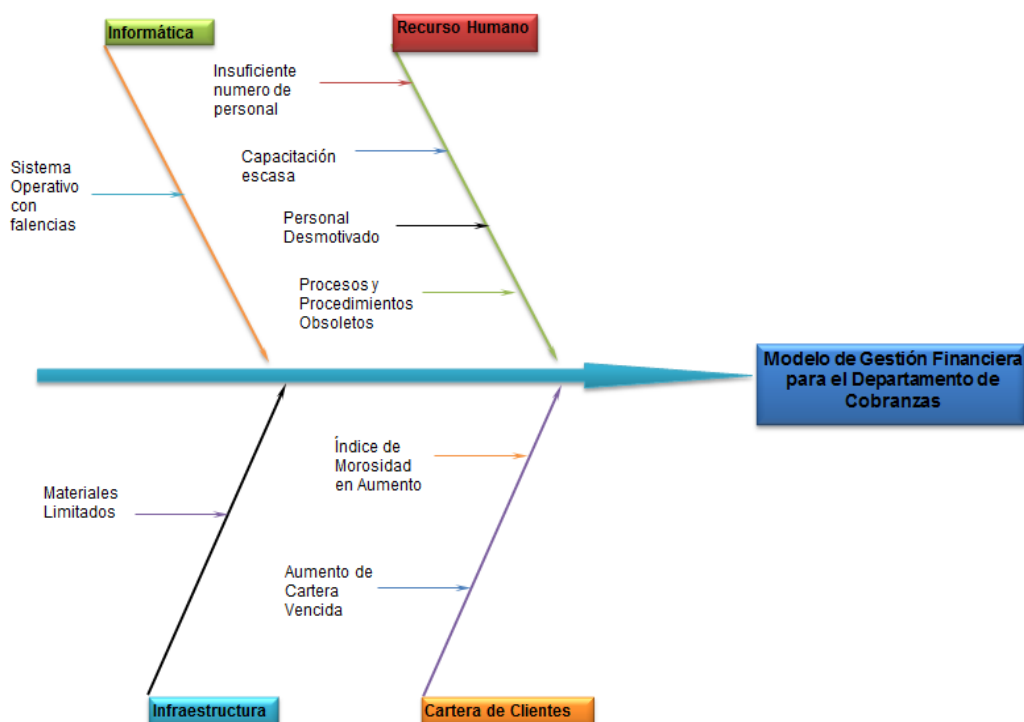


Figura 1 Diagrama Causa-Efecto

La Propuesta del Modelo de Gestión Financiera aplicada al Departamento de Cobranzas de la empresa Telconet S.A., permitirá que la organización mantenga liquidez necesaria para poder cumplir con sus obligaciones. El contar con personal calificado para la Recuperación de Cartera optima, influye como un componente importante para la recuperación de cartera vencida, seguido de la parte Informática e Infraestructura.

2.2. OBJETIVOS

2.2.1. OBJETIVO GENERAL

Implementar un Modelo de Gestión Financiero para el Departamento de Cobranzas para reducir la morosidad y mejorar la gestión de cartera en la empresa TELCONET S.A. de la ciudad de Quito.

2.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar las razones por las cuales no existe la recuperación adecuada de cartera que produce morosidad en la Empresa Telconet S.A.
- Describir los protocolos de trabajo efectuados por el personal del departamento de cobranzas de la empresa.
- Revisar las políticas y mecanismos de acción para el otorgamiento de créditos y cobranzas aplicados de acuerdo a cada categoría de clientes.
- Actualizar los manuales de procedimientos que permitan una mejor gestión de cartera por parte de los miembros del Departamento de Cobranzas.

CAPITULO III

3. ESTRUCTURA

ÁREA FINANCIERA-ADMINISTRATIVA

TELCONET, cuenta con una modelo de organización tradicional de jerarquía descendente conocida como organización vertical (véase Fig.1), cada área posee procesos y funciones propias, las mismas que aportan al desarrollo normal de las actividades de la empresa.

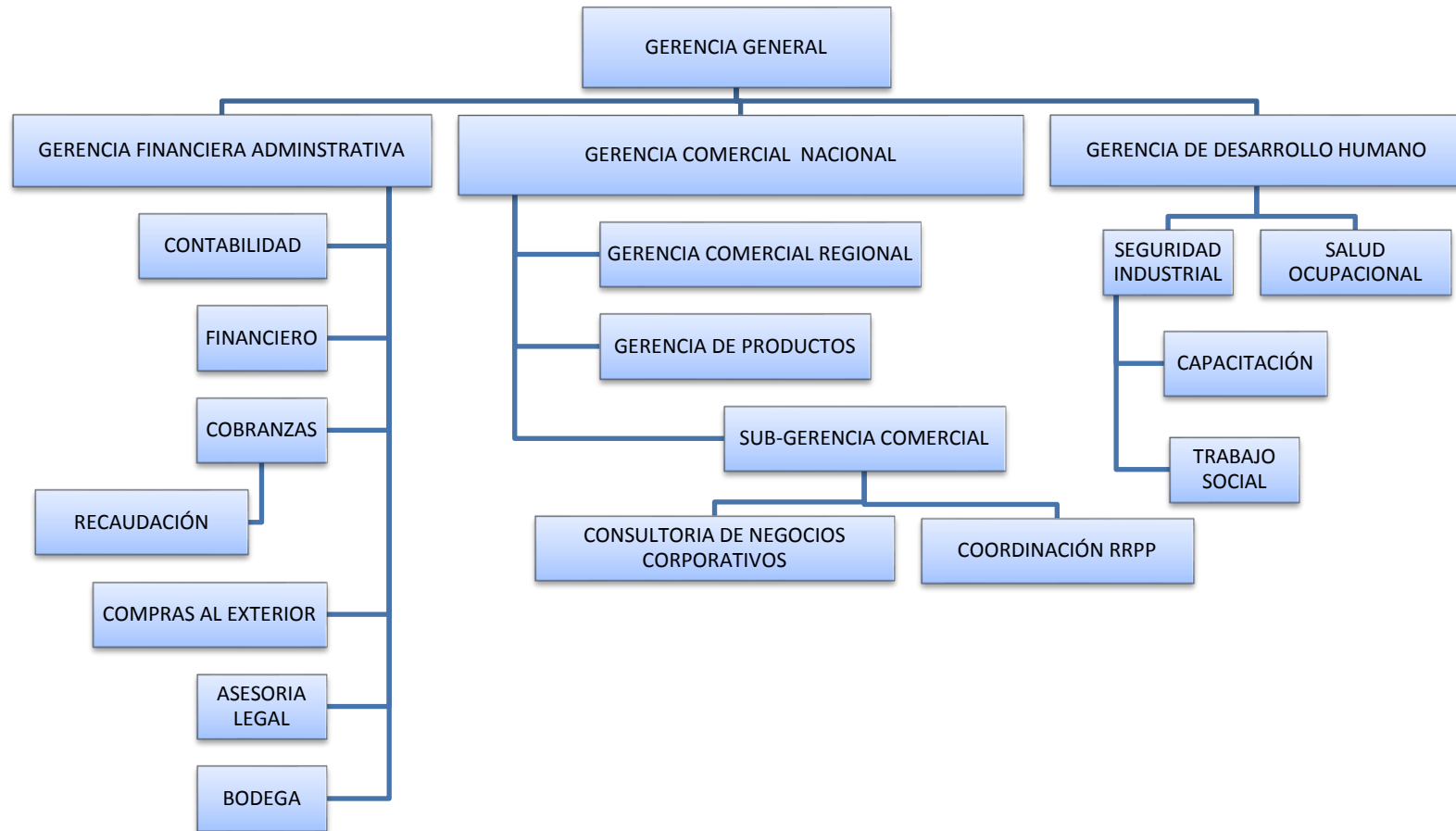


Figura 2 Organigrama General de la Empresa
Fuente: TELCONET S.A.

TELCONET es dirigida por la Gerencia General y las Áreas Funcionales específicas, a medida que desciende la cadena en cada área, el nivel de autoridad y responsabilidad disminuye. El control que permite este modelo, le ha permitido determinar claramente sus procedimientos y poder alcanzar los objetivos trazados para cada Departamento.

La Gerencia Financiera-Administrativa, supervisa las funciones de seis departamentos, los cuales se interconectan de manera directa e indirecta, así tenemos al Departamento de Contabilidad, Financiero, Cobranzas, Compras al Exterior, Legal y Bodega. Esta área se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de riesgo y rentabilidad de manera que garantice la disponibilidad de fuentes de financiamiento y proporcionar herramientas de control de la gestión de la empresa.

Para tener una correcta diferenciación de las actividades del Área Financiera-Administrativa, es importante mencionar las funciones que cumplen cada uno de ellos, a continuación se detalla responsabilidades de cada departamento que esta interactuando con el área:

Departamento Contabilidad

Responsable: Contador General

Funciones:

- Clasifica y registra las transacciones en el sistema contable Núcleo Administrativo Financiero (NAF) de acuerdo al plan de cuentas homogenizado de la Superintendencia de Compañías y adaptado a las necesidades de la empresa.
- Leva la contabilidad de acuerdo a los libros y auxiliares obligatorios mediante la normativa y técnicas contables por medio del NAF.
- Preparar y presentar estados financieros y cualquier otro informe contable para el análisis y toma de decisiones por la alta gerencia y los exigidos por las autoridades de control del país.
- Preparar y presentar las declaraciones tributarias a través del software Declaración de información en Medio Magnético (DIMM) al Servicio de Rentas Internas (SRI).

- Establece y opera las medidas necesarias para garantizar que el sistema de contabilidad facilite la obtención de la información de los activos, pasivos, ingresos, costos y gastos; de manera que permita medir la eficacia y eficiencia de los recursos que posee la empresa.
- Realiza las acciones necesarias para garantizar que el sistema contable de TELCONET, así como las modificaciones que se generen por motivos de su actualización, cuenten con las autorizaciones legales para su funcionamiento y operación.
- Da a conocer a través de la socialización las políticas contables para que el personal asociado al departamento tenga una clara definición de sus funciones y responsabilidades para que asegurar que las cuentas sean operadas sobre las bases de eficiencia y consistencia de los lineamientos contables externos e internos de la compañía.
- Registra y controla los recursos financieros provenientes de los créditos otorgados por las instituciones financieras, así como con la negociación de facturación con los clientes potenciales a fin de poder desarrollar proyectos de gran envergadura tecnológica referente a las comunicaciones.
- Controla las disponibilidades de las cuentas bancarias: cheques e inversiones, realizando conciliaciones mensuales contra los saldos reportados en los estados de cuenta bancarios, para garantizar la exactitud en el registro y manejo de fondos, apoyando a una correcta toma de decisiones.
- Llevar un registro sistematizados de los movimientos contables y presupuestales.
- Coordina, orienta y apoya las actividades del personal vinculado al área de su competencia.
- Establece y ejecuta el cronograma de pago de diferentes conceptos de la empresa.
- Vela como agente de retención por el cumplimiento de las disposiciones establecida en las leyes de impuesto sobre la renta.

Departamento Financiero

Responsable: Analista Financiero

Funciones:

- Realiza la planeación financiera de la entidad en base a los presupuestos y posición del estado de flujo de fondos.
- Asesora a la alta gerencia para la toma de decisiones sobre la situación financiera de la empresa.
- Analiza la información financiera en base a los estados financieros y de la información consolidada que provino de las diferentes áreas afines.
- Efectúa auditorías internas y lidera las auditorías externas.
- Coordina, supervisa y controla las actividades financieras y de contabilidad.
- Coordina, dirige y supervisa planes y programas de desarrollo financiero para el crecimiento y consolidación mediante la toma de decisiones; además de la planificación de actividades futuras.
- Coordina la creación, modificación o sustitución de sistemas, procedimientos, formularios y normas que afecten el proceso financiero.
- Proporciona información financiera-contable a otros Departamentos internos de la empresa.
- Planifica, organiza, dirige y controla de manera eficiente y eficaz, los recursos financieros de la Institución a nivel nacional.
- Programa y controla las diferentes inversiones de tipo financiero que determine la Empresa.
- Vela por la relevancia, confiabilidad, comparabilidad y consistencia de la administración financiera.
- Presenta informes mensuales y anuales de la ejecución de los diferentes programas bajo su responsabilidad.

Departamento Cobranzas

Responsable: Jefe de Cobranzas

Funciones:

- Gestión y análisis de cartera.
- Monitoreo de indicadores de gestión del departamento.

- Presentación de informes al Gerente Financiero Administrativo de la gestión de cobranzas.
- Aprobación de contratos y convenios de pagos de clientes.
- Determinación de valores y proceso de notas de crédito a favor de clientes por incidentes en el servicio entregado.
- Aprobación de facturas de canjes e ingreso en el NAF.
- Gestión del proceso de cobranzas.

Departamento de Compras al Exterior

Responsable: Jefe de Compras

Funciones:

- Establecer los procedimientos a seguir en las acciones de compra a favor de la empresa.
- Mantenimiento de una base de datos actualizada de los diferentes proveedores vinculados con redes de negocios.

Departamento Legal

Responsable: Asesor Legal

Funciones:

- Brinda asesoramiento jurídico a la alta Gerencia en la redacción de instrumentos jurídicos de la empresa, incluida la redacción de las Normas Generales, órdenes ejecutivas, directivas, el Reglamento de Personal y demás disposiciones administrativas.
- Revisión y participación en la elaboración de contratos, convenios de pagos y pagarés a favor de la empresa para los clientes.
- Asesoría para autorizaciones, concesiones y manejo de licencias para manejo de equipos tecnológicos de comunicación.
- Asesoría en procesos de contratación de los servicios de la entidad por parte de clientes corporativos públicos conforme a lo establecido en la Ley de Contratación Pública.
- Representación ante clientes externos por problemas en incidentes de la prestación de servicios.

- Elabora los anteproyectos de controles, leyes, decretos, resoluciones, reglamentos y otros.
- Registra y lleva el control de decretos, resoluciones, órdenes departamentales y otros documentos legales relacionados con la empresa.
- Prepara y tramita documentos legales que le sean encomendados.
- Mantiene actualizado la normativa interna, decretos y documentos jurídicos de la entidad conforme a las leyes del país.
- Ofrece informaciones legales a las diferentes áreas de la institución que se lo soliciten.
- Representa y defiende a la empresa en litigios ante cualquier demanda que pudiera presentarse.
- Asistencia jurídica a las Divisiones y Departamentos de la Dirección de Recursos Humanos, así como, a Facultades y Dependencias de la empresa.
- Realiza otras tareas afines y complementarias, conforme a lo asignado por su superior inmediato.

Departamento Bodega

Responsable: Jefe de Bodega

Funciones:

- Supervisa y notifica de los stocks de insumos y equipos de telecomunicación para el manejo adecuado de la entrega de los servicios a los diferentes clientes.
- Control de plazos de recepción según las condiciones y entregas de los materiales y equipos de telecomunicación conforme a especificaciones de facturación por compras en el exterior.
- Control de entrega y recepción de insumos y equipos para la realización de instalaciones; así como de herramientas de trabajo por parte del personal de planta externa para la prestación del servicio.
- Velar porque las instalaciones, equipos, insumos y materiales se hallen en condiciones óptimas para la ejecución de los trabajos de instalaciones en la prestación de servicios

- Verificar que sean enviados diariamente los reportes de bodega al Departamento de Instalaciones.
- Verificar que los documentos de despacho, ordenes de embarque y solicitudes de auto consumo y cualquier otro documento sea debidamente autorizado.

El manejo adecuado del Área Financiera-Administrativa permite que la empresa pueda cumplir de manera óptima el proceso administrativo de la empresa como es la planificación, dirección, ejecución y control, que le permitirá tener un crecimiento saludable, ya que podrá cumplir sus metas y alcanzar objetivos trazados, lo que permite que la empresa pueda continuar con sus actividades económicas así como el crecimiento en el mercado al brindar servicios de calidad.

Es así como el Departamento de Cobranzas toma un papel importante dentro de la organización, ya que su función principal es la recuperación de cartera generada por las ventas a cada cliente. A través de esta gestión, se brinda el aporte en la parte financiera de tal manera que se pueden cubrir las necesidades económicas de la empresa y el manejo de liquidez y rentabilidad al culminar un periodo económico.

3.1. DIAGNÓSTICO DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS

El Departamento de Cobranzas en una empresa, toma gran importancia aunque la misma no sea reconocida como tal generalmente, considerando que esta área es fundamental para mantener una liquidez adecuada y de esta manera propender el crecimiento financiero empresarial. Sin embargo existen empresas que no consideran relevante a este departamento y la función que tiene en la empresa.

Cabe recalcar que en la actualidad la mayoría de ventas se maneja bajo líneas de crédito que representan el mayor volumen del total de ventas, por lo tanto el manejo desafortunado del mismo trae repercusiones graves para toda la organización, ya que afecta la estructura financiera y relaciones con proveedores, lo que implica un desequilibrio financiero frente a lo planificado.

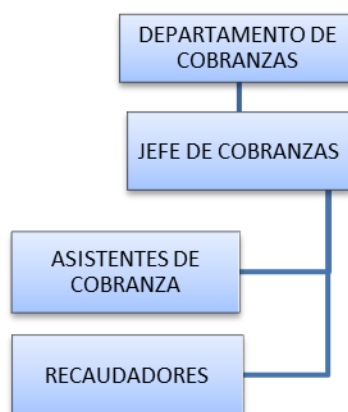


Figura 3 Estructura Departamento de Cobranzas
Fuente: TELCONET S.A.

El departamento se encuentra distribuido de acuerdo a su organización funcional, en la actualidad se encuentra liderado por un Jefe de Cobranzas, asistentes y personal de recaudación (motorizados). Cada uno tiene definida sus funciones de tal manera que el aporte eficiente y eficaz de cada uno de ellos genere valor en sus tareas. El recurso humano de este Departamento, se convierte en un punto clave para lograr la máxima eficiencia dentro de los planes y metas de la empresa.

TELCONET entrega servicios pre-pago a empresas públicas y privadas a quienes tan solo se otorga 20 días de crédito, considerando que el tiempo de recuperación de cartera está dentro del mes. Por lo que la empresa no debería tener problemas de liquidez, sin embargo, la realidad es otra. El Departamento de Cobranzas está atravesando por graves inconvenientes, los mismos que se generan por la falta de conocimiento entre áreas, específicamente del área comercial, ya que sus lineamientos no están acorde a las políticas del Departamento de Cobranzas, lo que genera retrasos en los pagos.

El contar con un porcentaje considerable de clientes que representan empresas públicas, ha ocasionado que la empresa tenga amortizado un importante capital, ya que, a pesar de que se dispone de cartera vencida no se puede exigir su pago por la falta de procedimientos para optimizar los procesos de entrega-recepción entre Telconet y las empresas públicas.

Tabla 1 Numérico de Clientes

| AÑOS | CLIENTES | | TOTAL |
|------|----------|----------|-------|
| | PUBLICOS | PRIVADOS | |
| 2012 | 54 | 1357 | 1411 |
| 2013 | 59 | 1844 | 1903 |
| 2014 | 54 | 1978 | 2032 |

Fuente: TELCONET S.A.

Por otro lado, el no contar con un sistema automatizado que permita la articulación de todos los procesos empresariales como son el administrativo, comercial, técnico y financiero ocasiona que la información que maneja el Departamento de Cobranza no sea en tiempo real, con lo que, la gestión de cartera consume un periodo de tiempo importante para solo procesarla y posteriormente iniciar el periodo de recuperación, con lo que, la cartera se incrementa de manera significativa.

De igual manera el Departamento de Cobranzas no dispone de un proceso de seguimiento y control para la Recuperación de Cartera, debido a un número insuficiente de personal que permita abarcar todos los niveles asociados a la misma, por lo que, se hace físicamente imposible barrer en forma total la cartera de clientes llegando nada más a realizar un seguimiento de aquellos clientes que tienen una mayor participación en las ventas.

El número insuficiente de personal se hace más evidente todavía ya que el Departamento de Cobranzas asume atribuciones y responsabilidades del Departamento Comercial lo que evidencia una desarticulación en los procesos empresariales.

La gestión que actualmente realiza el personal del Departamento, se ve plasmado en el presente Flujograma (FLJ 01 COBRANZAS), aquí se puede observar que la gestión de cobranza inicia con la descarga del Reporte de Cartera y la asignación de clientes a cada ejecutivo de cuenta (Asistente) el mismo que los contacta vía telefónica. Si el cliente se compromete al pago, se procede con el registro en el sistema y la emisión de una hoja de ruta para los recaudadores. Una vez que se

cuenta con el pago o retención, sea cheque o efectivo se ingresa al sistema el pago para su posterior deposito que será receiptado por el departamento de contabilidad.

Este flujo corresponde a un cobro efectivo del servicio, pero si, el cliente no cumple con el compromiso de pago dentro de las fechas establecidas, se procede con el envío de la notificación de suspensión del servicio por falta de pago. Si aun así no se tiene respuesta al día 30 se procede con el corte por mora. Una vez que el cliente se ponga al día en sus obligaciones o se firme un convenio de pago de ser el caso, se procede con la activación del servicio de manera inmediata.

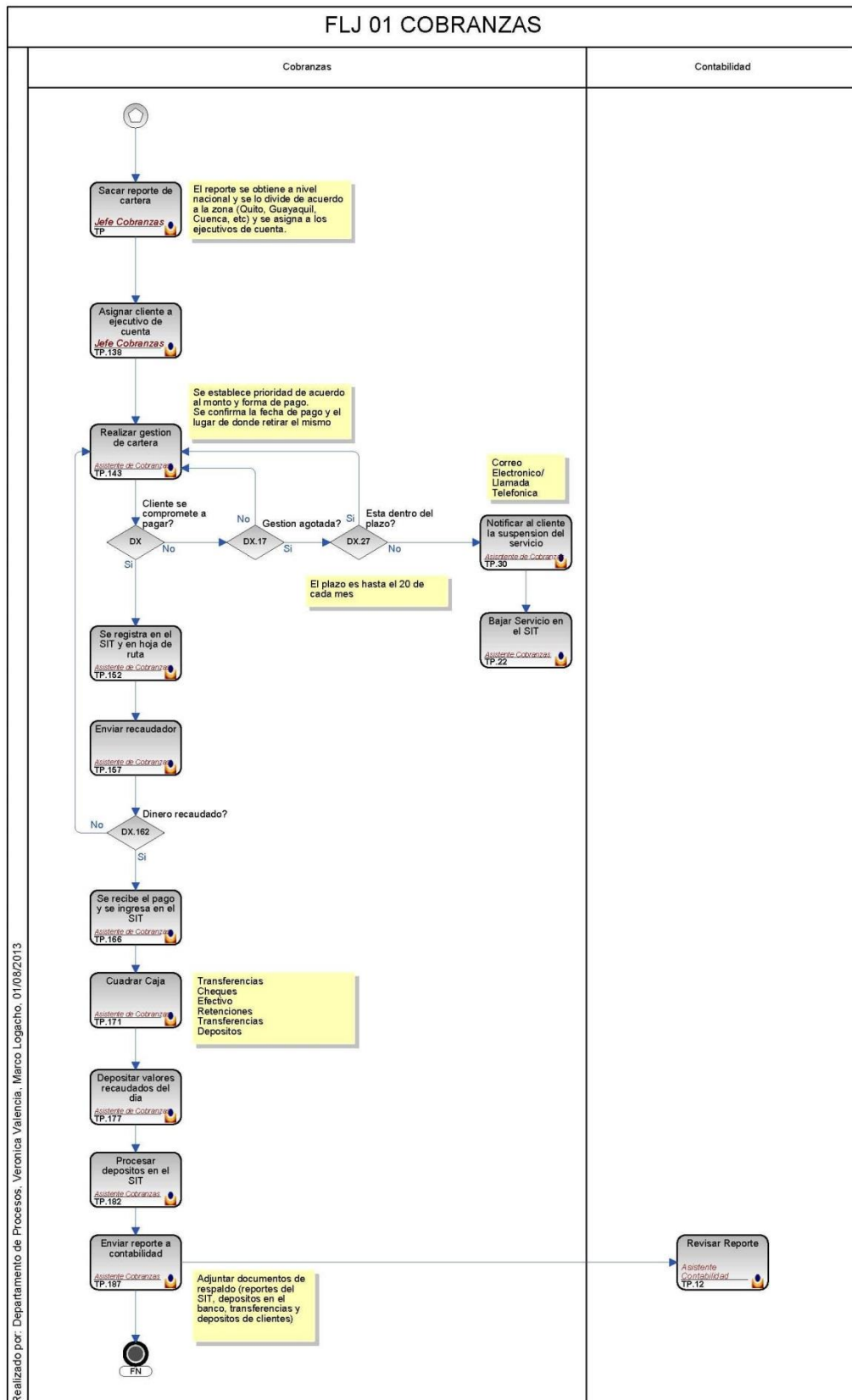


Figura 4 Diagrama de Flujo Departamento de Cobranzas
Fuente: TELCONET S.A.

Como se puede observar en la tabla que se muestra a continuación, para el año 2012 el departamento de Cobranzas contaba con 4 Gestores de Cobranza, incluyendo el jefe departamental para el manejo de 1411 clientes, para el 2013 se contaba con 5 Gestores y 1903 clientes y para el 2014 cuenta con 6 Gestores y 2032 clientes.

La distribución de clientes por gestor de cobranza es extremadamente alta ya que, cada gestor logra gestionar en promedio el 22% del total de la cartera asignada al finalizar el mes, esto es considerando el promedio de 720 clientes activos como clientes cancelados asignado a cada uno, de los cuales apenas 160 clientes logran gestionar.

Tabla 2 Asignación de Cartera Total

| | N° | 2014 | TOTAL CLIENTES (ACTIVOS Y CANCELADOS) |
|---|----|--------------------------------|---|
| | | N° CLIENTES-CARTERA VIGENTE | |
| EJECUTIVO COBRANZAS | | | |
| Irene Elizabeth Molina Chávez (Jefe) | 1 | 378 | 566 |
| María Fernanda Villarreal Gabela | 1 | 309 | 790 |
| Edwin Mauricio Becerra Páez | 1 | 348 | 776 |
| Sandra Maricela Córdova Vásquez | 1 | 330 | 750 |
| David Armando Robles Ortega | 1 | 358 | 720 |
| Ana Cristina Lincango Tenorio | 1 | 309 | 718 |

Fuente: TELCONET S.A.

Tabla 3 Distribución de Clientes Activos

| EJECUTIVO COBRANZAS | N° | 2012 | N° | 2013 | N° | 2014 |
|---|----|-------------|----|-------------|----|-------------|
| | | N° CLIENTES | | N° CLIENTES | | N° CLIENTES |
| Byron Neptali Quishpe Coyago | 1 | 328 | 1 | 360 | | 0 |
| Irene Elizabeth Molina Chávez (Jefe) | 1 | 376 | 1 | 375 | 1 | 378 |
| María Fernanda Villarreal Gabela | 1 | 342 | 1 | 457 | 1 | 309 |
| Patricia Del Carmen Del Pozo Estévez | 1 | 365 | 1 | 370 | | 0 |
| Edwin Mauricio Becerra Páez | | 0 | 1 | 341 | 1 | 348 |
| Sandra Maricela Córdova Vásquez | | 0 | | 0 | 1 | 330 |
| David Armando Robles Ortega | | 0 | | 0 | 1 | 358 |
| Ana Cristina Lincango Tenorio | | 0 | | 0 | 1 | 309 |
| Total general | | 1411 | | 1903 | | 2032 |

Fuente: TELCONET S.A.

Anualmente la empresa dispone de un crecimiento sostenido de clientes, por lo que al no contar con el número de suficiente de personal la cartera se incrementa proporcionalmente al volumen de clientes. La gestión de cartera tiene procedimientos establecidos en función del tipo de clientes que incrementa de manera importante el tiempo previsto para la recuperación de la misma.

Tabla 4 Clientes por Tipo de Negocio

| CLIENTES | | | | | |
|--------------|------|--------------|------|--------------|------|
| TIPO NEGOCIO | 2012 | TIPO NEGOCIO | 2013 | TIPO NEGOCIO | 2014 |
| Agrícola | 6 | Agrícola | 5 | Agrícola | 4 |
| Alimenticia | 16 | Alimenticia | 25 | Alimenticia | 27 |
| Banco | 98 | Banco | 100 | Banco | 112 |
| Carrier | 3 | Carrier | 14 | Carrier | 11 |
| Centro | | Centro | | Centro | |
| Comercial | 2 | Comercial | 3 | Comercial | 3 |
| Comercial | 45 | Comercial | 34 | Comercial | 30 |
| Computación | 3 | Computación | 6 | Computación | 4 |
| Construcción | 9 | Construcción | 10 | Construcción | 13 |
| Corporativo | 850 | Corporativo | 1293 | Corporativo | 1394 |
| Cyber | 28 | Cyber | 26 | Cyber | 24 |
| Educativo | 65 | Educativo | 73 | Educativo | 98 |
| Estatal | 8 | Embajada | 2 | Embajada | 3 |
| Fabrica | 8 | Estatal | 2 | Estatal | 3 |

CONTINUA 

| | | | | | |
|----------------------|-------------|----------------------|-------------|----------------------|-------------|
| Farmacia | 3 | Fabrica | 12 | Fabrica | 16 |
| Fuerzas Armadas | 4 | Farmacia | 3 | Farmacia | 3 |
| Fundación | 12 | Fuerzas Armadas | 2 | Fuerzas Armadas | 4 |
| Gubernamental | 37 | Fundación | 12 | Fundación | 11 |
| Hospital | 5 | Gubernamental | 49 | Gubernamental | 40 |
| Hotel | 3 | Hospital | 6 | Hospital | 7 |
| ISP | 79 | Hotel | 4 | Hotel | 7 |
| Pequeña Empresa | 37 | ISP | 82 | ISP | 90 |
| Personal | 64 | Pequeña Empresa | 51 | Militar | 1 |
| Prensa | 3 | Personal | 42 | Pequeña Empresa | 46 |
| Religioso | 1 | Prensa | 3 | Personal | 39 |
| Servicios | 1 | Religioso | 1 | Prensa | 2 |
| Supermercado | 6 | Servicios | 11 | Religioso | 1 |
| Transporte | 3 | Supermercado | 11 | Servicios | 9 |
| Turismo | 9 | Transporte | 4 | Supermercado | 7 |
| Vehículo | 3 | Turismo | 9 | Transporte | 6 |
| | | Vehículo | 8 | Turismo | 10 |
| | | | | Vehículo | 7 |
| Total general | 1411 | Total general | 1903 | Total general | 2032 |

Fuente: TELCONET S.A.

Se considera importante que para el diagnóstico de las operaciones que lleva a cabo el Departamento de Cobranzas se hace imprescindible conocer los montos promedios facturados en forma mensual, para el periodo comprendido entre los años 2012 al 2014.

La recuperación mensual promedio, oscila entre el 80% y 89%, por lo que el restante pasa a formar parte de valores vencidos, lo que representa que en promedio la empresa estaría siendo afectada en un 15% del flujo de efectivo planificado para el año.

En la siguiente tabla podemos visualizar como se está comportando la recuperación de cartera. En este resumen, podemos observar que el valor recuperado corresponde a las facturas en estado CERRADAS y en estado ABIERTAS los valores correspondientes a facturas de las cuales no se ha recuperado los valores

indicados. Con este análisis se puede observar que el índice de recuperación está disminuyendo por el número insuficiente de personal que permita una gestión de cobranza adecuada.

Tabla 5 Recuperación Promedio de Cartera Mensual

| FACTURAS | 2012 | % | 2013 | % | 2014 | % |
|------------------|------------------------|--------|------------------------|--------|------------------------|--------|
| ABIERTAS | \$ 657.078,25 | 15,66 | \$ 799.256,58 | 10,66 | \$ 1.064.343,24 | 19,48 |
| CERRADAS | \$ 3.538.814,54 | 84,34 | \$ 6.695.387,18 | 89,34 | \$ 4.400.232,94 | 80,52 |
| FACTURADO | \$ 4.195.892,79 | 100,00 | \$ 7.494.643,76 | 100,00 | \$ 5.464.576,18 | 100,00 |

Fuente: TELCONET S.A.

El resumen de cartera por año que se presenta, están distribuidos según el valor que se encuentra pendiente de recuperación, como se observa en el resumen de la siguiente tabla, en la que podemos ver los valores vencidos de acuerdo al tiempo que tarda en ser recuperado, para el año 2012, se puede observar que tiene el valor más alto, considerando que dentro de este tiempo se encuentran clientes en estado CANCELADO, a los que se debe hacer seguimiento para poder recuperar la cartera generada por los mismos. La influencia del Recurso Humano, en notoria en cuanto a la recuperación realizada en los años 2013 y 2014, puesto que se ha realizado la gestión a fin de tener resultados al disminuir el total de valores vencidos.

Tabla 6 Cartera Vencida Anual

| AÑOS | 30 DIAS | 60 DIAS | 90 DIAS | 120 DIAS | MAS DIAS | TOTAL |
|------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|-----------------|------------------|
| 2012 | \$ 3.295.959,89 | \$ 5.777.275,11 | \$ 522.135,85 | \$ 371.982,39 | \$ 3.516.311,17 | \$ 13.483.664,41 |
| 2013 | \$ 4.372.327,83 | \$ 980.035,77 | \$ 74.460,13 | \$ 186.864,84 | \$ 1.988.861,45 | \$ 7.602.550,02 |
| 2014 | \$ 2.193.438,49 | \$ 1.037.243,31 | \$ 1.312.067,92 | \$ 581.118,74 | \$ 3.692.017,76 | \$ 8.815.886,22 |

Fuente: TELCONET S.A.

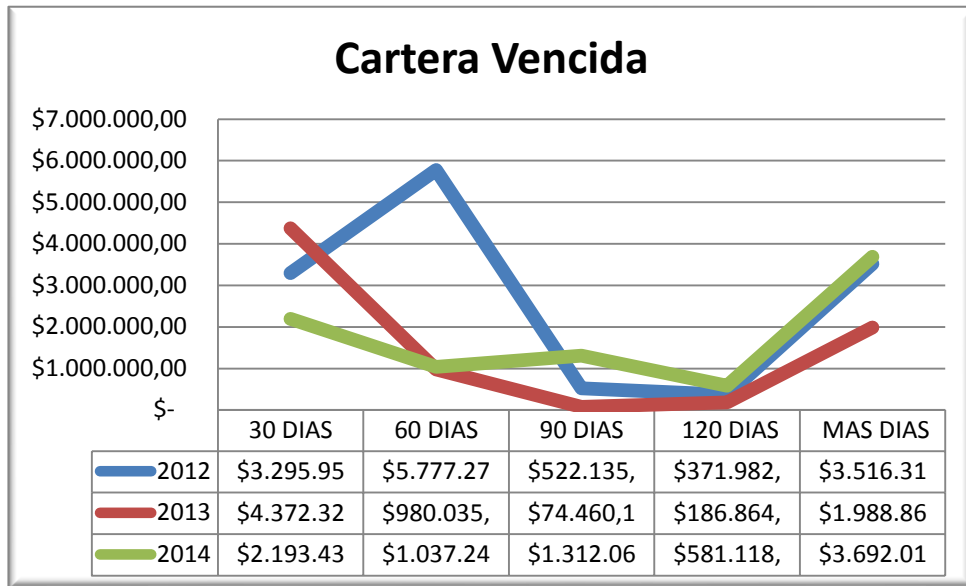


Figura 5 Cartera Vencida Anual
Fuente: TELCONET S.A.

La cartera vencida se concentra en la gestión de cobranza a 60 días con el 43%, seguido de la gestión a 30 y más días con el 24% y 26% respectivamente, por último los valores que representan un porcentaje menor es en la gestión a 90 y 120 días con el 4% y 3% respectivamente.

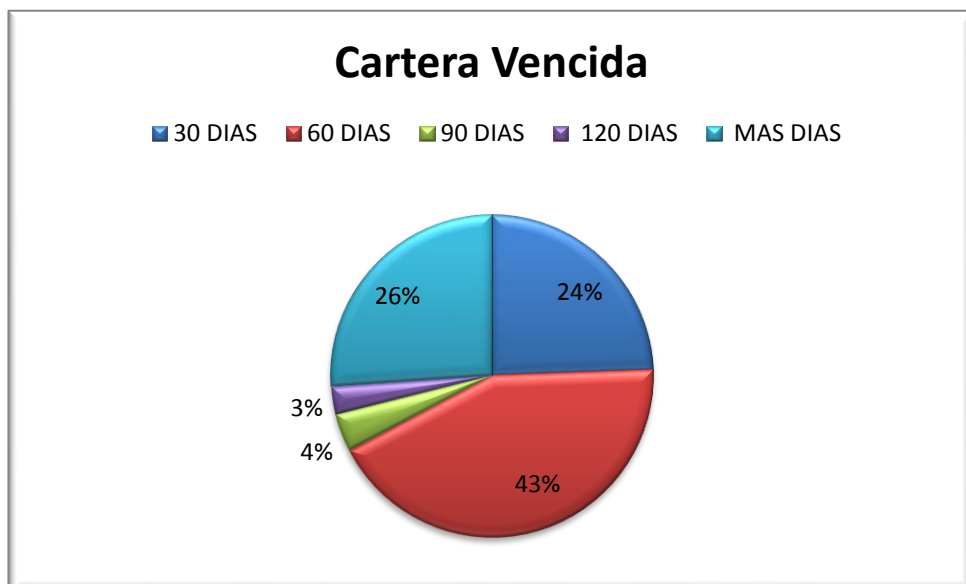


Figura 6 Cartera Vencida por Edades
Fuente: TELCONET S.A.

Considerando el monto de la Facturación Anual en comparación al Monto Vencido, se puede calcular el índice de morosidad, que actualmente se encuentra en el 17%, con referencia al año 2012, el departamento de cobranzas ha logrado alcanzar una recuperación de valores vencidos aceptable, sin embargo para el 2014 nuevamente está creciendo este índice, el mismo que pone en situaciones de apuro económico a la empresa al verse en una situación de iliquidez para cubrir obligaciones mensuales.

Tabla 7 Índice de Morosidad Anual

| AÑOS | CARTERA TOTAL | CARTERA VENCIDA | % |
|-------------|----------------------|------------------------|----------|
| 2012 | \$ 37.733.118,64 | \$ 13.483.664,41 | 36 |
| 2013 | \$ 50.034.728,40 | \$ 7.602.550,02 | 15 |
| 2014 | \$ 53.310.567,93 | \$ 8.815.886,22 | 17 |

Fuente: TELCONET S.A.

El Índice de Morosidad que actualmente presenta la cartera es del 17%, el mismo que en comparación al año 2013 presenta una variación de crecimiento, por lo que es necesario actuar de manera inmediata a fin de disminuir es mismo.

CAPITULO IV

4. MARCO TEÓRICO

A fin de fundamentar el desarrollo del presente proyecto, se ha estimado tomar en consideración los aspectos teóricos, así como enfoques de diferentes autores en el tema tratado, que sirven de sustento para el mismo y se harán en referencia a la gestión de cobranzas.

4.1. MODELO DE GESTIÓN

4.1.1. MODELO

Antes de hacer referencia a un modelo de gestión, es necesario entender que es un Modelo.

Según (Gago, 1999) define a un modelo como “ejemplar o forma que se propone y sigue en ejecución de una obra artística o en otra cosa, ejemplar para ser imitado. Los modelos son construcciones mentales que permiten una proximidad a la realidad”.

De acuerdo con (Aguilera Terrats, 2000), define a un modelo como “un patrón a seguir o muestra para poder explicar un proceso”.

Por lo tanto se puede considerar a un modelo como una representación de un hecho o propuesta, que se puede tomar como referencia a seguir con el fin de explicar sus mecanismos o procesos a ejecutar.

4.1.2. GESTION

Se puede mencionar que la gestión hace referencia a una palabra que implica acción y serie de actividades.

Partiendo de la definición según (Salgueiro, 2001), quien menciona como un “conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos”, con el propósito de alcanzar objetivos propuestos anteriormente.

Según (Amat, 2003), la gestión organizacional, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar.

Tomando un acercamiento de esta definición, ya no solo menciona como una acción sino que relaciona directamente con el desarrollo de funciones de la administración.

Para (Hernández Torres, 2001), la gestión incluye una serie de funciones diferentes que tienen el compromiso de realizar una tarea con éxito, resulta ser el camino y el proceso de cómo una organización logra cumplir los objetivos y metas trazadas, convirtiendo así a la gestión como un instrumento de evaluación, a través del control que se dé al mismo.

Tomando como referencia los criterios de diferentes autores, se considera a la Gestión, como un conjunto de acciones que contribuyen en la toma de decisiones y en el alcance de los objetivos previamente establecidos los mismos que se desenvuelven en torno a las funciones administrativas. Con los resultados derivados de una evaluación se puede orientar a la mejora continua y esto es posible mediante el control de gestión.

4.1.3. MODELO DE GESTIÓN

El modelo de gestión, representa una guía o esquema organizacional definido por un conjunto de procedimientos y acciones que permiten alcanzar los objetivos planteados. Dentro de una empresa se toma como la concepción de Gestión Empresarial.

Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población. (Definición.de, 2008)

A continuación se presentan los siguientes modelos de gestión:

El primer modelo se basa en la planificación, según Juan Fuentes, quien mencionando a la planificación como opción de las mejores vías de acción dice: “Planificar es elegir, de modo que a partir de una situación nueva y que vemos como posibilidad real en cuanto a qué va a llegar a nuestra biblioteca, lo procedente es plantearnos las diferentes propuestas de acción. Si somos capaces de dividir cada propuesta en sus diferentes elementos componentes, seremos capaces, mediante la

oportuna comparación y confrontación entre dichas propuestas, de decir cuál es la que en cada momento concreto nos parece más adecuada en función, siempre, de los objetivos que pretendamos conseguir” (Fuentes Romero, 2007)

El segundo modelo se enfoca en la gestión organizacional en que predominan los cambios estructurales, dentro de los mismos se encuentran los modelos en la organización, los procesos y los servicios del Departamento de Cobranzas. En este contexto el modelo de gestión de la parte organizativa, es el que demuestra el autor Idalberto Chiavenato, quien al tomar en cuenta la parte organizacional, indica: “El desarrollo organizacional exige cambios estructurales en la organización formal (como cambios en el organigrama, en los métodos y procesos, como el financiero, rutinas y procedimientos de trabajo, en la contabilidad, en el presupuesto, alteraciones en el proyecto de trabajo, como enriquecimiento o aplicación del cargo, etc.) y cambios en el comportamiento (en la cultura organizacional, en las relaciones interpersonales, e intergrupales, etc.) conjuntamente. Hay fusión de dos tendencias, el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura administrativa o financiera, por una parte, y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, por el otro, integrados a través de un tratamiento sistémico”. (Chiavenato, 2002)

4.1.4. PARTES DEL MODELO

Recolección y análisis de datos

Consiste en la determinación de los datos necesarios y de los métodos útiles para su recolección dentro de la empresa. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema empresarial y las relaciones entre sus elementos o subsistemas y los modos de identificar problemas y temas más importantes.

Diagnóstico empresarial

Se dirige principalmente hacia el proceso de solución de problemas. Se busca identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos. En el diagnóstico también se verifican las estrategias alternativas y los planes para su implementación.

Acción de intervención

Es la parte de implementación del proceso de desarrollo organizacional. La acción de intervención es la fase de acción planeada en el proceso de desarrollo presupuestario, que sigue a la fase del diagnóstico. En esta fase de acción se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema empresarial particular. La acción de intervención puede efectuarse mediante diversas técnicas. (Chiavenato, 1994)

4.1.5. FASES DEL MODELO

Primera Fase

En esta fase, se establece la constitución de la empresa, seguido de la determinación de sus objetivos, estrategias, desarrollo de planes y principalmente la organización administrativa.

Segunda Fase

Aquí se asegura que la empresa sea una organización de vanguardia, innovadora, con la capacidad de consolidar su presencia en los mercados locales, regionales, nacional e internacional, destacando las ventajas competitivas y calidad de productos.

Tercera Fase

En esta fase se determina la difusión del modelo, a través de los resultados del mismo. De tal manera que beneficia a las áreas involucradas e incentiva el interés de preservar recursos.

4.1.6. FUNCIONES DE LA GESTIÓN

Partiendo del concepto de gestión, y las funciones básicas dentro del proceso administrativo, tenemos que:

Según (Ramón Company, 1989), Planificación equivale a la formulación de objetivos y las líneas de acción para alcanzarlos, se centra en seleccionar los objetivos de la organización que tienen repercusión en la producción, elaborarlos en términos productivos y completarlos con objetivos derivados, establecer las políticas, programas y procedimientos para el alcance.

Organización es la estructuración de tareas, distribución de responsabilidades y autoridad, dirección de personas y coordinación de esfuerzos en vías de la

consecución de los objetivos, establecimiento de las estructuras formales de división del trabajo dentro del subsistema, determinar, enumerar y definir las actividades requeridas, la responsabilidad de realizarlo.

Control garantiza que los resultados y rendimientos obtenidos se encuentren dentro del intervalo marcado y en dependencia de esto tomar las medidas correctoras, su información se toma directamente de las operaciones.

Considerando las funciones mencionadas, se puede observar la eficiencia que se obtiene cuando se administra una empresa bajo el concepto de gestión, ya que aporta un valor agregado a las organizaciones, permitiendo así que las actividades se desarrollen de mejor manera.

Es importante tener en cuenta que tanto las funciones como los procesos que se encuentran en las funciones básicas de la gestión, se encuentran interrelacionadas entre sí. El momento que la empresa decide elaborar un plan de gestión, la prioridad es ordenar la estructura, para que de esta manera se pueda ejecutar y una vez que el proceso de Gestión se ejecute se pueda controlar la realidad por la que la empresa atraviesa, de tal manera que no se aleje a lo planificado y en el caso de hacerlo conocer las causas y tomar medidas correctiva o decisiones acertadas. (Johnson, 1978)

4.1.7. TIPOS DE GESTIÓN

Es importante mencionar que existen diferentes tipos de gestión, según (Tovar, 2008), de acuerdo a la actividad y objetivo que cada una de ellas persigue, a continuación se citan los más reconocidos:

Gestión Social, es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

Gestión Tecnológica, es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

Gestión de Proyectos, es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de tal manera que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido

Gestión del Conocimiento, se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

Gestión Ambiental, es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

Gestión Administrativa, es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

Gestión Gerencial, es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

Gestión Financiera, se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

Gestión Estratégica, la gestión estratégica es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y esta dirección que tomará la gestión estratégica debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura que la gestión estratégica asumirá ante cualquier situación. (Johnson, 2009)

4.1.8. ELEMENTOS DE GESTIÓN

Se considera como elementos de gestión a los factores críticos del éxito, los mismos que se encuentran orientados a los procesos críticos de la organización, en este caso se tomara los Procesos del Departamento de Cobranzas, su objetivo es garantizar el éxito de las funciones del departamento.

A continuación se definen los factores críticos del éxito, que son: Economía, Eficiencia y Eficacia.

Economía

Para (Pacheco, 2004), la economía es la capacidad que tiene la organización para eliminar el desperdicio de recursos a ejecutar sus operaciones. Se entiende por desperdicio “Todo lo que sea distinto de los 6 recursos mínimos absolutos de materiales, máquinas y mano de obra necesarios para agregar valor al producto”.

La economía es una de las cualidades fundamentales de la acción administrativa ya que afecta la superveniencia de la organización. Los recursos son limitados por lo que la organización debe competir con otras organizaciones para conseguirlos. Si escasea de capacidad para utilizar económicamente los recursos, la capacidad competitiva también se verá afectada.

Eficiencia

Según (Pacheco, 2004), explica que la eficiencia no es una medida de volumen de producción si no de la capacidad que tiene un sistema para integrar y combinar los recursos humanos, físicos y financieros, que intervienen en la elaboración de un producto o entrega de un servicio, con el propósito de administrarlos correctamente. La eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos por ello es una capacidad apreciada por las organizaciones debido a que lo que se hace es con el fin de alcanzar un objetivo con recursos limitados y en muchos casos en situaciones complejas y competitivas. La eficiencia no se mide por velocidad, por esta razón una actividad administrativa puede ser rápida pero poco eficiente o lo contrario, lenta pero muy eficiente.

Eficacia

Explica (Pacheco, 2004) que la eficacia, es la capacidad que tiene la organización para para satisfacer al cliente identificando en forma correcta sus necesidades, con el fin de que a partir de esas características se elabore el producto, este en condición para satisfacer al cliente. De acuerdo con lo expuesto, la eficacia consiste en reconocer las condiciones en las cuales opera la organización y establecer lo que es correcto para adecuar a la situación a condiciones del entorno.

Eficacia, es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto; tiene que ver con el resultado del proceso de trabajo de la entidad,

por lo que debe comprobarse que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas.

4.1.9. GESTIÓN FINANCIERA

“La Gestión Financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la empresa. El objeto de la Gestión Financiera y Administrativa es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de las organizaciones a través de las áreas de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería, Servicios Administrativos y Talento Humano; relacionando específicamente esta actividad a la Gerencia.” (Morris, 1994)

“La Gestión Financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

Es decir la función financiera integra:

- La determinación de las necesidades de los recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiación externa);
- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa);
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera que se pueda obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad);
- El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera que se pueda obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa);

- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.” (Paulo, 2012)

La Gestión Financiera es una herramienta para la alta gerencia, que permite recoger información de carácter económico y financiero relativo de la empresa, con el fin de incrementar la cuota de mercado, maximizar beneficios o utilidades, tener buen manejo y control de los recursos existentes en la organización; es decir, constituye en un valioso instrumento de información para la toma de decisiones oportunas.

4.1.10. OBJETIVO DE LA GESTIÓN FINANCIERA

El objetivo de la Gestión Financiera se define en base a la composición de dos elementos que a continuación se citan:

“El objetivo básico de la Gestión Financiera desde dos elementos.

- La de generar recursos o ingresos (generación de ingresos) incluyendo los aportados por los asociados.
- Y en segundo lugar la eficiencia y eficacia (esfuerzos y exigencias) en el control de los recursos financieros para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo.” (Sánchez Cabrera, 2006)

Por lo tanto, el objetivo de la gestión financiera es administrar y controlar de manera eficiente y eficaz los recursos financieros con el objetivo de generar beneficios o ingresos que a futuro maximicen el valor de la empresa.

4.1.11. TOMA DE DECISIONES EN LA GESTIÓN FINANCIERA

“La comprensión de la Gestión Financiera en la empresa requiere conocer el ámbito de la toma de decisiones de la gerencia y su efecto en el corto, mediano y largo plazo. El conjunto de decisiones va a representar en definitiva, desde el punto de vista financiero, necesidad de fondos para inversiones de corto o largo plazo los cuales pueden provenir de diversas fuentes: aumento del capital de la empresa, contratación de préstamos de corto y largo plazo, venta de activos, etc., y agregación de fondos resultantes del rendimiento de la inversión una vez que los fondos se utilicen en: expansión de líneas de producción para lograr mayor participación en los

mercados, nuevos productos para atender áreas de oportunidad o capital de trabajo para garantizar la operación y liquidez.” (Sánchez, 1991)

4.1.12. AREAS RELACIONADAS CON LA GESTION FINANCIERA

Para el desarrollo del presente proyecto, es necesario señalar cuales son las áreas relacionadas con la Gestión Financiera.

- El área de Contabilidad está encargada del manejo de los estados financieros.
- El área de Presupuesto administra el movimiento de los recursos financieros que ingresan y egresan.
- El área de Servicios Administrativos se dedica a la coordinación y planeación de bienes y servicios necesarios para que las entidades funcionen, de manera tal que estos recursos estén disponibles en el momento requerido por la organización.
- La función principal de Recursos Humanos es la de diseñar, desarrollar e implementar estrategias que permitan a los empleados alcanzar objetivos mediante el trabajo profesional y ético, desarrollado en un entorno de aprendizaje, cumplimiento de metas y bienestar. (García, 2002)

La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de activos, estructura de financiación y política de dividendo enfocándose en la maximización de utilidades.

“La Gestión Financiera, aparte de intervenir en el costeo, la presupuestación, la distribución de recursos y el empleo intensivo de los fondos invertidos, presta su concurso en las tareas asociadas con la gerencia de proyectos, la valuación de empresas y la conformación del portafolio de inversiones en el mercado bursátil.” (Ortiz, 1994)

De las citas mencionadas, se concluye que la Gestión Financiera está presente en todas las áreas que comprenden una empresa debido a que todos los departamentos que la administración tiene bajo su cargo debe estar interrelacionados a fin trabajar en conjunto por cumplir con los objetivos y metas propuestas por la entidad.

4.2. ESTRATEGIA

Una de las metodologías más antiguas para plantear estrategias consiste en identificar caminos mediante los cuales una organización alcanza sus objetivos y por lo tanto busca mejorar su desempeño. Analicemos algunas alternativas:

1. Establecer estrategias de crecimiento:
 - Concentración en una línea específica de negocio
 - Diversificación de productos
 - Ampliar las líneas: materia prima – proceso – producto
 - Ampliación de mercados mediante fusiones o adquisiciones
 - Innovación y alianzas estratégicas.

2. Estrategias defensivas en el mercado
 - Reducción, liquidación, recuperación de mercado

3. Estrategias globales
 - Productividad
 - Modernización
 - Orientación al mercado
 - Calidad
 - Servicio

Análisis de opciones

- Mercado
- Productos
- Desarrollo

Al momento de formular una estrategia se debe:

- Preparar una relación para el futuro
- Desarrollar varias alternativas estratégicas que sean útiles para conseguir las metas
- Tomar conocimiento de algunas estrategias que pueden servir para darse cuenta como se conforman y para tomarlas como referencias al momento de desarrollar las alternativas estratégicas.

Una vez que se han determinado las estrategias debe evaluarse cada una de ellas, tomando en consideración lo siguiente:

- Evaluar y comparar objetivamente las alternativas estratégicas desarrolladas
- Revisar las metas con cuidado.
- Analizar pruebas para evaluar la efectividad de la estrategia asignándole calificaciones - Elegir la estrategia que obtenga la mayor calificación.
- Retroceder a la formulación estratégica si se encuentra dificultades
- Establecer puntos específicos de revisión que permitan determinar si el programa está procediendo de acuerdo a las fechas fijadas.

4.3. COBRANZA

“La cobranza es la recuperación de fondos y valores a la prestación de bienes o efectos que los representen para su pago de cualquier obligación, factura, o documento válido para su ejecución en el lugar en que son pagaderos” (Dávalos, 2002)

Según (González, 1976) define a la operación de cobranza como el conjunto de operaciones necesarias para transformar un activo exigible documentado o no (Crédito) e un activo líquido (Disponible). Además explica que la Gestión de Cobranza, se encuentra entre las actividades más difíciles a realizar. Las políticas y procedimientos, utilizados para la concesión de crédito, recaudación de dinero que produzcan los cobros realizados, los instrumentos que se utilice para controlar de manera efectiva sobre la cobranza realizada, entre otras son las variables que deben considerar a fin de orientar efectiva y eficientemente al Departamento de Cobranzas.

El cuerpo de créditos por medio de las cobranzas es una función vital para las finanzas de una empresa; tal es así que hasta no hace mucho tiempo se descuidaba un poco el primer aspecto para centralizar el interés en este último objetivo.

Cuando se permite que el cliente dilate sus pagos en forma constante resulta difícil lograr que se ajuste nuevamente a las condiciones pactadas.

Las cuentas se atrasan por varios motivos que sucintamente son:

1. Mala interpretación de las condiciones de ventas.
2. Mala administración del negocio del deudor.

3. Excepciones temporales por anormalidad en la posición financiera de un cliente que habitualmente cancela en término.
4. Cuando se alargan los plazos para aprovechar en el giro el capital del proveedor.
5. Sobre extensión en las posibilidades operativas de quienes compran a crédito.
6. Insolvencia del cliente, etc.

A fin de evitar estos problemas hay que otorgar créditos en forma correcta, acorde a las reales posibilidades de los solicitantes y procediendo a un seguimiento intensivo de la evolución de sus cuentas, sin esperar la recepción de pedidos para verificarlas, haciéndolo en cambio por vía separada.

“También se interpreta como Cobranza a la documentación de un crédito que ya existe. Se trata de un crédito en cuenta corriente que es cancelado por el deudor mediante un pagaré. Si bien aquí el cobro no es definitivo, pues se sigue teniendo un crédito y aún no se ha percibido el dinero, las características de la gestión emprendida son de similar importancia a las que se requieren para lograr el cobro en dinero.” (Jhonson, 2004)

4.3.1. FORMAS DE COBRANZA

La cobranza puede asumir diversas formas en función al tipo de empresa que se trate, de las características de los deudores, de los montos a cobrar, del volumen de operaciones, etc. Es posible que en una empresa se aplique más de una de las formas de cobranza, con el fin de alcanzar la recuperación de cartera establecida.

Cobranza por Cobradores

En este caso personal de la empresa sale a efectuar la Cobranza directamente en el domicilio del deudor. Allí se percibe el dinero, los cheques o los pagarés que firma el deudor. De este tipo de Cobranza se desprenden otras variantes:

Cobranza por repartidores: en algunos casos, dada la característica del producto que se comercializa, la Cobranza es realizada por el mismo repartidor que efectúa la entrega de la mercadería vendida. Suele ser usada por empresas que se dedican a la venta de productos alimenticios.

Cobranza por agencia: en este caso el deudor también es visitado en su domicilio. La diferencia radica en que la Cobranza es realizada por alguna empresa

dedicada especialmente a prestar ese servicio y que fue contratada con ese fin. En realidad no es una forma muy utilizada, reservándose su uso, generalmente, para el caso de créditos de difícil realización.

Cobranza por correspondencia

El deudor envía por correspondencia el importe de su obligación. Normalmente el deudor envía un cheque de manera tal que elimine cualquier riesgo por extravío o sustracción del valor.

Cobranza en Caja

En este caso es el cliente quien se traslada hasta la empresa para realizar el pago de su deuda. Esta forma suele emplearse en los comercios minoristas que venden sus mercaderías a crédito, generalmente cancelables al cabo de un número determinado de cuotas.

Cobranza por depósito bancario

En algunos casos, el deudor efectúa su pago depositando el importe adeudado en la cuenta corriente bancaria del acreedor.

Generalmente en estos casos se usa un modelo de boleta de depósito especial que tiene una copia más que la habitual. Esa copia además queda en poder del banco, quien la hace llegar a su cliente para hacerle saber a éste de la Cobranza que se ha realizado.

Cobranza de documentos por medio de un banco

Entre los servicios que ofrecen los bancos se encuentra el de Cobranza de Documentos. En estos casos los documentos a cobrar son entregados al banco. Este envía el aviso de vencimiento al deudor para que efectúe el pago directamente en el banco. Cuando el deudor paga, el banco acredita el importe recibido en la cuenta de su cliente y notifica a éste del éxito de la gestión de cobranza. Si el documento no fuera cancelado a su vencimiento, el banco puede encargarse del protesto del mismo.

Cobranza de exportaciones: cuando el deudor reside en el exterior, la Cobranza se realiza normalmente a través de instituciones bancarias que posibilitan que se concrete la operación. El crédito se produce sobre la cuenta corriente del acreedor y el banco le notifica la Cobranza efectuada.” (Cupelli, 1980)

4.3.2. POLÍTICAS DE COBRANZA

Son los procedimientos adoptados para la recuperación de las cuentas pendientes cuando estas vencen, la eficacia de estas políticas son evaluadas parcialmente tomando en cuenta el nivel de gasto por cuentas incobrables este nivel está ligado tanto a las políticas de cobranza como a la concesión de crédito, estas políticas incluyen cartas, llamadas telefónicas, visitas personales y de acción legal.

La empresa debe ser flexible con la gestión de cobrar si los pagos no se reciben en la fecha de su vencimiento, debe esperar un período razonable antes de iniciar los procedimientos de cobro.

4.3.3. ESTRATEGIA DE COBRANZA

Son reglas, normas que deben establecerse con el objetivo de guiar la cobranza mediante la correcta aplicación de los procedimientos y técnicas, este comentario implica el establecer un sistema planificado de cobranzas y recuperación de cartera vencida en la que se tome en cuenta el manejo rutinario de dichas cuentas en gestión y el manejo especial, es decir un sistema flexible y adaptable de cobranzas.

4.4. MOROSIDAD

Viene a ser la cartera vencida, por cuanto los clientes han incumplido su compromiso de pago; la morosidad es consecuencia de una mala calificación del crédito, en cuanto a información, garantías y una pésima administración.

Por ello atendiendo a este último factor se debe tener en cuenta la clasificación del deudor o cartera de créditos.

4.4.1. MORA

“Es el retraso en el cumplimiento de una obligación de cualquier clase, aunque normalmente se refiere a retrasos en el pago de una deuda exigible.”

4.4.2. INDICE DE MOROSIDAD

El índice de morosidad es la cartera de crédito vencida como proporción de la cartera total generada. Es uno de los indicadores más utilizados como medida de riesgo.

$$\text{Índice de Morosidad} = \frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Cartera Total}}$$

4.4.3. REDUCCIÓN DE ÍNDICES DE MOROSIDAD

“La morosidad de las empresas depende principalmente del sector en el que se desarrolle su actividad, existiendo otros factores externos, entre los que cabe destacar aquellos que están más directamente vinculados a la evolución del ciclo económico.

A pesar de las expectativas que se derivan, debemos mantenernos en alerta ante la evolución de determinados sectores con alto componente de riesgo de impago. Se deberá continuar estimulando la economía, con las medidas de corrección necesarias, para no poner en peligro la recuperación.

Los expertos de Crédito y caución subrayan que a pesar de esta tendencia a una reducción moderada de los índices de impagados, hay que mantenerse alerta y estar protegido frente al riesgo de impago. La morosidad causa una de cada cuatro quiebras empresariales por lo que se hace conveniente dotarse del Seguro de Crédito, el cual permite combatir el retraso en los pagos y reaccionar ante las declaraciones de impago de las empresas”.

4.4.4. CATEGORÍAS

- Normal
- Con problemas potenciales
- Deficiente
- Dudoso
- Pérdida

Categoría Normal

El análisis de flujo de fondos demuestra que el deudor es capaz de atender holgadamente todos sus compromisos financieros; es decir:

- Presenta una situación financiera líquida, con bajo nivel de endeudamiento y adecuada estructura del mismo en relación a su capacidad de generar utilidades.
- Cumple puntualmente con el pago de sus obligaciones.

Categoría con Problemas Potenciales

El análisis del flujo de fondos del deudor demuestra que, al momento de realizarse, puede atender la totalidad de sus compromisos financieros. Sin embargo, existen situaciones que, de no ser controladas o corregidas oportunamente, podrían comprometer la capacidad futura de pago del deudor; es decir presenta incumplimientos ocasionales y reducidos de pagos mayores a 30 días.

Categoría Deficiente

El análisis del flujo de fondos del deudor demuestra que tiene problemas para atender normalmente la totalidad de sus compromisos financieros y que, de no ser corregidos, esos problemas pueden resultar en una pérdida para la empresa; es decir presenta una situación financiera débil y un nivel de flujos de fondos que no le permite tender el pago de la totalidad del capital y de los intereses de las deudas, pudiendo cubrir solamente estos últimos. Presenta incumplimiento mayor a 60 días.

Categoría Dudoso

El análisis del flujo de fondos del deudor demuestra que es altamente improbable que pueda atender la totalidad de sus compromisos financieros. Presenta incumplimiento mayor a 90 días.

Categoría Pérdida

Las deudas incorporadas a esta categoría se consideran incobrables, presenta incumplimiento mayor a 120 días. (SANCHEZ, 1991)

CAPITULO V

5. ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero, constituye en una herramienta para evaluar el desempeño financiero de una empresa en un periodo de tiempo específico, por medio del mismo se podrá verificar y analizar exactamente las cuentas que requieren mayor atención y a las que debe considerarse a fin de desarrollar e implementar un plan de acción y de control y seguimiento que de un aporte positivo a la empresa.

La gestión financiera debe concentrarse en la toma de decisiones que permitan la sincronización de flujos de efectivo, de tal manera que la articulación de procesos y procedimientos administrativos y financieros, permitan la integración de la recaudación y disponibilidades iniciales de efectivo permita el cumplimiento oportuno de obligaciones que posee la empresa, ayudando así a fortalecer las relaciones laborales, comerciales y financiera que favorece a la empresa.

Es aquí donde radica la importancia de la labor del Departamento de Cobranzas a través de la recuperación de cartera, ya que como consecuencia de esta labor se puede apreciar la situación de liquidez en la que se encuentra la empresa.

5.1. ANÁLISIS ESTADOS FINANCIEROS

Las exigencias del mercado actual demandan que las empresas estén alineadas estratégicamente con las condiciones que imponen el mercado, avances tecnológicos y apertura de mercados. Es por ello que las empresas tienen la necesidad de enfrentar estos retos de manera estratégica, con una gestión de acuerdo a la administración moderna y un manejo óptimo del capital.

El análisis y entendimiento de variables financieras permite evaluar los resultados de la empresa e identificar factores internos y externos que explican el éxito o fracaso en las empresas.

El análisis financiero permite visualizar de manera general a la empresa, desde un enfoque financiero, se debe considerar la gestión y orientación estratégica, para en base a su estudio y definición clara de objetivos estratégicos, riesgos y proyecciones

sea posible determinar estrategias tanto generales como específicamente para el Departamento de Cobranzas.

Según Ortiz 2005, “todas las decisiones gerenciales tienen expresión monetaria y la gestión financiera articula los esfuerzos de las organizaciones”, por lo que se debe apoyar a través del análisis de la formulación de estrategias financieras en relación a las decisiones y objetivos en todos los ámbitos organizacionales.

5.1.1 ANÁLISIS BALANCE GENERAL

Constituye un “Resumen de la situación financiera de una empresa en un determinado momento, en el que se incluyen los activos totales igual pasivos totales más capital de accionistas” (Van Horne J, 2002)

Mediante el análisis del balance General, se podrá analizar cómo se encuentra estructurada la parte financiera, para el desarrollo del presente proyecto, se considerara las cuentas que tienen influencia directa con la propuesta del Modelo de Gestión Financiera para el Departamento de Cobranzas.

5.1.1.1. ANÁLISIS HORIZONTAL

El presente análisis nos permite realizar relaciones entre los rubros de las cuentas de diferentes años que se va analizar, para esto se establece un año, con esta información se pretende determinar la variación de cada cuenta de un periodo al otro y de esta manera conocer la eficiencia y eficacia en la administración de recursos.

Tabla 8 Balance General Activo - Análisis Horizontal

| TELCONET S.A. | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|---------------|
| BALANCE GENERAL | | | | ANALISIS HORIZONTAL | |
| | 2012 | 2013 | 2014 | 2013/2012 | 2014/2013 |
| ACTIVOS | | | | | |
| ACTIVO CORRIENTE | | | | | |
| Efectivo y Equivalente de Efectivo | \$ 3.147.504,00 | \$ 242.956,00 | \$ 8.582.300,00 | -92,28% | 3432,45% |
| Cuentas por Cobrar Comerciales | \$ 14.630.591,00 | \$ 11.419.580,00 | \$ 15.507.698,00 | -21,95% | 35,80% |
| Cuentas por Cobrar Relacionadas y Otras por Cobrar | \$ 13.064.253,00 | \$ 7.295.900,00 | \$ 18.160.408,00 | -44,15% | 148,91% |
| Impuestos por Cobrar | \$ 411.982,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 | -100,00% | 0,00% |
| Materiales y Suministros para atención a Clientes | \$ 12.959.824,00 | \$ 19.666.182,00 | \$ 26.138.776,00 | 51,75% | 32,91% |
| Otros Activos | \$ 498.391,00 | \$ 817.313,00 | \$ 6.066.233,00 | 63,99% | 642,22% |
| Total Activo Corriente | \$ 44.712.545,00 | \$ 39.441.931,00 | \$ 74.455.415,00 | -11,79% | 88,77% |
| ACTIVOS NO CORRIENTE | | | | | |
| Cuentas por Cobrar relacionadas y Otras Cuentas por Cobrar | \$ 1.029.036,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 | -100,00% | 0,00% |
| Propiedades y Equipo, neto | \$ 37.502.835,00 | \$ 60.925.049,00 | \$ 64.654.214,00 | 62,45% | 6,12% |
| Propiedades de Inversión | \$ 16.824.046,00 | \$ 32.278.449,00 | \$ 88.360.890,00 | 91,86% | 173,75% |
| Otros Activos | \$ 11.821.799,00 | \$ 15.966.601,00 | \$ 10.963.459,00 | 35,06% | -31,34% |
| Inversiones Financieras | \$ 2.007.693,00 | \$ 2.007.693,00 | \$ 3.698.896,00 | 0,00% | 84,24% |
| Total Activo no Corriente | \$ 69.185.409,00 | \$ 111.177.792,00 | \$ 167.677.459,00 | 60,70% | 50,82% |
| TOTAL ACTIVO | \$ 113.897.954,00 | \$ 150.619.723,00 | \$ 242.132.874,00 | 32,24% | 60,76% |

Fuente: TELCONET S.A.

Análisis Horizontal Balance General

Análisis Horizontal Cuentas de Activos

Activo Corriente, en comparación al año base 2012, el año 2013 presenta un decremento del -11,79% y para el 2014 un incremento del 88,77% en comparación con el año 2013, la variación negativa que se refleja se debe principalmente a que la empresa necesito más fondos para cubrir los gastos generados por un aumento significativo en las ventas ya que a fines del año 2012 lanzo el producto Cloud Center.

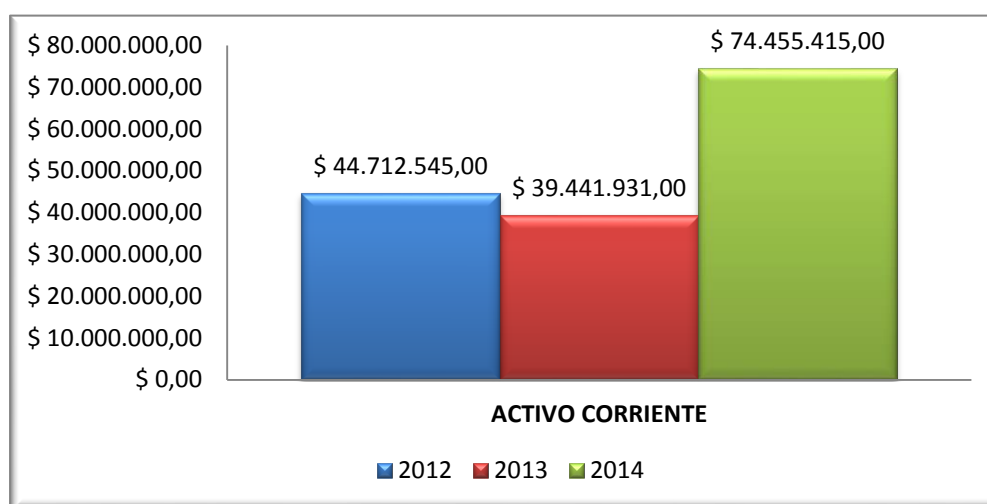


Figura 7 Activo Corriente - Análisis Horizontal

Fuente: TELCONET S.A.

Cuentas por Cobrar, en comparación con el año base, para año 2013 sufrió una variación positiva para la cuenta obteniendo el -21,95%, al representar las vetas a crédito que posee la empresa presenta una mayor recaudación de haberes, esto, debido al incremento de personal que tuvo el Departamento de cobranzas, la gestión de Cobranza permitió que la recuperación sea mayor frente al año 2012, sin embargo, para el año 2013 presento un incremento del 35,80% debido a las ventas del nuevo producto lanzado por Telconet.

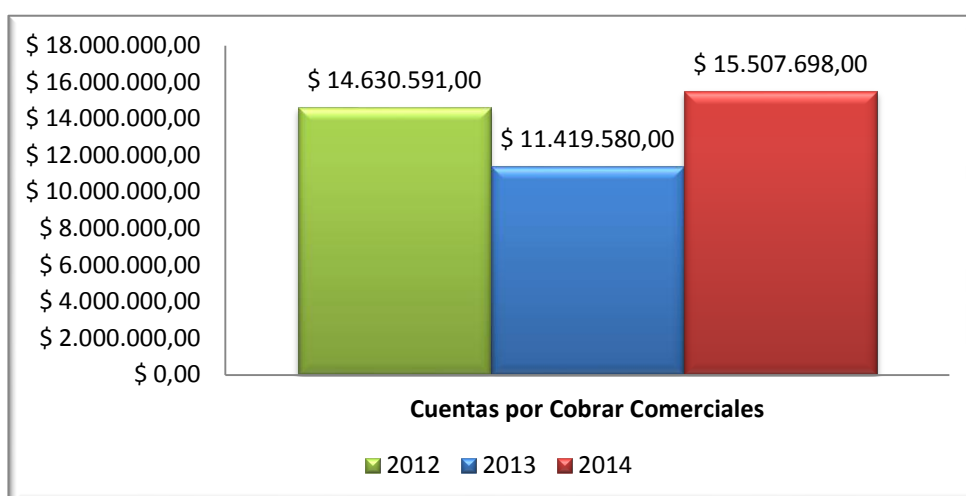


Figura 8 Cuentas por Cobrar - Análisis Horizontal
Fuente: TELCONET S.A.

Activo No Corriente

Para la comparación del periodo 2013/2012, presento una variación del 60,70% debido a las inversiones que la empresa realizó durante ese periodo, para el año 2014 en comparación con el año 2013, presento una variación del 50,82%, disminución se presenta ya que las cuentas relacionadas por cobrar se recaudó en su totalidad, así como el incremento de las propiedades de inversión e inversiones financieras.

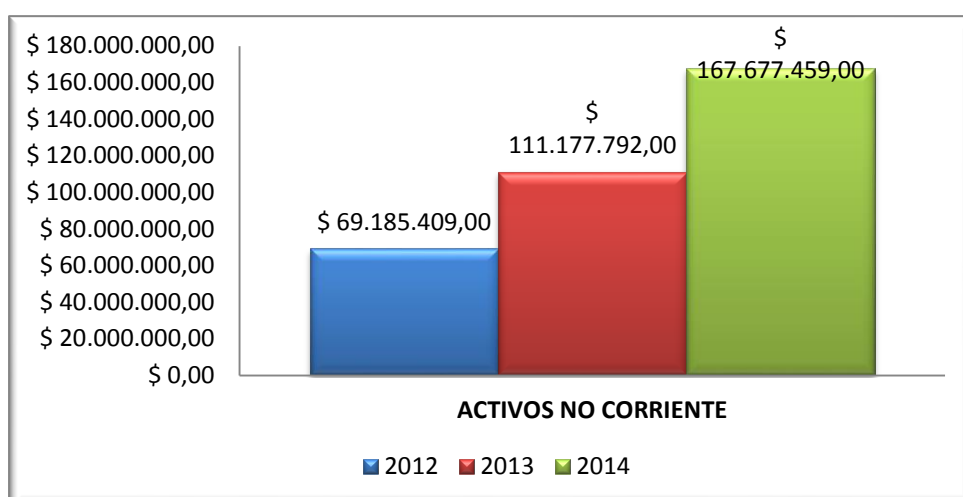


Figura 9 Activo No Corriente - Análisis Horizontal
Fuente: TELCONET S.A.

Tabla 9 Balance General Pasivo - Análisis Horizontal

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2013/2012 | 2014/2013 |
|--|-------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------|---------------|
| PASIVOS Y PATRIMONIO | | | | | |
| PASIVOS CORRIENTES | | | | | |
| Obligaciones Bancarias | \$ 5.663.253,00 | \$ 8.280.100,00 | \$ 15.665.008,00 | 46,21% | 89,19% |
| Emisión de Obligaciones y Titularización | \$ 5.624.032,00 | \$ 5.705.883,00 | \$ 7.708.882,00 | 1,46% | 35,10% |
| Cuentas por pagar - Proveedores | \$ 18.118.653,00 | \$ 16.416.109,00 | \$ 47.671.884,00 | -9,40% | 190,40% |
| Cuentas por pagar - Relacionadas | \$ 6.308.529,00 | \$ 829.039,00 | \$ 0,00 | -86,86% | -100,00% |
| Pasivos por ingresos diferidos | \$ 2.672.151,00 | \$ 3.184.594,00 | \$ 0,00 | 19,18% | -100,00% |
| Pasivos Acumulados - Provisiones | \$ 2.918.653,00 | \$ 2.450.378,00 | \$ 1.816.679,00 | -16,04% | -25,86% |
| Pasivos por Impuestos corrientes | \$ 1.583.187,00 | \$ 2.100.584,00 | \$ 0,00 | 32,68% | -100,00% |
| Total Pasivos Corrientes | \$ 42.888.458,00 | \$ 38.966.687,00 | \$ 72.862.453,00 | -9,14% | 86,99% |
| PASIVO NO CORRIENTES | | | | | |
| Obligaciones Bancarias | \$ 0,00 | \$ 2.200.000,00 | \$ 1.155.708,00 | 0,00% | -47,47% |
| Emisión de Obligaciones y Titularización | \$ 10.987.776,00 | \$ 14.377.004,00 | \$ 15.511.252,00 | 30,85% | 7,89% |
| Cuentas por pagar - Proveedores | \$ 19.144.356,00 | \$ 44.101.457,00 | \$ 90.971.461,00 | 130,36% | 106,28% |
| Pasivo por Ingresos Diferidos | \$ 12.678.526,00 | \$ 10.451.734,00 | \$ 0,00 | -17,56% | -100,00% |
| Obligaciones de beneficios legales | \$ 231.555,00 | \$ 972.624,00 | \$ 0,00 | 320,04% | -100,00% |
| Total Pasivo no Corriente | \$ 43.042.213,00 | \$ 72.102.819,00 | \$ 107.638.421,00 | 67,52% | 49,28% |
| TOTAL PASIVO | \$ 85.930.671,00 | \$ 111.069.506,00 | \$ 180.500.874,00 | 29,25% | 62,51% |

Fuente: TELCONET S.A.

Análisis Horizontal Cuentas de Pasivos

Pasivo Corriente, el cual comprende las obligaciones pendientes de pago, para el año 2013 en comparación al año 2012 presento una variación del -9,14% debido a la fuerte disminución de \$ 5.479.490,00 de las cuentas por pagar relacionadas. Para el año 2014 en comparación con el año 2013 presenta una variación del 86,99% debido al incremento de obligaciones bancarias y con proveedores debido a las inversiones realizadas en este periodo.

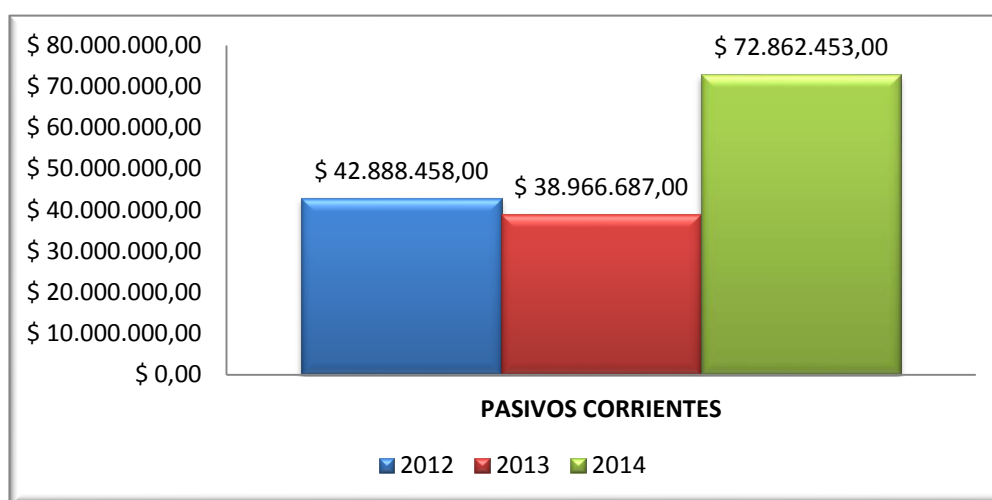


Figura 10 Pasivo Corriente - Análisis Horizontal

Fuente: TELCONET S.A.

Pasivo No Corriente, para el año 2013 comparado con el año 2012 las obligaciones a largo plazo aumentaron de manera significativa en un 67.52%, al igual que para el periodo 2014/2013 en un 49.28%, el mismo debido a las fuertes inversiones que la empresa realizo, para llevar a cabo importantes proyectos entre los principales: la creación de la Empresa productora de Fibra Óptica Fiberhome Telecommunication, la inversión realizada para el Cableado Submarino Pacific Caribbean Cable Systems (PCCS) y el lanzamiento de nuevos productos.

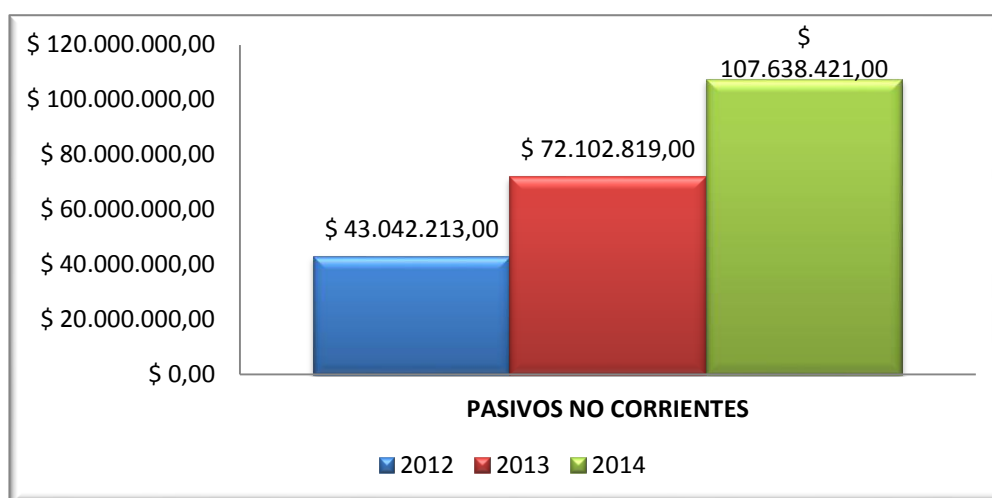


Figura 11 Pasivo No Corriente - Análisis Horizontal
Fuente: TELCONET S.A.

Tabla 10 Balance General Patrimonio - Análisis Horizontal

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2013/2012 | 2014/2013 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------|---------------|
| PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS | | | | | |
| Capital Social | \$ 11.061.874,00 | \$ 11.061.874,00 | \$ 11.061.874,00 | 0,00% | 0,00% |
| Aportes para futura capitalización | \$ 5.174.420,00 | \$ 9.572.420,00 | \$ 10.877.339,00 | 85,00% | 13,63% |
| Reserva Legal | \$ 107.881,00 | \$ 570.206,00 | \$ 1.191.320,00 | 428,55% | 108,93% |
| Reserva de Capital | \$ 227.072,00 | \$ 227.072,00 | \$ 0,00 | 0,00% | -100,00% |
| Reserva Facultativa | \$ 34.797,00 | \$ 34.797,00 | \$ 0,00 | 0,00% | -100,00% |
| Resultados Acumulados | \$ 5.317.222,00 | \$ 14.101.405,00 | \$ 17.723.825,00 | 165,20% | 25,69% |
| Resultados Acumulados provenientes de la adopción NIIF | -\$ 3.202.431,00 | -\$ 3.202.431,00 | \$ 0,00 | 0,00% | -100,00% |
| Utilidad del Ejercicio | \$ 9.246.508,00 | \$ 7.184.874,00 | \$ 20.777.642,00 | -22,30% | 189,19% |
| Total Patrimonio de los Accionistas | \$ 27.967.343,00 | \$ 39.550.217,00 | \$ 61.632.000,00 | 41,42% | 55,83% |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | \$ 113.898.014,00 | \$ 150.619.723,00 | \$ 242.132.874,00 | 32,24% | 60,76% |

Fuente: TELCONET S.A.

Análisis Horizontal Cuenta de Patrimonio

Patrimonio de los Accionistas, para el periodo 2013/2012 las cuentas de patrimonio tuvieron una variación de crecimiento del 41.42% y para el periodo 2014/2013 una variación del 55,83%, debido al resultado proveniente al giro del negocio reflejada como la Utilidad del periodo.

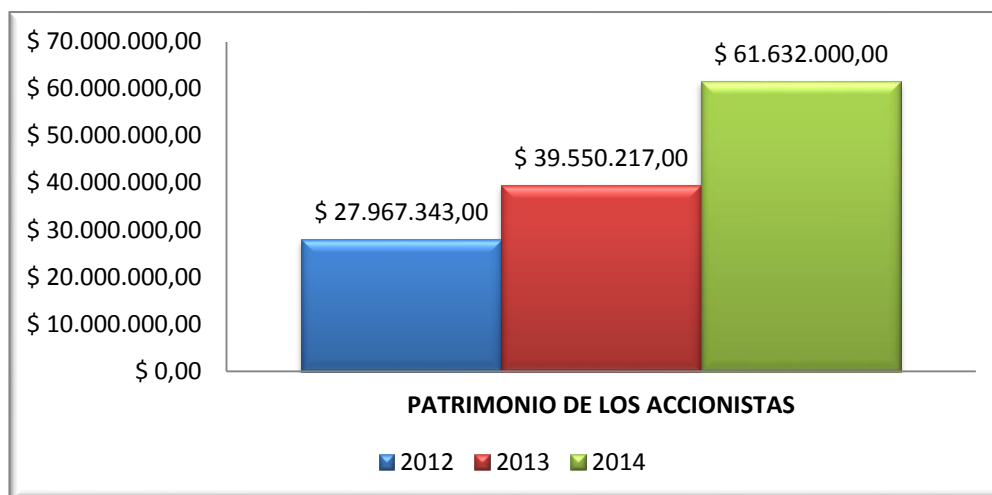


Figura 12 Patrimonio- Análisis Horizontal
Fuente: TELCONET S.A.

5.1.1.2. ANÁLISIS VERTICAL

Consiste en determinar el peso proporcional % de cada cuenta del estado financiero analizado, esto permite determinar la composición y estructura de los estados financieros.

El análisis vertical nos presenta la distribución de sus activos equitativos y de acuerdo con las necesidades financieras y operativas.

Para el realizar el análisis, se tomó la información de los balances de los años 2012, 2013 y 2014.

Tabla 11 Balance General Activo - Análisis Vertical

| BALANCE GENERAL | | | | ANALISIS VERTICAL | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------|----------------|----------------|
| | 2012 | 2013 | 2014 | 2012 | 2013 | 2014 |
| ACTIVOS | | | | | | |
| ACTIVO CORRIENTE | | | | | | |
| Efectivo y Equivalente de Efectivo | \$ 3.147.504,00 | \$ 242.956,00 | \$ 8.582.300,00 | 2,76% | 0,16% | 3,54% |
| Cuentas por Cobrar Comerciales | \$ 14.630.591,00 | \$ 11.419.580,00 | \$ 15.507.698,00 | 12,85% | 7,58% | 6,40% |
| Cuentas por Cobrar Relacionadas y Otras por Cobrar | \$ 13.064.253,00 | \$ 7.295.900,00 | \$ 18.160.408,00 | 11,47% | 4,84% | 7,50% |
| Impuestos por Cobrar | \$ 411.982,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 | 0,36% | 0,00% | 0,00% |
| Materiales y Suministros para atención a Clientes | \$ 12.959.824,00 | \$ 19.666.182,00 | \$ 26.138.776,00 | 11,38% | 13,06% | 10,80% |
| Otros Activos | \$ 498.391,00 | \$ 817.313,00 | \$ 6.066.233,00 | 0,44% | 0,54% | 2,51% |
| Total Activo Corriente | \$ 44.712.545,00 | \$ 39.441.931,00 | \$ 74.455.415,00 | 39,26% | 26,19% | 30,75% |
| ACTIVOS NO CORRIENTE | | | | | | |
| Cuentas por Cobrar relacionadas y Otras Cuentas por Cobrar | \$ 1.029.036,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 | 0,90% | 0,00% | 0,00% |
| Propiedades y Equipo, neto | \$ 37.502.835,00 | \$ 60.925.049,00 | \$ 64.654.214,00 | 32,93% | 40,45% | 26,70% |
| Propiedades de Inversión | \$ 16.824.046,00 | \$ 32.278.449,00 | \$ 88.360.890,00 | 14,77% | 21,43% | 36,49% |
| Otros Activos | \$ 11.821.799,00 | \$ 15.966.601,00 | \$ 10.963.459,00 | 10,38% | 10,60% | 4,53% |
| Inversiones Financieras | \$ 2.007.693,00 | \$ 2.007.693,00 | \$ 3.698.896,00 | 1,76% | 1,33% | 1,53% |
| Total Activo no Corriente | \$ 69.185.409,00 | \$ 111.177.792,00 | \$ 167.677.459,00 | 60,74% | 73,81% | 69,25% |
| TOTAL ACTIVO | \$ 113.897.954,00 | \$ 150.619.723,00 | \$ 242.132.874,00 | 100,00% | 100,00% | 100,00% |

Fuente: TELCONET S.A.

Análisis Vertical Cuentas de Activos

Activo Corriente, en el año 2012 las cuentas de activo se encuentran conformados principalmente por la cuentas por cobrar comerciales con el 12.85%, seguido de las cuentas por cobrar relacionadas y otras cuentas por cobrar con el 11.47%; los materiales y suministros para atención a clientes con el 11.38%, el efectivo y equivalente equivale al 2.76% lo que nos indica que no tiene capital improductivo, sin embargo el mantener las Cuentas por cobrar más elevadas puede ocasionar que la empresa se vea en problemas de iliquidez.



Figura 13 Activo Corriente 2012 - Análisis Vertical
Fuente: TELCONET S.A.

Para el año 2013, la cuenta de activos corrientes, se encuentra conformada principalmente por los materiales y Suministros para atención a clientes con el 13,06%, esto debido al incremento en ventas y la dotación de materiales para dar cumplimiento a la licitación de MINTEL, Seguida de las cuentas por cobrar comerciales con el 7,58%; efectivo en este periodo está representado por el 0,16% lo que ocasionó que la empresa se enfrentado problemas de iliquidez.

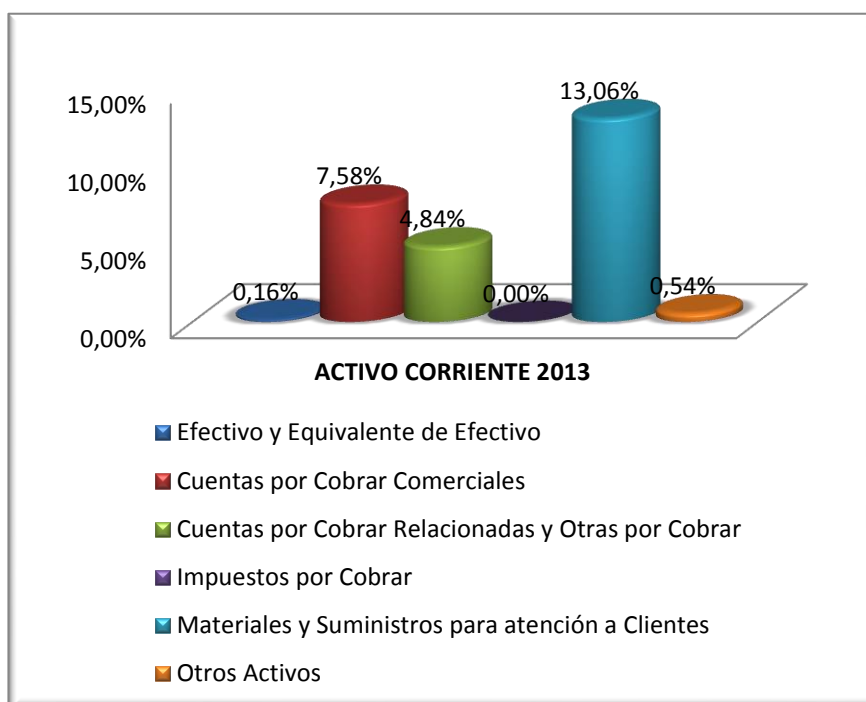


Figura 14 Activo Corriente 2013 - Análisis Vertical
Fuente: TELCONET S.A.

Para el año 2014, el activo corriente lo conformaba principalmente los materiales y suministros para atención a clientes con el 10,80% debido a que para este periodo aún se encuentra entregando la dotación de equipos para MINTEL, seguido del 7,50% correspondiente a cuentas por cobrar relacionadas u otras cuentas por cobrar; 6,40% corresponde a las cuentas por cobrar comerciales y el efectivo con el 3,54%.

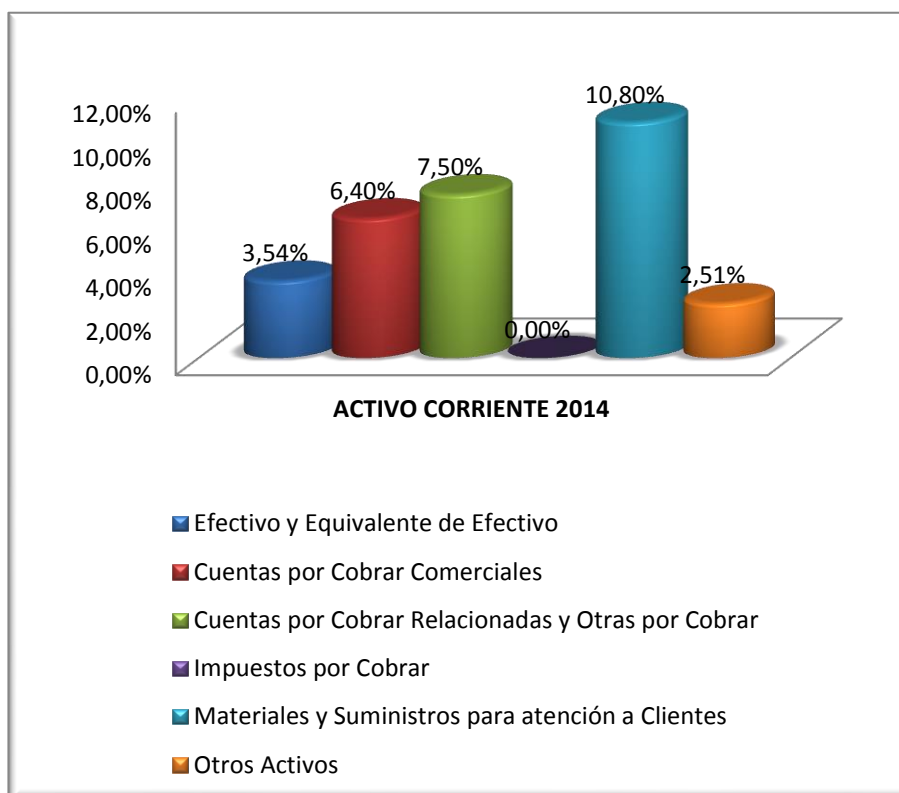


Figura 15 Activo Corriente 2014 - Análisis Vertical
Fuente: TELCONET S.A.

Activo No Corriente, para el año 2012, el 32,93% conformaba la propiedad, planta y equipo presentando un incremento positivo para la empresa ya que fortalece los activos y patrimonio de la empresa, seguido del 14,77% que comprende las propiedades de inversión y el 10,38% considerado como Otros Activos.

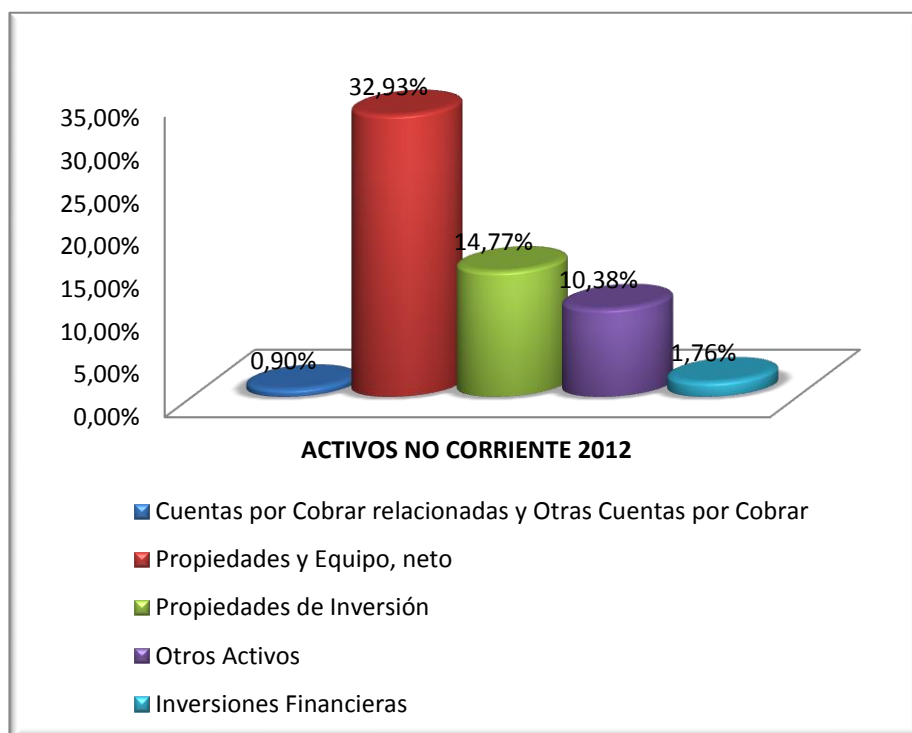


Figura 16 Activo No Corriente 2012 - Análisis Vertical

Fuente: TELCONET S.A.

Para el año 2013, el activo corriente se encontraba conformado por la propiedad, planta y equipo con el 40,45%, seguido por el 21,43% que conforma la propiedad de inversión y con el 10,60% como otros activos.

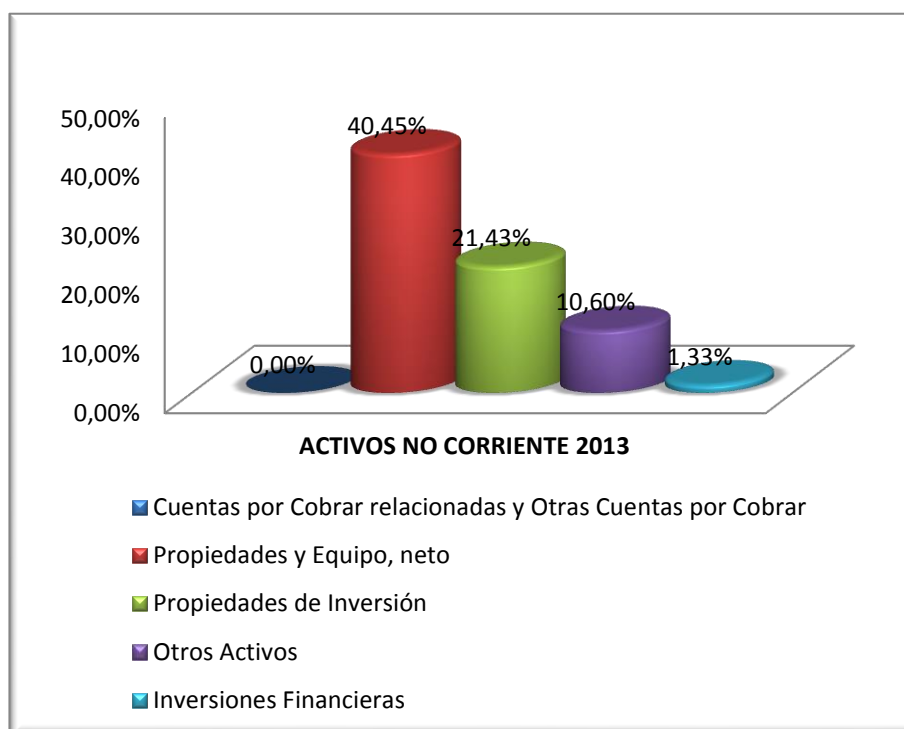


Figura 17 Activo No Corriente 2013 - Análisis Vertical
Fuente: TELCONET S.A.

Para el año 2014, el 36,49% lo conformó la Propiedad de inversión esto debido a la culminación de los proyectos en los que invirtió Telconet. Por política la empresa de no mantiene activos fijos improductivos por lo que equipos que ya cumplieron su vida útil se dan de baja por lo que la propiedad, planta y equipo conformó el 26,70% en relación a años anteriores.

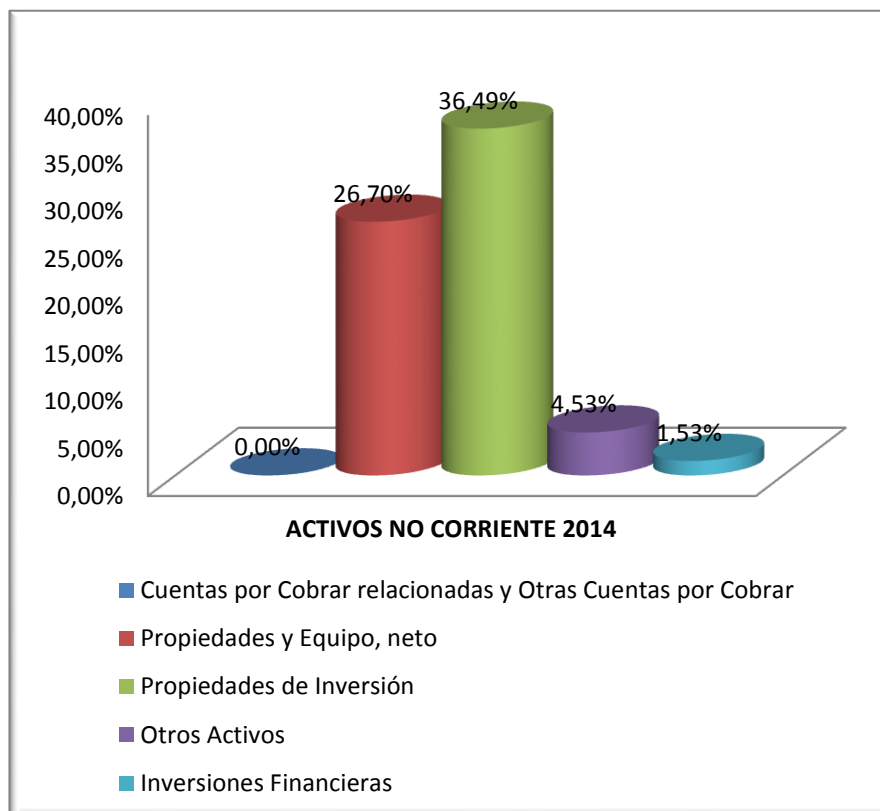


Figura 18 Activo No Corriente 2014 - Análisis Vertical
Fuente: TELCONET S.A.

Tabla 12 Balance General Pasivo - Análisis Vertical

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--|-------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------|---------------|---------------|
| PASIVOS Y PATRIMONIO | | | | | | |
| PASIVOS CORRIENTES | | | | | | |
| Obligaciones Bancarias | \$ 5.663.253,00 | \$ 8.280.100,00 | \$ 15.665.008,00 | 4,97% | 5,50% | 6,47% |
| Emisión de Obligaciones y Titularización | \$ 5.624.032,00 | \$ 5.705.883,00 | \$ 7.708.882,00 | 4,94% | 3,79% | 3,18% |
| Cuentas por pagar - Proveedores | \$ 18.118.653,00 | \$ 16.416.109,00 | \$ 47.671.884,00 | 15,91% | 10,90% | 19,69% |
| Cuentas por pagar - Relacionadas | \$ 6.308.529,00 | \$ 829.039,00 | \$ 0,00 | 5,54% | 0,55% | 0,00% |
| Pasivos por ingresos diferidos | \$ 2.672.151,00 | \$ 3.184.594,00 | \$ 0,00 | 2,35% | 2,11% | 0,00% |
| Pasivos Acumulados - Provisiones | \$ 2.918.653,00 | \$ 2.450.378,00 | \$ 1.816.679,00 | 2,56% | 1,63% | 0,75% |
| Pasivos por Impuestos corrientes | \$ 1.583.187,00 | \$ 2.100.584,00 | \$ 0,00 | 1,39% | 1,39% | 0,00% |
| Total Pasivos Corrientes | \$ 42.888.458,00 | \$ 38.966.687,00 | \$ 72.862.453,00 | 37,66% | 25,87% | 30,09% |
| PASIVOS NO CORRIENTES | | | | | | |
| Obligaciones Bancarias | \$ 0,00 | \$ 2.200.000,00 | \$ 1.155.708,00 | 0,00% | 1,46% | 0,48% |
| Emisión de Obligaciones y Titularización | \$ 10.987.776,00 | \$ 14.377.004,00 | \$ 15.511.252,00 | 9,65% | 9,55% | 6,41% |
| Cuentas por pagar - Proveedores | \$ 19.144.356,00 | \$ 44.101.457,00 | \$ 90.971.461,00 | 16,81% | 29,28% | 37,57% |
| Pasivo por Ingresos Diferidos | \$ 12.678.526,00 | \$ 10.451.734,00 | \$ 0,00 | 11,13% | 6,94% | 0,00% |
| Obligaciones de beneficios legales | \$ 231.555,00 | \$ 972.624,00 | \$ 0,00 | 0,20% | 0,65% | 0,00% |
| Total Pasivo no Corriente | \$ 43.042.213,00 | \$ 72.102.819,00 | \$ 107.638.421,00 | 37,79% | 47,87% | 44,45% |
| TOTAL PASIVO | \$ 85.930.671,00 | \$ 111.069.506,00 | \$ 180.500.874,00 | 75,45% | 73,74% | 74,55% |

Fuente: TELCONET S.A.

Análisis Vertical Balance General

Análisis Vertical Cuentas de Pasivos

Pasivo Corriente, para el año 2012, la cuenta de pasivos se encontraba conformada en su mayoría por las cuentas por pagar-proveedores con el 15,91% con el mismo que se encuentra financiado con endeudamiento interno es decir trabaja con dinero ajeno contando como Obligaciones por pagar con el 4,97%. El financiamiento a través de la emisión de Obligaciones y Titularización cuenta con el 4,94% siendo esta una fuente de financiamiento.



Figura 19 Pasivo Corriente 2012 - Análisis Vertical
Fuente: TELCONET S.A.

Para el año 2013 la cuenta por pagar-proveedores aporta con el 1,90%, al igual que el año anterior se encuentra financiado contando así como obligaciones Bancarias 5,50% el mismo que presenta una tendencia creciente. La cuenta de emisión de obligaciones y titulación presenta un decremento anual contando así con el 4,94%.



Figura 20 Pasivo Corriente 2013 - Análisis Vertical

Fuente: TELCONET S.A.

Para el año 2014 la cuenta de pasivos corrientes en relación a los años anteriores ha presentado una tendencia creciente en las cuentas principales, las cuentas por pagar-proveedores asciende al 19,69%, las obligaciones bancarias en un 6,47% y la emisión de obligaciones y titularización a corto plazo que va en tendencia decreciente contando con el 3,79%.



Figura 21 Pasivo Corriente 2014 - Análisis Vertical
Fuente: TELCONET S.A.

Pasivo No Corriente, para el año 2012 se puede observar que las Cuentas por pagar-proveedores forman parte con el 16,81%, seguido de la emisión de obligaciones y titularización con el 9,65% y al el pasivo por ingresos diferido con el 11.13%, por lo que no ha necesitado financiamiento a largo plazo con entidades financieras.

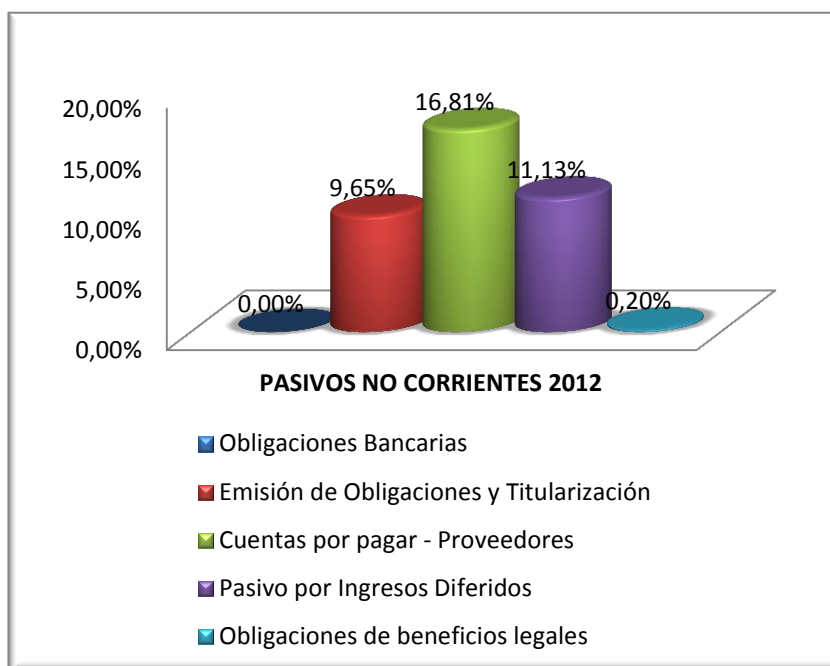


Figura 22 Pasivo No Corriente 2012 - Análisis Vertical
Fuente: TELCONET S.A.

Para el año 2013, la cuenta de pasivo no corriente, la cuenta más representativa es las cuentas por pagar-proveedores con una representación del 29,28% seguido de la emisión de Obligaciones y titularización del 9,55%, lo que nos indica que la puesta en marcha de los proyectos de Telconet ha influido en la presencia de financiamiento interno.

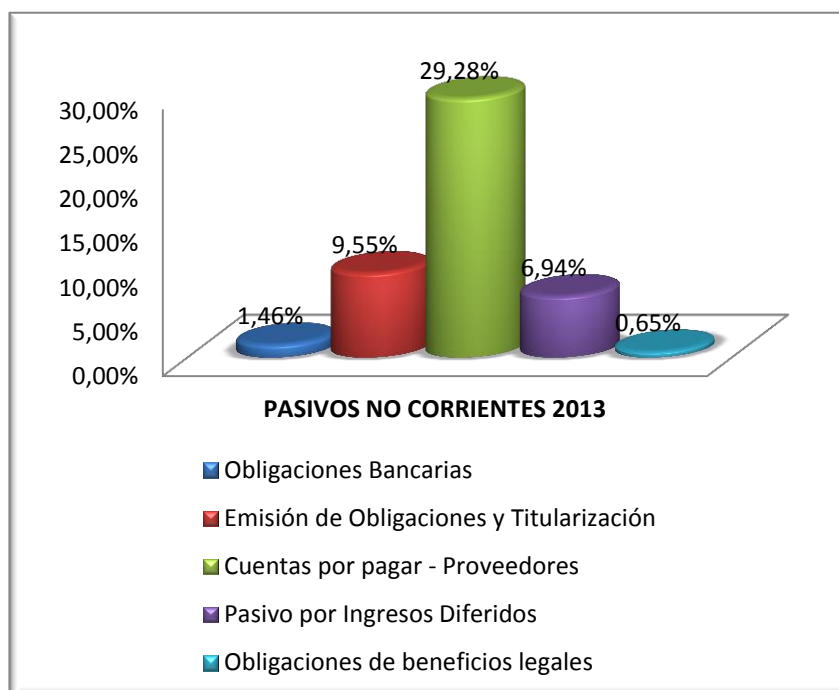


Figura 23 Pasivo No Corriente 2013 - Análisis Vertical
Fuente: TELCONET S.A.

Para el año 2014, las cuentas por pagar proveedores tiene tendencia creciente en comparación a los años anteriores, la emisión Obligaciones y Titularización de representa el 9,55% debido a la inversión realizad, las cuentas por pagar proveedores presenta un decrecimiento del 9,55%.

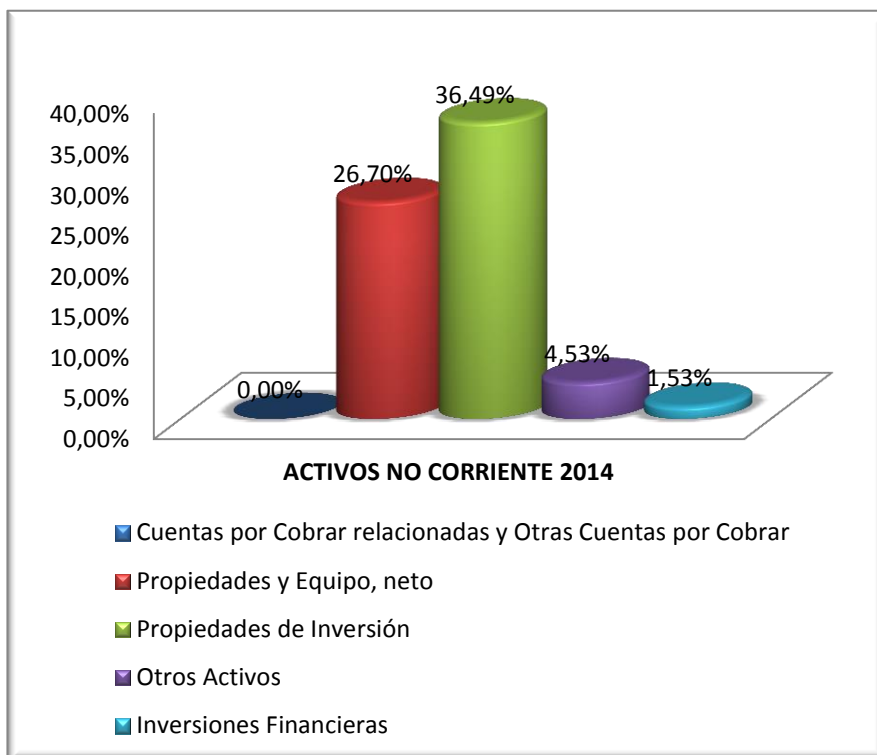


Figura 24 Pasivo No Corriente 2014 - Análisis Vertical
Fuente: TELCONET S.A.

Tabla 13 Balance General Patrimonio - Análisis Vertical

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------|----------------|----------------|
| PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS | | | | | | |
| Capital Social | \$ 11.061.874,00 | \$ 11.061.874,00 | \$ 11.061.874,00 | 9,71% | 7,34% | 4,57% |
| Aportes para futura capitalización | \$ 5.174.420,00 | \$ 9.572.420,00 | \$ 10.877.339,00 | 4,54% | 6,36% | 4,49% |
| Reserva Legal | \$ 107.881,00 | \$ 570.206,00 | \$ 1.191.320,00 | 0,09% | 0,38% | 0,49% |
| Reserva de Capital | \$ 227.072,00 | \$ 227.072,00 | \$ 0,00 | 0,20% | 0,15% | 0,00% |
| Reserva Facultativa | \$ 34.797,00 | \$ 34.797,00 | \$ 0,00 | 0,03% | 0,02% | 0,00% |
| Resultados Acumulados | \$ 5.317.222,00 | \$ 14.101.405,00 | \$ 17.723.825,00 | 4,67% | 9,36% | 7,32% |
| Resultados Acumulados provenientes de la adopción NIIF | -\$ 3.202.431,00 | -\$ 3.202.431,00 | \$ 0,00 | -2,81% | -2,13% | 0,00% |
| Utilidad del Ejercicio | \$ 9.246.508,00 | \$ 7.184.874,00 | \$ 20.777.642,00 | 8,12% | 4,77% | 8,58% |
| Total Patrimonio de los Accionistas | \$ 27.967.343,00 | \$ 39.550.217,00 | \$ 61.632.000,00 | 24,55% | 26,26% | 25,45% |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | \$ 113.898.014,00 | \$ 150.619.723,00 | \$ 242.132.874,00 | 100,00% | 100,00% | 100,00% |

Fuente: TELCONET S.A.

Análisis Vertical Cuenta de Patrimonio

Patrimonio de los Accionista, la cuenta de patrimonio se encuentra conformada por el capital social el mismo que al 2012 ascendía al 9,71 presenta una tendencia creciente es decir que el número de acciones suscritas en el capital se encuentra en aumento.

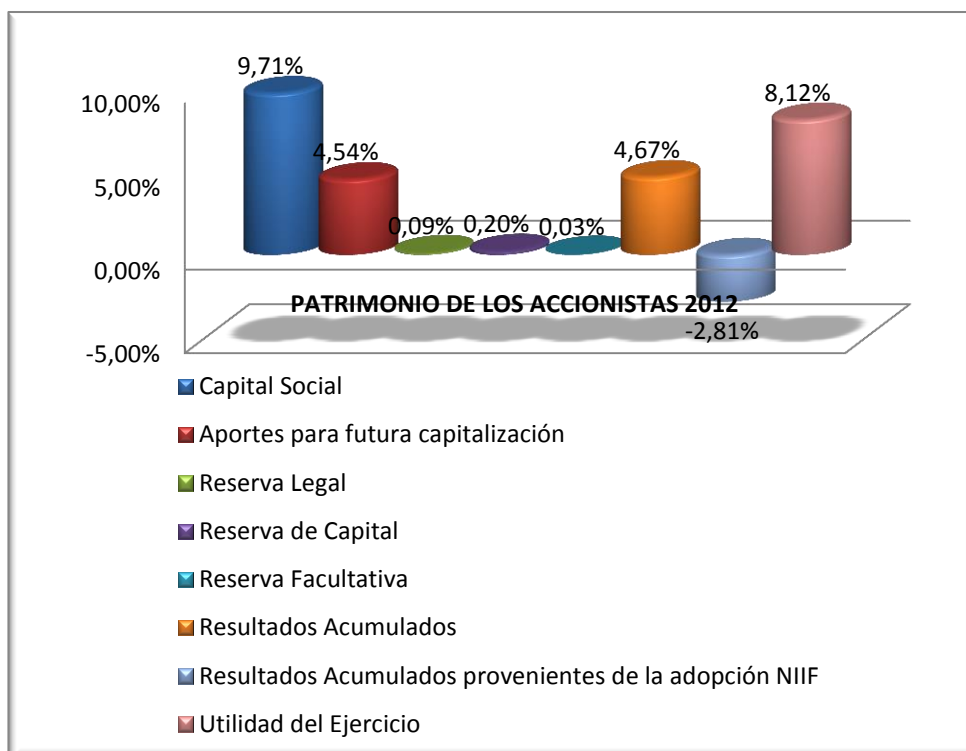


Figura 25 Balance General Patrimonio 2012 - Análisis Vertical
Fuente: TELCONET S.A.

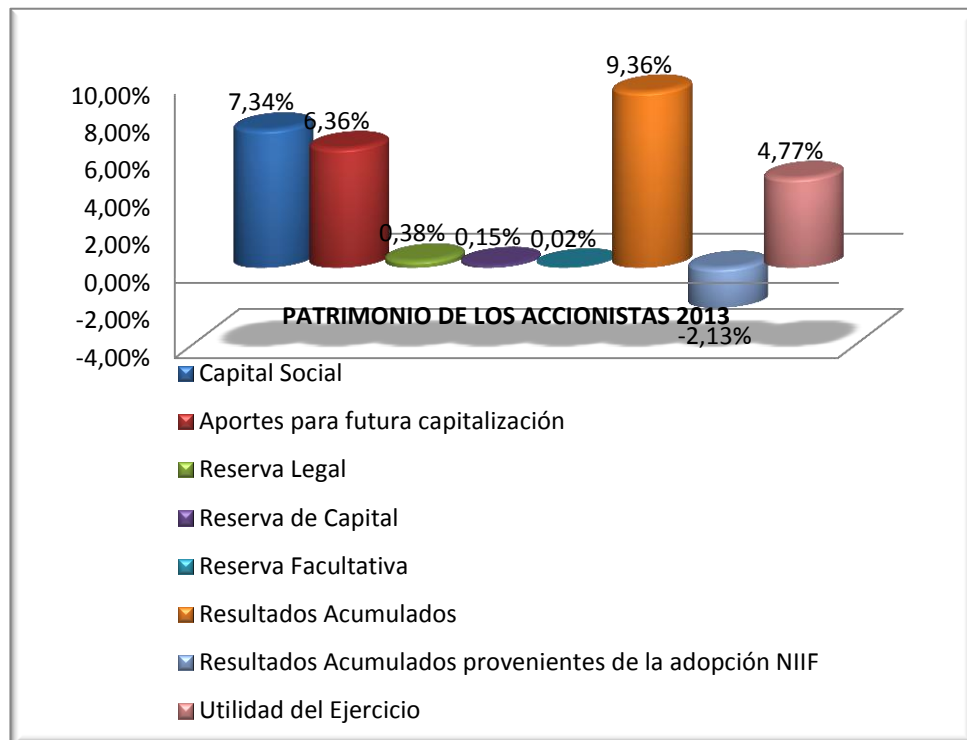


Figura 26 Balance General Patrimonio 2013 - Análisis Vertical
Fuente: TELCONET S.A.

Para el 2013 la cuenta de resultados acumulados representa el 9,36%, capital social con el 7,34% y el aporte para futuras capitalizaciones del 6,36%.



Figura 27 Balance General Patrimonio 2014 - Análisis Vertical
Fuente: TELCONET S.A.

Para el año 2014, la cuenta que mayor representación tiene es la Utilidad del Ejercicio con el 8,58%, considerando así que la empresa y los proyectos realizados en periodos anteriores está presentando beneficios económicos. El capital social aporta con el 4,57% y los aportes para futuras capitalizaciones al 4,49%

5.1.2 ANÁLISIS ESTADO DE RESULTADOS

Análisis Horizontal del Estado de Resultados

Tabla 14 Estado de Resultados - Análisis Horizontal

| TELCONET S.A. | | | ANÁLISIS HORIZONTAL | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------|----------------|
| ESTADO DE RESULTADOS | | | 2013/2012 | 2014/2013 | |
| | 2012 | 2013 | 2014 | | |
| INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS | | | | | |
| Ingresos | | | | | |
| Ingresos de Operaciones | \$ 66.742.337,00 | \$ 83.397.159,00 | \$ 122.141.899,00 | 24,95% | 46,46% |
| Ingresos por venta de Data Center | \$ 19.106.000,00 | \$ - | \$ - | -100,00% | 0,00% |
| Total Ingresos | \$ 85.848.337,00 | \$ 83.397.159,00 | \$ 122.141.899,00 | -2,86% | 46,46% |
| Costos de Operación | \$ 42.564.361,00 | \$ 40.241.250,00 | \$ 70.242.902,00 | -5,46% | 74,55% |
| Costos por venta de Data Center | \$ 7.180.386,00 | \$ - | \$ - | -100,00% | 0,00% |
| Total de Costo | \$ 49.744.747,00 | \$ 40.241.250,00 | \$ 70.242.902,00 | -19,10% | 74,55% |
| Utilidad Bruta | \$ 36.103.590,00 | \$ 43.155.909,00 | \$ 51.898.997,00 | 19,53% | 20,26% |
| Gastos de Operación | \$ 21.953.377,00 | \$ 28.428.196,00 | \$ 26.120.010,00 | 29,49% | -8,12% |
| Utilidad Antes de Otros Egresos (ingresos) | \$ 14.150.213,00 | \$ 14.727.713,00 | \$ 25.778.987,00 | 4,08% | 75,04% |
| Gastos Financieros | \$ (1.673.436,00) | \$ (2.832.717,00) | \$ (4.407.964,00) | 69,28% | 55,61% |
| Gastos por Impuestos a la Salida de divisas | \$ (179.391,00) | \$ (1.095.456,00) | \$ (593.381,00) | 510,65% | -45,83% |
| Ganancias en inversiones bancarias y financieras | \$ 76.930,00 | \$ 326.735,00 | \$ - | 324,72% | -100,00% |
| Total Egresos | \$ (1.775.897,00) | \$ (3.601.438,00) | \$ (5.001.345,00) | 102,80% | 38,87% |
| UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE PARTICIPACION A TRABAJADORES | \$ 12.374.316,00 | \$ 11.126.275,00 | \$ 20.777.642,00 | -10,09% | 86,74% |
| Participación de Trabajadores | \$ 1.856.148,00 | \$ 1.668.941,00 | \$ - | -10,09% | -100,00% |
| Utilidad Antes de Impuestos a la Renta | \$ 10.518.168,00 | \$ 9.457.334,00 | \$ 20.777.642,00 | -10,09% | 119,70% |
| Impuesto a la Renta | \$ 1.271.660,00 | \$ 2.272.460,00 | \$ - | 78,70% | -100,00% |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | \$ 9.246.508,00 | \$ 7.184.874,00 | \$ 20.777.642,00 | -22,30% | 189,19% |

Fuente: TELCONET S.A.

Análisis Horizontal Cuentas de Ingreso

De la información obtenida se procede con el análisis horizontal de cada año, en el periodo 2012-2011 se registra un aumento del 36%, del 2013-2012 un disminución del -3% y del 2014-2013 un incremento del 36%. Por lo que determinó que el comportamiento de las ventas del periodo 2011-2014 es diferente, el volumen en venta de servicio incrementa en un 32%, por factores como la puesta en marcha de proyectos pactados al 2013.

Tabla 15 Ingresos Operacionales

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------------------------|------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| INGRESOS OPERACIONALES | \$ 55.123.933,00 | \$ 85.848.337,00 | \$ 83.397.159,00 | \$ 122.141.899,00 |
| | | 2012 VS 2011 | 2013 VS 2012 | 2014 VS 2013 |
| | | 36% | -3% | 32% |
| PROMEDIO | 22% | | | |

Fuente: TELCONET S.A.

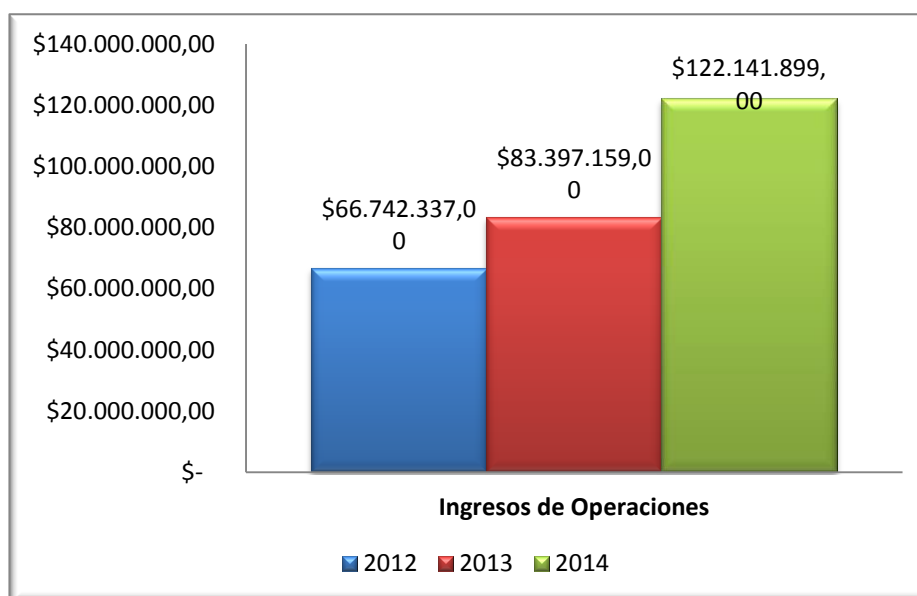


Figura 28 Ingresos Operacionales – Análisis Horizontal

Fuente: TELCONET S.A.

Análisis Horizontal Cuentas Costos

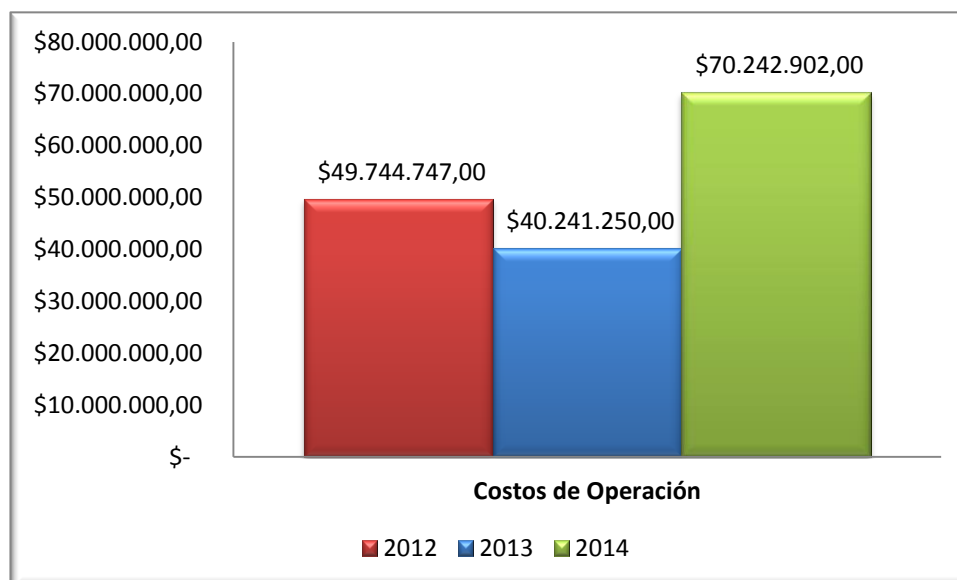


Figura 29 Costos de Operación - Análisis Horizontal
Fuente: TELCONET S.A.

Los costos de Operación durante el periodo 2012-2014 se presentan con variaciones, las mismas que dependen por los proyectos y contratos que la empresa pudo cerrar en los diferentes años de análisis.

Análisis Horizontal Cuentas Gastos

La cuenta de Gastos para el periodo 2013/2012 presenta el 4,08% de incremento considerando que el aumento de Gastos va en función a las ventas, para el periodo 2014/2013 presenta una variación negativa del -8,12% ya que los gastos se equilibran a la venta de servicios a fin de mantener ajustado a los ingresos por ventas.

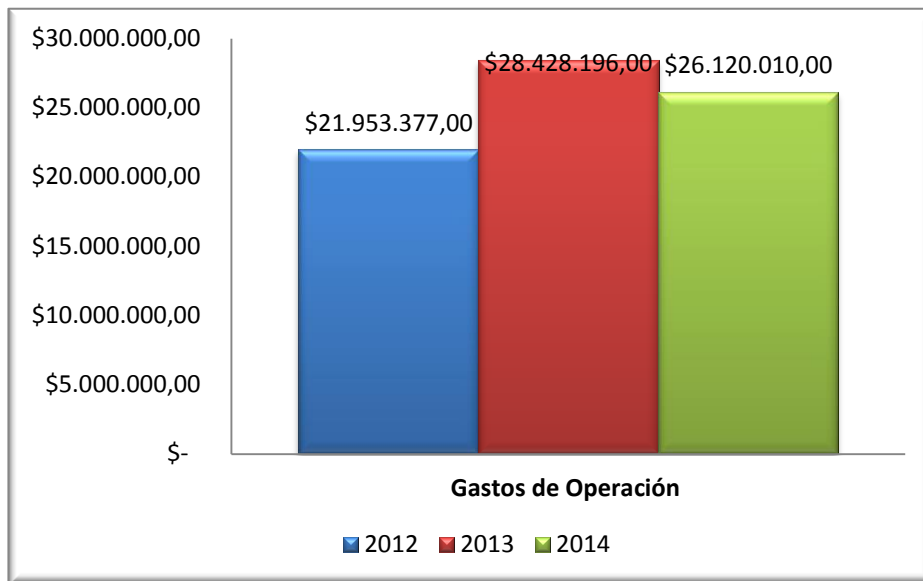


Figura 30 Gastos de Operación - Análisis Horizontal
Fuente: TELCONET S.A.

Análisis Vertical Estado de Resultados

Tabla 16 Estado de Resultados - Análisis Vertical

| TELCONET S.A. | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------|----------------|----------------|
| ESTADO DE RESULTADOS | | | | ANALISIS VERTICAL | | |
| | 2012 | 2013 | 2014 | 2012 | 2013 | 2014 |
| INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS | | | | | | |
| Ingresos | | | | | | |
| Ingresos de Operaciones | \$ 66.742.337,00 | \$ 83.397.159,00 | \$ 122.141.899,00 | 77,74% | 100,00% | 100,00% |
| Ingresos por venta de Data Center | \$ 19.106.000,00 | \$ - | \$ - | 22,26% | 0,00% | 0,00% |
| Total Ingresos | \$ 85.848.337,00 | \$ 83.397.159,00 | \$ 122.141.899,00 | 100,00% | 100,00% | 100,00% |
| Costos de Operación | \$ 42.564.361,00 | \$ 40.241.250,00 | \$ 70.242.902,00 | 49,58% | 48,25% | 57,51% |
| Costos por venta de Data Center | \$ 7.180.386,00 | \$ - | \$ - | 8,36% | 0,00% | 0,00% |
| Total de Costo | \$ 49.744.747,00 | \$ 40.241.250,00 | \$ 70.242.902,00 | 57,94% | 48,25% | 57,51% |
| Utilidad Bruta | \$ 36.103.590,00 | \$ 43.155.909,00 | \$ 51.898.997,00 | 42,06% | 51,75% | 42,49% |
| Gastos de Operación | \$ 21.953.377,00 | \$ 28.428.196,00 | \$ 26.120.010,00 | 25,57% | 34,09% | 21,38% |
| Utilidad Antes de Otros Egresos (ingresos) | \$ 14.150.213,00 | \$ 14.727.713,00 | \$ 25.778.987,00 | 16,48% | 17,66% | 21,11% |
| Gastos Financieros | \$ (1.673.436,00) | \$ (2.832.717,00) | \$ (4.407.964,00) | -1,95% | -3,40% | -3,61% |
| Gastos por Impuestos a la Salida de divisas | \$ (179.391,00) | \$ (1.095.456,00) | \$ (593.381,00) | -0,21% | -1,31% | -0,49% |
| Ganancias en inversiones bancarias y financieras | \$ 76.930,00 | \$ 326.735,00 | \$ - | 0,09% | 0,39% | 0,00% |
| Total Egresos | \$ (1.775.897,00) | \$ (3.601.438,00) | \$ (5.001.345,00) | -2,07% | -4,32% | -4,09% |
| UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE PARTICIPACION A TRABAJADORES | \$ 12.374.316,00 | \$ 11.126.275,00 | \$ 20.777.642,00 | 14,41% | 13,34% | 17,01% |
| Participación de Trabajadores | \$ 1.856.148,00 | \$ 1.668.941,00 | \$ - | 2,16% | 2,00% | 0,00% |
| Utilidad Antes de Impuestos a la Renta | \$ 10.518.168,00 | \$ 9.457.334,00 | \$ 20.777.642,00 | 12,25% | 11,34% | 17,01% |
| Impuesto a la Renta | \$ 1.271.660,00 | \$ 2.272.460,00 | \$ - | 1,48% | 2,72% | 0,00% |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | \$ 9.246.508,00 | \$ 7.184.874,00 | \$ 20.777.642,00 | 10,77% | 8,62% | 17,01% |

Fuente: TELCONET S.A.

Análisis Vertical Cuentas de Ingreso



Figura 31 Ingresos Operacionales - Análisis Vertical
Fuente: TELCONET S.A.

Los ingresos operacionales obtenidos en los periodos 2011-2014, se muestran con un crecimiento paulatino, esto debido a la demanda del mercado y para la empresa específicamente debido al cierre de contratos de empresas públicas.

Análisis Vertical Cuentas Costos



Figura 32 Costos de Operación - Análisis Vertical
Fuente: TELCONET S.A.

Los costos de operación presentan variaciones que van de acuerdo a los ingresos operacionales, los mismos que son generados debido las licitaciones ganadas por parte de empresas públicas.

Análisis Vertical Cuentas Gastos



Figura 33 Gastos de Operación - Análisis Vertical
Fuente: TELCONET S.A.

Los gastos operativos se presentan de los periodos 2012 al 2014, presentando así un incremento porcentual frente al total de los mismos, para el año 2012 constituía el 16,48% del total de ingresos, para el año 2013 el 17,66% y para el año 2014 el 21,11% los mismos que se reflejan de acuerdo al aumento de los ingresos por ventas, ya que la demanda de servicios que oferta la empresa han aumentado.

5.1.3 ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS

Tabla 17 Concepto Indicadores Financieros

| INDICADOR | CONCEPTO | ÍNDICES | VARIABLES |
|--------------|--|----------------------------------|-------------------------------------|
| LIQUIDEZ | Se utilizan para juzgar la capacidad que tiene una empresa para satisfacer sus deudas u obligaciones en el corto plazo y saber de la solvencia del efectivo. | Capital de trabajo | Activo corriente - Pasivo corriente |
| | | Razón corriente | Activo corriente/Pasivo corriente |
| ACTIVIDAD | Estos ratios indican la intensidad (veces) con que la empresa está utilizando sus activos para generar venta y, por ende, la utilidad. | Rotación de activos totales | Ventas/activos totales |
| | | Rotación cuentas por cobrar | Ventas/cuentas por cobrar |
| | | Plazo medio de cobros | 360/rotación de cuentas por cobrar |
| | | Rotación de cuentas por pagar | Costo de ventas/cuentas por pagar |
| | | Plazo medio de cuentas por pagar | 360/Rotación de cuentas por pagar |
| RENTABILIDAD | Hay dos tipos de razones de rentabilidad, las que muestran la rentabilidad en relación con las ventas y la que muestra la rentabilidad en relación con la inversión. | Margen neto de utilidad | Utilidad neta/ ventas netas |

Análisis de Liquidez

Los indicadores de Liquidez surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones a corto plazo.

Este indicador sirve de ayuda para establecer la facilidad o dificultad que presenta una empresa para pagar sus pasivos corrientes o convertir en efectivo sus activos corrientes. Debido a que la influencia común de los problemas financieros es la liquidez baja o decreciente, estas razones proporcionan señales tempranas de flujo de efectivo y fracasos empresariales inminentes. (Gitman, 2012)

Capital de Trabajo

Permite determinar la disponibilidad de dinero para solventar operaciones del giro del negocio y la capacidad que tiene para solventar los pasivos corrientes.

$$CT = ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE$$

Tabla 18 Capital de Trabajo

| CAPITAL DE TRABAJO | | | |
|---------------------------|------------------------|----------------------|------------------------|
| CUENTA | 2012 | 2013 | 2014 |
| ACTIVO CORRIENTE | \$ 44.712.545,00 | \$ 39.441.931,00 | \$ 74.455.415,00 |
| PASIVO CORRIENTE | \$ 42.888.458,00 | \$ 38.966.687,00 | \$ 72.862.453,00 |
| CAPITAL DE TRABAJO | \$ 1.824.087,00 | \$ 475.244,00 | \$ 1.592.962,00 |

La empresa tiene disponible para Capital de Trabajo para el año 2012 de \$ 1.824.087,00, para el año 2013 de \$ 475.244,00 y para el año 2014 de \$ 1.592.962,00 después de descontar las obligaciones con terceros.

Razón de Liquidez

Este índice relaciona los activos corrientes con los pasivos de la misma naturaleza. Cuanto más alto es el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de efectuar sus pagos a corto plazo.

$$RL = \frac{ACTIVO CORRIENTE}{PASIVO CORRIENTE}$$

Tabla 19 Rotación de Liquidez

| RAZON DE LIQUIDEZ | | | |
|--------------------------|------------------|------------------|------------------|
| CUENTA | 2012 | 2013 | 2014 |
| ACTIVO CORRIENTE | \$ 44.712.545,00 | \$ 39.441.931,00 | \$ 74.455.415,00 |
| PASIVO CORRIENTE | \$ 42.888.458,00 | \$ 38.966.687,00 | \$ 72.862.453,00 |
| RAZON DE LIQUIDEZ | \$ 1,04 | \$ 1,01 | \$ 1,02 |

Por cada dólar que Telconet adeuda a sus acreedores, cancela el dólar y tiene una diferencia a favor de 0,04ctvos de dólar para invertir en otras actividades del negocio en el año 2012, para el año 2013 la diferencia a favor es de 0,01ctvo de dólar y para el año 2014 0,02ctvos de dólar para invertir.

Lo que nos muestra que la empresa se encuentra en capacidad de cubrir con las obligaciones a corto plazo utilizando los recursos corrientes.

Análisis de actividad

Los indicadores de actividad tienen como objetivo principal medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos.

De esta forma se mide el nivel de rotación de componentes del activo; grado de recuperación de créditos o cuentas por cobrar; la eficiencia con la cual una empresa utiliza los activos según la velocidad de recuperación de los valores aplicados y el peso de diferentes gastos en relación al ingreso por ventas.

Rotación de Activos

La eficiencia en la utilización de activo total se mide a través de esta relación que indica también el número de veces que en un determinado nivel de ventas se utilizan los activos.

$$RA = \frac{VENTAS}{ACTIVOS}$$

Tabla 20 Rotación de Activos

| ROTACION DE ACTIVOS | | | |
|---------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| CUENTA | 2012 | 2013 | 2014 |
| ACTIVO | \$ 85.930.671,00 | \$ 111.069.506,00 | \$ 180.500.874,00 |
| VENTAS | \$ 85.848.337,00 | \$ 83.397.159,00 | \$ 122.141.899,00 |
| VENTAS/ACTIVOS | 1,00 | 0,75 | 0,68 |

Esta razón permite conocer la eficacia que tuvo la empresa en la utilización de los activos totales para lograr el 100% del volumen de ventas en el periodo 2012-2014.

La rotación de los activos totales para el año 2012 necesitó de 1,00 veces, para el año 2013 de 0,75 veces del activo total y para el año 2014 de 0,68 veces, lo que indica que las operaciones de empresa está generando rendimientos débiles, probablemente es por la alta adquisición de materiales y suministros para atención a clientes.

Rotación de Cuentas por Cobrar

Indica las veces que han tenido movimiento las cuentas por cobrar durante el año, esto indica el número de veces en que se recupera un crédito otorgado a los clientes.

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{CUENTAS POR COBRAR}}$$

Tabla 21 Rotación de Cuentas por Cobrar

| ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR | | | |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| CUENTA | 2012 | 2013 | 2014 |
| VENTAS | \$ 85.848.337,00 | \$ 83.397.159,00 | \$ 122.141.899,00 |
| CUENTAS POR COBRAR | \$ 27.694.844,00 | \$ 18.715.480,00 | \$ 33.668.106,00 |
| VENTAS/CXC | 3,10 | 4,46 | 3,63 |
| PROMEDIO | 3,73 | | |

Plazo promedio de cobro

$$\text{Plazo Promedio de Cobro} = \frac{360}{\text{ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR}}$$

Tabla 22 Plazo Promedio de Cobro

| PLAZO PROMEDIO DE COBRO | | | |
|-------------------------|--------|-------|-------|
| CUENTA | 2012 | 2013 | 2014 |
| PLAZO PROMEDIO DE COBRO | 116,14 | 80,79 | 99,23 |
| PROMEDIO | 98,72 | | |

Ambos índices, relacionados con el cobro de ventas a crédito, evidencian la inestabilidad en el comportamiento, durante el año 2012 y por lo tanto refleja una deficiente política, procesos y procedimientos de cobro, el cual mejora de manera considerable para el periodo 2013, sin embargo para el año 2014 este índice nuevamente decrece.

Como promedio las cuentas por cobrar rotan 4 veces al año, lo que se convierte en entrada de efectivo cada 99 días, por lo que la cartera posee niveles de morosidad altos.

Rotación de cuentas por Pagar

Indica el número de veces que se reorganiza el promedio de cuentas a pagar a proveedores en el periodo a que se refieren las compras netas. Permite conocer la rapidez con la que la empresa paga sus obligaciones corrientes.

$$\text{Rotación de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{PROVEEDORES}}$$

Tabla 23 Rotación de Cuentas por Pagar

| ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR | | | |
|-------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| CUENTA | 2012 | 2013 | 2014 |
| COSTO DE VENTAS | \$ 49.744.747,00 | \$ 40.241.250,00 | \$ 70.242.902,00 |
| CUENTAS POR PAGAR | \$ 24.427.182,00 | \$ 17.245.148,00 | \$ 47.671.884,00 |
| C. VENTAS/ CUENTAS X PAGAR | 2,04 | 2,33 | 1,47 |
| PROMEDIO | 1,95 | | |

Plazo promedio de cuentas por pagar

El plazo promedio de pago representa los días que se tarda la empresa para pagar sus deudas.

$$\text{Plazo promedio de Pago} = \frac{360}{\text{ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR}}$$

Tabla 24 Plazo Promedio de Pago

| PLAZO PROMEDIO DE PAGO | | | |
|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| CUENTA | 2012 | 2013 | 2014 |
| PLAZO PROMEDIO DE PAGO | 176,78 | 154,28 | 244,32 |
| PROMEDIO | 191,79 | | |

Ambos índices, relacionados con el pago de compras realizadas a crédito, las mismas que evidencian que durante el año 2014 fue de 1,47 veces el cual muestra que disminuyeron las veces que se renovaron las cuentas por pagar por lo que presenta un mejoramiento en los días en que cancelamos las cuentas por pagar, sin embargo la empresa está presentando un problema frente a esta situación de pago, ya que la política de plazo de pago es de 30, 45, 60 y 90 días máximo, según convenios de pago. Una de las causas principales de la variación del plazo promedio de pago en el 2014 se debió al congelamiento de cuentas por parte del municipio, lo que impidió que se realice los pagos en el tiempo establecido.

Análisis de Rentabilidad

Estas razones permiten medir la capacidad del negocio para generar utilidades, sirve para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar costos y gastos y de esta manera, convertir las ventas en utilidades.

Margen de la Utilidad Neta

Los índices de rentabilidad muestran la utilidad de la empresa por cada unidad, se debe tener especial cuidado para conocer si la utilidad proviene de la operación, la

inconveniencia de estos últimos años se deriva de que el tipo de ingresos tienen hacer esporádico o esporádicos y no reflejan la rentabilidad propia. Nos presenta la eficiencia de la empresa de tomar

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

Tabla 25 Margen de Utilidad Neta

| MARGEN DE UTILIDAD NETA | | | |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|-------------------|
| CUENTA | 2012 | 2013 | 2014 |
| UTILIDAD NETA | \$ 9.246.508,00 | \$ 7.184.874,00 | \$ 20.777.642,00 |
| VENTAS | \$ 85.848.337,00 | \$ 83.397.159,00 | \$ 122.141.899,00 |
| Margen de Utilidad Neta | 11% | 9% | 17% |

Como se puede apreciar las ventas de la empresa para el año 2012 al 2014 generaron el 11%, 9% y 17% de utilidad respectivamente, también podemos ver que existe un aumento del 8% en el año 2012 respecto al año 2013. Adicionalmente decimos que a pesar del aumento en los costos de venta y en los gastos de administración y ventas, las ventas crecieron lo suficiente para asumir dicho aumento.

CAPITULO VI

6. MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TELCONET S.A.

6.1. MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

Un modelo es una representación simplificada y lógica de una situación real, que permite identificar los elementos o variables que la componen y la manera de cómo se interrelacionan con el fin de entender el funcionamiento de un sistema y/o facilitar el análisis y solución de un problema. (Alemán, 2003)

Formulación de un Modelo de Gestión

La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en la empresa pronósticos y metas económicas y financieras, considerando los recursos que posee.

Se puede considerar como un procedimiento, en el que a través de tres fases para decidir qué acciones se deben realizar para lograr los objetivos trazados. Estas son: planear lo que se va hacer, llevar a cabo lo planificado y verificar la eficiencia de lo realizado.

La planificación financiera toma un papel muy importante en la administración de los recursos de una empresa, el presente modelo de gestión para la empresa Telconet, se encuentra enfocado al Departamento de Cobranzas considerado como un área especial ya de ello depende la liquidez de la empresa, recurso necesario para llevar acabo con normalidad las actividades empresariales. El tratamiento de las cuentas por cobrar posee una gran importancia al igual que el índice de morosidad. Por lo tanto una vez realizado el análisis financiero se ha identificado que la falta de procesos, procedimientos y políticas para el Departamento de Cobranzas ha permitido que el índice de morosidad aumente teniendo así capital de trabajo retenido.

La implementación del Modelo de Gestión Financiera permitirá al Departamento de Cobranzas optimizar la Gestión de Recuperación de Cartera con la propuesta de

cambio organizacional, formulación de procedimientos y políticas que permitan mejorar índices de actividad y rentabilidad.

6.2. CUENTAS POR COBRAR

Las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por las ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo. (Moreno, 2003)

Situación actual de las cuentas por cobrar

Telconet S.A. cuenta con el departamento de cobranzas, el mismo que se encuentra a cargo de la Gestión de Recuperación de Cartera, a pesar que el tiempo de crédito para una factura es de 20 días, en la actualidad el periodo promedio de cobro de 99 días es extremadamente alto, esto nos muestra que la rotación de cuentas por cobrar no es controlada y que la falta de políticas bien definidas y procesos y procedimientos que rigen al Departamento de Cobranza son deficientes.

Es por ese motivo que el Departamento de Cobranzas se ve en la necesidad de definir políticas, procesos y procedimientos que permita a los miembros de la organización gestionar estos recursos sin atravesar problemas de liquidez que afecten a las actividades de la empresa.

Tabla 26 Plazo Promedio de Cobro

| PLAZO PROMEDIO DE COBRO | | | |
|--------------------------------|---------------|--------------|--------------|
| CUENTA | 2012 | 2013 | 2014 |
| N° días | 360 | 360 | 360 |
| ROTACION DE CXC | 3,10 | 4,46 | 3,63 |
| PLAZO PROMEDIO DE COBRO | 116,14 | 80,79 | 99,23 |

Como se puede observar en la tabla el Departamento de Cobranzas tarda en promedio 99 días para convertir las cuentas por cobrar en efectivo, mientras que a los proveedores se cancela en un plazo promedio de 192 días, es decir la empresa recupera en menos tiempo que el promedio de pago, sin embargo no todos los proveedores cuentan con este periodo de pago ya que la política de pago es de 30,45,60 o 90 días de ser el caso, establecidos como periodos máximos, por lo que en

varias ocasiones la empresa ha atravesado problemas de iliquidez, que si bien es cierto no ha parado las actividades de la empresa, a un futuro es probable que estos apretones financieros permita que la empresa atraviere por un grave problema financiero que afecte directamente al desarrollo de actividades en la empresa.

Por lo tanto el desarrollo del modelo de gestión, se centrara en el desarrollo de políticas, procesos y procedimientos para el Departamento de Cobranzas, ya que al ser entendido como un proceso dentro de la empresa, la gestión de cartera tendrá claro el campo de acción y bien definidas sus atribuciones y responsabilidades.

Modelo propuesto para la gestión de Recuperación de Cartera

Una vez identificadas las falencias del departamento de cobranzas, es necesario plantear soluciones que permitan actuar de manera oportuna en la Gestión de Recuperación de Cartera Vigente y Morosa.

6.3. PLANTEAMIENTO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO PARA EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS

6.4. INTRODUCCIÓN

El desarrollo del presente proyecto aplicado al Departamento de Cobranzas de la empresa Telconet S.A., tiene como fin proponer un Modelo de Gestión, que permita a la empresa desarrollarse bajo un esquema organizacional diferente, el mismo que aportará en gran manera a la parte financiera de la organización. De esta manera se espera que el Departamento implemente el modelo a fin de obtener procesos adecuados que permitan mejorar la Gestión de Recuperación de Cartera.

El desarrollo de un Modelo de Gestión y su implementación permitirá al departamento cumplir con los objetivos y metas establecidas por la alta gerencia. Se presentará las líneas de acción de las cuales formaran parte las áreas y departamentos relacionados, así como la inserción del modelo en el direccionamiento estratégico institucional, el manejo de los recursos y estructura de costos.

El desarrollo del presente modelo permitirá visualizar cambios organizativos en los componentes del Recurso Humano, Informática e Infraestructura.

6.5. DETECCION DE LA NECESIDAD DEL NUEVO MODELO DE GESTION FINANCIERA

El accionar del Departamento de Cobranzas de la Empresa Telconet S.A. obedece a los objetivos y estrategias establecidos a nivel empresarial, por lo que, el desarrollo del modelo permitirá establecer metas totalmente congruentes con el direccionamiento estratégico institucional. Al momento la articulación de objetivos empresariales y departamentales adolecen de procesos que posibiliten una adecuada gestión del departamento.

Es por ello que considerando el nivel de crecimiento que ha presentado la empresa, es necesario que los procesos se replanteen y se pongan en ejecución a la brevedad posible, con el propósito de evitar que los valores de cartera vencida e índices de morosidad se incrementen, evitando de esta manera que la empresa atraviese por fases de iliquidez que conlleven a que las actividades normales no se cumplan a cabalidad.

En este sentido es imprescindible contar con el direccionamiento estratégico del departamento, entendiéndose al mismo, como la definición de políticas y procedimientos que es el primer paso para entregar un adecuado servicio. Asimismo, es importante para la implementación de esas políticas y procedimientos, una coherente planificación, coordinación, gestión y control de las operaciones que lleva a cabo el departamento, acoplado esto a través de la creación de una institucionalidad funcional a estas necesidades.

Sin duda alguna que para el desarrollo del modelo es imprescindible contar con la participación de los procesos de asesoría, apoyo y agregadores de valor, ya que los mismos constituyen la razón de ser institucional.

El modelo de gestión se sustentara en los componentes siguientes: Recurso Humano, Informática e Infraestructura.

Recurso Humano: es el principal elemento del departamento, ya que es quien se encarga de realizar la Gestión de Cobranza.

Informático: es un importante recurso, ya que se convierte en un instrumento de articulación de toda la información generada que permite controlar la gestión de cartera de manera eficiente.

Infraestructura: se refiere a todos los recursos necesarios para el normal desenvolvimiento de la gestión de cartera.

Cabe mencionar que la implementación y manejo del modelo permitirá la correcta administración de los componentes mencionados que permitirá optimizar la gestión de cartera.

6.5.1. OBJETIVOS

6.5.1.1. OBJETIVO GENERAL

Optimizar la Recuperación de Cartera y la disminución del Índice de Morosidad a través de la implementación y articulación de procesos en la Gestión de Cobranzas.

6.5.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Análisis del número de personal adecuado para la recuperación de cartera de acuerdo al volumen de crecimiento de clientes.
- La implementación de un sistema informático que permita mantener un control y seguimiento de la Recuperación de Cartera.
- Estructuración de procesos y procedimientos que permitan establecer un nivel mensual de recaudación del 98% con respecto a la facturación.
- Implementar infraestructura y mantener condiciones organizacionales adecuadas para lograr un mejor desempeño del personal.

6.6. TIPOLOGIA Y ALCANCE

El proceso de implementación del Modelo de Gestión Financiera para el Departamento de Cobranzas está articulado a las políticas y objetivos establecidos en la planificación estratégica institucional que permite generar mecanismos de mejora continua en las áreas que se considere pertinentes, que posibiliten brindar un servicio de calidad para los clientes.

Para lograr la articulación de los procesos administrativo, comercial, técnico y financiero, se buscará la complementariedad en la generación de productos y servicios institucionales.



Figura 34 Planificación Estratégica Institucional

La implementación de un modelo de gestión financiero para el Departamento de Cobranzas de la Empresa Telconet S.A. Quito, está relacionado con el desarrollo de tres componentes fundamentales como lo son: el recurso humano, informática e infraestructura que posibilite la generación de productos y servicios ajustados a las necesidades operacionales de la organización. Esta propuesta se enmarca en el desarrollo de las facultades de regulación, gestión y control de todas las operaciones relacionadas a la Recuperación de Cartera.

Lograr la articulación de los procesos de manejo de cartera en el departamento, permitirá mejorar la entrega eficiente y eficaz del servicios generados por el departamento de cobranzas.



Figura 35 Modelo de Gestión de Cobranza

El modelo de gestión financiera considera que el Departamento se organizará en dos niveles: el de dirección y el operativo.

El nivel de dirección lo llevará a cabo la Jefatura de Cobranzas, con atribuciones y responsabilidades relacionadas con la vigilancia y cumplimiento de la aplicación de las políticas de crédito emitidas por la Gerencia Financiera, la aprobación de acciones de gestión de cartera de carácter operativo que tengan incidencia al nivel departamental y coordinación con la Gerencia Financiera para todas las acciones de gestión de cartera que superen el ámbito de competencia departamental.

Para facilitar la relación entre el nivel operativo y el de dirección, ya que existe un importante incremento de clientes y por ende en la gestión de cartera, se plantea la creación de un nivel intermedio denominado Unidad Coordinadora que asumirá, por delegación, las atribuciones que defina la Jefatura de Cobranzas.

El nivel operativo estará a cargo de la cartera de clientes estructurada de acuerdo a las políticas de gestión de cobro establecidas por la Unidad Coordinadora. Para todos los casos, no se procesara cartera de clientes de los que no se disponga toda la información requerida al departamento comercial.

6.7. PRINCIPIOS DE LA GESTION DE CARTERA

La gestión de cartera se regirá bajo los siguientes principios:

Universalidad

La información de ventas contendrá la totalidad de clientes y sus particularidades consideradas al cierre del periodo de cobranza.

Unidad

La información correspondiente para el barrido de cartera debe contemplarse en una sola matriz bajo un esquema estandarizado; no podrán incluirse cartera especial ni extraordinaria que no haya sido validada previamente por el área correspondiente.

Programación

La repartición de cartera al nivel operativo deberá responder a los requerimientos de recursos identificados para conseguir los objetivos y metas que se programen en el horizonte anual.

Eficiencia

La asignación y utilización de los recursos disponibles para la gestión de cartera se hará en términos de la producción de bienes y servicios departamentales al menor costo posible para una determinada característica y calidad de los mismos.

Eficacia

El pago de comisiones por cobro se los realizará en función de las metas establecidas.

Transparencia

La gestión de cartera estará disponible en todo momento a manera de visualización para todas las unidades que creyeren necesario consultarla y será objeto permanente de informes gerenciales sobre los resultados de su ejecución.

6.8. GESTIÓN DE CARTERA POR RESULTADOS

La Gestión de Cartera por Resultados se basará en la metodología técnica establecida en el Modelo de Gestión Financiera desarrollado para el Departamento de Cobranzas, sobre la base de programas informáticos en estrecha vinculación a la Planificación Estratégica Institucional.

Se entenderá la Gestión de Cartera por Resultados, como los mecanismos y procesos desarrollados para la recuperación de cartera, encaminados a vincular las ventas con los productos y resultados generados por el Departamento de Cobranzas en términos de sus efectos sobre la liquidez de la empresa.

Elementos y definiciones fundamentales

- **Relación insumo-producto o cadena de producción**

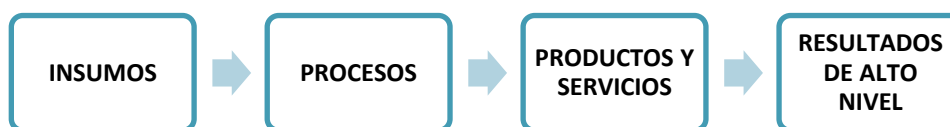


Ilustración 36 Elementos Cadena de Valor

Todo producto o servicio producido por el Departamento de Cobranzas será una consecuencia de la combinación de los recursos y áreas necesarias para su generación, que define las actividades o conjunto de tareas necesarias para el efecto.

- **Insumos**

Para el caso del Modelo de Gestión Financiera los insumos son los componentes de recursos humanos, tecnología e infraestructura, necesarios para la producción de un bien o servicio, que expresados en recursos monetarios dan lugar a los requerimientos de financiamiento y su correspondiente presupuesto.

- **Medición de la producción y resultados**

La medición en la generación de productos y servicios se basa en el establecimiento de índices e indicadores, que permiten cuantificar la productividad y eficiencia

previstas en un período de tiempo dado. Las mediciones en la gestión de cartera contendrán la cuantificación de las metas anuales establecidas.

- **Indicadores de resultados**

Los indicadores de resultados permiten conocer el aporte de la gestión de cartera en el cumplimiento de los objetivos y políticas establecidas por el Departamento de Cobranzas. Los indicadores son relaciones cuantitativas entre dos variables. Se clasifican según correspondan a los objetivos de eficacia y de eficiencia planteados:

- Los indicadores de eficiencia miden la relación entre la producción de bienes y servicios y los insumos empleados para producirlos.
- Los indicadores de eficacia reflejan el grado de cumplimiento en la obtención de los productos respecto de lo programado en un período determinado.

Bajo esta técnica, el Modelo de Gestión contendrá metas en la generación de productos y servicios consistentes con los objetivos del plan operativo anual sobre los que se definirán sus impactos en el corto y mediano plazo a través de indicadores de resultados.

6.9. LINEAS DE ACCION

6.9.1. DEFINICION DEL ROL

El Departamento de Cobranzas forma parte del Área Administrativa-Financiera, el mismo que se encargará de la provisión de recursos económicos para la empresa, a través de la recuperación de cartera generada por la venta de productos y servicios a los clientes, el mismo se encuentra interactuando directamente con los departamentos Comercial y Contabilidad-Facturación teniendo como área de control a la Gerencia Financiera.

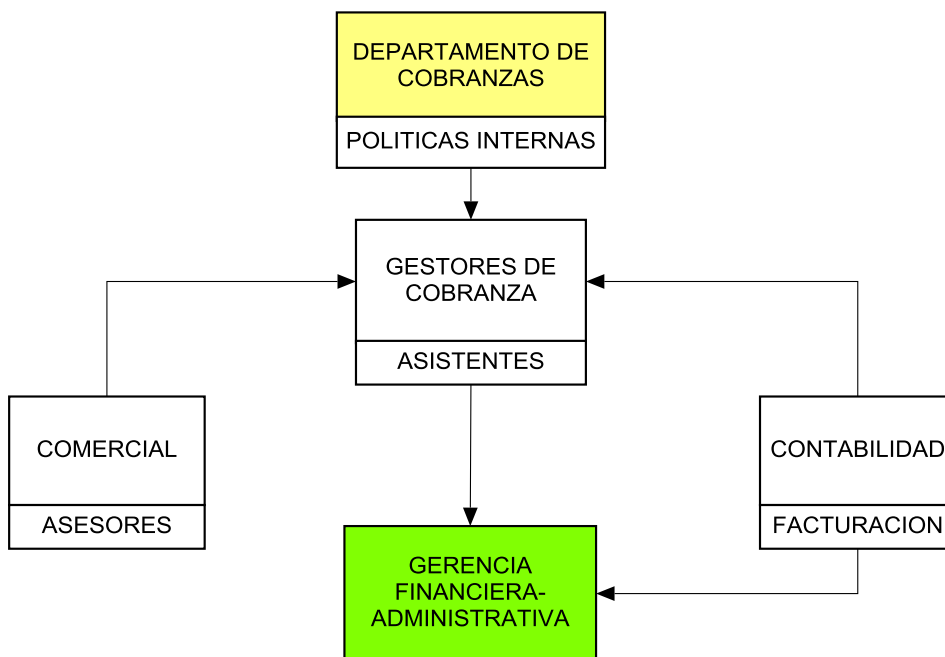


Figura 37 Relación Interdepartamental

6.9.2. DEFINICION DE COMPETENCIAS, FACULTADES Y PRODUCTOS O SERVICIOS

Para la definición de competencias, facultades, productos o servicios se incorpora el instrumento técnico denominado Matriz de Competencias que se presenta a continuación:

Aspectos relevantes Matriz de Competencias

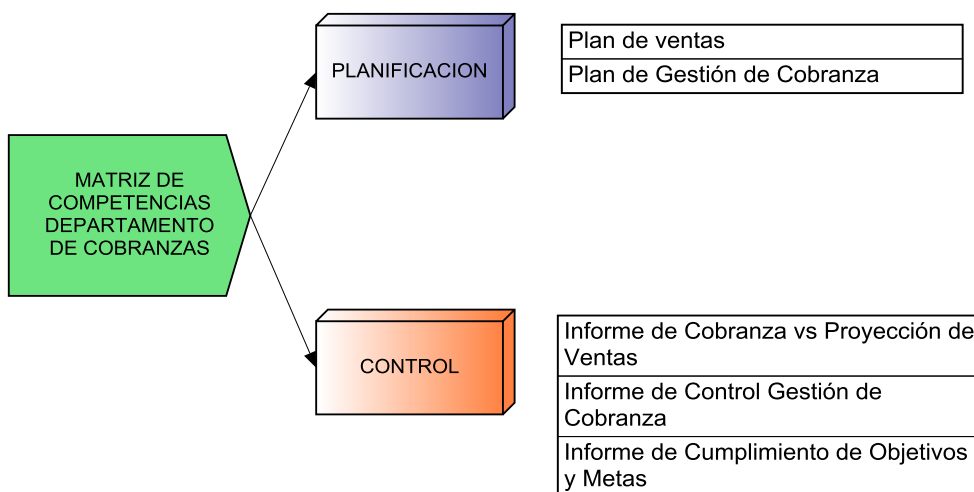


Figura 38 Matriz de Competencias

Desde una visión sistémica y con el fin de no generar duplicación en funciones, el presente modelo plantea el desarrollo de dos ejes:

Eje de Planificación, constituido por la Jefatura del Departamento de Cobranzas

Eje de Gestión: conformado por unidad de coordinación y la unidad operativa

Como ejes transversales a la gestión del departamento tenemos el Departamento Legal y el de Gestión de Calidad

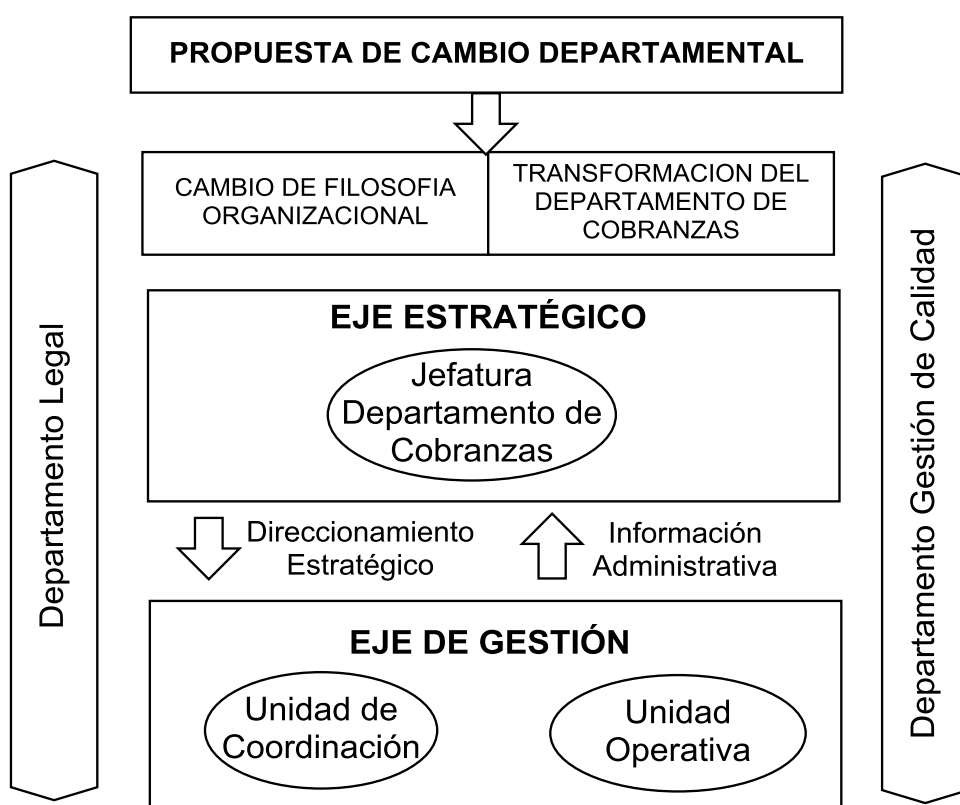


Figura 39 Propuesta de Cambio Departamental

De acuerdo a esta visión sistémica los productos y servicios que se generen en el Departamento de Cobranzas obedecerán al cumplimiento de las siguientes facultades:

- I. Rectoría: entendida como el direccionamiento estratégico y formulación de políticas, que se ejerce desde la Gerencia Administrativa-Financiera a través del Departamento de Cobranzas.

- II. Planificación: Comprendida como el diseño de estrategias, planes, programas y proyectos que se desarrollan en el Departamento de Cobranzas y los Asistentes de Cobranzas (Gestores), con asesoría del Departamento de Gestión de Calidad.
- III. Regulación: Conceptualizada como la normativa vigente, (procesos y procedimientos) que se desarrolla en el Departamento de Cobranzas.
- IV. Coordinación: Definida como aquella que permite realizar acuerdos de coordinación y que se concretan desde todos los niveles mencionados. Se ejerce desde el nivel central y local para la adecuada articulación de la planificación.
- V. Gestión: Se refiere a la ejecución e implementación de planes, programas y proyectos y a la prestación de productos y servicios a través de procesos permanentes.
- VI. Control: Relacionado al seguimiento, monitoreo y evaluación de políticas, estrategias, planes, programas, y proyectos, cual se realizara con el apoyo del Departamento de Gestión de Calidad; y, al control del cumplimiento de la normativa (procesos y procedimientos).
- VII. Evaluación: Referente a la determinación sistemática y objetiva de la pertinencia, eficiencia, eficacia, efectividad de los objetivos programados.

En la propuesta Matriz de Competencias de las diferentes facultades del Departamento de Cobranzas, se puede identificar los servicios que se entrega, los mismos que deberán estar articulados a las directrices del Departamento, expresadas a través de políticas y necesidades empresariales.

De manera resumida se presenta a continuación:

Tabla 27 Plan de Acción Cartera Vigente

| COMPETENCIA | FACULTAD | LINEAS DE ACCION/SERVICIOS |
|-----------------------------------|---------------|--|
| GESTION DE CARTERA VIGENTE | RECTORIA | Política Interna para Gestión de Cartera Vigente |
| | PLANIFICACIÓN | Plan de Capacitación anual para Gestores de Cobranza de Cartera Vigente |
| | | Plan de Distribución de Cartera por fecha de Vencimiento |
| | | Plan de Recuperación de Cartera Vigente en relación a la proyección de Ventas. |
| | REGULACIÓN | Normativa para el proceso de Gestión de Cobranza de Cartera Vigente Clientes Públicos |
| | | Normativa para el proceso de Gestión de Cobranza de Cartera Vigente Clientes Privados |
| | | Normativa para el proceso de Gestión de Cobranza de Cartera Vigente con Convenios de Pago |
| | COORDINACIÓN | Coordinación interdepartamental para el desarrollo de actividades de Gestión de Cobranzas de Cartera Vigente |
| | GESTIÓN | Informe de avance de la ejecución del plan de Recuperación de gestión de cobranza de Cartera Vigente |
| | | Informes individuales sobre la Gestión de Cobranza de Cartera Vigente |
| | CONTROL | Informes de cumplimiento de estrategias, políticas, planes para la Gestión de Cobranza de Cartera Vigente |
| | EVALUACION | Informes y Metodologías de seguimiento de Plan de Gestión de Cartera Vigente |

Tabla 28 Plan de Acción Gestión de Cartera Morosa

| COMPETENCIA | FACULTAD | LINEAS DE ACCION/SERVICIOS |
|----------------------------------|-----------------|---|
| GESTION DE CARTERA MOROSA | RECTORIA | Política Interna para Gestión de Cartera Morosa |
| | PLANIFICACIÓN | Plan de Capacitación anual para Gestores de Cobranza de Cartera Morosa |
| | | Plan de Recuperación de Cartera Vencida a 30, 60, 90, 120 a más días |
| | REGULACIÓN | Normativa para el proceso de Gestión de Cobranza de Cartera Morosa Clientes Públicos |
| | | Normativa para el proceso de Gestión de Cobranza de Cartera Morosa Clientes Privados |
| | COORDINACIÓN | Coordinación interdepartamental para el desarrollo de actividades de Gestión de Cobranzas de Cartera Morosa |
| | GESTIÓN | Informe de avance de la ejecución del plan de Recuperación de gestión de cobranza de Cartera Morosa |
| | | Informes individuales sobre la Gestión de Cobranza de Cartera Morosa |
| | CONTROL | Informes de cumplimiento de estrategias, políticas, planes para la Gestión de Cobranza de Cartera Morosa |
| | EVALUACIÓN | Informes de Evaluación y Metodologías de seguimiento de Plan de Gestión de Cartera Morosa |

6.10. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

Jefe Departamental

- Definir la política interna que regirá para la Gestión de Cartera
- Planificar la Capacitación anual para los Gestores de Cobranza
- Organizar la distribución administrativa de Cartera
- Definir la Distribución de Cartera para cada Gestor de Cobranza

- Expedir la normativa que manejará la Gestión de Cobranza
- Establecer de indicadores y metas de procesos KPI's;
- Actualizar Procesos y Procedimientos para la gestión de cobranza.

Coordinador Técnico

- Evaluar la Gestión de Cobranza
- Realizar el seguimiento de la Gestión de Cobranza
- Realizar seguimiento de Cumplimiento de Objetivos
- Evaluar periódicamente la Recuperación de Cartera
- Identificar mejoras (Corto, mediano y largo plazo)

Gestores de Cobranza

- Realizar la Gestión de Recuperación de Cartera Vigente y Morosa
- Definir Responsabilidades

Recaudadores

- Planificar la distribución de Rutas de Cobro

6.11. PRODUCTOS Y SERVICIOS

Jefe Departamental

Definición de la Política Interna para Gestión de Cartera

Las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian el logro de objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, habiendo sido establecidas en función de éstas. En ocasión se confunde a las políticas con las reglas, siendo la diferencia que las reglas son mandatos precisos que determinan la disposición, actitud o comportamiento, que deberá seguir o evitar en situaciones específicas el personal de una empresa; de tal manera que, mientras las reglas son estrictas, las políticas son flexibles.

El cumplimiento de las políticas departamentales proporcionará lineamientos específicos del Departamento de Cobranzas.

Las políticas de Cobranza se aplican a las actividades de su propio departamento en la ejecución de sus funciones, las cuales vienen a establecer un marco de trabajo

y una guía para la toma de decisiones, en forma consistente, encaminadas hacia el logro de los fines establecidos por la empresa para la función de Cobranza.

Objetivo

Normar e integrar en un documento los procedimientos relativos al proceso así como las gestiones administrativas de cobranza de la cartera vigente y morosa.

Políticas Generales de Cobranza para Cartera Vigente y Morosa

- Implementar procedimientos de control y seguimiento a la cartera de clientes empresariales.
- Implementar expedientes de clientes que contengan todos los documentos habilitantes y de soporte en la gestión de cobro.
- Los reportes generados por parte de los Gestores de Cobranza no podrán exceder de 24 horas los mismos que deberán ser controlados y auditados por la unidad operativa correspondiente para el caso.
- Es responsabilidad del Jefe Departamental, vigilar los correctos registros y control de cobro en el SIT (Sistema Integrado Telconet), a través del reporte de cobranza diario entregado al departamento de Contabilidad del día inmediato anterior.
- Es obligación del área comercial dar estricto cumplimiento a los procesos y procedimientos establecidos para la Gestión de Cobranzas.
- La Gestión de Cobranzas para el sector público se sujetará a las cláusulas de los contratos firmados con cada uno de ellos.

Plan de Capacitación anual para Gestores de Cobranza

Telconet S.A. al considerarse como una empresa grande, con más de 100 empleados, la capacitación en el área de cobranza es imprescindible, de esta manera se espera que cada Gestor de Cobranza tenga bien definidas sus funciones y procedimientos que permitirá la gestión óptima de cada cuenta.

Cada año en forma conjunta con el presupuesto se elaborara un programa de tipos de capacitación para Gestores, en este caso para quienes estén a cargo de cuentas de clientes en estado vigente y morosa, además para la persona que esté a cargo de las funciones operativas y de análisis de reportes los que permitirán tener un control de la gestión de cobranza realizada.

El desarrollo de habilidades de contacto con el cliente, manejo de conflictos, gestión de cobranza efectiva es importante al momento de trabajar en la recuperación de cartera.

El objetivo de considerar el plan de Capacitación anual es facilitar técnicas actuales para desarrollar competencias necesarias y lograr los resultados esperados en la recuperación de cartera con efectividad y optimización de tiempo y recursos, fortalecerán las competencias de orientación al logro, negociación y habilidades de comunicación asertiva y efectiva.

Tabla 29 Plan de Capacitación Anual

| AREAS DE CAPACITACION | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|-------------------------------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| Atención al Cliente | ■ | | | | | | | | | | | |
| Comunicación Asertiva | | | ■ | | | | | | | | | |
| Gestión de Cobranzas con Técnicas | ■ | | | | | | | | | | | |
| Manejo de Herramientas Informáticas | | | | | | ■ | | | | | | |
| Manejo y Análisis de Informes | | | | | | | | | | ■ | | |

Los resultados esperados para el Departamento de Cobranzas son:

- Gestión de recaudación con mayor eficiencia al aplicar técnicas de negociación para lograr recuperar su Cartera, sin perder a sus clientes. “Presionar sin Dañar”.
- Tener mayor control emocional para alcanzar mejores condiciones de negociación con los clientes.
- Dominar situaciones, tanto las sencillas como las más complejas para conseguir efectivos compromisos de pago.
 - Contar con las técnicas necesarias para mantener una cartera más limpia.
 - Bajar la edad de la Cartera y mejorar los Indicadores de Gestión.
 - Liberar al Cliente del Crédito para volver a negociar si es de conveniencia para la organización.

Plan de Organización Administrativa de Cartera

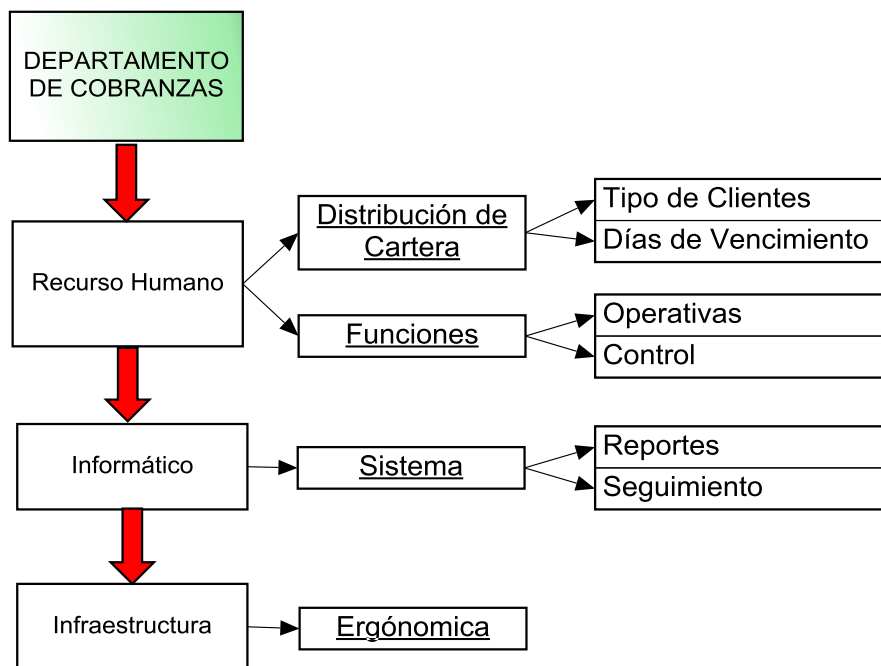


Figura 40 Componentes Departamento de Cobranzas

Para el componente Recurso Humano, la estructura que presenta, ha considerado dos variables, la distribución de cartera por tipo de clientes y días de vencimiento, lo que permitirá que el personal gestione a clientes específicos y quienes estarán de acuerdo a la carga de trabajo por persona y las funciones que tienen a su cargo.

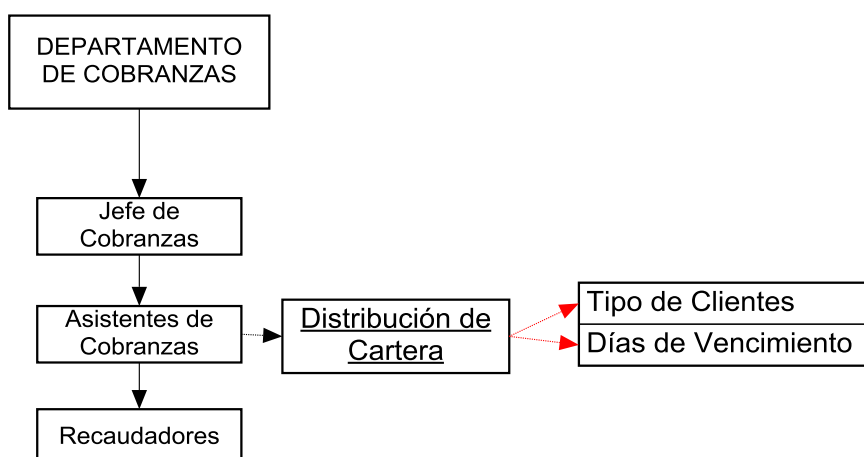


Figura 41 Distribución de Asistentes de Cobranza

Para dar cumplimiento a la organización establecida con respecto al Tipo de Clientes, se plantea la colocación de personal nuevo que gestionaría cartera de clientes Corporativos y PYMES tomando en cuenta a clientes VIP, Persona Natural y Persona Jurídica.

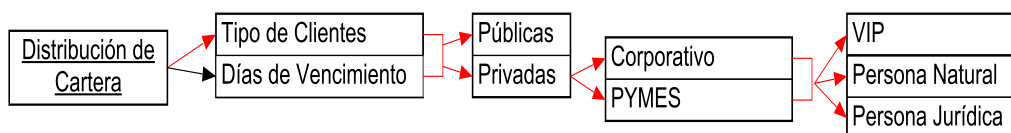


Figura 42 Distribucion por Tipo de Clientes

Para la o Distribución de cartera por días de vencimiento, la organización se realiza considerando 30, 60, 90, 120 a más días de vencimiento.

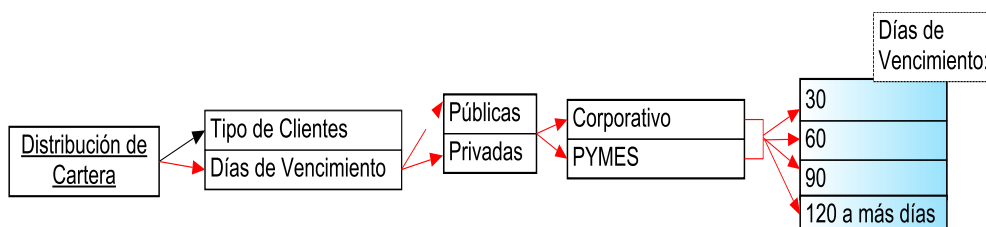


Figura 43 Distribución de Cartera por días de Vencimiento

El componente Informático, se considera importante ya que en la propuesta, se plantea el tener como una herramienta que ayudará al departamento a encaminarse en aplicación de técnicas o métodos que permitan corregir falencias en la gestión de cartera y eso se lo analizará a partir de reportes que despliegue un sistema informático completo, así se podría manejar un control riguroso de tal manera que asegure la recuperación de cartera vigente como vencida.

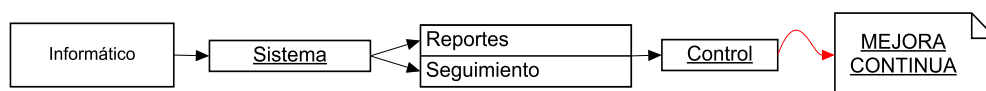


Figura 44 Componente Informático

Con el componente Infraestructura, se plantea un estudio ergonómico, es decir que las actividades que realizan los Gestores, equipos que emplean y su entorno, permita un ajuste reciproco constante y sistémico de su desempeño. Con la finalidad

de mantener al Recurso humano en confort ambiental que le permitirá desarrollar sus actividades de manera eficiente y eficaz. Se considera este componente como importante ya que al dar un trato digno al empleado esto va creando compromiso con la empresa porque se siente bien al hacer su trabajo. Al Departamento de Cobranzas interesa que un Gestor preste sus servicios por un largo periodo, ya que así conoce como manejar la cartera de cada cliente.



Figura 45 Componente Infraestructura

La estructura organizacional del Departamento de Cobranzas requiere que sea reorganizada, de tal manera que permita medir y controlar la Gestión de Cobranza a través de los resultados que genere como equipo del Departamento de Cobranzas.

En relación a la estructura que actualmente mantiene el departamento, es necesario realizar ciertas modificaciones, entre ellas:

La organización de Asistentes de Cobranza que se encuentren diferenciados de quienes realicen la gestión de cobro; los gestores de Cobranza Vigente se enfocarán en la recuperación de cartera por vencer y los gestores de Cobranza en Mora en la gestión de cobranza de valores vencidos, en los que aplicaran técnicas de negociación directa, pre-legal o legal con el objetivo de recuperar valores vencidos y disminuir la morosidad actual.

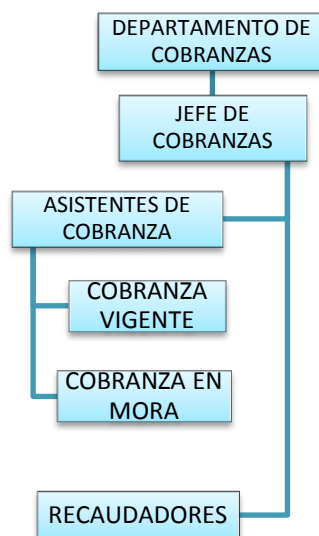


Figura 46 Estructura Propuesta Departamento de Cobranzas

Por otro lado la adquisición e implementación de un programa informático que permita tener información confiable y disponible a la hora de evaluar a cada Gestor, de esta manera se podrá mantener un mejor control sobre la Gestión de Cartera. Las ventajas que se espera obtener son:

- Marcación progresiva y predictiva.
- Grabación de llamadas.
- Control de rendimiento sobre gestores.
- Control de seguimientos.
- Verificación de datos de clientes (Información Crediticia)
- Reportes personalizados
- Envío de SMS masivos.

Una vez presentada la estructura organizacional a implementar, se presenta la Distribución de personal propuesta, a fin de poder Gestionar la Cartera de acuerdo al tiempo que ha transcurrido, es decir se consideran las cuentas que se pueden manejar sin problema. Para esto es necesario que el personal se encuentre capacitado y apto para poder manejar la cartera de acuerdo al tipo de cuenta a gestionar.

Tabla 30 Distribución de Clientes Propuesta

| Tiempo | Rango | Ejecutivo | N° Clientes |
|------------|----------------------------|------------------------------|-------------|
| Vigente | 0 días | Asistente de Cartera Vigente | 2032 |
| 30 días | 30 días vencido | Asistente de Cartera Vigente | |
| 60 días | 31 a 60 días vencido | Asistente de Cartera en Mora | 2288 |
| 90 días | 61 a 90 días vencido | Asistente de Cartera en Mora | |
| 120 días | 91 días a 120 días vencido | Asistente de Cartera en Mora | |
| a más días | 121 a más días | Asistente de Cartera en Mora | |

Es importante mencionar que dentro de este proceso, una persona normalmente puede gestionar alrededor de 400 clientes sin considerar clientes problema esto sería un promedio de 20 clientes diarios. Sin embargo al momento los Gestores manejan un excesivo número de clientes y dentro de ellos quienes tienen problema y demandan más tiempo en poder confirmar su pago. A continuación se presenta la distribución de clientes que se gestionan al momento.

Tabla 31 Ejecutivos con el Total Clientes

| EJECUTIVO COBRANZAS | N° | 2014 | TOTAL CLIENTES (ACTIVOS Y CANCELADOS) |
|--------------------------------------|----|-----------------------------|---------------------------------------|
| | | N° CLIENTES-CARTERA VIGENTE | |
| Irene Elizabeth Molina Chávez (Jefe) | 1 | 378 | 566 |
| María Fernanda Villarreal Gabela | 1 | 309 | 790 |
| Edwin Mauricio Becerra Páez | 1 | 348 | 776 |
| Sandra Maricela Córdova Vásquez | 1 | 330 | 750 |
| David Armando Robles Ortega | 1 | 358 | 720 |
| Ana Cristina Lincango Tenorio | 1 | 309 | 718 |
| Total general | 6 | 2032 | 4320 |

La contratación de Personal se encargara de gestionar la cartera de clientes Cancelados y morosos a partir de los de 60 a más días de vencimiento.

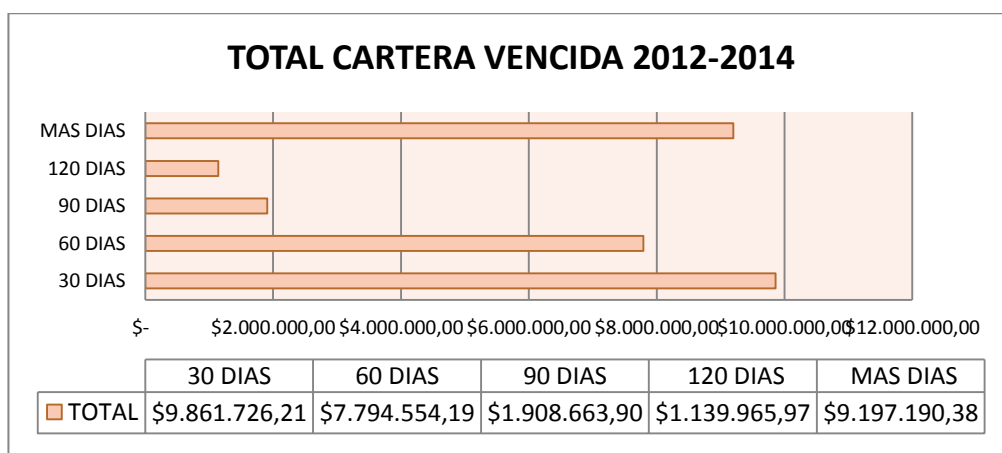
Tabla 32 Ejecutivos con Clientes Propuesta

| EJECUTIVO COBRANZAS | N° | TOTAL CLIENTES (ACTIVOS Y CANCELADOS) | NUEVA DISTRIBUCION DE CARTERA TOTAL |
|--------------------------------------|----------|---------------------------------------|-------------------------------------|
| Irene Elizabeth Molina Chávez (Jefe) | 1 | 566 | 40 |
| María Fernanda Villarreal Gabela | 1 | 790 | 400 |
| Edwin Mauricio Becerra Páez | 1 | 776 | 400 |
| Sandra Maricela Córdova Vásquez | 1 | 750 | 400 |
| David Armando Robles Ortega | 1 | 720 | 400 |
| Ana Cristina Lincango Tenorio | 1 | 718 | 400 |
| Asistente Cobranzas | 1 | - | 760 |
| Asistente Cobranzas | 1 | - | 760 |
| Asistente Cobranzas | 1 | - | 760 |
| Total general | 9 | 4320 | 4320 |

Con esta alternativa se pretende recuperar los valores vencidos a partir de 30 días de vencimiento. Para efecto del análisis del modelo, se consideran los valores vencidos a partir del año 2012, considerando clientes activos como cancelados.

Tabla 33 Cartera Vencida 2012-2014

| AÑOS 2012-2014 | 30 DIAS | 60 DIAS | 90 DIAS | 120 DIAS | MAS DIAS | TOTAL |
|----------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------|
| TOTAL | \$ 9.861.726,21 | \$ 7.794.554,19 | \$ 1.908.663,90 | \$ 1.139.965,97 | \$ 9.197.190,38 | \$ 29.902.100,65 |

**Figura 47 Total Cartera Vencida 2012-2014**

La Gestión de Cartera vencida, debe dar resultados en menos de 1 año, de esta manera se alcanzara el objetivo de recuperación de estos valores, considerando el crecimiento de Clientes, se podría quedar con el Recurso Humano propuesto, de tal manera se alcanzará la liquidez necesaria para cubrir las actividades de la empresa.

Plan de Distribución de Cartera por fecha de Vencimiento

El plan de Distribución de Cartera General y los procesos a ejecutar para recuperar valores adeudados por clientes. En este caso se considerará el número de clientes que en la actualidad manejan y segmentación de cartera propuesta.

Tabla 34 Plan de Distribución de Cartera

| Tiempo | Rango | Proceso de Cobro | Medio | Ejecutivo | Clientes |
|-------------------|----------------------------|-----------------------------------|---|------------------------------|----------|
| Vigente | 0 días | Cobranza Preventiva | Contacto Telefónico - Confirmación de Pago | Asistente de Cartera Vigente | 2032 |
| 30 días | 30 días vencido | Cobranza Administrativa (Interna) | Contacto Telefónico - Notificación de Corte por Mora | Asistente de Cartera Vigente | |
| 60 días | 31 a 60 días vencido | Cobranza Administrativa (Interna) | Contacto Telefónico - Inactivación del Servicio | Asistente de Cartera en Mora | 2288 |
| 90 días | 61 a 90 días vencido | Cobranza Administrativa (Interna) | Contacto Telefónico o Personal - Convenio de Pago | Asistente de Cartera en Mora | |
| 120 días | 91 días a 120 días vencido | Cobranza Pre-Legal | Notificación Pre-Legal de Cobro | Asistente de Cartera en Mora | |
| a más días | 121 a más días | Cobranza Legal | Gestión de Cartera con apoyo de agente externo (Abogado). | Asistente de Cartera en Mora | |

Los procesos a emplear en la recuperación, se basa principalmente en el hecho de considerar los saldos y porcentajes de deuda que representan para la empresa

Plan de Recuperación de Cartera en relación a la proyección de Ventas y Reportes de Facturación

La planificación de recuperación de cartera, es el punto de partida para definir objetivos, metas y estrategias que permitan la recuperación óptima que se realizará de acuerdo a la proyección de Ventas y Reportes de Facturación, de esta manera la empresa podrá contar con una proyección de Ingresos por entrega de Servicios.

Tabla 35 Plan de Recuperación de Cartera

| AÑO | 2012 | | 2013 | | 2014 | |
|--------------------------------|-------------------------|------------|-------------------------|------------|-------------------------|------------|
| REPORTE DE VENTAS | \$ 783.807,41 | | \$ 963.386,89 | | \$ 992.121,16 | |
| REPORTE FACTURACION | \$ 37.733.118,64 | | \$ 50.034.728,40 | | \$ 53.310.567,93 | |
| RECUPERACION DE CARTERA | \$ 24.249.454,23 | 64% | \$ 42.432.178,38 | 85% | \$ 44.494.681,71 | 83% |
| PROYECCION DE VENTAS | 2015 | | 2016 | | 2017 | |
| | \$ 1.062.364,45 | | \$ 1.031.595,77 | | \$ 1.062.364,45 | |
| PROYECCION FACTURACION | \$ 54.372.932,38 | | \$ 55.404.528,15 | | \$ 56.466.892,60 | |
| RECUPERACION DE CARTERA | \$ 53.285.473,74 | 98% | \$ 54.296.437,59 | 98% | \$ 55.337.554,75 | 98% |

Contar con una base de datos que nos permita conocer hacia donde queremos llegar, constituye un factor muy importante, al considerar un posible escenario de Ventas y Facturación, permitirá que el Departamento de Cobranzas emplee mecanismos, técnicas, estrategias que permitan alcanzar el nivel de recuperación definido como objetivo, el 98% de recuperación es la meta a cumplir.

Es Departamento de Cobranzas anualmente considerara y analizará las proyecciones para que año a año pueda plantear diferentes estrategias y planes que permitan alcanzar la recuperación de cartera planteada.

El Departamento de Cobranzas definirá los Objetivos y Metas a alcanzar de acuerdo a la Planificación anual realizada. Entre los principales objetivos y metas a considerar son:

La gestión de cartera debe realizarse de manera eficiente y efectiva de tal manera que pueda alcanzar el 98% de recuperación mensual.

Elevar la capacidad competitiva de cada gestor a través de incentivos que permitan que desempeñen sus labores de mejor manera, siempre tomando en cuenta el servicio que se entrega al Cliente.

La meta a trazar como equipo de trabajo, será definida por todos quienes conforman el Departamento, de tal manera que sean metas alcanzables de acuerdo a los recursos que se disponga.

Normativa para el proceso de Gestión de Cobranza de Cartera Vigente y Morosa para clientes Públicos y Privados

Para el Departamento de Cobranzas, la normativa empleada se basa en procedimientos a emplear de acuerdo a la gestión de cartera para clientes públicos y privados, cartera vigente y morosa, a continuación se presenta la normativa a emplear.

Procedimiento de Cobranza

Los procedimientos de cobranza están organizados en función de los siguientes elementos:

- El procedimiento de cobro, que consiste en determinar las responsabilidades y atribuciones de cada gestor.
- Las técnicas de contacto que hacen referencia a los métodos que deben utilizar a fin de contactar al cliente e indicar que sus pagos están por vencer y motivarlos a ponerse al día.
- Las estrategias de cobranza que se utilizaran en cada rango del procedimiento de cobro, este estará dado por Débito Bancario y Convenio de Pago.

Una vez identificados los procesos y medios a considerar en la Gestión de Cobranza, se presenta el proceso detallado que comprende cada uno de ellos.

Procedimiento Cobranza de Cartera Vigente y Morosa

Los Gestores de Cobranzas serán responsables de:

Contactar al cliente telefónicamente para confirmar recepción de factura y recordar fecha de pago, especialmente a clientes Corporativos.

Interactuar con el ejecutivo de Cuenta (Comercial) sobre ciertas novedades del cliente: descuento, cancelaciones o suspensiones, Cambios de Plan, etc.

Registrar la información en el SIT (Sistema Integrado Telconet), de la respectiva gestión de cobranzas y todas las novedades señaladas en el literal anterior.

En caso de que no se llegue a concretar con el cliente ningún pago, convenio de pago, dentro de los plazos estipulados en la Política de Cobranzas, el Gestor de Cobranzas será responsable de “inactivar” el servicio al cliente.

Es responsabilidad de dar seguimiento exhaustivo a los clientes que se encuentran en status “inactivo” o “cancelado” dentro del SIT.

Referencias

Manual de SIT.

Políticas de Telconet.

Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

Código de Comercio

Descripción del Procedimiento

Se procede a ingresar al SIT, los depósitos y transferencias enviadas por los clientes y los débitos bancarios, en caso de que existan vales rechazados se ingresan en el SIT los motivos por los cuales no se pudo realizar el débito.

La gestión de Cobranzas contempla las siguientes actividades:

Llamadas telefónicas al cliente: Para confirmar recepción y cualquier novedad sobre la factura, coordinar fechas de pago.

Envío de mails masivos: Se pone en conocimiento de los clientes que su factura está por vencer y la fecha de corte con copia al vendedor

Y en el caso de no tener confirmación se vuelve adjuntar mails de punto dos mencionando la suspensión del servicio.

La persona de cobranzas enviará al recaudador a realizar los cobros previamente confirmados tratándose de clientes Corporativos, con la respectiva Autorización para retiro de cheque, de ser el caso.

Al finalizar el día se realiza el control de todo lo recaudado para enviarlo a Caja, para que efectúe el ingreso al SIT, y prepare el depósito que se lo envía el mismo día o posterior al de la recaudación.

Al momento de que el cliente incumple su obligación de pago, se procede a desactivar el servicio, y a su vez en el momento de que el cliente ha pagado o le fue aprobado un Convenio de Pago se procede a la activación del servicio.

De no tener respuesta alguna por parte del cliente respecto de su deuda se le remitirán requerimientos escritos de pago.

Cuando la gestión de cobro no ha tenido éxito, se pasa el caso a la parte legal con los respectivos soportes.

Registros

Carta de Convenio de Pago

Requerimiento de Pago

Último Requerimiento de Pago

Referencia Comercial

Procedimiento de Cobranza Clientes con Débito Bancario

Inmediatamente de facturado el servicio se envía información de clientes con forma de pago débitos a Cobranzas.

Cobranzas efectúa reporte y envía información a Bancos y empresas emisoras de tarjetas para el cobro a clientes.

Recibida de Bancos y emisoras de tarjetas información de débitos se los liquida y procede al ingreso de valores al SIT.

Clientes a los cuales no se les pudo efectuar debito por fondos se les corta servicio para que paguen en oficina.

A partir del 5 de cada se mes se llama a los clientes VIP para confirmar recepción de factura del mes corriente.

El 15 de cada mes se envía mail con recordatorio de pago con fecha máxima el 20 de cada mes fecha de corte por mora el 21 del mismo mes.

Se efectúa una segunda llamada antes del 15 a los clientes para coordina fecha de entrega de pago.

Procedimientos de Cobranza para Cartera Morosa por días de vencimiento

Procedimiento gestión de cartera vencida a 30 días

Considerando que al momento la Cartera Vencida a 30 días cuenta con índice de morosidad del 33%, por lo que es necesario tomar medidas correctivas, a fin de que estos valores sean recuperados en el menor tiempo posible. La importancia del cobro de estos rubros radica en el hecho de que son resultado de un incremento de colocación de productos en el mercado.

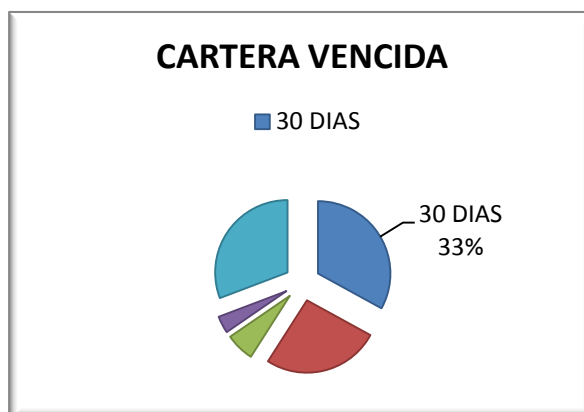


Figura 48 Cartera Vencida
Fuente: TELCONET S.A.

La propuesta de la gestión de cartera a 30 días de vencimiento tiene el objetivo de mejorar la estrategia de recuperación en función del riesgo, uno de los indicadores que utilizaremos como medida de riesgo es el índice de morosidad.

Estrategias de manejo de cuentas con vencimiento de hasta 30 días, se considerara lo siguiente:

La distribución de cartera de acuerdo al tiempo de vencimiento, de esta manera se definirá las funciones de los gestores.

- Ejecutar las políticas del Departamento de Cobranza.

El contacto telefónico con los clientes se debe realizar de acuerdo al volumen de cartera vencida.

- Comunicación formal con el cliente a fin de llegar a un acuerdo de compromiso de pago, manejo de reclamos, documentación o cheques devueltos.
- El Gestor se comunicara con el cliente por dos ocasiones, para definir la fecha y para recordar el compromiso de pago (verbal), además de enviar notificaciones por correo electrónico.

Con el fin de que los gestores se dediquen el 100% de tiempo a este segmento de cartera, es necesario capacitar al personal que estará a cargo de estas cuentas.

- Los Gestores que estarán a cargo de clientes con cuentas a 30 días de vencimiento serán los Gestores de Cartera Vigente, de no tener respuesta

de confirmación máximo a los 20 días posteriores, pasa a gestionar un Gestor de Cartera en Mora, con el fin de no descuidar clientes con cartera por vencer.

Procedimiento gestión de cartera vencida a 60 días

La gestión de cartera a 60 días de vencimiento cuenta con índice de morosidad es del 26%, para esta etapa de cartera ya es necesario tomar medidas más estrictas, ya que el cliente ha incurrido en incumplimiento de compromiso de pago una vez que ya ha sido notificado.

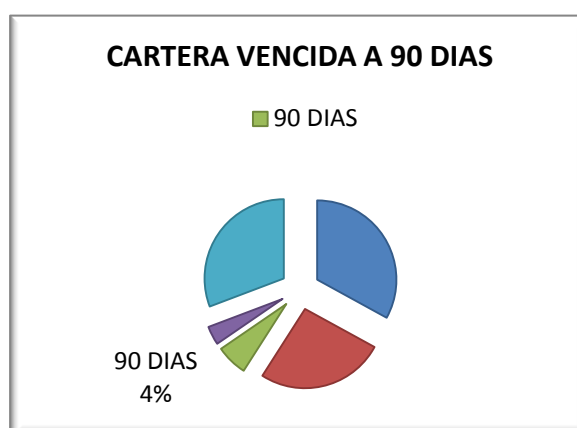


Figura 49 Cartera Vencida a 90 Días

Fuente: TELCONET S.A.

Estrategias de manejo de cuentas con vencimiento de hasta 60 días, se considerara lo siguiente:

La distribución de cartera de acuerdo al tiempo de vencimiento, de esta manera se definirá las funciones de los gestores.

- Ejecutar las políticas del Departamento de Cobranza.

El contacto telefónico con los clientes se debe realizar de acuerdo al volumen de cartera vencida.

- Comunicación formal con el cliente a fin de llegar a un acuerdo de compromiso de pago, manejo de reclamos, documentación o cheques devueltos.

- El Gestor se comunicara a través de notificaciones la suspensión del servicio, si a pesar de eso no tiene respuesta, con el debido sustento se procede con la inactivación del servicio.

Con el fin de que los gestores se dediquen el 100% de tiempo a este segmento de cartera, es necesario capacitar al personal que estará a cargo de estas cuentas.

- Los Gestores que estarán a cargo de clientes con cuentas a 60 días de vencimiento serán los Gestores de Cartera en Mora.
- Especialización de cobro que obtendrán a través de cursos, para garantizar exclusivamente a la gestión de recuperación de cartera vencida.
- Implementar herramientas de control, que comprenden los reportes y mediciones que utilizan para hacer el seguimiento diario de estos casos y efectuar ajustes en los procesos de ser necesario.

Procedimiento gestión de cartera vencida a 90 días

La gestión de cartera a 90 días de vencimiento cuenta con índice de morosidad es del 6%, para esta etapa de cartera, es necesario contar con el apoyo del departamento legal. Al ser una proporción no tan considerable en la actualidad no le están considerando como importante, por lo que posteriormente veremos que en la siguiente etapa de cartera el índice de morosidad es alto.

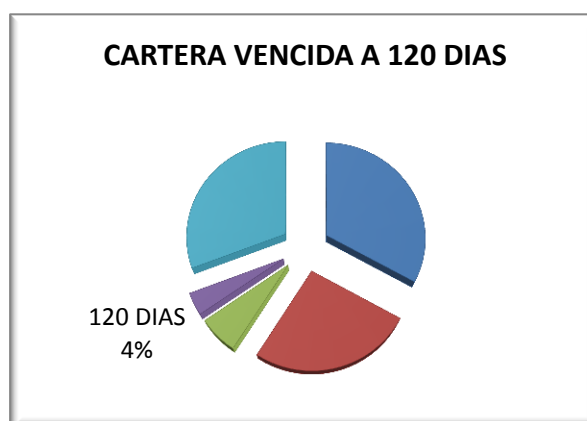


Figura 50 Cartera Vencida a 120 Días

Fuente: TELCONET S.A.

Estrategias de manejo de cuentas con vencimiento de hasta 90 días, se considerara lo siguiente:

La distribución de cartera de acuerdo al tiempo de vencimiento, de esta manera se definirá las funciones de los gestores.

- Ejecutar las políticas del Departamento de Cobranza.
- El contacto telefónico con los clientes se debe realizar de acuerdo al volumen de cartera vencida.
- Comunicación formal con el cliente a fin de llegar a un acuerdo de compromiso de pago, manejo de reclamos, documentación o cheques devueltos.
- El Gestor comunicará a través de notificaciones la suspensión del servicio, si a pesar de eso no tiene respuesta, con el debido sustento se procede con la inactivación del servicio.
- El Gestor de cobranzas deberá tomar medidas pre-legales a fin de que el cliente moroso se ponga al día con la cuenta vencida, de ser necesario la notificación pre-legal se la hará de manera personal a fin de que se llegue a un acuerdo a través de convenios de pago.

Con el fin de que los gestores se dediquen el 100% de tiempo a este segmento de cartera, es necesario capacitar al personal que estará a cargo de estas cuentas.

- Los Gestores que estarán a cargo de clientes con cuentas a 90 días de vencimiento serán los Gestores de Cartera en Mora.
- Especialización de cobro que obtendrán a través de cursos, para garantizar exclusivamente a la gestión de recuperación de cartera vencida.
- Implementar herramientas de control, que comprenden los reportes y mediciones que utilizan para hacer el seguimiento diario de estos casos y efectuar ajustes en los procesos de ser necesario.
- Apoyo de la parte de legal, a fin de enviar y entregar notificaciones pre-legales.

Procedimiento gestión de cartera vencida a 120 días a más

La gestión de cartera de 120 a más días de vencimiento cuenta con índice de morosidad es del 35%, para esta etapa de cartera, ya es necesario la presencia de un abogado para la gestión con quien directamente se comunicará y con el debido sustento de los Gestores tomen medidas legales de recuperación.

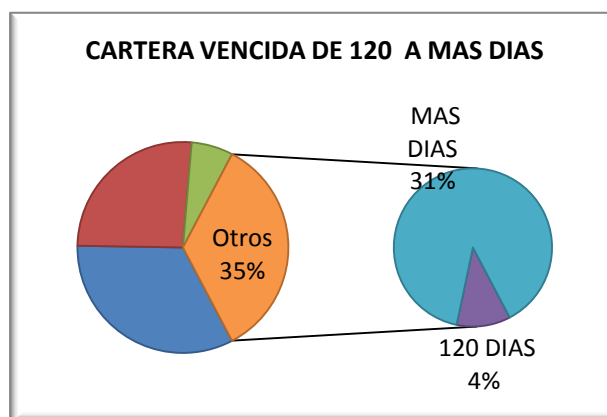


Figura 51 Cartera Vencida de 120 a Mas Días

Fuente: TELCONET S.A.

Estrategias de manejo de cuentas con vencimiento de 120 a más días, se considerara lo siguiente:

La distribución de cartera de acuerdo al tiempo de vencimiento, de esta manera se definirá las funciones de los gestores.

- Ejecutar las políticas del Departamento de Cobranza.

El contacto telefónico con los clientes se debe realizar de acuerdo al volumen de cartera vencida.

- Comunicación formal con el cliente a fin de llegar a un acuerdo de compromiso de pago, manejo de reclamos, documentación o cheques devueltos.
- El Gestor se comunicara a través de notificaciones la suspensión del servicio, si a pesar de eso no tiene respuesta, con el debido sustento se procede con la inactivación del servicio.

El Gestor de cobranzas y el abogado tendrán la obligación de Notificar al cliente que de acuerdo a las políticas se reportará que el crédito se encuentra vencido. Esto se lo realizara de acuerdo a la (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros,

2013) “Expedir las normas que regulan el envío de la información que las compañías sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, que realizan ventas a crédito, deben reportar a la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos (DINARDAP)”

Con el fin de que los gestores se dediquen el 100% de tiempo a este segmento de cartera, es necesario capacitar al personal que estará a cargo de estas cuentas.

- Los Gestores que estarán a cargo de clientes con cuentas de 120 a más días de vencimiento serán los Gestores de Cartera en Mora.
- Especialización de cobro que obtendrán a través de cursos, para garantizar exclusivamente a la gestión de recuperación de cartera vencida.
- Implementar herramientas de control, que comprenden los reportes y mediciones que utilizan para hacer el seguimiento diario de estos casos y efectuar ajustes en los procesos de ser necesario.
- Apoyo de la parte de legal, para realizar la notificación con apego a la Ley a fin de no tener inconvenientes posteriores.

Seguimiento de Cumplimiento de Objetivos

Objetivos estratégicos

1. Análisis del número de personal adecuado para la recuperación de cartera de acuerdo al volumen de crecimiento de clientes.

Estrategias

- Desarrollo de mecanismos de distribución de clientes para cada gestor de cobranzas.
- Implementar una Planificación de Recuperación de Cartera
- Fortalecer la gestión de Recuperación de Cartera a través de capacitaciones entregadas.
- Impulsar el desarrollo de capacidades del personal.

2. La implementación de un sistema informático que permita mantener un control y seguimiento de la Recuperación de Cartera.

Estrategias

- Dotar de un sistema informático para el departamento de cobranzas a fin de automatizar los procesos de análisis de reportes de cobranza.
3. Estructuración de procesos y procedimientos que permitan establecer un nivel mensual de recaudación del 98% con respecto a la facturación.

Estrategias

- Mejorar los procesos y procedimientos que permita elevar el nivel de recaudación actual.
 - Fortalecer los procesos y procedimientos de gestión de cobranza para alcanzar el nivel de recaudación planificado.
 - Establecer procesos y procedimientos adecuados para agilizar, monitorear y controlar la gestión de cobranza.
4. Implementar infraestructura y mantener condiciones organizacionales adecuadas para lograr un mejor desempeño del personal.

Estrategias

- Fortalecer la infraestructura necesaria para el personal del Departamento de Cobranza.

Coordinador Técnico

Coordinación interdepartamental para el desarrollo de actividades de Gestión de Cobranzas

El desempeño eficiente del Departamento de Cobranzas, depende de actividades de áreas relacionadas, por eso es importante la comunicación interdepartamental como base para poder dar gestión a las cuentas de clientes, en especial a cuentas que se encuentren morosas, para las cuentas vigentes por lo general es necesario conocer de cambios o acuerdos realizados con el área comercial. Uno de las principales causas de retraso en el cobro de facturas, recae en la falta de atención del Ejecutivo

comercial, este inconveniente afecta significativamente la recuperación de cartera mensual y que existan clientes que manejen cuentas morosas.

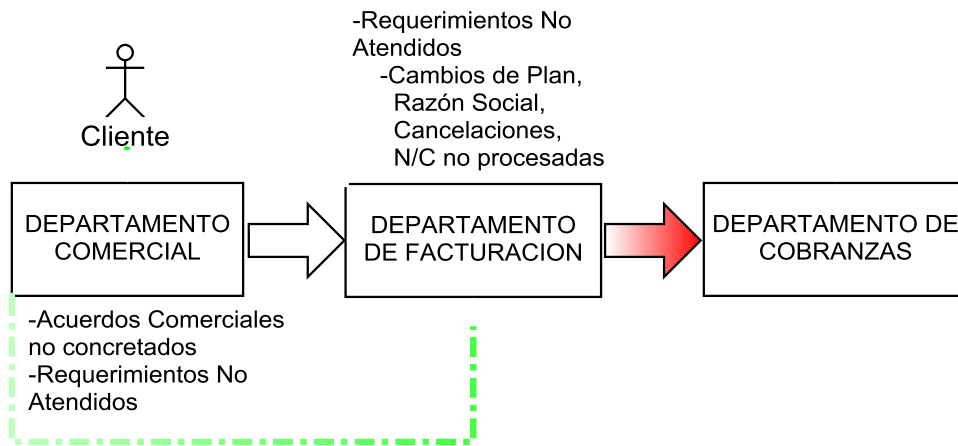


Figura 52 Relación Interdepartamental

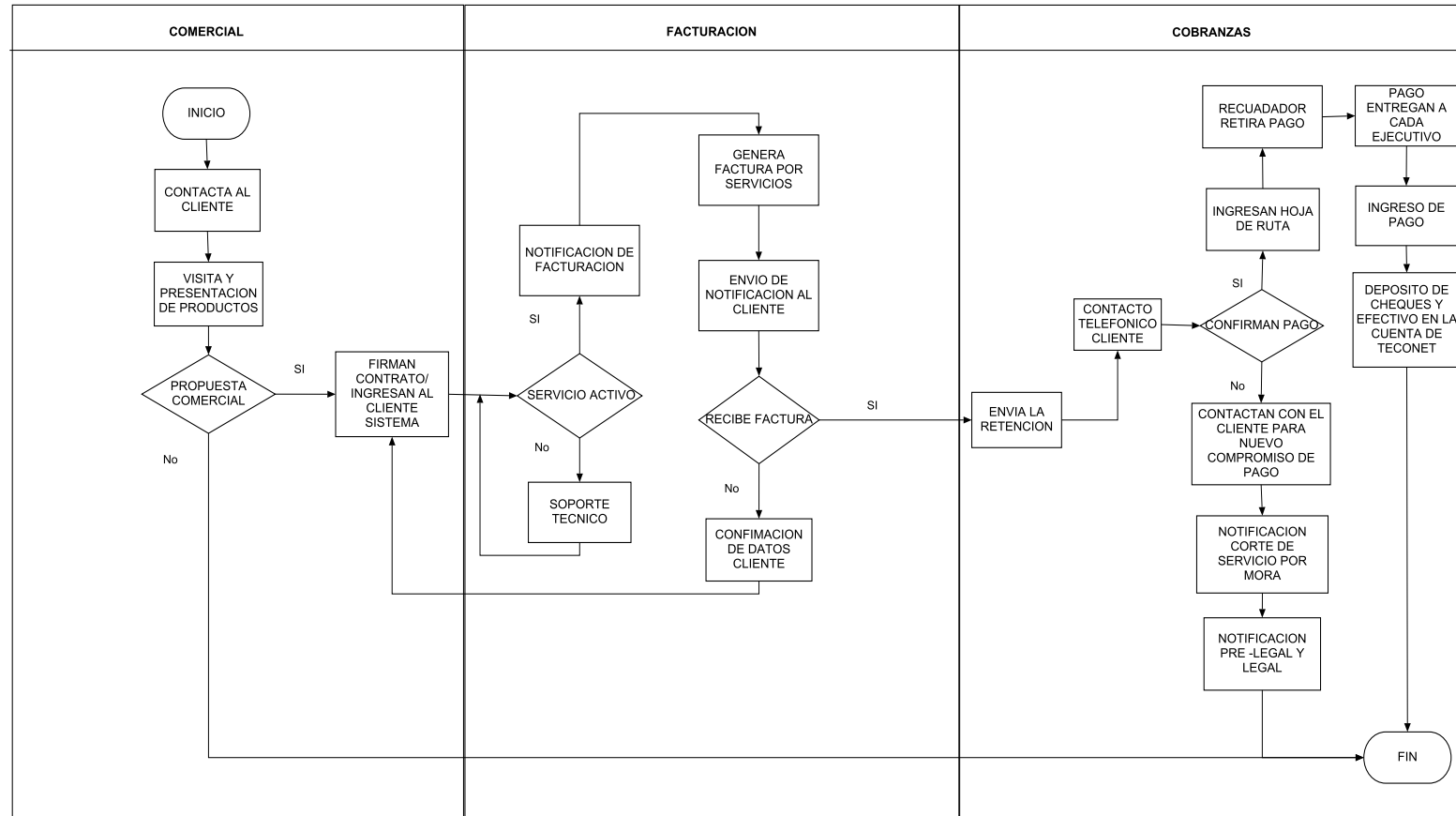


Figura 53 Flujograma Interdepartamental

Informes sobre la Gestión de Cobranza

Los informes que se utilizarán, deben contener la información necesaria para poder tomar medidas preventivas y correctivas en la gestión de cartera, con el objetivo de recuperar los valores adeudados por los clientes. Los mismos que se generarán de acuerdo a la necesidad del Departamento, dentro de los principales tenemos: informe de avance de ejecución de planes, informes individuales de gestores, informe de cumplimiento de estrategias, políticas, planes y de las metodologías de seguimiento de cartera empleadas.

Los informes de analizados nos permitirán:

- Conocer falencias en el procedimiento de recuperación y plantear nuevas estrategias de cobro, a fin de evitar que genere cartera morosa.
- Normar, estructurar con miras hacia un proceso de excelencia administrativa.
- Determinar la administración de cartera de manera eficiente y los elementos adecuados para ejercer una adecuada labor de cobranza.
- Pasar de una modalidad correctiva a una modalidad preventiva en el manejo y administración de riesgos de cartera.
- Revisar y optimizar los procedimientos de Recuperación de cartera Vencida.
- Prevenir y recuperar la cartera vencida con el objeto de mejorar sus resultados, basándose en un sistema planificado y sistematizado de cobranza.

Gestores de Cobranza

Establecimiento numérico de Personal de Gestión de Cobranza mínimo del Departamento de Cobranzas.

- Ajuste de perfiles conforme a cargo
- Objetivos del Cargo
- Responsabilidades Principales
- Responsabilidades específicas
- Autoridad para tomar decisiones
- Definición de comunicación organizacional

Es importante definir el perfil del personal que forma parte del Departamento de Cobranza, de acuerdo al puesto de trabajo, la descripción de cada uno se presenta a continuación:

Identificación para el Jefe de Cobranza

Objetivo del Cargo

Gestionar el mantenimiento y la recuperación de la cartera de clientes, con una rotación menor a 3 meses, mediante el recurso humano a cargo.

Responsabilidades Principales

- Cumplir con el indicador de recuperación de cartera mensual
- Comunicar Objetivos de la Compañía al personal a cargo
- Supervisar al personal del departamento
- Establecer medios, métodos y herramientas para el cumplimiento efectivo de los objetivos del departamento
- Implementar estrategias que permitan el correcto funcionamiento del departamento
- Elaborar políticas, procedimientos e instructivos para mejorar la eficiencia y cumplir con los indicadores
- Cumplir con las políticas de seguridad de la información y del sistema de gestión de calidad
- Cumplir con las buenas prácticas de uso de sistemas, archivos a fin de minimizar el riesgo de ocurrir un incidente de seguridad
- Reportar cualquier evento o incidente de seguridad
- Colaborar activamente en plan propuesto (continuidad de negocio, mejora continua)
- Recuperación de Cartera / Facturación mensual = 98%

Responsabilidades Específicas

- Planificar y asignar tareas a cumplir por el personal a cargo
- Gestión de cartera de clientes VIP

- Monitorear los indicadores de gestión del departamento
- Aprobar contratos de clientes en el SIT (Sistema Integrado Telconet), previo a la instalación
- Manejo de archivo de contratos clientes
- Aprobar gastos de cobranzas para casos judiciales
- Controlar la gestión de recuperación de cartera asignada a Asistentes, de Provincias (Ambato, Ibarra) y Abogado Interno
- Efectuar Análisis de Cartera
- Aprobar Convenios de pago de clientes
- Solucionar quejas de clientes por la gestión de cobranzas
- Presentar reportes a Gerente Financiero Administrativo de gestión de cobranzas
- Aprobados los Cambios de plan, cancelaciones proceder a ejecutar los requerimientos en el SIT
- Determinar valores de notas de crédito a favor de clientes por incidentes en el servicio entregado
- Asignar Cuentas Nuevas
- Selección de personal para el departamento
- Controlar gestión de los Recaudadores
- Visitar clientes de difícil recuperación de cartera
- Manejo de archivo de contratos de clientes
- Proceso nota de crédito
- Recibido el estado de cuenta, se procede a la confirmación de pagos de los clientes los mismos que pueden ser de clientes a nivel nacional
- Aprobada las facturas de canjes, ingreso en el NAF
- Ingreso de pagos de clientes VIP
- Generar archivo para clientes con Débitos en las diferentes Instituciones de Sistema Financiero

Autoridad para Tomar Decisiones

- El ocupante de este cargo en cumplimiento con las políticas de la empresa, está en potestad de inactivar el servicio por falta de pago, o de reactivar el mismo, una vez cancelados los haberes pendientes.
- El ocupante de este cargo debe cumplir con las disposiciones impartidas por el Gerente Financiero Administrativo

Comunicación Organizacional

Interna

- Finanzas, Administración, Contabilidad, Caja, Ventas, Archivo, Sistemas

Externa

- Clientes, Instituciones Financieras, Ministerio de Finanzas, Banco Central.

Identificación para Gestores de Cobranza

Objetivo del Cargo

Recuperar la Cartera Vigente de TELCONET, de tal manera que la cartera vencida sea mínima, cumpliendo los indicadores de gestión definidos por la Gerencia de Cobranzas.

Responsabilidades Principales

- Gestionar el cobro inmediato de la cartera de los clientes asignados
- Mantener actualizada la cartera de clientes
- Ingresar pagos de clientes
- Mantener siempre un trato cordial y educado hacia el cliente.
- Cumplir con las políticas de seguridad de la información
- Cumplir con las buenas práctica de uso de sistemas, archivos a fin de minimizar el riesgo de ocurrir un incidente de seguridad
- Reportar cualquier evento o incidente de seguridad
- Colaborar activamente en todo plan propuesto (continuidad de negocio, mejora continua)

Responsabilidades Específicas

- Preparar hoja de ruta para los recaudadores
- Realizar confirmación y reporte de pagos de clientes a cuentas de la empresa
- Verificar el cumplimiento de la hoja de ruta por cada recaudador
- Ingreso de valores recaudados a las cuentas de clientes.
- Ingreso de los debidos de los clientes
- Gestión de clientes que no se debitaron y suspensión de ser el caso
- Realizar el seguimiento a los clientes por los haberes pendientes
- Confirmar pagos de las instituciones públicas a través del Ministerio de Finanzas
- Registrar observaciones o novedades de los clientes en el sistema, para constancia de la gestión.
- Negociar fechas de pago con los clientes, como gestión de la cobranza de cartera vencida
- Elaborar Convenios de pago con la aprobación de la Jefatura de Cobranzas
- Enviar novedades al departamento correspondiente y dar seguimiento por inconvenientes de facturas, cambios de planes o precios, cancelaciones.
- Retroalimentar al vendedor en casos de no pago de clientes, para su conocimiento y apoyo en la gestión
- Revisar, gestionar regularizaciones, mantenerlos actualizados y emitir Estados de Cuenta de los clientes
- Ingresar depósitos, transferencias al sistema SIT (Sistema Integrado Telconet) y Procesarlos.
- Gestionar y enviar Reportes mensuales de cuentas CANJES.
- Actualizar y enviar Informes de Gestión de Cobranzas mensualmente.
- Actualizar y enviar reportes de Reclamos de clientes a Legalización
- Gestionar suspensión y reactivación del servicio de un cliente con jefe departamental de cobranzas.

- Gestionar Notas de Crédito por incidencias, por errores del cliente o actualizaciones de fecha solicitados por Instituciones Públicas.
- Procesar notas de crédito en la base de datos.
- Asesorar al cliente en cuanto a información de cobranzas.
- Archivar autorizaciones de débito
- Solicitar copias de facturas, contratos y respectivos anexos, para gestionar legalmente a clientes en mora
- Administrar archivo de carpetas de clientes (recepción y envío de documentación al archivo, manejo de archivo de clientes en acción legal, buscar documentos en carpetas de clientes, contratos, convenios de pagos, adendum, informes técnicos, cambios de plan, etc.).
- Realizar depuración de cartera (revisar cliente por cliente para verificar si es cancelado, inactivo y/o activo, registrar los detalles y novedades para ejecutar los cobros).
- Visitar a clientes con la Jefatura de Cobranzas o con su visto bueno para gestionar recuperación de cartera.

Autoridad para Tomar Decisiones

- El ocupante de este cargo en cumplimiento con las políticas de la empresa, está en potestad de inactivar el servicio por falta de pago, o de reactivar el mismo, una vez cancelados los haberes pendientes o efectuado convenio de pago. (Notificado a Jefatura)
- El ocupante de este cargo debe cumplir con las disposiciones impartidas por la Jefatura / Gerencia de Cobranzas / Gerencia Financiera.

Comunicación Organizacional

Interna

- Contabilidad, Caja, Ventas, Archivo, Sistemas

Externa

- Clientes, Instituciones Financieras, Ministerio de Finanzas, Banco Central del Ecuador

Recaudadores

Objetivo del Cargo

Visitar a los clientes para entregar facturas, documentos y recaudar los valores de cuentas por cobrar asignados.

Responsabilidades Principales

- Entregar facturas a los clientes, en base a la programación recibida
- Retirar retenciones
- Realizar cobros de cuentas por cobrar asignadas, manteniendo siempre un trato cordial y educado hacia el cliente
- Cumplir con Hoja de Ruta
- Cumplir con las políticas de seguridad de la información
- Cumplir con las buenas práctica de uso de sistemas, archivos a fin de minimizar el riesgo de ocurrir un incidente de seguridad
- Reportar cualquier evento o incidente de seguridad
- Colaborar activamente en todo plan propuesto (continuidad de negocio, mejora continua)
- Efectuar Depósitos de acuerdo a instrucciones de la Gerencia Financiera

Responsabilidades Específicas

- Revisar hoja de ruta asignada, para optimizar tiempo de recorrido
- Coordinar telefónicamente con clientes retiro de pagos y retenciones
- Entregar documentación a los clientes tales como facturas, comunicaciones, etc.
- Recoger la firma y sello del cliente en la hoja de ruta, detallando la persona que lo atendió y pago recibido
- Recaudar valores a pagar a favor de Telconet
- Retirar retenciones de clientes
- Entregar a cada asistente de cobranzas y Jefe de Cobranzas los valores y retenciones recaudados
- Realizar los depósitos en las cuentas de Telconet definidas para el efecto por la Gerencia Financiera

- Reportar a las Asistentes de Cobranzas, cualquier novedad que se presente en su gestión diaria
- Precautelar la vida propia, el vehículo asignado y los valores recaudados
- Reportar diariamente a Cobranzas y facturación el trabajo realizado
- Archivar Hoja de Ruta
- Acudir a Juzgado para rendir testimonio en causas seguidas contra clientes morosos.

Autoridad para Tomar Decisiones

- El ocupante de este cargo debe cumplir con las disposiciones impartidas la Jefatura / Gerencia de Cobranzas.

Comunicación Organizacional

Interna

- Asistente y Jefe de cobranzas (caja), Facturación

Externa

- Clientes, Instituciones Financieras

6.12. DISEÑO DE LA GESTION

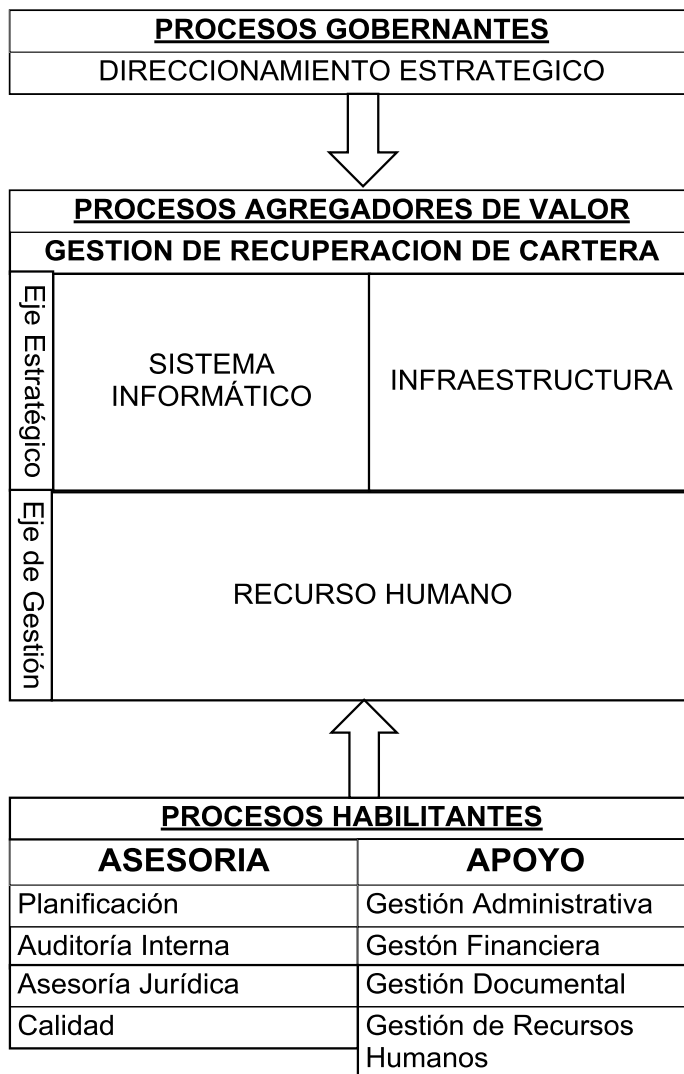


Figura 54 Procesos Gobernantes

| | | | | |
|------------------------------|-----------------------------|---|------------------------|------------------------------|
| CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS | INFRAESTRUCTURA | GESTION DE RECUPERACION DE CARTERA | | CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS |
| | | RECURSO HUMANO - GESTION DE CARTERA VIGENTE - GESTION DE CARTERA MOROSA | | |
| | SISTEMA INFORMATICO | Planificación | Gestión Administrativa | |
| | | Auditoría Interna | Gestón Financiera | |
| | | Asesoría Jurídica | Gestión Documental | |
| Calidad | Gestión de Recursos Humanos | | | |

Figura 55 Cadena de Valor

6.13. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

En la actualidad la proyección de estados financieros en una empresa tiene una gran importancia, ya que permiten tomar decisiones a futuro considerando las variables que pueden afectar el adecuado desarrollo de actividades en la empresa.

Para realizar las proyecciones se considera la información histórica de la empresa, para lo cual se toma la información de los Estados Financieros de TELCONET S.A. correspondientes a los años 2012 al 2014, para proyectar los próximos 3 años que constaría el periodo del 2015-2017

Estado de Resultados Proyectado

El estado de resultados se proyecta con el objetivo de suministrar información de ingresos y costos esperados por la empresa para los siguientes tres años, los aspectos a considerar son:

- Ventas,
- Costos,
- Gastos Administrativos
- Gastos de Ventas
- Gastos Financieros

La proyección de las ventas se realiza de acuerdo a la información proporcionada por el Departamento comercial que incluye el criterio de comercialización de la gerencia o mediante el método de mínimos cuadrados que consiste en tomar información histórica para la proyección de periodos futuros.

Al contar con la información histórica de Ventas, se procede con el análisis de la tendencia dentro del periodo 2012 al 2014. La información presentada en los tres años mencionados se muestra un crecimiento notable que según la gerencia de la empresa, es improbable mantener esa tendencia, debido a factores externos que se puedan presentar.

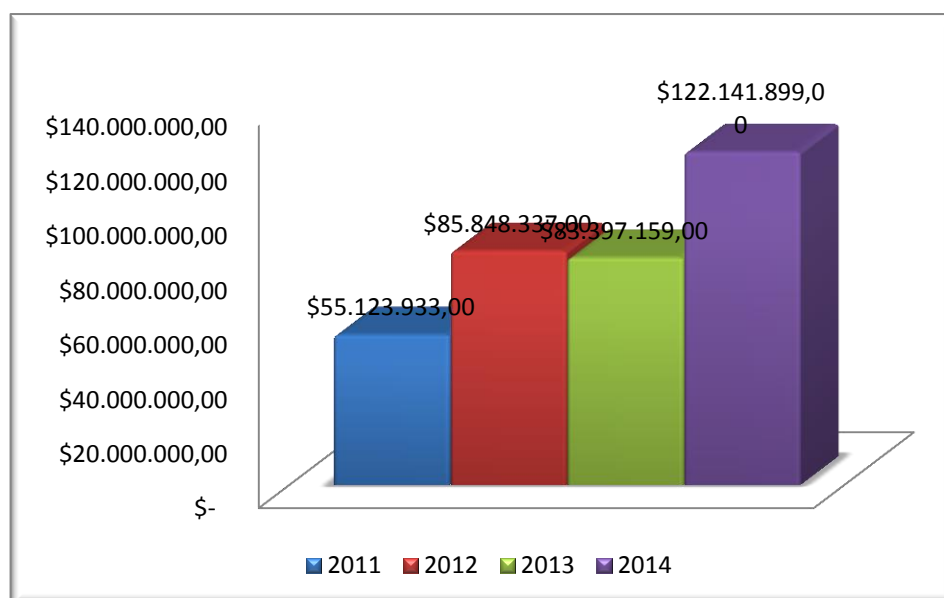


Figura 56 Histórico de Ventas

Fuente: TELCONET S.A.

La variación existente del periodo 2014-2013 fue ocasionada debido a la empresa concreta importantes proyectos con instituciones públicas, sin embargo al ser contratos renovables a un año la venta generada a este tipo de empresas es incierto.

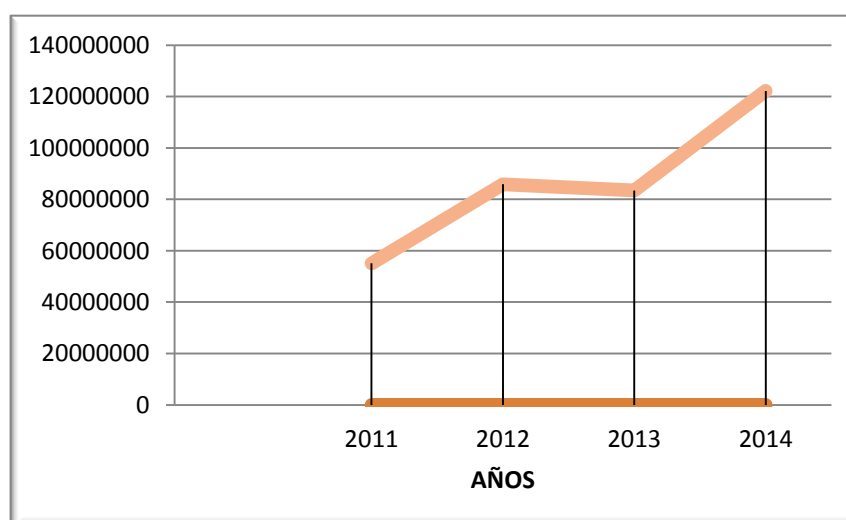
De esta manera podemos conocer la tendencia real de las ventas que nos servirá de información para poder realizar las proyecciones para los años siguientes se recopiló información de cuatro años anteriores, del que se obtuvo en siguiente resumen:

Tabla 36 Promedio Ingresos operacionales 2011-2014

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------------------------|------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| INGRESOS OPERACIONALES | \$ 55.123.933,00 | \$ 85.848.337,00 | \$ 83.397.159,00 | \$ 122.141.899,00 |
| | | 2012 VS 2011 36% | 2013 VS 2012 -3% | 2014 VS 2013 32% |
| PROMEDIO | 22% | | | |

Tabla 37 Promedio General Crecimiento en Ventas

| | |
|------------------------------------|------------|
| PROMEDIO HISTORICO | 22% |
| PROMEDIO GERENCIA COMERCIAL | 15% |
| PROMEDIO GENERAL | 18,5% |

**Figura 57 Ingresos Operacionales 2011-2014**

Fuente: TELCONET S.A.

La proyección de los ingresos se realiza de acuerdo al crecimiento anual promedio de ventas del 22%, correspondiente a los crecimientos registrados en los últimos 4 años que va de la mano con la información proporcionada por la gerencia de la empresa que manifiesta que la empresa considera para su presupuesto, que las ventas mantendrán el crecimiento en ventas del 15%, a fin de no tener variaciones superiores a la estimada por la Gerencia se considera factible realizar la proyección

considerando el promedio entre los valores históricos de crecimiento y el considerado por la Gerencia sienta el 18,50% , cabe señalar que el incremento porcentual utilizado para las proyecciones ya consideran el incremento anual de la inflación.

El Costo de ventas, se proyectó considerando el promedio del análisis vertical efectuado con la información histórica por las ventas proyectadas, por lo tanto, para obtener la proyección del costo de ventas para los tres años próximos, se consideró un 54,57% en relación a las ventas pronosticadas.

Tabla 38 Costo de Ventas

| COSTO DE VENTAS | | | |
|------------------------|---------------|-------------|-------------|
| CUENTA | 2012 | 2013 | 2014 |
| COSTO DE VENTAS | 57,94% | 48,25% | 57,51% |
| PROMEDIO | 54,57% | | |

Fuente: TELCONET S.A.

Gastos Operacionales

Para la proyección de gastos constan de los administrativos y ventas, por lo que se identificó que están directamente relacionados con la inflación, por lo que se consideró este indicador fin de pronosticar el incremento anual de estos rubros. Los porcentajes previstos que se consideraran fueron obtenidos del Banco Central del Ecuador.

Tabla 39 Inflación Promedio

| Años | 2015 | 2016 | 2017 |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Inflación promedio | 3,90% | 3,66% | 3,49% |

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla 40 Gastos de Operación

| GASTOS DE OPERACIÓN | | | |
|----------------------------|-------------------------|------------------|------------------|
| CUENTA | 2012 | 2013 | 2014 |
| GASTOS DE OPERACIÓN | \$ 21.953.377,00 | \$ 28.428.196,00 | \$ 26.120.010,00 |
| PROMEDIO | \$ 25.500.527,67 | | |

Fuente: TELCONET S.A.

La proyección de Gastos Administrativos como Ventas se consideró los gastos promedio de los tres años en análisis 2012-2014, el promedio de gastos es \$ 25.500.527,67 el mismo que nos sirve de base para proyectar los periodos del 2015-2017 considerando un incremento anual del índice inflacionario previsto por el BCE para estos años.

Otros Gastos

El pronóstico de los gastos financieros por falta de información de los préstamos que mantiene la empresa se lo realiza a consideración del promedio sobre el peso respecto a las ventas de los últimos tres años.

Tabla 41 Otros Gastos

| OTROS GASTOS | | | |
|---------------------|--------------|-------------|-------------|
| CUENTA | 2012 | 2013 | 2014 |
| OTROS GASTOS | 2,07% | 4,32% | 4,09% |
| PROMEDIO | 3,49% | | |

Fuente: TELCONET S.A.

Se realizó considerando el promedio del análisis vertical efectuado con la información histórica por el pronóstico de ventas realizado, por lo tanto, para obtener los gastos financieros para los próximos tres años se considera el 3,49%, de esta manera la proyección de los gastos.

Participación Trabajadores e Impuesto a la Renta

Con el resultado contable proyectado se calculó la participación a trabajadores multiplicando el resultado obtenido cada periodo por el 15% establecido como participación a trabajadores en el Código de Trabajo Ecuatoriano; para el cálculo del impuesto a la renta se multiplicó el resultado obtenido después de la participación a trabajadores por el 24% correspondiente al valor por impuesto a la renta establecido en la normativa legal vigente.

Teniendo como resultado un estado de resultados proyectados para el periodo 2015-2017.

Tabla 42 Estado de Resultados Proyectado

| TELCONET S.A. | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ESTADO DE RESULTADOS | | | |
| | 2015 | 2016 | 2017 |
| INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS | | | |
| Ingresos | | | |
| Ingresos de Operaciones | \$ 144.738.150,32 | \$ 171.514.708,12 | \$ 203.244.929,13 |
| Ingresos por venta de Data Center | \$ - | \$ - | \$ - |
| Total Ingresos | \$ 144.738.150,32 | \$ 171.514.708,12 | \$ 203.244.929,13 |
| Costos de Operación | \$ 78.983.608,63 | \$ 93.595.576,22 | \$ 110.910.757,82 |
| Costos por venta de Data Center | | | |
| Total de Costo | \$ 78.983.608,63 | \$ 93.595.576,22 | \$ 110.910.757,82 |
| Utilidad Bruta | \$ 65.754.541,69 | \$ 77.919.131,90 | \$ 92.334.171,30 |
| Gastos de Operación | \$ 26.495.048,25 | \$ 27.464.767,01 | \$ 28.423.287,38 |
| Utilidad Antes de Otros Egresos/ Ingresos | \$ 39.259.493,44 | \$ 50.454.364,89 | \$ 63.910.883,92 |
| Gastos Financieros | \$ (5.057.036,75) | \$ (5.992.588,55) | \$ (7.101.217,43) |
| Gastos por Impuestos a la Salida de divisas | \$ (968.933,46) | \$ (1.148.186,15) | \$ (1.360.600,59) |
| Ganancias en inversiones bancarias y financieras | \$ - | \$ - | \$ - |
| Total Egresos | \$ (6.025.970,21) | \$ (7.140.774,70) | \$ (8.461.818,02) |
| Utilidad Antes de Participación a Trabajadores | \$ 33.233.523,23 | \$ 43.313.590,19 | \$ 55.449.065,90 |
| Participación de Trabajadores | \$ 4.985.028,48 | \$ 6.497.038,53 | \$ 8.317.359,89 |
| Utilidad Antes de Impuestos a la Renta | \$ 28.248.494,75 | \$ 36.816.551,66 | \$ 47.131.706,02 |
| Impuesto a la Renta | \$ 6.779.638,74 | \$ 8.835.972,40 | \$ 11.311.609,44 |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | \$ 21.468.856,01 | \$ 27.980.579,26 | \$ 35.820.096,57 |

Balance General Proyectado

La finalidad de realizar el balance proyectado es obtener una idea de la posición financiera consolidada de los próximos años para la empresa Telconet S.A.

Mediante el análisis y aplicación de algunas técnicas de pronóstico se ha obtenido el siguiente estado de situación financiera proyectado para los años 2015, 2016 y 2017, a continuación de ello se explica cómo se determinaron todos los componentes que lo integran.

Cuentas por Cobrar

Para calcular las cuentas por cobrar primero se obtuvo el promedio del periodo medio de cobranzas registrado en los últimos tres años.

Tabla 43 Plazo Promedio de Cobro

| PLAZO PROMEDIO DE COBRO | | | | |
|-------------------------|--------|-------|-------|----------|
| | 2012 | 2013 | 2014 | PROMEDIO |
| PLAZO PROMEDIO DE COBRO | 116,14 | 80,79 | 99,23 | 98,72 |

Fuente: TELCONET S.A.

Dado que el promedio del Plazo Promedio de Cobro de los últimos tres años se puede determinar que el mismo corresponde a contratos realizados con el sector público que aún no han sido cobrados, factores que conllevan que el plazo medio de cobro sobre pase al plazo establecido a finales del 2014 por la gerencia para la recuperación de la cartera, dentro de estas políticas se estableció 45 días como promedio de plazo de cobro, este plazo considera el crédito otorgado a instituciones del sector público y privado.

Política que aún no es aplicada a la cartera de clientes que maneja la empresa por determinación de un periodo prudente de recuperación de cartera.

Para determinar las cuentas por cobrar proyectadas, debido a que conocemos el dato de las ventas pronosticadas y el promedio del periodo medio de cobranzas se despejó la fórmula correspondiente al periodo de cobranza a con el fin de determinar las cuentas por cobrar.

$$\text{Plazo Promedio de Cobro} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar} * 365 \text{ días}}{\text{Ventas}}$$

$$99 \text{ Días} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar} * 365 \text{ días}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Cuentas por Cobrar 2014} = \frac{\text{Plazo Promedio de Cobro} * \text{Ventas}}{365}$$

Las cuentas por cobrar fueron proyectadas de esta manera puesto que el promedio presenta la realidad más cercana de la empresa, por ello no se realiza ninguna variación en su plazo medio de cobro aunque este exceda el dispuesto por políticas internas de la empresa.

Materiales y Suministros para Atención al Cliente

Para determinar la proyección de inventarios se despejó la fórmula del plazo medio de inventarios (rotación de inventarios en días) ya que se cuenta con la información del costo de ventas proyectado y el promedio del plazo medio de inventarios.

Tabla 44 Periodo Promedio Inventarios

| | Fórmula | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------------------------------|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Periodo Promedio Inventarios | (Inventarios *360)/Costo de Ventas | 95 | 79 | 94 | 85 | 134 |
| Promedio Días | | 97 | | | | |

Fuente: TELCONET S.A.

$$Inventarios\ 2014 = \frac{Plazo\ Promedio\ Inventarios * Costo\ de\ Ventas}{365}$$

Con la información histórica se obtuvo un plazo medio de inventarios elevado (97 días), dado que el stock disponible en bodegas es suficiente para cubrir cualquier requerimiento de ventas se pronosticó el saldo de inventarios para cada año con un plazo medio de inventarios de 97 días, de esta manera existirá suficiente inventario y no existirá capital de trabajo ocioso.

Propiedad Planta y Equipo

La proyección de la propiedad, planta y equipo neto de la empresa para los próximos 3 años fue realizada considerando el valor de compra de cada activo fijo, a este monto se le adicionó la adquisición de maquinaria y equipo y equipo de computación y se le restó el monto correspondiente a la depreciación anual.

Cuentas por Pagar

La proyección de las cuentas por pagar se realizó de igual manera tomando como referente un plazo medio de pagos, el promedio del plazo medio de pagos de los últimos tres años es de 192 días, este promedio es demasiado alto puesto como podemos ver no estaría de acuerdo con las políticas de pago que se figo a finales del

2014 con un plazo de pago de 30,45,60 y 90 días como máximo, es por ello que se determina las cuentas por pagar con un plazo de 45 días promedio para los siguientes años.

Obligaciones Bancarias

Dentro de las obligaciones encontramos que el 6,47% corresponde a Obligaciones Corrientes es decir que son a Corto, mientras que el 93% corresponden a sobregiros con los que se maneja puesto que la empresa pasa por un problema interno de retención de fondos de una de sus cuentas por multas establecidas a la entidad por lo que el municipio congelo una de las cuentas más manejadas por la Regional 2- Quito.

Teniendo como resultado un Balance General proyectado para el periodo 2015-2017.

Tabla 45 Balance General Proyectado

| BALANCE GENERAL | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 2015 | 2016 | 2017 |
| ACTIVOS | | | |
| ACTIVO CORRIENTE | | | |
| Efectivo y Equivalente de Efectivo | \$ 20.570.407,26 | \$ 22.686.666,37 | \$ 25.328.547,98 |
| Cuentas por Cobrar Comerciales | \$ 19.821.040,29 | \$ 24.181.669,16 | \$ 29.501.636,37 |
| Cuentas por Cobrar Relacionadas y Otras por | \$ 13.214.026,86 | \$ 16.121.112,77 | \$ 19.667.757,58 |
| Impuestos por Cobrar | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 |
| Materiales y Suministros para atención a Clientes | \$ 21.610.127,15 | \$ 26.364.355,12 | \$ 32.164.513,25 |
| Otros Activos | \$ 6.369.544,65 | \$ 6.688.021,88 | \$ 7.022.422,98 |
| Total Activo Corriente | \$ 81.585.146,21 | \$ 96.041.825,30 | \$ 113.684.878,16 |
| ACTIVOS NO CORRIENTE | | | |
| Cuentas por Cobrar relacionadas y Otras Cuentas | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 |
| Propiedades y Equipo, neto | \$ 67.886.924,70 | \$ 71.281.270,94 | \$ 74.845.334,48 |
| Propiedades de Inversión | \$ 92.778.934,50 | \$ 97.417.881,23 | \$ 102.288.775,29 |
| Otros Activos | \$ 11.511.631,95 | \$ 12.087.213,55 | \$ 12.691.574,22 |
| Inversiones Financieras | \$ 3.883.840,80 | \$ 4.078.032,84 | \$ 4.281.934,48 |
| Total Activo no Corriente | \$ 176.061.331,95 | \$ 184.864.398,55 | \$ 194.107.618,47 |
| TOTAL ACTIVO | \$ 257.646.478,16 | \$ 280.906.223,85 | \$ 307.792.496,63 |
| PASIVOS Y PATRIMONIO | | | |
| PASIVOS CORRIENTES | | | |
| Obligaciones Bancarias | \$ 16.448.258,40 | \$ 17.270.671,32 | \$ 18.134.204,89 |
| Emisión de Obligaciones y Titularización | \$ 8.094.326,10 | \$ 8.499.042,41 | \$ 8.923.994,53 |
| Cuentas por pagar - Proveedores | \$ 50.055.478,20 | \$ 52.558.252,11 | \$ 55.186.164,72 |
| Cuentas por pagar - Relacionadas | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 |
| Pasivos por ingresos diferidos | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 |
| Pasivos Acumulados - Provisiones | \$ 1.907.512,95 | \$ 2.002.888,60 | \$ 2.103.033,03 |
| Pasivos por Impuestos corrientes | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 |
| Total Pasivos Corrientes | \$ 76.505.575,65 | \$ 80.330.854,43 | \$ 84.347.397,15 |
| PASIVOS NO CORRIENTES | | | |
| Obligaciones Bancarias | \$ 1.213.493,40 | \$ 1.274.168,07 | \$ 1.337.876,47 |
| Emisión de Obligaciones y Titularización | \$ 16.286.814,60 | \$ 17.101.155,33 | \$ 17.956.213,10 |
| Cuentas por pagar - Proveedores | \$ 95.520.034,05 | \$ 100.296.035,75 | \$ 105.310.837,54 |
| Pasivo por Ingresos Diferidos | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 |
| Obligaciones de beneficios legales | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 |
| Total Pasivo no Corriente | \$ 113.020.342,05 | \$ 118.671.359,15 | \$ 124.604.927,11 |
| TOTAL PASIVO | \$ 189.525.917,70 | \$ 199.002.213,59 | \$ 208.952.324,26 |
| PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS | | | |
| Capital Social | \$ 11.061.874,00 | \$ 11.061.874,00 | \$ 11.061.874,00 |
| Aportes para futura capitalización | \$ 11.856.299,51 | \$ 12.923.366,47 | \$ 14.086.469,45 |
| Reserva Legal | \$ 3.452.168,72 | \$ 6.524.307,96 | \$ 10.600.726,68 |
| Reserva de Capital | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 |
| Reserva Facultativa | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 |
| Resultados Acumulados | \$ 19.141.731,00 | \$ 20.673.069,48 | \$ 22.326.915,04 |
| Resultados Acumulados provenientes de la actividad | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 |
| Utilidad del Ejercicio | \$ 22.608.487,23 | \$ 30.721.392,36 | \$ 40.764.187,21 |
| Total Patrimonio de los Accionistas | \$ 68.120.560,47 | \$ 81.904.010,26 | \$ 98.840.172,37 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | \$ 257.646.478,17 | \$ 280.906.223,85 | \$ 307.792.496,64 |

6.14. ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS

Análisis de Liquidez

Capital de Trabajo

$$CT = \text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE}$$

Tabla 46 Capital de Trabajo - Proyectado

| CAPITAL DE TRABAJO | | | |
|---------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|
| CUENTA | 2015 | 2016 | 2017 |
| ACTIVO CORRIENTE | \$ 80.965.183,55 | \$ 93.394.587,74 | \$ 108.214.551,85 |
| PASIVO CORRIENTE | \$ 76.505.575,65 | \$ 80.330.854,43 | \$ 84.347.397,15 |
| CAPITAL DE TRABAJO | \$ 4.459.607,90 | \$ 13.063.733,31 | \$ 23.867.154,70 |

La empresa tiene disponible para Capital de Trabajo para el año 2015 de \$ \$ 4.459.607,90, para el año 2016 de \$ \$ 13.063.733,31 y para el año 2014 de \$ \$ 23.867.154,70 después de descontar las obligaciones con terceros.

Razón de Liquidez

$$RL = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

Tabla 47 Razón de Liquidez - Proyectado

| RAZON DE LIQUIDEZ | | | |
|--------------------------|------------------|------------------|-------------------|
| CUENTA | 2015 | 2016 | 2017 |
| ACTIVO CORRIENTE | \$ 81.585.146,21 | \$ 96.041.825,30 | \$ 113.684.878,16 |
| PASIVO CORRIENTE | \$ 76.505.575,65 | \$ 80.330.854,43 | \$ 84.347.397,15 |
| RAZON DE LIQUIDEZ | \$ 1,07 | \$ 1,20 | \$ 1,35 |

Por cada dólar que Telconet adeuda a sus acreedores, cancela el dólar y tiene una diferencia a favor de 0,07ctvos de dólar para invertir en otras actividades del negocio en el año 2015, para el año 2016 la diferencia a favor es de 0,20 ctvs. de dólar y para el año 2017 de 0,35ctvs. de dólar para invertir.

Lo que nos muestra que la empresa se encuentra en capacidad de cubrir con las obligaciones a corto plazo utilizando los recursos corrientes.

Análisis de actividad

Rotación de Activos

$$RA = \frac{VENTAS}{ACTIVOS}$$

Tabla 48 Rotación de Activos - Proyectado

| ROTACION DE ACTIVOS | | | |
|-----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| CUENTA | 2015 | 2016 | 2017 |
| ACTIVO | \$ 257.026.515,50 | \$ 278.258.986,29 | \$ 302.322.170,33 |
| VENTAS | \$ 144.738.150,32 | \$ 171.514.708,12 | \$ 203.244.929,13 |
| VENTAS/ACTIVOS | 0,56 | 0,62 | 0,67 |

Esta razón permite conocer la eficacia que tuvo la empresa en la utilización de los activos totales para lograr el 100% del volumen de ventas en el periodo 2015-2017.

La rotación de los activos totales para el año 2015 necesito 0,56 veces, para el año 2016 de 0,62 veces del activo total y para el año 2017 0,67 veces, lo que indica que las operaciones de empresa continúan generando rendimientos débiles, probablemente es por la alta adquisición de materiales y suministros para atención a clientes y cuentas por cobrar por gestionar.

Rotación de Cuentas por Cobrar

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{VENTAS NETAS}{CUENTAS POR COBRAR}$$

Tabla 49 Rotación de Cuentas por Cobrar

| ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR | | | |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| CUENTA | 2015 | 2016 | 2017 |
| VENTAS | \$ 144.738.150,32 | \$ 171.514.708,12 | \$ 203.244.929,13 |
| CUENTAS POR COBRAR | \$ 33.035.067,15 | \$ 39.146.554,58 | \$ 46.388.667,17 |
| VENTAS/CXC | 4,38 | 4,38 | 4,38 |
| PROMEDIO | 4,38 | | |

Fuente: TELCONET S.A.

Plazo promedio de cobro

$$\text{Plazo Promedio de Cobro} = \frac{360}{\text{ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR}}$$

Tabla 50 Plazo Promedio de Cobro - Proyectado

| PLAZO PROMEDIO DE COBRO | | | |
|-------------------------|-------|-------|-------|
| CUENTA | 2015 | 2016 | 2017 |
| PLAZO PROMEDIO DE COBRO | 82,17 | 82,17 | 82,17 |
| PROMEDIO | 82,17 | | |

Fuente: TELCONET S.A.

Ambos índices, relacionados con el cobro de ventas a crédito, evidencian la estabilidad, esto de manifiesta de esta manera debido las fórmulas utilizadas para pronosticar las cuentas.

Como promedio las cuentas por cobrar rotan 4 veces al año, lo que se convierte en entrada de efectivo cada 83 días, por lo que la cartera que continua siendo alta de acuerdo a la política de plazo medio de cobro.

Rotación de cuentas por Pagar

$$\text{Rotación de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{PROVEEDORES}}$$

Tabla 51 Rotación de Cuentas Por Pagar- Proyectado

| ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR | | | | |
|-------------------------------|---------------|---------------|----------------|--|
| CUENTA | 2015 | 2016 | 2017 | |
| COSTO DE VENTAS | \$ | \$ | \$ | |
| | 78.983.608,63 | 93.595.576,22 | 110.910.757,82 | |
| CUENTAS POR PAGAR | \$ | \$ | \$ | |
| | 50.055.478,20 | 52.558.252,11 | 55.186.164,72 | |
| C. VENTAS/ CUENTAS X PAGAR | 1,58 | 1,78 | 2,01 | |
| PROMEDIO | 1,79 | | | |

Fuente: TELCONET S.A.

Plazo promedio de cuentas por pagar

El plazo promedio de pago representa los días que se tarda la empresa para pagar sus deudas.

$$\text{Plazo promedio de Pago} = \frac{360}{\text{ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR}}$$

Tabla 52 Plazo Promedio de Pago Proyectado

| PLAZO PROMEDIO DE PAGO | | | |
|------------------------|--------|--------|--------|
| CUENTA | 2015 | 2016 | 2017 |
| PLAZO PROMEDIO DE PAGO | 228,15 | 202,16 | 179,13 |
| PROMEDIO | 203,14 | | |

Fuente: TELCONET S.A.

Ambos índices, relacionados con el pago de compras realizadas a crédito, las mismas que evidencian que durante el año 2014 fue de 1,79 y un plazo promedio de pago de 203,14 días. Este índice va en aumento por lo que es posible que a futuro se tenga graves problemas de iliquidez.

Análisis de Rentabilidad

Margen de la Utilidad Neta

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

Tabla 53 Margen de Utilidad Neta

| MARGEN DE UTILIDAD NETA | | | |
|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| CUENTA | 2015 | 2016 | 2017 |
| UTILIDAD NETA | \$ 21.468.856,01 | \$ 27.980.579,26 | \$ 35.820.096,57 |
| VENTAS | \$ 144.738.150,32 | \$ 171.514.708,12 | \$ 203.244.929,13 |
| Margen de Utilidad Neta | 15% | 16% | 18% |

Fuente: TELCONET S.A.

Como se puede apreciar las ventas de la empresa para el año 2015 al 2017 generaron el 15%, 16% y 18% de utilidad respectivamente. Adicionalmente decimos que a pesar del aumento en los costos de venta y en los gastos de administración y ventas, las ventas crecieron lo suficiente para asumir dicho aumento.

6.15. ANALISIS DE RESULTADOS DEL MODELO DE GESTION FINANCIERA PARA EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS

Una vez que contamos con la información de los estados financieros proyectados y el análisis de los índices respectivamente, se procede a la presentación de resultados considerando que el desarrollo del proyecto denominado Modelo de Gestión Financiera, está enfocado al mejoramiento en el área de Financiera, específicamente al Departamento de Cobranzas de la Regional Quito de la empresa Telconet S.A.

Para esto es necesario considerar la información proporcionada por la Gerencia financiera, quien nos menciona que la empresa al manejarse bajo dos regiones como lo es Guayaquil y Quito.

El aporte de participación de Quito como Regional 2 en las cuentas del Balance General y de Resultados, en promedio abarca entre el 30% a 40%, esto debido a que la mayoría de contratos de empresas públicas son atendidas por el Área Comercial de Quito. La variación que existe en la información proporcionada se debe justamente a los contratos temporales o de largo plazo como lo son la prestación de servicios al Consejo Nacional Electoral, Supertel, Mintel, Supercom, entre otros.

Por lo tanto a fin de realizar el análisis al Departamento de Cobranzas una vez aplicadas las estrategias y mejoras y con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos, a continuación se presenta los resultados que se espera conseguir.

Tabla 54 División Regional

| Regional 1 | Regional 2 |
|-------------------|-------------------|
| Guayaquil | Quito |
| 77% | 33% |

Fuente: TELCONET S.A.



Figura 58 Participación Cuentas Quito
Fuente: TELCONET S.A.

En la actualidad el Departamento de Cobranzas Quito, se encuentra atravesando problemas de Recuperación de Cartera, contando así en la actualidad con un índice de morosidad del 17%, que a comparación de años anteriores ha disminuido significativamente, sin embargo Telconet al ser una empresa líder en el mercado de telecomunicaciones, su crecimiento es visible en cuanto a volumen en ventas como en crecimiento en número de clientes. Al momento la recuperación de Cartera presenta el 80%, quedando la diferencia como valores vencidos que requieren gestión.

Por lo tanto es necesario considerar la implementación del Modelo de Gestión Financiera al Departamento a fin de dar cumplimiento a las estrategias de mejora que se propone.

Entre las principales tenemos:

- Actualización de Políticas, Procesos, Procedimientos y Lineamientos que permitan una articulación adecuada de funciones en el Departamento.

- La atención que requieren los componentes inmersos para la labor de Gestión de Cobranzas, como son: Recurso Humano, Tecnología e Infraestructura.
 - Definición de Facultades del Departamento
 - Definición de Responsabilidades y Atribuciones del personal del Departamento de Cobranzas
 - Distribución de Clientes de acuerdo al tipo de Cartera
 - Capacitación Anual a Gestores de Cobranza
 - Control y Seguimiento de la Gestión de Cartera

La definición de la política de Recuperación de Cartera al 98% permitirá mejorar significativamente los índices de Rotación de Cartera y Plazo Promedio de Cobro, para lo cual es necesario el aumento de personal debido a que actualmente los 6 Gestores que realizan esta labor no son suficientes para poder cubrir la cartera total por lo que apenas un 22% logran gestionar.

Del 98% que se espera cubrir mensualmente, se provee una brecha de no cobro para el 2015 del 20%, para el 2016 del 15% y para el 2017 del 10% a fin de considerar el manejo adecuado de cartera mientras se realiza la implementación del modelo.

Tabla 55 Reporte de Ventas

| AÑO | 2012 | | 2013 | | 2014 | |
|--------------------------------|------------------|------|------------------|------|------------------|------|
| REPORTE DE VENTAS | \$ 783.807,41 | | \$ 963.386,89 | | \$ 992.121,16 | |
| REPORTE FACTURACION | \$ 37.733.118,64 | | \$ 50.034.728,40 | | \$ 53.310.567,93 | |
| RECUPERACION DE CARTERA | \$ 24.249.454,23 | 64 % | \$ 42.432.178,38 | 85 % | \$ 44.494.681,71 | 83 % |

Tabla 56 Rotación de Cuentas Por Cobrar y Plazo Promedio de Cobro

| ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR | | | |
|---------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| CUENTA | 2012 | 2013 | 2014 |
| FACTURACION | \$ 37.733.118,64 | \$ 50.034.728,40 | \$ 53.310.567,93 |
| CUENTAS POR COBRAR | \$ 13.483.664,41 | \$ 7.602.550,02 | \$ 8.815.886,22 |
| VENTAS/CXC | 2,80 | 6,58 | 6,05 |
| PROMEDIO | 5,14 | | |
| | | | |
| PLAZO PROMEDIO DE COBRO | | | |
| CUENTA | 2012 | 2013 | 2014 |
| PLAZO PROMEDIO DE COBRO | 128,64 | 54,70 | 59,53 |
| PROMEDIO | 80,96 | | |

Tabla 57 Recuperación de Cartera Proyectada

| PROYECCION DE VENTAS | 2015 | | 2016 | | 2017 | |
|--------------------------------|---------------------|-----------|---------------------|-----------|---------------------|-----------|
| | \$ | | \$ | | \$ | |
| | 1.062.364,45 | | 1.031.595,77 | | 1.062.364,45 | |
| PROYECCION FACTURACION | \$ | | \$ | | \$ | |
| | 54.372.932,38 | | 55.404.528,15 | | 56.466.892,60 | |
| RECUPERACION DE CARTERA | \$ | 98 | \$ | 98 | \$ | 98 |
| | 53.285.473,7 | % | 54.296.437,5 | % | 55.337.554,7 | % |
| | 4 | | 9 | | 5 | |

Tabla 58 Rotación de Cuentas por Cobrar y Plazo Promedio de Cobro- Quito

| ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR | | | |
|---------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| CUENTA | 2015 | 2016 | 2017 |
| FACTURACION | \$ 54.372.932,38 | \$ 55.404.528,15 | \$ 56.466.892,60 |
| CUENTAS POR COBRAR | \$ 10.874.586,48 | \$ 8.310.679,22 | \$ 5.646.689,26 |
| VENTAS/CXC | 5,00 | 6,67 | 10,00 |
| PROMEDIO | 7,22 | | |
| | | | |
| PLAZO PROMEDIO DE COBRO | | | |
| CUENTA | 2015 | 2016 | 2017 |
| PLAZO PROMEDIO DE COBRO | 72,00 | 54,00 | 36,00 |
| PROMEDIO | 54,00 | | |

Fuente: TELCONET S.A.

CAPITULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

- El Departamento de Cobranzas de la empresa Telconet S.A. no cuenta con la estructura organizacional adecuada que posibilite la implementación de políticas, procesos y procedimientos definidos para el Departamento, en la actualidad los procedimientos con los que cuenta están obsoletos.
- Los componentes del Recurso Humano, Informática e Infraestructura, no están siendo considerados con la importancia que los mismos ameritan como parte integral de las operaciones del departamento.
- El Departamento de Cobranzas no dispone de un sistema de control y seguimiento ni evaluación periódica de los resultados concernientes a la gestión de cartera y su recuperación de un determinado periodo.
- Se ha desarrollado un Modelo de Gestión Financiera que posibilite la estandarización de procesos y procedimientos que serán la base operativa del Departamento de Cobranzas de TELCONET.

7.2. RECOMENDACIONES

- Implementar el Modelo de Gestión Financiera lo que permitirá articular las operaciones del Departamento, en función de las facultades de regulación, gestión y control así como también de las atribuciones y responsabilidades encomendadas a cada uno de sus trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera Terrats, J. R. (2000). *CIIDET*. Obtenido de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html
- Alemán, M. (2003). *Modelos Financieros en Excel*. 1era Edición Continental Alay Ediciones.
- Amat, J. M. (2003). *El Control de Gestión: Una Perspectiva de Dirección*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana Editores, 2da Edición.
- Chiavenato, I. (2002). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Cupelli, R. (1980). *Créditos y Cobranzas*. Argentina: Mucci.
- Dávalos, N. (2002). *Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría*. Quito: Ecuador.
- Definición.de. (2008). *Definición.de*. Obtenido de Definición.de: <http://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Fuentes Romero, J. J. (2007). Planificación y Organización de Centros Documentarios. En J. J. Fuentes Romero, *Planificación y Organización de Centros Documentarios* (pág. 96). Asturias: Trea.
- Gago, H. (1999). *Modelos de sistematización del proceso de enseñanza-aprendizaje*. México: Trillas.
- García, E. M. (2002). *Gestiopolis*. Obtenido de www.gestiopolis.com
- Gitman, L. (2012). *Principios de administración Financiera*. Pearson.
- González, R. S. (1976). *Administración y Control de Cuentas por Cobrar*.
- Hernández Torres, M. (02 de 10 de 2001). *El Control de Gestión Empresarial. Criterios para la Evaluación del Desempeño*. La Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (ISPJAE). Obtenido de [5campus.com](http://www.5campus.com): <http://www.5campus.com/leccion/cgcrite>
- Jhonson, R. (2004). *Sistemas Administrativos*. Inc. New: Jhon Eiley e Hijos.
- Johnson, R. (1978). *Funciones de la Gestión Financiera*. Obtenido de Gestión y Administración: www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-financiera.html

- Johnson, R. (18 de Noviembre de 2009). *Gestión y Administración*. Obtenido de Gestión Estratégica: <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-estrategica.html>
- Moreno, F. (2003). *La Administración del Capital de Trabajo*. México.
- Morris, B. y. (1994). *Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en los negocios*. Bogotá-Colombia: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Niebel B. & Freivalds A. (2009). *Ingeniería Industrial: Métodos, estándares y diseño de trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Ortiz, A. (1994). *Gerencia Financiera*. Colombia: McGraw Hill Interamerican.
- Pacheco, C. y. (2004). *Indicadores Integrales de Gestión*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Paulo, N. (26 de Agosto de 2012). *Ciencias Económicas y Comerciales*. Obtenido de Gestión Financiera: <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm#plus>
- Ramón Company, P. (1989). *Planificación y Programación de la Producción*. S.A. Marcombo.
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Sánchez Cabrera, Á. (2006). *Gestión Financiera*. Obtenido de Análisis Crítico de la estructura Organizacional: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/asc/3h.htm>
- SANCHEZ, P. (1991). *Calidad y Productividad*. Venezuela: Nuevos Tiempos.
- Sánchez, P. (1991). *Calidad y Productividad*. Venezuela: Nuevos Tiempos, 1° Edición.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. (10 de 10 de 2013). Obtenido de <http://181.198.3.74/wps/portal/Inicio/SectorSocietario/Normativa/Resoluciones>
- Tovar, J. (24 de Octubre de 2008). *Tipos de Gestión*. Obtenido de Hispavista: <http://johanatov.blogspot.es>
- Van Horne J, W. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. Madrid: Pearson.