



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**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR
PÚBLICO – AUDITORÍA**

**TEMA: RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO
VENCIDA COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA
RENTABILIDAD EN LA EMPRESA CHAIDE Y CHAIDE EN LA
CIUDAD DE QUITO PARA EL PERIODO 2016**

AUTOR: VILLACÍS CUEVA MILTON VINICIO

DIRECTOR: ECO. SORIA, GALO

SANGOLQUÍ, ABRIL 2016



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

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

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, “**RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO VENCIDA COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD EN LA EMPRESA CHAIDE Y CHAIDE EN LA CIUDAD DE QUITO PARA EL PERIODO 2016**” realizado por el señor VILLACÍS CUEVA MILTON VINICIO, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas “ESPE”, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar al señor VILLACÍS CUEVA MILTON VINICIO para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 26 de Abril del 2016

ECO. SORIA RODRÍGUEZ GALO ANÍBAL

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN



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

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

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, VILLACÍS CUEVA MILTON VINICIO, con cédula de identidad N° 172395530-6, declaro que este trabajo de titulación **“RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO VENCIDA COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD EN LA EMPRESA CHAIDE Y CHAIDE EN LA CIUDAD DE QUITO PARA EL PERIODO 2016”** ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 26 de Abril del 2016

VILLACÍS CUEVA MILTON VINICIO

C.C. 172395530-6



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

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

AUTORIZACIÓN

Yo, VILLACÍS CUEVA MILTON VINICIO, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas “ESPE” publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación **“RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO VENCIDA COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD EN LA EMPRESA CHAIDE Y CHAIDE EN LA CIUDAD DE QUITO PARA EL PERIODO 2016”** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 26 de Abril del 2016

VILLACÍS CUEVA MILTON VINICIO

C.C. 172395530-6

DEDICATORIAS

Agradezco a Dios, que me ha permitido culminar mi carrera universitaria, que sin su fuerza y fe nunca hubiera sido posible alcanzar todos mis logros.

A mis padres y a mis hermanos, porque ellos siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo y sus consejos para hacer de mí una mejor persona.

Milton Vinicio Villacís Cueva

AGRADECIMIENTOS

A Dios porque sin él nada de esto hubiera sido posible.

A mis padres, María del Carmen y Milton, quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, su tenacidad y lucha interminable han hecho de ellos un gran ejemplo a seguir por mí y mis hermanos y sin ellos jamás hubiera podido conseguir lo que hasta ahora, gracias por todo su amor.

A mis hermanos, Gabriela y Gonzalo por ser mi compañía, mi apoyo y mi fuerza para seguir adelante.

A mi mejor amiga y novia Sandy que me ha brindado su amor y apoyo incondicional en mis buenos y malos momentos.

A la empresa Chaide y Chaide, a David Corrales y Ana Osorio por la ayuda brindada para la realización del presente trabajo.

A mi maestro, Ing. Galo Soria a quien con su ayuda eh logrado culminar con éxito mi carrera universitaria y por confiar en mi para la elaboración del presente proyecto.

Milton Vinicio Villacís Cueva

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I.....	1
1. PLAN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción	1
1.2 Planteamiento del Problema	2
1.3 Objetivos.....	3
1.4 Preguntas de investigación.....	4
1.5 Justificación de objetivos.....	4
1.6 Marco teórico.....	5
1.7 Metodología	8
1.8 Temario tentativo.....	11
1.9 Cronograma y presupuesto	13
CAPÍTULO II	14
2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	14
2.1. Reseña Histórica	14
2.2. Misión	15
2.3. Visión.....	16
2.4. Objetivos.....	16
2.4.1. Objetivo Principal.....	16
2.4.2. Objetivos de Calidad	16
2.5. Políticas.....	17
2.5.1. Política de Calidad.....	17
2.5.2. Política Seguridad, Salud y Ambiente.....	17
2.5.3. Política Energética.....	17
2.6. Valores	18
2.7. Estrategia	18
2.8. Cadena Valor de la Empresa.....	19
CAPITULO III.....	21
3. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	21

3.1.	ANÁLISIS INTERNO.....	21
3.1.1	Componente Organizacional	21
3.1.2	Recurso Humano	24
3.1.3	Proceso Productivo.....	27
3.1.4	Comercialización.....	32
3.1.5	Financiero.....	42
3.2.	ANÁLISIS EXTERNO.....	48
3.2.1.	Influencias Macroambientales.....	49
3.2.1.1.	Factor Político – Legal.....	50
3.2.1.2.	Factor Económico	50
3.2.1.3.	Factor Social	55
3.2.1.4.	Factor Tecnológico	56
3.2.1.5.	Factor Ecológico	57
3.2.2.	Influencias Microambientales	57
3.2.2.1.	Proveedores.....	57
3.2.2.2.	Clientes	59
3.2.2.3.	Competencia	59
3.2.2.4.	Organismos de Control	60
3.2.2.5.	Análisis FODA	62
	CAPITULO IV.....	64
4.	MARCO CONCEPTUAL.....	64
4.1.	Gestión Financiera	64
4.2.	Gestión de Tesorería	65
4.3.	Manejo de las Cuentas por Cobrar.....	66
4.4.	Proceso de Concesión de Créditos.....	67
4.5.	Gestión de Cobranza.....	68
4.6.	Cartera de Crédito Vencida.....	71
4.7.	Estrategia	71

CAPITULO V	73
5. EJECUCIÓN DEL PROYECTO INVESTIGATIVO	73
5.1. Definición de cartera de crédito que se encuentra vencida.....	73
5.2. Acciones que se debe implementar en la empresa Chaide y Chaide	82
5.2.1. Requerimiento de un mayor número de requisitos por parte de los clientes previos a la concesión de un crédito por parte de la empresa	82
5.2.2. Implementación de nuevos procesos para mejorar la gestión de cobranza hacia los clientes para evitar retrasos en sus pagos	84
5.3. Elaboración de un modelo de gestión financiera estratégico para el manejo de la cartera de crédito en la empresa Chaide y Chaide	89
5.4. Verificación del proyecto.....	99
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	112
6.1. Conclusiones.....	112
6.2. Recomendaciones	114
BIBLIOGRAFÍA	116

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Enfoque estratégico de la empresa Chaide y Chaide	18
Tabla 2. Distribución del personal de la empresa Chaide y Chaide	26
Tabla 3. Maquinaria para la elaboración de los productos.....	30
Tabla 4. Tiendas de la empresa Chaide y Chaide	32
Tabla 5. Distribuidores de la empresa Chaide y Chaide	33
Tabla 6. Canales de venta.....	33
Tabla 7. Principales clientes de la empresa Chaide y Chaide	35
Tabla 8. Colchones de la línea restonic.....	38
Tabla 9. Colchones de la Línea Chaide.....	39
Tabla 10. Colchones de la Línea Carnaval.....	40
Tabla 11. Razones Financieras.....	42
Tabla 12. Proveedores de la empresa Chaide y Chaide	58
Tabla 13. Análisis FODA de la empresa Chaide y Chaide	62

Tabla 14. Cartera de crédito vencida según su antigüedad al 30/11/2015	73
Tabla 15. Cartera de crédito vencida legal al año 2015	75
Tabla 16. Cartera de crédito vencido de la empresa Chaide y Chaide.....	82
Tabla 17. Estándares de crédito y su puntuación	92
Tabla 18. Score crediticio	93
Tabla 19. Principales clientes que realizan sus compras a crédito.....	95
Tabla 20. Categorización de los clientes por su morosidad.....	97
Tabla 21. Condiciones para la venta de cartera de crédito vencida	108

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama estructural de la empresa Chaide y Chaide.....	23
Figura 2. Porcentaje de ventas	34
Figura 3. Participación en el mercado.....	38
Figura 4. Inflación anual	51
Figura 5. Tasas de interés anual	52
Figura 6. Porcentaje de habitantes en el Ecuador	53
Figura 7. Nivel de desempleo.....	54
Figura 8. Precio del barril de petróleo.....	55
Figura 9. Cartera de crédito vencida según su antigüedad al 30/11/2015.....	74
Figura 10. Ubicación de los clientes de la empresa Chaide y Chaide.....	94

RESUMEN

Chaide y Chaide es una organización que se dedica a la elaboración y comercialización de productos para el confort de las personas, actualmente posee el 60% de participación en el mercado siendo su principal competidor la empresa Paraíso, además la empresa cuenta con un amplio portafolio de clientes desde grandes distribuidoras hasta pequeños comerciantes, en los últimos años Chaide y Chaide ha tenido problemas en la recaudación de los créditos concedidos es por eso que con la implementación de los requisitos procedimientos y acciones detallados en el presente trabajo de titulación la organización se respaldara con la suficiente documentación para asegurarse de que el crédito que se va a otorgar sea recaudado, además el departamento de crédito y cobranza realizara mayores controles así como revisiones en la gestión de cobranza de esta manera será más eficiente la recaudación de los créditos y con la implementación de un modelo financiero estratégico para el manejo de la cartera de crédito Chaide y Chaide podrá recuperar su cartera de crédito vencida actual en un 95% y disminuirá su plazo promedio de cobro de 69 días a 45 días, con el fin de obtener un impacto positivo tanto en la liquidez como en la rentabilidad.

PALABRAS CLAVE:

CRÉDITO

COBRANZA

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICO PARA EL
MANEJO DE LA CARTERA DE CRÉDITO

RECUPERACIÓN DE LA CARTERA

VENTA DE LA CARTERA DE CRÉDITO

LIQUIDEZ

RENTABILIDAD

ABSTRACT

Chaide and Chaide is an organization that is dedicated to the development and commercialization of products for the comfort of people, currently owns 60% market share as its principal competitor Paradise Company in addition the company has a broad portfolio customers from major dealers even small merchants, in recent years Chaide and Chaide has struggled in the collection of the loans is why the implementation of procedures and requirements detailed actions in this work titration the organization endorse with sufficient documentation to ensure that the credit will grant raised sea, plus the department of credit and collection make further controls as well as revisions in managing collection of this way will be more efficient the collection of credits and the implementation of a financial model strategic management of the loan portfolio Chaide and Chaide can recover its portfolio of real-performing loans by 95% and reduce its average collection period of 69 days to 45 days, in order to obtain a positive impact on liquidity and profitability..

KEYWORDS:

CREDIT

COLLECTION

STRATEGIC FINANCIAL MANAGEMENT MODEL FOR THE
MANAGEMENT OF CREDIT PORTFOLIO

PORTFOLIO RECOVERY

SALE OF LOAN PORTFOLIO

LIQUIDITY

PROFITABILITY

CAPÍTULO I

1. PLAN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

La empresa Chaide y Chaide ha ido implementado con el pasar de los años ciertas facilidades para que los ecuatorianos puedan adquirir sus productos, entre ellas están:

- **Ventas al Contado.-** Los clientes se benefician de un descuento adicional por pronto pago en este tipo de ventas
- **Ventas a Crédito.-** En las cuales la empresa permite que los clientes realicen pagos parciales a 30, 60 y 90 días.

En los últimos años la empresa Chaide y Chaide ha empezado a tener problemas con el proceso de recaudación de los créditos concedidos a los clientes. El presente proyecto tiene como objeto examinar los procesos que se da a la cartera de crédito vencida de la empresa Chaide y Chaide, para lo cual se realizara una investigación con el propósito de poder realizar la recaudación de los créditos concedidos y se diseñara un modelo de gestión financiera estratégico, los cuales ayudaran a la organización con una mejora en su rentabilidad.

Para realizar este proyecto es necesario conocer y tener en claro ciertas definiciones importantes como son:

Crédito: “Es un préstamo en dinero, donde la persona se compromete devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo, más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiere”. (Morales Castro & Morales Castro, 2014, pág. 23)

Cobranza: Es el proceso por el cual se efectiviza un pago por un motivo de compra, prestación de servicio o cancelación de una deuda.

Procesos: “Una secuencia de actividades, con un orden específico, que transforman elementos de entrada en elementos de salida”. (Rivadeneira Garcés, 2014)

1.2 Planteamiento del Problema

Tema: “Recuperación de la cartera de crédito vencida como herramienta para mejorar la rentabilidad en la empresa Chaide y Chaide en la ciudad de Quito para el periodo 2016”

Línea de investigación: Financiera y Administrativa

Sublínea de investigación:

- Recaudación de cartera de crédito vencida

La empresa Chaide y Chaide se inició en un pequeño galpón al sur de Quito, con un capital de \$50.000 y financiamiento de la Corporación Financiera Nacional, con el transcurso de los años la situación financiera de Chaide y Chaide ha mejorado notablemente ya que actualmente posee Activos de \$57.151.710 y una Utilidad Neta de \$8.987.134. La organización se encarga de la fabricación de productos para el descanso de las personas, es líder en ventas del mercado por su buena calidad, innovación, excelente servicio de atención al cliente y lo último en tecnología, por estas características la organización es reconocida a nivel nacional.

Chaide y Chaide realiza sus ventas hacia todos los sectores del país, por lo que debe conceder facilidades a sus clientes para que puedan acceder a sus productos; debido a esto el Departamento de Crédito y Cobranza se encarga de la concesión de créditos a sus compradores de igual forma de gestionar los procesos de cobranza a los clientes con retrasos, considerando el motivo de dichos retrasos.

Al mantener una conversación con el encargado del Departamento de Crédito y Cobranza manifiesta que los clientes a los cuales se dirige el mayor porcentaje de las ventas son personas naturales no obligadas a llevar contabilidad por lo que no poseen una liquidez inmediata, y se procede a otorgar un crédito ¿se le solicita al cliente algún tipo de garantía?

El proceso de Crédito y Cobranza es uno de los más importantes dentro de la empresa ya que la mayoría de las ventas se las realiza a crédito ya que es uno de las facilidades que brinda la empresa Chaide y Chaide, en ciertos casos los clientes no alcanzan a cubrir sus plazos establecidos y es ahí donde se encuentran las falencias en el proceso, ya que por diferentes motivos del cliente no tiene la suficiente liquidez para cubrir su deuda ¿Cómo se procede en caso de que el cliente no tenga la suficiente liquidez para cubrir su deuda con la empresa? ¿Cuáles son las gestiones que realiza la empresa en caso de existir falencias en la recaudación de los créditos concedidos?

1.3 Objetivos

OBJETIVO GENERAL: Diseñar un modelo de gestión financiera estratégico para el manejo de la cartera de crédito con el fin de mejorar la rentabilidad de la empresa Chaide y Chaide en la ciudad de Quito para el periodo 2016.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual de la empresa Chaide y Chaide para realizar acciones preventivas.
- Determinar la gestión financiera que realiza la empresa Chaide y Chaide
- Analizar el entorno para la optimización de recursos económicos, materiales y humanos para un incremento en la rentabilidad.
- Analizar los fundamentos teóricos para la gestión de las cuentas por cobrar
- Implementar mejoras en los procesos de cobranza a los clientes.
- Realizar un modelo de simulación estratégica los cuales permitan aumentar la rentabilidad de la empresa Chaide y Chaide

1.4 Preguntas de investigación

Después de haber definido los objetivos que se llevarán a cabo en este proyecto, es necesario plantear algunas preguntas que nos ayudarán a resolver el problema a estudiarse.

- ¿Cuál es el proceso que mantiene la empresa para la recuperación de cartera de crédito vencida?
- ¿De qué manera la cartera de crédito vencida afecta a la rentabilidad de la empresa?
- ¿Cuenta la empresa con un proceso de concesión de créditos para la mejora de su liquidez?
- ¿De qué manera la gestión financiera afecta a la rentabilidad de la empresa?
- ¿Cuáles son los procedimientos previos ante una cartera de crédito vencida?
- ¿Cuenta la empresa con un modelo de simulación estratégica que ayude a mejorar la rentabilidad de la empresa?

1.5 Justificación de objetivos

Considerando que el tema propuesto es de gran relevancia para el mejoramiento de procesos del Departamento de Crédito y Cobranza en la empresa Chaide y Chaide ubicada en la ciudad de Quito, con la realización de la investigación y recaudación se busca determinar en forma clara ¿De qué manera las acciones para reducir la cartera de crédito vencida influye con la mejora de la rentabilidad de la empresa?

La empresa Chaide y Chaide brindará la información necesaria en sus diferentes fuentes, por medios magnéticos, y sobre todo documental, la misma que me ayudará a la realización de este proyecto. En este proyecto se definirán acciones las cuales permitirán recuperar un porcentaje de la cartera vencida de crédito la cual ayudara con la mejora de liquidez y rentabilidad de la empresa de la empresa Chaide y Chaide de la ciudad de Quito en el periodo 2015.

1.6 Marco teórico

CONCEPTO DE CRÉDITO

El crédito es una anticipación del capital presente hecha al capital futuro. Esta alegación es pretenciosa, porque lo mismo sucede con todos los capitales empleados en la producción; pero esa definición, aunque expresada inexactamente, es verdadera en su esencia, pues es indiscutible que el uso del crédito hace consumir valores actuales para recobrarlos después con el consiguiente aumento. (Helguera & García, 2006)

“Crédito se entiende la entrega en el presente de algo tangible o intangible que tiene valor, con la condición de devolver en el futuro”. (Zúñiga Chavarria, 1987, pág. 19)

Crédito para la adquisición de bienes de consumo duradero es el esquema de financiamiento que se usa para comprar un bien o servicio de uso personal en plazos determinados. Crédito para la adquisición de bienes de consumo duradero es el esquema de financiamiento que se usa para comprar un bien o servicio de uso personal en plazos determinados”. (Morales Castro & Morales Castro, 2014, pág. 60)

Por lo tanto un crédito es una operación financiera en la que una persona o entidad presta dinero y/o productos en caso de ser el acreedor una organización, el deudor se compromete a cancelar el valor solicitado bajo ciertas condiciones y en un periodo de tiempo específico.

CONCEPTO DE COBRANZA

“La cobranza se define como el proceso de presentar y gestionar el cobro de valores o documentos a sus respectivos deudores, con el fin de que se pague el valor económico correspondiente”. (Escoto Leiva, 2007, pág. 101)

“La cobranza es todo lo convenido entre el deudor y el acreedor en virtud del cual este último asume la obligación de efectuar un cobro”. (Hernández Martí, 1999, pág. 70)

“Proceso de cobranza: Desde la entrega del producto hasta el cobro de la factura o condiciones establecidas con anterioridad”. (Levy, 2004, pág. 69)

La cobranza es aquel proceso por el cual una persona u organización gestiona distintas actividades con el fin de recuperar el dinero o capital el cual ha sido concedido otorgando créditos.

CONCEPTO DE LIQUIDEZ

El grado en que una empresa puede hacer frente a sus obligaciones corrientes es la medida de su liquidez a corto plazo. La liquidez implica, por lo tanto, la capacidad puntual de convertir los activos en líquidos o de obtener disponible para hacer frente a los vencimientos a corto plazo. (Rubio Domínguez, 2008, pág. 16)

CONCEPTO DE RENTABILIDAD

La rentabilidad es sinónimo de ganancia, utilidad, beneficio. Se trata de un objetivo válido para cualquier empresa, ya que a partir de la obtención de resultados positivos puede mirar con optimismo no solo su presente, que implica la supervivencia, sino también su futuro: es decir, el desarrollo de la organización en el tiempo. (Faga, 2006, pág. 12)

TIPOS DE RIESGOS

- Riesgo de Liquidez

“Es el más común de los riesgos al cual están expuestas las instituciones y organizaciones, y consiste en la posibilidad de que estas no dispongan de fondos para atender las necesidades de las mismas, en condiciones normales de trabajo”. (Bello, 2007, pág. 331)

- Riesgo de Rentabilidad

“Una amplia variedad de comportamientos respecto al riesgo de rentabilidad están asociados con cada tipo de instrumentos de inversión. Algunas acciones comunes ofrecen bajas rentabilidades y bajo riesgo, otras ofrecen altas rentabilidades y alto riesgo”. (Joehnk, 2004, pág. 113)

- Riesgo Crediticio

“Podemos definir el riesgo de crédito como la diferencia entre el rendimiento de un título con riesgo de insolvencia y uno libre de riesgo, también se la define como el riesgo de cambios en la calidad crediticia del emisor”. (Samaniego Medina, 2008, pág. 15)

CONCEPTO DE CARTERA VENCIDA

Compuesta por créditos cuyo principal, interés o ambos, no han sido pagados en su totalidad en el momento y plazos pactados o que habiéndose reestructurado o renovado continúan como cartera vencida por no haberse cumplido los plazos requeridos de pago sostenido. (Marín Hernández & Martínez García, 2002, pág. 129)

CONCEPTO DE ESTRATEGIA

“La estrategia es un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización”. (Sainz, 2001, pág. 296)

Por lo tanto el Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa Chaide y Chaide cumple uno de los roles fundamentales para poder aumentar el porcentaje de rentabilidad mediante la recuperación y diseño de estrategias de su cartera de crédito vencida, debido a que los procedimientos para otorgar un crédito debe ser muy riguroso y con el cumplimiento de las políticas internas de la empresa; de igual manera la gestión de cobranza debe realizarse de manera eficiente y eficazmente hacia sus clientes con problemas de liquidez.

1.7 Metodología

Delimitación del Universo: Chaide & Chaide. Departamento de Crédito y Cobranza

Tipo de Muestreo: Probabilístico, debido a que todos los elementos de la población tienen posibilidad de ser seleccionados. Se debe mencionar que no es necesario que la muestra sea igual, ya que se puede especificar la posibilidad de seleccionar algunos elementos de la población. (Namakforoosh, 2005, pág. 187)

Método de Investigación: Para la investigación y profundización de conocimientos en el tema, se utilizará la implementación de métodos cuantitativos y cualitativos.

Enfoque cualitativo: “El enfoque cualitativo nos ayuda con la recolección de datos sin ninguna medición numérica para descubrir o afirmar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación” (Sampieri Hernández & Collado Fernández, 2003, pág. 11).

Enfoque cuantitativo: La información obtenida a través de la investigación cualitativa, no es numérica y podrá o no responder a nuestra investigación. Además, es vital comprender que “trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables. La generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra, para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede” (Pita & Pértegas, 2002, pág. 78).

Para la generación de información e investigación se ha empleado una metodología mixta, que combine tanto el método cuantitativo, como el método cualitativo; haciendo énfasis y dando mayor relevancia a los datos cuantitativos, pues el mismo permitirá responder la meta base del trabajo; demostrando de forma numérica cómo ha sido el comportamiento de la cartera de crédito vencida y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Chaide y Chaide

Tipo de estudio

Estudio exploratorio: Se efectúa, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio. (Díaz, 2009, pág. 180) .

Con este estudio se intentará proporcionar beneficios a la empresa Chaide & Chaide debido a que no se han realizado proyectos de mejora a la rentabilidad en base a la recuperación de la cartera de crédito vencida.

Tipo de Investigación

Descriptiva: La información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización el consumidor, objetos, conceptos y cuentas. Se usa un diseño descriptivo debido a la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto. “El presente proyecto se basa en un estudio descriptivo ya que busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se va a someter a análisis” (Namakforoosh, 2005, pág. 91). Por lo antes mencionado se buscara recoger la información necesaria sobre los datos relevantes para la investigación como son plazos, montos e intereses.

Planes e instrumentos para la colecta de datos

Fuentes de información:

Primaria: “Son aquellas que no están publicadas o recogidas de forma que puedan servir de ayuda directamente para la toma de decisiones, así como los portadores originales de la información que no han retransmitido o grabado en cualquier medio o soporte la información.” (Párraga, Carreño, Nieto, López, & Madrid, 2004, pág. 25).

Las técnicas primarias a utilizarse para efectuar el proyecto serán:

1. Entrevistas a personal del departamento de crédito y cobranzas de Chaide y Chaide.

Secundaria: “Son aquellas que están recogidas o elaboradas y disponibles para ser consultadas” (Párraga, Carreño, Nieto, López, & Madrid, 2004, pág. 25)

Las técnicas secundarias a utilizarse para efectuar el proyecto serán:

- Base de datos del Departamento de Crédito y Cobranza de Chaide & Chaide.
- Documentos crediticios existentes en el departamento mencionado

Técnicas auxiliares:

- Internet
- Informes realizados por el departamento de crédito y cobranzas de Chaide & Chaide

1.8 Temario tentativo

CAPITULO I

1. PLAN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

- 1.1. Introducción
- 1.2. Planteamiento del problema
- 1.3. Objetivos
- 1.4. Preguntas de investigación
- 1.5. Justificación de objetivos
- 1.6. Marco teórico
- 1.7. Metodología
- 1.8. Temario tentativo
- 1.9. Cronograma y presupuesto

CAPITULO II

2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

- 2.1 Reseña Histórica
- 2.2 Misión
- 2.3 Visión
- 2.4 Objetivos
- 2.5 Políticas
- 2.6 Valores
- 2.7 Estrategia
- 2.8 Cadena de Valor de la Empresa

CAPITULO III

3. ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1 ANÁLISIS INTERNO

- 3.1.1 Componente Organizacional
- 3.1.2 Recurso Humano
- 3.1.3 Proceso Productivo
- 3.1.4 Comercialización
- 3.1.5 Financiero

3.2 ANÁLISIS EXTERNO

3.2.1 Influencias Macroambientales

3.2.1.1 Factor Político - Legal

3.2.1.2 Factor Económico

3.2.1.3 Factor Social

3.2.1.4 Factor Tecnológico

3.2.1.5 Factor Ecológico

3.2.2 Influencias Microambientales

3.2.2.1 Proveedores

3.2.2.2 Clientes

3.2.2.3 Competencia

3.2.2.4 Organismos de Control

3.2.2.5 Análisis FODA

CAPITULO IV

4 MARCO CONCEPTUAL

4.1 Gestión Financiera

4.2 Gestión de Tesorería

4.3 Manejo de las cuentas por cobrar

4.4 Proceso de concesión de créditos

4.5 Gestión de Cobranza

4.6 Cartera de Crédito Vencida

4.7 Estrategias

CAPITULO V

5 EJECUCIÓN DEL PROYECTO INVESTIGATIVO

5.1 Definición de cartera de crédito que se encuentra vencida

5.2 Acciones que se debe implementar en la empresa Chaide y Chaide

5.2.1 Requerimiento de un mayor número de requisitos por parte de los clientes previos a la concesión de un crédito por parte de la empresa

5.2.2 Implementación de nuevos procesos para mejorar la gestión de cobranza hacia los clientes para evitar retrasos en sus pagos

5.3 Elaboración de un modelo de gestión financiera estratégico para el manejo de la cartera de crédito en la empresa Chaide y Chaide

5.4 Verificación del proyecto

CAPITULO VI

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

6.2 RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

1.9 Cronograma y presupuesto**PRESUPUESTO REFERENCIAL PARA EL PROYECTO**

Rubro	Unidad	Valor Unitario	Total	Detalles
Gastos Telefónicos	30	\$5,00	\$150,00	
Gasto de Alimentación	60	\$2,50	\$150,00	
Gasto de Transporte	80	\$1,00	\$80,00	
Copias	150	\$0,05	\$7,50	
Impresiones B/N y Color	150	\$0,25	\$37,50	
Materiales para la Investigación	15	\$25,00	\$375,00	
Otros	10	\$20,00	\$200,00	
TOTAL			\$ 1.000,00	

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

2.1. Reseña Histórica

Chaide y Chaide ya era un nombre reconocido en Perú desde la década de los 50, época en la cual, Natalio Stisin Besnoz, inmigrante argentino, adquirió la fábrica de muebles y colchones a dos hermanos de origen ruso de apellido Chaide, lo cual dio origen a la marca en ese país, que posteriormente fue registrada en Ecuador por su hijo Jorge Stisin.

Durante los primeros años en Ecuador se dedicó a la producción de muebles de sala, comedor, dormitorio y modulares. En 1980 incursionó en la fabricación de colchones de esponja, con una producción inicial de 15 unidades diarias y en 1984 incorporó la línea de colchones de resortes fabricados con maquinaria suiza y americana, alcanzando una producción de 120 colchones diarios.

Uno de sus principales aciertos ha sido adelantarse a la competencia. Hace más de 2 décadas fue pionera en la fabricación de colchones de resortes y espuma, para lo cual modificó su modelo de producción y negocios. Desde el año 2007 hasta el momento mantiene una campaña dinámica de innovaciones tecnológicas para refrescar y actualizar la marca y consolidar su liderazgo Premium.

En 1994 obtuvo la Licencia de Restonic Mattress Corporation de los Estados Unidos, organización líder en tecnología para la fabricación de colchones; en el año 2003 recibió la Certificación ISO 9001:2000. En ese mismo año adquirió colchones Regina en Guayaquil y en 2005 inauguró sus modernas instalaciones en Sangolquí-Amaguaña. De los 36 años de vida de la marca, 23 han sido administrados por Carmen B. de Stisin, quien asumió la Gerencia de la Compañía después del fallecimiento de su esposo. Su filosofía ha sido muy clara: ofrecer a los ecuatorianos el mejor producto del mercado, lo cual le ha brindado grandes satisfacciones.

La empresa Chaide y Chaide con el pasar de los años ha obtenido importantes premios de reconocimiento los cuales son:

- En el año 2003 obtiene la certificación ISO 9001:2008, que garantiza que sus procesos satisfacen los requerimientos de sus clientes y que ha sido ratificada anualmente con auditorías internacionales.
- Recibe el premio Ekos de Oro 2005, por su gestión en la industria ecuatoriana.
- Consigue el reconocimiento al mérito industrial en la Cámara de Industrias y Producción recibe el reconocimiento Bizz Awards en el año 2007.
- Obtiene el premio Great Place to Work como una de las mejores empresas para trabajar en Ecuador; reconocimiento que ha conseguido desde el año 2007.

La empresa Chaide y Chaide ha mejorado notablemente en el aspecto financiero, ya que para el mes de octubre del año 2015 posee Activos de \$57.151.710, una Utilidad Neta de \$8.987.134, y un total de Ventas de \$55.234.460.

2.2. Misión

La misión de la empresa aborda la esencia de lo que ella es en realidad. Tiene dos componentes principales: la definición del alcance del negocio, y las competencias únicas que la empresa ha desarrollado y que seguirá cultivando en el futuro. (Hax & Majluf, 2004, pág. 257)

La misión de la empresa Chaide y Chaide es:

“Ser una empresa de nivel internacional en la fabricación de colchones y complementos, con excelencia en el servicio, calidad certificada y responsabilidad social”

2.3. Visión

El punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una compañía, que podíamos definir como la declaración que determina dónde queremos llegar en el futuro. Una visión puede o no puede tener éxito, depende de si el resto sucede según la estrategia de la empresa. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012, pág. 21)

La visión de la empresa Chaide y Chaide es:

“Ser parte de su familia con productos de calidad que aseguren comodidad y descanso saludables”

2.4. Objetivos

“Los objetivos en administración son las metas intentadas que prescriben o establecen un determinado criterio y señalan dirección a los esfuerzos del administrador”. (Reyes Ponce, 2005, pág. 29)

2.4.1. Objetivo Principal

“Nuestro objetivo es satisfacer las necesidades de los consumidores de diferentes perfiles con productos que brinden beneficios y soluciones específicas. Nos enfocamos muchos más en la calidad”.

2.4.2. Objetivos de Calidad

- Incrementar el grado de satisfacción de los requerimientos de los clientes.
- Cumplir con el nivel de ventas y producción respecto a los pronósticos y requerimientos establecidos por la empresa.
- Cumplir los estándares de entrega de producto terminado y reparaciones.

- Adquirir materiales en forma oportuna y con la calidad requerida por los clientes.
- Monitorear y mejorar los procesos productivos de la empresa

2.5. Políticas

“Es importante, asimismo, que las empresas definan con claridad las políticas que contribuirán al logro de sus objetivos y los lineamientos que habrán de seguirse en los diferentes escenarios donde se actué”. (Lara, 2000, pág. 95)

2.5.1. Política de Calidad

“Definir y cumplir los requerimientos de los clientes externos e internos, a través del mejoramiento continuo de los procesos”.

2.5.2. Política Seguridad, Salud y Ambiente

“Chaide, empresa dedicada a la fabricación del colchones y complementos para el descanso, tiene como política proteger todos sus recursos, especialmente el humano que constituye el valor más importante de la organización, por ello, todas sus actividades estarán dirigidas a mantener un ambiente de trabajo seguro y saludable, a través de asignación de recursos necesarios en busca de la mejora continua, cumpliendo y haciendo cumplir la normativa nacional vigente en materia de Seguridad, Salud y Ambiente”.

2.5.3. Política Energética

“La Alta dirección de Chaide y Chaide, se compromete a reducir sus consumos y costos energéticos así como promover la sostenibilidad ambiental y económica para lograr un uso eficiente de la energía. Considera el mejoramiento continuo del desempeño energético y provee de los recursos y la información necesarios para alcanzar los objetivos y metas energéticas. Cumple los requisitos legales y otros

aceptados por la organización y apoya la adquisición de productos y servicios energéticamente eficientes”.

2.6. Valores

“Los valores corporativos deben estar convenientemente escritos y deberían constituir una parte del material de formación que debería entregarse a cada nuevo miembro que se incorpora a la compañía”. (Martín García, 2005, pág. 57)

Desde el inicio Chaide y Chaide S.A. ha desarrollado la operación sobre una base sólida de valores y conductas que permiten satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos como son:

- **Integridad:** En nuestros actos
- **Respeto:** Al ser humano, medio ambiente y leyes
- **Comunicación:** abierta y compromiso
- **Trabajo en equipo:** Con objetivos compartidos
- **Excelencia:** En todo lo que hacemos

2.7. Estrategia

“La estrategia como un medio de establecer el propósito de la organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus programas de acción y sus prioridades en materia de asignación de recursos.” (Hax & Majluf, 2004, pág. 24)

La empresa Chaide y Chaide cuenta con una planificación estratégica la cual se compone de cuatro enfoques, con parámetros de cumplimiento anual global a nivel de todas y cada una de las áreas de la empresa.

Tabla 1.

Enfoque estratégico de la empresa Chaide y Chaide

ENFOQUE FINANCIERO	ENFOQUE AL CLIENTE
✓ Incrementar las ventas	✓ Satisfacción al cliente

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ventas E-business, exportaciones, nuevos productos ✓ Apertura de una oficina en Perú ✓ Implementar líneas de negocios ✓ Nivel cartera vencida 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Imagen de marca ✓ Disposición final de colchones usados ✓ Mapeo de distribuidores por zona ✓ Implementar facilidades de comunicación
ENFOQUE EN PROCESOS	ENFOQUE EN DESARROLLO E INNOVACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formación Back ups uso SAP ✓ Mejorar comunicación e interacción gerencial ✓ Mejorar procesos planificación SAP ✓ Cumplir con los requerimientos de producción de Materia Prima ✓ Proceso controlado de devolución y reparación ✓ Mejorar productividad 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Normalización de productos ✓ Emisión electrónica de comprobantes ✓ Desarrollo de nuevos productos ✓ Capacitación al personal de la empresa

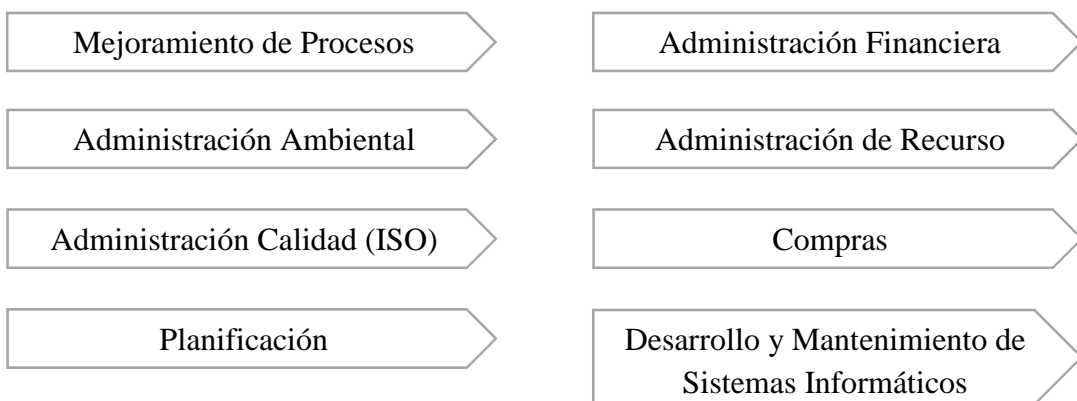
Fuente: Planificación Estratégica Chaide y Chaide 2012

Elaboración: Milton Vinicio Villacís Cueva

2.8. Cadena Valor de la Empresa

La cadena de valor es una herramienta de gran utilidad para examinar, en forma sistemática, todas las actividades que la empresa desempeña para diseñar, producir, llevar al mercado y apoyar a los productos, en términos de calidad, valor y garantía, así como también la forma en que interactúan esas actividades. (Guerra, 2002, pág. 102)

La cadena de valor de la empresa Chaide y Chaide es:

Cadena de Valor:**Procesos de Soporte:**

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrés Ricardo Endara Lozada

CAPITULO III

3. ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno tiene como actividad fundamental integrada en el conocimiento y confirmación de la estrategia, el análisis y revisión de los procesos principales de negocio, en especial aquellos que están ligados al cliente o consumidor final o que implica aspectos competitivos clave de la empresa. (Arjona Torres, 1999, pág. 94)

Todos los departamentos que conforman la empresa Chaide y Chaide poseen fortalezas como debilidades que afecta a un todo, por lo que es necesario conocerlas para poder tomar las decisiones pertinentes las cuales ayuden a mejorar el desempeño de la organización.

Es por eso que en el análisis interno se considera los siguientes componentes: organizacional, recurso humano, proceso productivo, comercialización y financiero, con el propósito de hallar las fortalezas y debilidades de cada uno de los componentes anteriormente mencionados, y de esta forma tomar acciones convenientes para la organización.

3.1.1 Componente Organizacional

Es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo las condiciones particulares de tiempo y lugar. Se dice que existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en una totalidad que presenta propiedades de los elementos dependen de los atributos específicos de la totalidad. (Artal Castells, 2008, pág. 3)

“También comprendida como la capacidad de una organización de estructurarse y reestructurarse para adaptarse a condiciones internas y externas cambiantes es importante para aumentar al máximo el desempeño organizacional.” (Lusthaus & Anderson, 2002, pág. 53)

La empresa Chaide y Chaide está conformada por las distintas gerencias las cuales se encuentran a cargo del personal de jefaturas, y estos a su vez de los asistentes que se encuentran en el nivel operativo de la organización, como podemos contemplar en el organigrama adjunto donde se encuentran los departamentos existentes dentro de Chaide y Chaide.

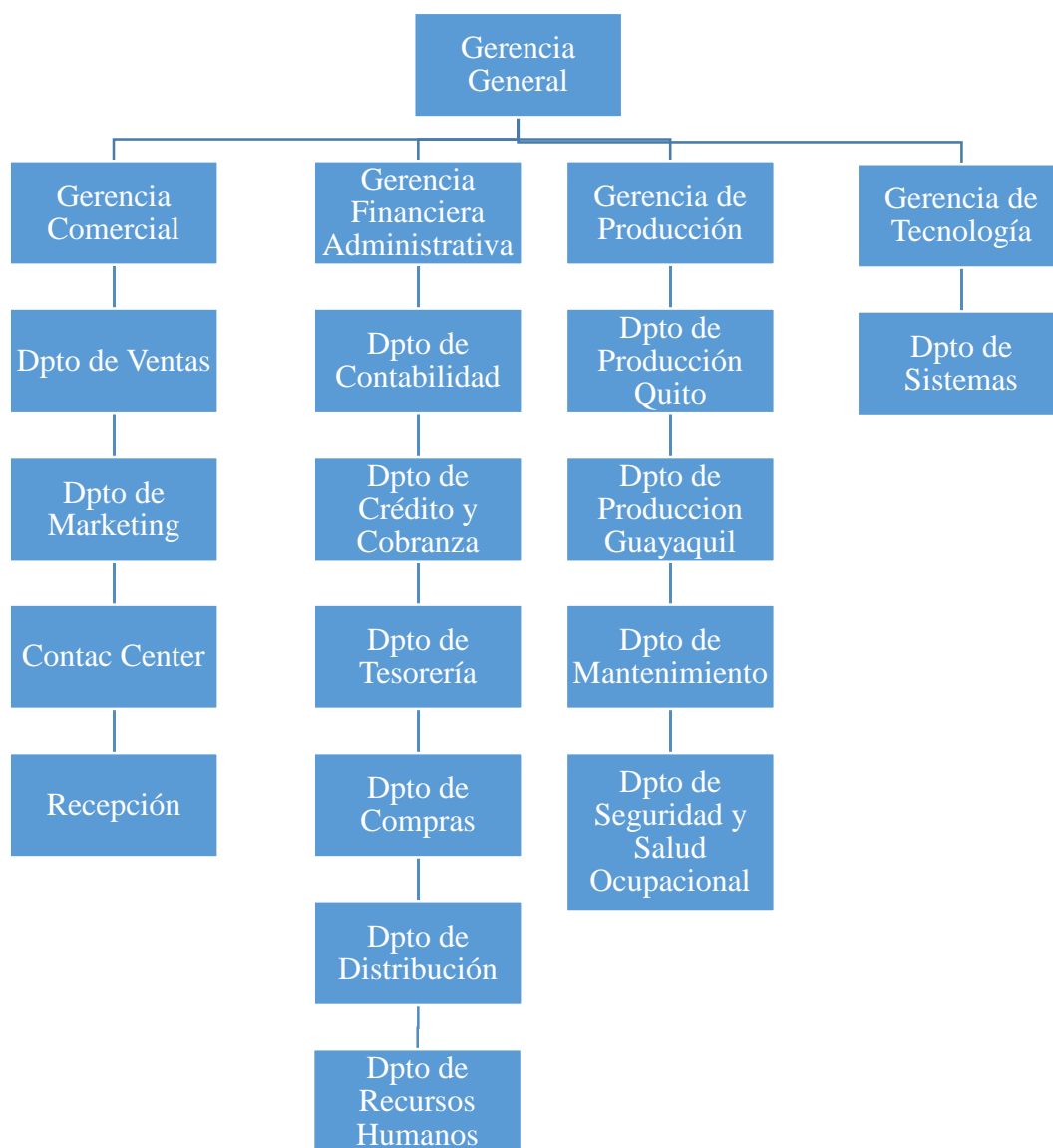


Figura 1. Organigrama estructural de la empresa Chaide y Chaide

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Milton Vinicio Villacís Cueva

Como se puede apreciar la Gerencia Financiera Administrativa tiene un mayor número de departamentos a su cargo mismo que deben rendir cuentas de una manera mensual, de la misma manera lo deben hacer los demás departamentos hacia sus respectivas Gerencias, la estructura organizacional planteada es vertical y ayuda a la empresa Chaide y Chaide al cumplimiento de su misión planteada y antes mencionada.

3.1.2 Recurso Humano

El recurso humano, constituyen el activo más importante y, por ende, el que más atención demanda: en la actualidad, la administración del recurso humano, la gente, significa, por su naturaleza e implicaciones para la organización, una responsabilidad medular. El elemento humano está presente en todas las actividades de la empresa, y el gerente o director que desee obtener resultados positivos necesita, de manera imprescindible, de la colaboración y esfuerzo productivo de sus subordinados. (Baquero Corrales, 2005, pág. 21)

La empresa Chaide y Chaide tiene ciertos pasos a seguir para el proceso de contratación del personal las cuales son: perfil del puesto, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación.

- **Perfil del Puesto**

Son los requerimientos que deben satisfacer las personas, para ocupar los puestos eficientemente, dentro de la organización, es decir las funciones o actividades que van a realizar dentro de la organización

- **Reclutamiento**

La forma de reclutar personal de la empresa Chaide y Chaide es a través de la página web Multitabajos.com en la cual el personal de Recursos Humanos crea un puesto de trabajo con el fin de que las personas envíen sus hojas de vida.

- **Selección**

Una vez analizadas cada una de las hojas de vida de los postulantes se procede a seleccionar a los mejores perfiles los cuales puedan desempeñarse sin ningún problema en el puesto de trabajo que se encuentra vacante, el personal seleccionado

siempre tiene una entrevista de trabajo con la persona encargada del Departamento de Recursos Humanos y el Jefe del Departamento en el cual se va a incorporar.

- **Contratación**

Una vez seleccionada a la persona para el puesto de trabajo, se le notifica que se debe acercar al Departamento de Recursos Humanos en donde se formalizara el contrato y se le da a conocer los beneficios que obtiene por laborar en la empresa Chaide y Chaide.

- **Inducción**

En la etapa de la inducción el nuevo personal es presentado a todos los departamentos de la empresa Chaide y Chaide, con el objetivo de acelerar la integración del mismo, de igual manera se coordinada con una persona del Departamento de Producción para que el nuevo integrante conozca los procesos que se realizan para elaborar los productos de la empresa.

- **Capacitación**

El nuevo integrante debe ser capacitado en las funciones que va a desarrollar o en el programa que va a utilizar para llevar sus actividades cotidianas, para esto están a cargo sus compañeros de departamento o su Jefe del Departamento.

- **Evaluación**

El nuevo integrante se plantea objetivos laborales cada año, en los cuales debe ver los métodos para mejorar sus actividades diarias y realizarlas de una manera eficiente y eficaz, los mismos que son evaluados a través de una reunión convocada por el Jefe del Departamento cada trimestre del año.

La organización cuenta con un conveniente número de personal para ejercer sus actividades en todos los departamentos dentro de Chaide y Chaide, ya que sin ellos no se podrían alcanzar los objetivos corporativos, en el año 2015 se cuenta con 438 trabajadores los cuales se encuentran distribuidos 307 trabajadores en la planta de la ciudad de Quito y 131 trabajadores en la ciudad de Guayaquil, en la tabla N° 2 se muestra como está distribuido el personal por áreas en la empresa Chaide y Chaide tanto para la ciudad de Quito como la ciudad de Guayaquil.

Tabla 2.

Distribución del personal de la empresa Chaide y Chaide

ÁREA	NÚMERO DE PERSONAL			
	Quito	Porcentaje	Guayaquil	Porcentaje
Administración	42	14%	20	15%
Producción	185	60%	52	40%
Ventas	20	7%	13	10%
Bodega	8	3%	4	3%
Distribución	20	7%	23	18%
Almacenes	17	6%	10	8%
Mantenimiento	15	5%	9	7%
Total Personal	307	100%	131	100%

Fuente: Chaide y Chaide

Elaboración: Milton Vinicio Villacís Cueva

Como se puede apreciar el personal con un mayor porcentaje es el área de producción debido a que es el área con un mayor número de procesos para la elaboración de los colchones, almohadas, etc. El área de producción cuenta con 185 trabajadores lo que representan un 60% del total del personal en la planta ubicada ciudad de Quito y con 52 trabajadores lo que representa un 40% del total del personal en la planta ubicada en la ciudad de Guayaquil.

De igual forma el personal con un menor porcentaje es el área de bodega ya que su función es importante para la organización pero los procesos que se realizan en dicha área son más administrativos. El área de bodega está conformada por 8

trabajadores lo que representa un 3% del total del personal en la planta ubicada en la ciudad de Quito y con 4 trabajadores lo que representa también un 3% del personal de la planta ubicada en la ciudad de Guayaquil.

3.1.3 Proceso Productivo

La definición de un proceso productivo ha estado siempre relacionado con un conjunto de operaciones y actividades que se ejecutan para crear valor. Este conjunto de operaciones busca satisfacer las necesidades de los clientes mediante la transformación de unos insumos o materias primas en un producto o servicio. (Fúquene Retamoso, 2003, pág. 37)

El proceso productivo dentro de la empresa Chaide y Chaide empieza con la transformación de su materia prima, es decir la espuma de poliuretano, la tela con hilos de fibra sintética de nylon o poliéster, alambre, etc. Donde los insumos entran a diferentes procesos para obtener el producto terminado de la organización como son: colchones, almohadas, sábanas, sofás, a continuación se detalla los diferentes procesos que se debe realizar para obtener los productos ya mencionados.

- **Colchones**

1. Se procede a mezclar los diferentes químicos en los equipos para la elaboración de espumas de poliuretano
2. La espuma de poliuretano es extraída en 2 formas cilíndricas y cubicas depende del equipo que se haya utilizado
3. Después la espuma de poliuretano pasa a los equipos de corte de láminas de espuma
4. Con las máquinas para la elaboración de resortes, se diseña la forma del colchón con alambre
5. Una vez culminada la forma del colchón se procede a rellenar la estructura de metálica del colchón con la espuma de poliuretano

6. El equipo para el corte y acolchado de las tapas que conforman un colchón, elabora los forros con los que se va a recubrir al colchón relleno de espuma de poliuretano
7. Con el colchón cubierto con los distintos diseños de forros de manera manual los trabajadores se encargan de coser los bordes con máquinas especiales
8. Una vez terminado todos los procedimientos para la elaboración de los colchones todos y cada uno de ellos entra a un proceso de calidad para detectar que no posean ningún tipo de falla
9. Cumplido los procedimientos de calidad el siguiente proceso es enfundar los colchones para su venta

- **Almohadas y Protectores**

1. Se procede a mezclar los diferentes químicos en los equipos para la elaboración de espumas de poliuretano
2. Con la maquina procesadora de espumas de poliuretano se procede a colocar la misma en los respectivos moldes para obtener las distintas formas de las almohadas y protectores
3. Una vez enfriada la espuma de poliuretano se procede a retirar de los moldes a las almohadas y protectores, para ser introducidos en sus respectivos forros protectores
4. Terminado todos los procedimientos para la elaboración de almohadas y protectores todos y cada uno de ellos entra a un proceso de calidad para detectar que no posean ningún tipo de falla
5. Cumplido los procedimientos de calidad el siguiente proceso es enfundar las almohadas y los protectores para su venta

- **Sábanas**

1. La tela pasa a las maquinas cortadoras donde se da la forma de las sabanas de acuerdo a las medida del colchón

2. Una vez obtenida la forma de las sabanas, se procede a coser los bordes y darle diseño a las sabanas con las maquinas cosedoras
3. Terminado todos los procedimientos para la elaboración de las sabanas todas y cada una de ellas entra a un proceso de calidad para detectar que no posean ningún tipo de falla
4. Cumplido los procedimientos de calidad el siguiente proceso es enfundar las almohadas y los protectores para su venta

- **Sofás**

1. Se diseña la base del sofá la cual está formada por tablas anchas de madera y un zócalo inferior. El respaldo se compone de tablas: se puede hacer ligeramente inclinado o bien completamente vertical
2. Sobre la base de sofá se coloca las tablas horizontales del modo definitivo. Encima colocamos las tablas verticales, guardando la distancia necesaria, se pegan y se atornillan sobre las otras.
3. Con la estructura totalmente armada se realiza la composición de los cojines los cuales están rellenos de espuma de poliuretano, fibra viscoelastica, muelles, se añade una cremallera para facilitar su abertura
4. En las maquinas cortadas se procede a dar el diseño de la tela antimanchas ya que posee la cualidad de repeler los líquidos
5. El siguiente proceso es tapizar el sofá con la tela antimanchas que se obtuvo de las maquinas cortadoras
6. Una vez elaboradas todas la partes del sofá se procede con el montaje final donde se une la estructura de madera y los cojines que actúan como respaldo y asientos del sofá
7. Terminado todos los procedimientos para la elaboración de los sofás todos y cada uno de ellos entra a un proceso de calidad para detectar que no posean ningún tipo de falla
8. Cumplido los procedimientos de calidad el siguiente proceso es enfundar las almohadas y los protectores para su venta

La organización cuenta con su producto estrella que es la amplia gama de colchones, los cuales son elaborados en mayor proporción a diferencia de los sofás, almohadas, protectores y sábanas, ya que la producción promedio de colchones en lo que va del año 2015 es de 52.980 unidades, los cuales son fabricados de la siguiente manera, 33.180 unidades en la planta de la ciudad de Quito y 19.800 unidades en la planta de la ciudad de Guayaquil, en la tabla 3 se puede apreciar la maquinaria que posee la empresa Chaide y Chaide para la elaboración de los productos para el descanso de las personas.

Tabla 3.

Maquinaria para la elaboración de los productos

IMAGEN	DESCRIPCIÓN
	<p>Máquinas para la elaboración de resortes</p>
	<p>Equipo para el corte y acolchado de las tapas que conforman un colchón</p>



Equipo para la elaboración de espumas de poliuretano



Equipos de corte de láminas de espuma



Máquina de costura y cerrado lateral de los colchones



Máquina plastificadora
de colchones

Fuente: **Gestión de calidad**
Elaboración: **Patricio Sánchez**

3.1.4 Comercialización

“La comercialización es la ejecución de todas las actividades comerciales involucradas en el flujo de bienes y servicios desde el punto inicial de la producción hasta que ellos están en las manos del último consumidor.” (Aída & Pablo, 1989, pág. 2)

Chaide y Chaide en los últimos años ha ido alcanzando un crecimiento acelerado, ya que al momento posee una cadena de tiendas propias ubicadas en los principales centros comerciales tanto en Guayaquil como en Quito, y alrededor de 735 distribuidores en las mismas ciudades mencionadas con anterioridad, como podemos ver en la tabla N° 4 y tabla N° 5.

Tabla 4.

Tiendas de la empresa Chaide y Chaide

CIUDAD	TIENDA
Guayaquil	Mall del Sol
Guayaquil	Village Plaza
Guayaquil	Gómez Rendón
Guayaquil	Mall del Sur

Quito	Ventura Mall
Quito	San Luis Shopping
Quito	El Bosque
Quito	Quicentro Sur
Quito	Multicentro
Quito	Condado Shopping

Fuente: Chaide y Chaide

Elaboración: Milton Vinicio Villacís Cueva

Tabla 5.

Distribuidores de la empresa Chaide y Chaide

DISTRIBUIDORES	
Quito	350
Guayaquil	385
Total	735

Fuente: Chaide y Chaide

Elaboración: Milton Vinicio Villacís Cueva

Los clientes distribuidores se dividen en mayoristas, minoristas y ruteros, los clientes distribuidores tienen varias sucursales, ubicadas en varias ciudades del país y venden a pequeños distribuidores y a clientes finales. Los distribuidores minoristas tienen uno o 2 locales venden a clientes finales, los clientes ruteros venden puerta a puerta. Los clientes en las cadenas de tiendas son, Supermaxi, Comohogar, TVentas, Bebelandia, Artefacta, Muebles el Bosque, Icesa, Electroexito y Call & Buy, estas empresas tienen varios puntos de ventas a nivel nacional.

Tabla 6.

Canales de venta

CANAL	¿A QUIÉN VENDE?
Distribuidores	Vende a distribuidores minoristas y consumidores finales.
Tiendas Propias	Puntos de ventas propios.
Internet	Cliente final compra por internet.

Ventas Directas	Clientes finales, empleados, proveedores.
Cadena de Tiendas	Empresas con varios puntos de venta a nivel nacional. Ejemplo: Supermaxi, Comohogar, TVentas, etc.
Ruteros	Cliente que atiende al consumidor final con la forma de venta puerta a puerta.
Institucionales	Hoteles, hostales, hospitales, instituciones públicas.

Fuente: Chaide y Chaide

Elaboración: Milton Vinicio Villacís Cueva

Como se puede observar en la tabla 6. Canales de Venta, se detalla a todos los clientes que se les distribuyen los productos que elabora la empresa Chaide y Chaide a través de sus diferentes canales de distribución. Las ventas de los productos para el descanso de la empresa Chaide y Chaide se las realiza de dos formas como son, al contado y a crédito dando una facilidad a los clientes en sus condiciones de pago, en lo que va del año 2015 las ventas de la organización han obtenido la siguiente tendencia

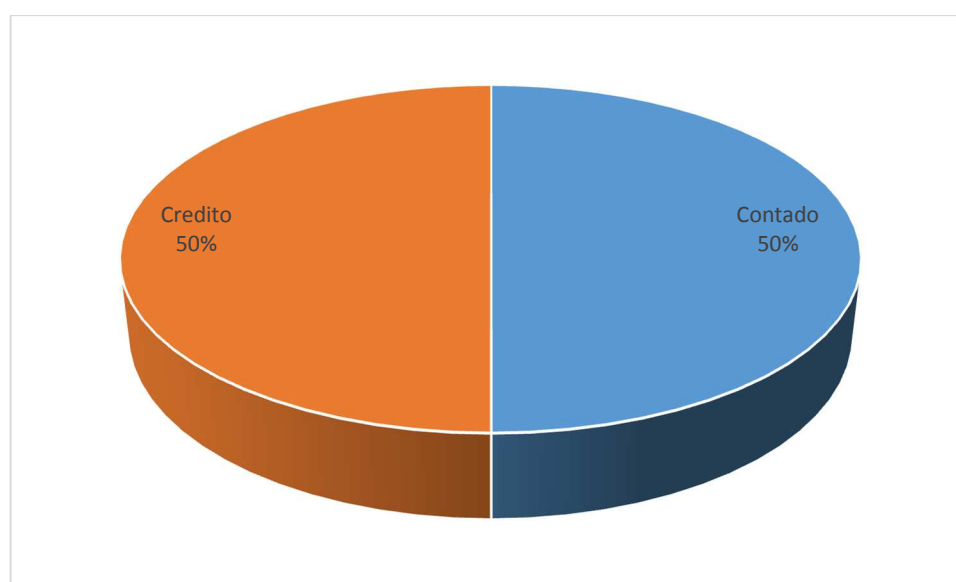


Figura 2. Porcentaje de ventas

Fuente: Departamento de Crédito y Cobranza, Chaide y Chaide 2015

Elaboración: Milton Vinicio Villacís Cueva

Como se puede apreciar tanto las ventas que se han realizado al contado como las ventas que se realizaron a crédito representan el 50% respectivamente del total de ventas que ha realizado la empresa, Chaide y Chaide no otorga un mayor porcentaje de crédito a sus clientes debido al incremento de los factores macroeconómicos, los cuales en el último año han ido aumentando y esto genera que las personas no tengan la suficiente capacidad de pago.

Chaide y Chaide cuenta con una diversidad de clientes en todas las regiones del Ecuador, ya que las fábricas que se encuentran ubicadas en las ciudades de Quito y Guayaquil, a través de sus asesores comerciales se encargan de distribuir la mercadería hacia todos los consumidores que se encuentran ubicados en diferentes puntos del país.

A continuación se puede apreciar a los principales y potenciales clientes con los cuales cuenta la empresa Chaide y Chaide en el primer semestre del año 2015, con sus respectivos niveles de ventas expresadas en miles de dólares.

Tabla 7.

Principales clientes de la empresa Chaide y Chaide

PRINCIPALES CLIENTES	NIVEL DE VENTAS EN MILES DE DÓLARES
MUEBLES EL BOSQUE S.A.	578,31
LA PROMESA CIA. LTDA.	461,35
FLORES CABRERA JENNY ELIZABETH	393,03
SUPERMERCADO DEL COLCHÓN SUPERCOLCHON	381,54
ALMACÉN DE PLÁSTICOS CIA LTDA.	343,85
ALMACENES DULCE SUEÑO ALMADULCE C.	310,98
CEDEÑO CEDEÑO JOSÉ EUDÓFILO	296,99

SACHERI LEÓN JUAN CARLOS	293,90
GUZMÁN GUZMÁN MANUEL ARTURO	291,01
FLORES CABRERA PATRICIA ALEXANDRA	286,51
ASANZA SAAVEDRA JOHNNY JAVIER	246,16
MÉNDEZ CARPIO MIGUEL ANTONIO	214,13
CÓRDOVA ROMERO DIEGO FABRICIO	186,19
CASTRO TELLO JUAN ROSENDO	164,33
MARCIMEX S.A.	161,50
BERMEO MATAMOROS MARCO ANTONIO	160,66
TELEVISIÓN Y VENTAS “TELEVENT” S.A.	156,29
SÁNCHEZ SALTOS ALEX MAURICIO	150,62
JOSÉ UGALDE JERVES CIA. LTDA.	141,42
HIDALGO PALMA JOSÉ DENNIS	141,23
VILLACRÉS VACA CARLOS LUIS	116,51
CRECOSCOP S.A.	113,65
CORPORACIÓN EL ROSADO S. A.	111,97
REYES AMORES SABY KARINA	101,77
ARTEFACTA	97,56
BASTIDAS DISTRIBUCIONES	91,51

LÓPEZ MENÉNDEZ MARÍA ELENA	74,62
----------------------------	-------

Fuente: Chaide y Chaide

Elaboración: Milton Vinicio Villacís Cueva

Como se puede observar en la tabla 7, encontramos en el primer lugar al cliente MUEBLES EL BOSQUE S.A. el cual cuenta con un nivel de ventas de \$ 578.310,75, así como también encontramos en último lugar de los principales clientes que posee la empresa a la señora López Menéndez María Elena con un nivel de ventas de \$ 74.624,22. El nivel de ventas que tiene la organización con los clientes mencionados anteriormente ayuda a que la empresa salga a delante en el segmento de mercado donde participa.

Chaide y Chaide cuenta con una variedad de clientes, los cuales en los últimos años por las condiciones económicos y problemas personales no han podido cumplir sus obligaciones con la organización, con el presente trabajo se pretende realizar una recaudación de la cartera de crédito vencida y de esta forma aumentar la rentabilidad de la empresa, según el Estado Financiero del 31 de octubre del 2015 la empresa posee Ventas de \$55.234.460 y Cuentas por Cobrar de 4.782.372, lo que representa un 8,66% de las Ventas totales

La organización posee alrededor de 1200 puntos de venta a nivel de todo el país, por lo que tiene una amplia cobertura del mercado ecuatoriano, aproximadamente el 55% de participación del mercado lo tiene Chaide y Chaide.

En el siguiente gráfico se puede observar cómo se encuentra la participación en el mercado ecuatoriano de las empresa cuya actividad es la elaboración y venta de productos para el confort como son: Chaide y Chaide, Paraíso, Resinflex, Tempur y otras

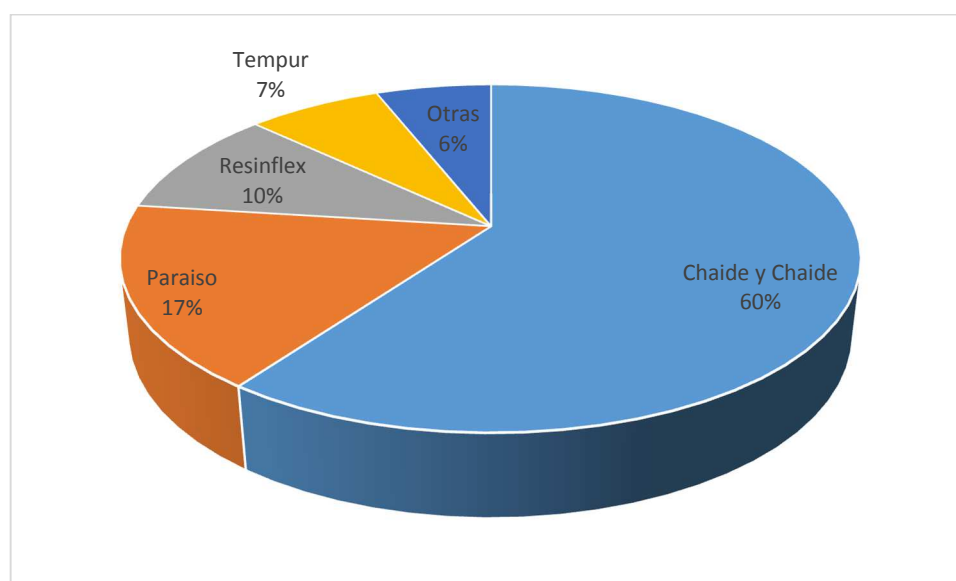


Figura 3. Participación en el mercado

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Milton Vinicio Villacís Cueva

Las empresas que tiene participación en el mercado de colchones son Chaide con el 60%, Paraíso 17%, Resinflex 10%, Tempur 7%, y Otras 6% actualmente en la Industria ha ingresado la compañía Gerardo Ortiz & Hijos Cía. Ltda. La cual ingreso con colchones en la línea económica. Tempur Ecuador, ingreso al mercado con colchones con tecnología de espumas viscoelásticas.

Los productos que comercializa la organización están dirigidos a cada uno de los estratos sociales que existen en el Ecuador como son: clase alta, clase media y clase baja, en la siguiente tabla se puede observar de una manera más práctica como se encuentran direccionados los colchones de la organización con respecto a cada una de las clases sociales.

Tabla 8.

Colchones de la línea restonic

CLASE SOCIAL ALTA	
Symphony	Caressa





Fuente: Chaide y Chaide

Elaboración: Milton Vinicio Villacís Cueva

Los productos de la línea Restonic, están fabricados con materiales innovadores, estructura como ecolatex, memory foam, tienen tecnología non flip, telas de algodón, tela antiacaros, tela de bambú, tela aloe vera, tela retardante de flama, tela antiacaros, tela antiestress, resortes pocket, marco de espuma, y por ende los precios en el mercado de esta línea de productos son costosos.

Tabla 9.

Colchones de la Línea Chaide

CLASE SOCIAL MEDIA	
Conforex Non Flip	Continental Non Flip Antiacaros
	
Imperial	Continental de Lujo Gris



Restapedic



Ortopédico Prensado



Standard Conform



Caribe

Fuente: Chaide y Chaide

Elaboración: Milton Vinicio Villacís Cueva

Los productos de la Línea Chaide, son colchones de resortes y de espuma prensada con tecnología Non Flip y Pillow Top, y tela de algodón con protección antiacaros y antibacterias que tiene entre 7 y 10 años de garantía. El colchón Continental Non Flip Antiacaros y el Colchón Imperial son los productos más vendidos dentro del mercado ecuatoriano.

Tabla 10.

Colchones de la Línea Carnaval

CLASE SOCIAL BAJA

Sueño Dorado



Rio



Copacabana





Fuente: Chaide y Chaide

Elaboración: Milton Vinicio Villacís Cueva

Los productos de la Línea Carnaval, son colchones económicos de resortes, espuma, tela de algodón, son fabricados para niños, camas literas, y no tienen garantía le demanda de estos colchones son en ocasiones esporádicas.

La empresa Chaide y Chaide ha ido incurriendo en una nueva estrategia de venta en la cual los clientes de la organización pueden acercarse con su colchón deteriorado y tras un breve análisis del mismo lo pueden utilizar como parte de pago para adquirir un colchón totalmente nuevo, mientras que el colchón que ya cumplió con su tiempo de vida útil es cortado para que su esponja sea reciclada para un nuevo proceso de espuma.

La empresa cuenta con varias tiendas en los diferentes centros comerciales del Ecuador y 735 distribuidores ubicados en las ciudades de Quito y Guayaquil, todos estos canales de venta hacen que Chaide y Chaide sea la marca preferida de la mayoría de los ecuatorianos y posea una variedad de clientes en su cartera, es por eso que actualmente tiene un 60% de participación en el mercado de productos para el confort.

La organización elabora diferentes líneas de productos para todos los estratos sociales como son; colchones de la línea Restonic, colchones de la línea Chaide y colchones de la línea Carnaval los cuales están dirigidos a la clase alta, media y baja respectivamente, Chaide y Chaide realiza sus ventas de dos formas al contado y a crédito, las ventas que se realizaron en el año 2015 tiene la siguiente tendencia 50% al contado y 50% a crédito, una estrategia preventiva por parte de la empresa debido al aumento de los índices macroeconómicos.

3.1.5 Financiero

Los analistas financieros consideran bastante útil calcular razones financieras al interpretar los estados financieros de una compañía. Una razón financiera es simplemente una cantidad dividida para otra. Estas razones se puede clasificar en cuatro grupos los cuales son: de liquidez, de su actividad, de endeudamiento y de rentabilidad. (Finnerty, 2000, pág. 89)

En la siguiente tabla analizaremos los cuatro grupos de las razones financieras en la empresa Chaide y Chaide según su último reporte de estados financieros al 30 de noviembre del 2015.

Tabla 11.

Razones Financieras

RAZÓN	FÓRMULA	ANÁLISIS
LIQUIDEZ		
Capital de Trabajo	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}}{\text{Capital de Trabajo}}$ $\frac{29.443.575 - 14.231.859}{15.211.716} = 2,07$	La cantidad de recursos económicos que le sobra a la empresa luego de haber cubierto sus compromisos a corto plazo es de \$15.211.716 dólares
Liquidez Circulante	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corrientes}}$ $\frac{29.443.575}{14.231.859} = 2,07$	Por cada dólar que la empresa adeuda a corto plazo, cuenta con \$2,07 dólares para hacerle frente con recursos propios disponibles a corto plazo

	<u>Activo Corriente – Inventario</u> Pasivo Corrientes	
Prueba Ácida	$\frac{29.443.575 - 11.425.481}{14.231.859} = 1,27$	La capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, sin depender de sus existencias es de \$1,27 dólares
ACTIVIDAD		
	<u>Costo de Venta</u> Inventario	
Rotación del Inventario	$\frac{42.488.046}{11.425.481} = 3,72$	El número de veces que los inventarios fueron convertidos a ventas en el período es de 3,72 veces
Promedio de Inventario	$\frac{360}{3,72} = 96,81$	El período de duración de los inventarios en la empresa Chaide y Chaide hasta que son vendidos es de 97 días
	<u>Ventas Netas a Crédito</u> Cuentas por Cobrar	
Rotación de las Cuentas por Cobrar	$\frac{25.113.569}{4.782.372} = 5,25$	La empresa Chaide y Chaide en lo que va del año 2015 recupera sus cuentas por cobrar 5,25 veces
Periodo Promedio de Cobro	$\frac{360}{5,25} = 68,55$	La eficiencia con que la empresa cobra sus ventas a crédito es de 69 días
	<u>Ventas Netas</u> Activo Corriente	
Rotación del Activo Corriente	$\frac{55.234.460}{29.443.575} = 1,88$	El número de veces que el activo circulante es transformado en ventas es de 1,88 veces

Rotación del Activo Fijo	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Fijos}} = \frac{55.234.460}{27.012.135} = 2,04$	El número de veces que se han obtenido ingresos equivalentes a la inversión en Activos Fijos es de 2,04 veces
Rotación del Activo Total	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}} = \frac{55.234.460}{57.151.710} = 0,97$	Eficiencia en el uso de recursos totales para generar ventas es de 0,97 veces
ENDEUDAMIENTO		
Apalancamiento con Deuda	$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}} = \frac{20.086.439}{57.151.710} = 35,15\%$	La empresa para obtener el 100% de los Activos tiene un financiamiento del 35,15% con recursos ajenos
Apalancamiento con Recursos Propios	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activos Totales}} = \frac{37.065.271}{57.151.710} = 64,85\%$	Para obtener el 100% de los Activos la empresa tiene un apalancamiento de 64,85% con recursos propios
Endeudamiento del Activo Fijo	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activos Fijos}} = \frac{37.065.271}{27.012.135} = 1,37$	La cantidad de unidades monetarias que se tiene de patrimonio por cada unidad invertida en Activos Fijos es de \$1,37 dólares
RENTABILIDAD		

Margen de Utilidad Bruta	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$ $\frac{12.746.414}{55.234.460} = 23,08\%$	La rentabilidad de las Ventas frente al Costo de Ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidad antes de impuestos y participaciones es del 23,08%
Margen Operacional	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$ $\frac{8.987.134}{55.234.460} = 16,27\%$	Chaide y Chaide genero un 16,27% de utilidad obtenido de las operaciones normales de la empresa
Rentabilidad Neta de Ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$ $\frac{5.958.470}{55.234.460} = 10,79\%$	El rendimiento final derivado de las ventas con respecto a la utilidad es de 10,79%
Rentabilidad sobre los Activos	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Activos Totales}}$ $\frac{8.987.134}{57.151.710} = 15,73\%$	El rendimiento final de los activos totales con respecto a la utilidad es de 15,73%
Rentabilidad sobre el Capital	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$ $\frac{5.958.470}{37.065.271} = 16,08\%$	El rendimiento final del patrimonio con respecto a la utilidad es 16,08%

Fuente: Chaide y Chaide

Elaboración: Milton Vinicio Villacís Cueva

- **Rentabilidad**

La empresa ha obtenido niveles de rentabilidad buenas, ya que el rendimiento de las Ventas con respecto a la Utilidad Neta es de 10,79%, debido a que ha tomado la decisión de minimizar los costos, un ROE de 16,08% lo que representa un retorno excelente sobre las inversiones realizadas por parte de la empresa y un ROA de 515,73% lo cual representa una ganancia por cada dólar invertido en los activos de la organización. Hay que tomar en cuenta que para el año 2015 la empresa Chaide y Chaide invirtió en la creación de una nueva planta espumadora, es por esta inversión que los índices de rentabilidad son porcentajes menores pero aceptables.

- **Actividad**

La rotación de los inventarios de la empresa es de 3,72 veces lo que representa que el inventario se encuentra en bodega 97 días hasta que sea vendido lo cual representa un problema a la empresa ya que demanda mayores gastos de mantenimiento. La rotación de las cuentas por pagar es de 5,25 veces lo que representa que Chaide y Chaide cobra sus ventas a crédito cada 69 días, lo cual se encuentra dentro del rango de la políticas de crédito de la empresa de hasta 90 días, la rotación del activo total para generar ventas es de 0,97 veces.

- **Endeudamiento**

La empresa para el año 2015 se puede observar que se encuentra financiada en un 64,85% con recursos propios y en un 35,15% con recursos ajenos.

- **Liquidez**

La empresa mantiene un nivel óptimo ya que cuenta con una liquidez de \$2,07 por cada dólar que adeuda a sus proveedores, un capital de trabajo de \$15.211.716 lo cual ayuda a cubrir deudas a corto plazo y una prueba acida de \$1,27 para cancelar sus obligación sin depender de sus inventarios.

Otro punto a determinar en la empresa Chaide y Chaide es el ciclo de conversión de efectivo el cual se trata de “el tiempo transcurrido desde el desembolso para la compra de insumos hasta la cobranza por la venta del producto terminado y su fórmula es: Ciclo de Conversión de Efectivo = Ciclo Operativo – Días Promedio de Pago” (Tanaka Nakasone, 2005, pág. 218). Según Raquel Salgado asistente del Departamento de Tesorería el periodo promedio de pago es de 75 días, con este dato obtenido y los obtenidos en las razones financieras se procederán a calcular el Ciclo de Conversión de Efectivo de la organización.

Ciclo de Operación = Periodo Promedio de Inventario + Periodo Promedio de Cobro

$$\text{Ciclo de Operación} = 97 + 69 = 166$$

Ciclo de Conversión de Efectivo = Ciclo de Operación – Periodo Promedio de Pago

$$\text{Ciclo de Conversión de Efectivo} = 166 - 75 = 91$$

Es decir, Chaide y Chaide genera un Ciclo de Conversión de Efectivo medio de 91 días, los cuales tiene que tomar la decisión de financiar sus actividades de alguna manera ya sea con recursos propios (patrimonio) o con recursos de entidades de crédito.

La organización en su componente estructural está conformado por las gerencias y departamentos encaminados al cumplimiento de su misión y sus objetivos planteados, de igual manera posee con una gestión en recursos humanos la cual permite decidir al Jefe de Recursos Humanos quienes serán sus nuevos integrantes para cubrir un puesto que se encuentre vacante. Los procesos de producción que realiza la empresa Chaide y Chaide deben cumplir ciertos requisitos de calidad para que ningún producto tenga fallas y poder realizar su comercialización en los aproximadamente 1200 puntos de venta que posee la empresa a nivel nacional.

La empresa Chaide y Chaide en la actualidad se encuentra liderando el segmento de mercado donde se desarrolla con sus productos para el descanso de las personas, gracias al personal que se encuentra comprometido con su labor y su constante capacitación para que sus gestiones se realicen de una manera eficiente y eficaz, la excelente comunicación y campañas publicitarias por parte del Departamento de Marketing han logrado que los ecuatorianos prefieran la marca de Chaide y Chaide en sus hogares, y finalmente por su diversidad y alta gama de productos de buena calidad para las diferentes clases sociales existentes en el país. Es por esto que la empresa ha sido reconocido con el premio Great Place to Work en cuatro ocasiones, debido a su buen ambiente de trabajo, los procesos que se realizan entre departamentos son de una manera óptima, y los beneficios que la empresa otorga a sus trabajadores por su buen desempeño en las áreas en las cuales se desempeñan.

Además posee un amplio portafolio de clientes con un volumen de ventas elevado, lo cual ayuda a que la empresa Chaide y Chaide, con respecto al área financiera sea una organización solvente, que se encuentra financiada con sus propios recursos y que genera utilidades. Según los análisis realizados anteriormente posee una Liquidez de 2,07, una Rentabilidad de 16,08% y una Utilidad Neta de \$5.958.470. Sin embargo la rentabilidad como se mencionó anteriormente no es la estimada debido a la inversión en una nueva planta espumadora es por esto que el presente proyecto tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión financiera estratégico para el manejo de la cartera de crédito con el fin de mejorar la rentabilidad de la empresa Chaide y Chaide en la ciudad de Quito para el periodo 2016.

3.2. ANÁLISIS EXTERNO

Se define como el proceso mediante el cual se llega a un conocimiento preciso del contexto institucional, mediante la identificación de los factores que pueden incidir en su desarrollo; conocimientos indispensables para anticiparse a las amenazas y aprovechar las oportunidades que le brinda el ambiente externo. (Zabala Salazar, 2005, pág. 55)

El objetivo del análisis externo es la elaboración de una lista con las diferentes oportunidades las cuales podrían beneficiar a la organización y las amenazas que se debe evitar, para el presente proyecto el análisis externo se lo ha dividido en las siguientes influencias:

- **Macroambientales**

En las influencias macroambientes se analizara todos los factores que la organizacional como tal no puede realizar ningún control en estos, los cuales son: factor político – legal, factor económico, factor social, factor tecnológico y factor ecológico.

- **Microambientales**

En las influencias microambientales se determinaran los componentes en los cuales la organización si puede controlar y tomar acciones en caso de ser necesario, dichos componentes son: proveedores, clientes, competencia, organismos de control y un análisis FODA.

3.2.1. Influencias Macroambientales

Son factores que afectan a la empresa, sobre las cuales no puede realizar ningún control. Factores que de una u otra forma afectan de una manera significativa y de las cuales la organización puede aprovechar las oportunidades que se presenten y también controlar las amenazas.

En las Influencias Macroambientales se realizara un análisis conocido como **PESTE**, es decir lo relacionado a los factores: Político - Legal, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico, los cuales pueden afectar a la planificación estratégica de la empresa Chaide y Chaide.

3.2.1.1. Factor Político – Legal

La empresa Chaide y Chaide no se encuentra muy preocupada por la situación política actual por la que se encuentra atravesando el país, ya que al Gobierno no está interesado en los sectores que no son de su interés. La organización no elabora productos de primera necesidad, por lo que no debe preocuparse por la regulación de precios, pero en lo que si debe poner énfasis Chaide es en las exigencias en temas como la seguridad social y ambiental las cuales son similares para todo el sector industrial en el país.

En lo referente al factor legal existen dos principales leyes a las cuales la organización debe acatarse para la producción y comercialización de sus productos para el descanso las cuales son las siguientes:

- Ley que suprime la tercerización laboral
- Ley de cambio de régimen tributario, impuesto al valor agregado

Además se estima una posible alza salarial, cuyo impacto es netamente positivo para la venta de los productos de la empresa ya que las personas tendrán un mayor poder adquisitivo.

Se puede añadir también que el factor político – legal en un futuro si va a afectar a la empresa Chaide y Chaide, ya que las decisiones políticas que se han ido tomado en los últimos años no bendecían a las grades empresa para muestra de ello tenemos la política de salvaguardias que se implantó en Marzo del año 2015.

3.2.1.2. Factor Económico

La crisis por la que el país se encuentra atravesando debido a la disminución en el precio del barril de petróleo, la apreciación del dólar debido a que Estados Unidos de Norte América empezó a explotar sus reservas de petróleo, estos hechos han

ocasionado que los ecuatorianos importen productos de los países vecinos o simplemente viajen a otros países para adquirir sus bienes.

A continuación analizaremos los principales indicadores macroeconómicos y su impacto en la empresa Chaide y Chaide:

- **Inflación**

La inflación en lo que va del año 2015 es de 3,78%, mayor a la tasa de inflación del año 2014 la cual fue 3,67%, y tomando en cuenta que el año 2015 aún no ha culminado, el aumento de la inflación tiene un escenario negativo para le empresa Chaide y Chaide, debido a que las personas tienen un menor poder de adquisición, por lo que la mayoría de ecuatorianos darán mayor prioridad a productos alimenticios y médicos.

En el grafico presentado a continuación podemos observar cómo ha ido evolucionando la tasa de inflación del Ecuador desde el año 2011 hasta el mes de septiembre del año 2015.

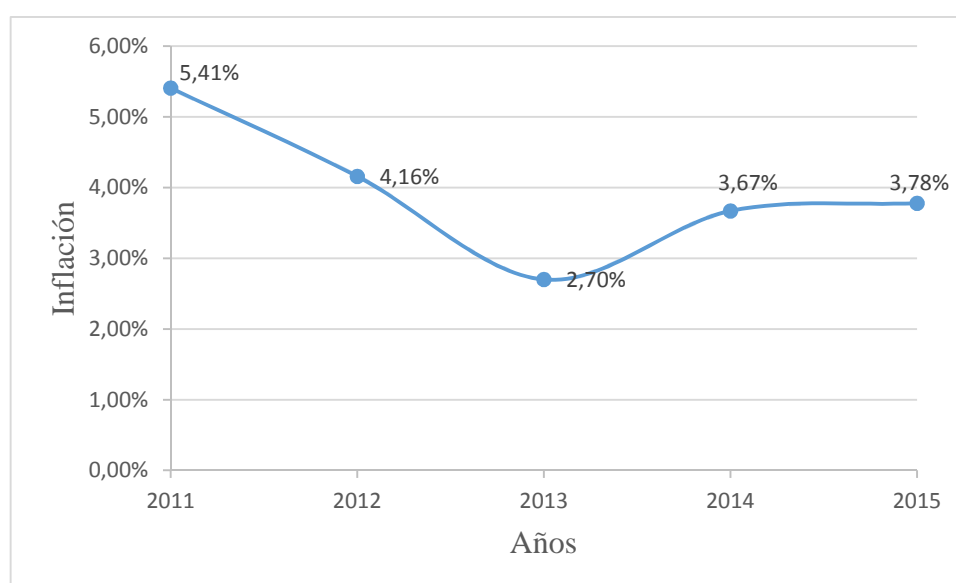


Figura 4. Inflación anual

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Milton Vinicio Villacís Cueva

- **Tasa de Interés**

La tasa de interés promedio anual en el año 2014 fue de 8,19%, mientras que el valor de la tasa a octubre del año 2015 es de 9,11%, existe un incremento el cual resultado un evento negativo para la empresa Chaide y Chaide ya que un alto porcentaje de clientes realizan sus compras a través del uso de tarjetas de crédito.

En el gráfico adjunto se puede observar cómo ha ido evolucionando la tasa de interés activa y la tasa de interés pasiva desde el año 2011 hasta el mes de octubre del año 2015.

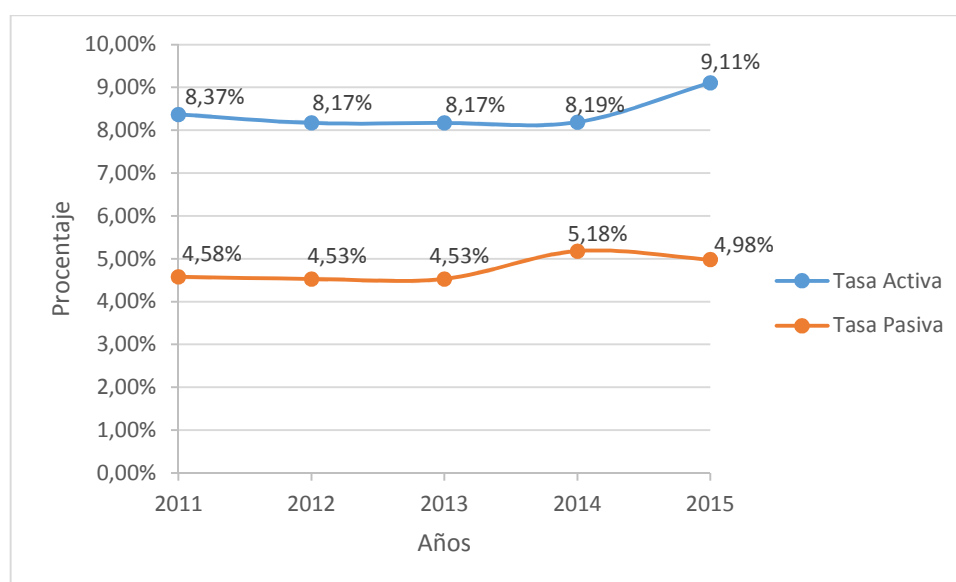


Figura 5. Tasas de interés anual

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Milton Vinicio Villacís Cueva

- **Población**

De acuerdo con el último censo realizado en el año 2010 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, se obtuvo como resultado que en el Ecuador hay 14,483.499 habitantes, los cuales las provincias con un mayor índice de habitantes son las provincias de Pichicha, Guaya y Manabí las mismas que tienen 2,576.287, 3,645.483 y 1,369.780 respectivamente.

Las estadísticas mostradas anteriormente son positivas para la empresa Chaide y Chaide ya que la empresa posee almacenes propios para la elaboración y venta de sus productos en las provincias de Guayas y Pichincha, así como también se abre una oportunidad para la organización como puede ser la creación de un distribuidor propio de productos en la provincia de Manabí.

A continuación presentamos la gráfica N° 4 donde se puede analizar el porcentaje de habitantes por provincia que existe dentro del Ecuador.

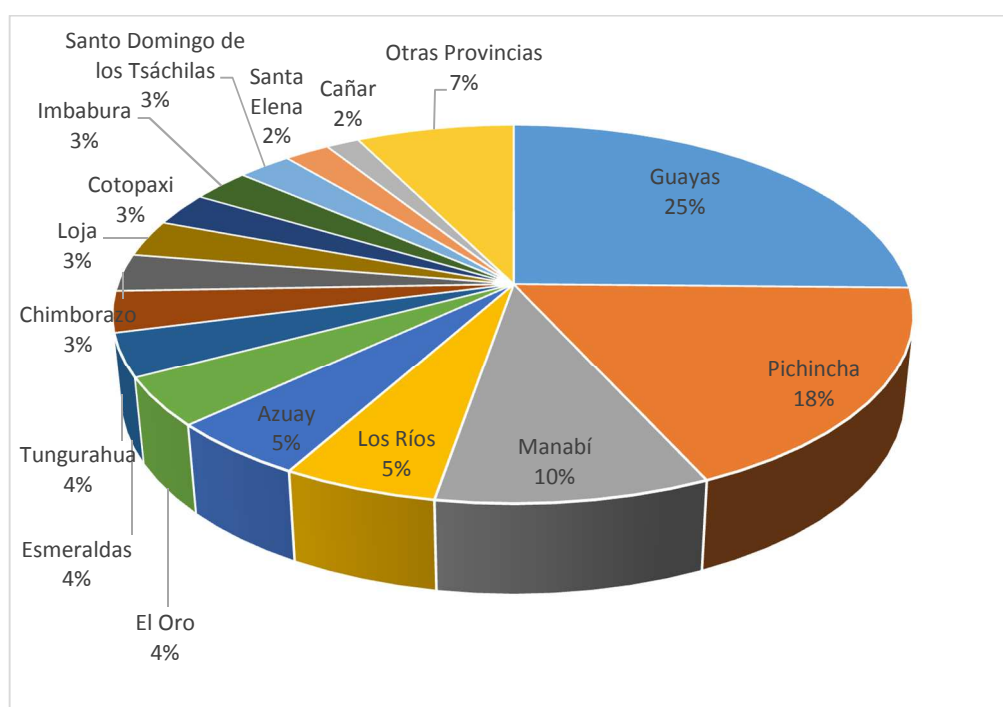


Figura 6. Porcentaje de habitantes en el Ecuador

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaboración: Milton Vinicio Villacís Cueva

- **Desempleo**

El índice de desempleo en el Ecuador en lo que va del año 2015 se ha incrementado notablemente llegando al 5,58%, en comparación con el año 2014 que cerró con un índice de desempleo de 4,54%, lo cual es una mala noticia para la industria ya que si el desempleo sigue aumentando los ecuatorianos no poseen una

fuente de ingresos fija por lo que su capacidad adquisitiva disminuye y las ventas de los colchones podría tener un déficit para el año 2015.

En la gráfica N° 5 se presenta el índice de desempleo como ha ido soportando el país desde el año 2011 hasta el mes de Septiembre del año 2015.

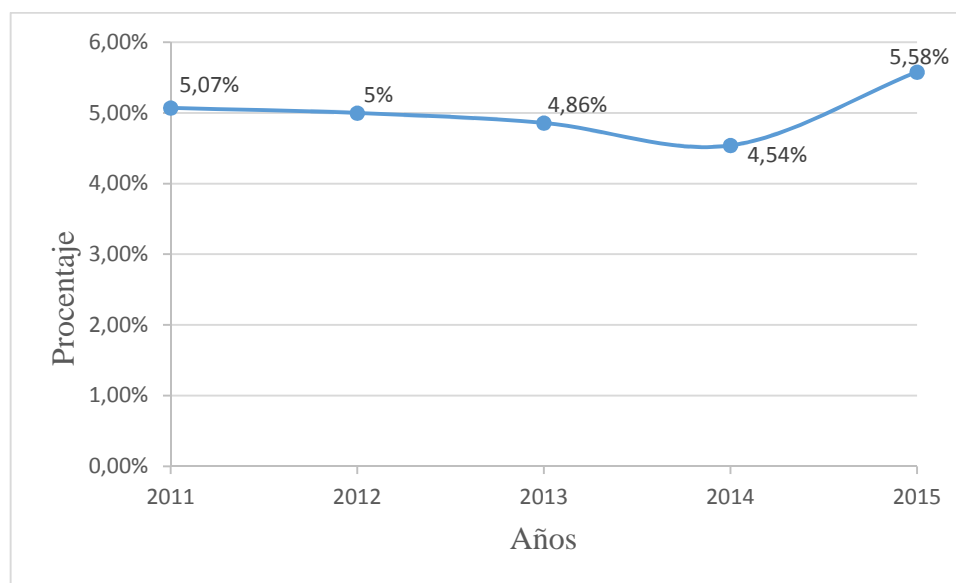


Figura 7. Nivel de desempleo

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Milton Vinicio Villacís Cueva

- **Precio del Barril de Petróleo**

La caída del precio del petróleo no responde a problemas nacionales como tal, sino que nace en el contexto mundial pues el monto del barril de crudo se fija por las grandes organizaciones que lo comercializan.

Los principales problemas por los que la caída del precio fue inminente son varios, pero los más importantes para el déficit ecuatoriano son los siguientes: En primer lugar, se debe a la aparición de petróleo alternativo no convencional encontrado por los Estados Unidos; la segunda razón es una depresión y menor demanda por parte de los países compradores debido al uso de sus reservas; y en tercer lugar, por la normalización en la producción de los países de Medio Oriente.

El precio del barril de petróleo en el mes de Octubre del 2015 es de \$45,55 lo cual ha generado una ventaja para la empresa Chaide y Chaide ya que es la principal materia prima para la elaboración de los productos químicos que utiliza la organización como son las espumas de poliuretano así como también para las telas con hilos de fibras sintéticas de nylon y el poliéster. Sin embargo la caída del precio del barril de petróleo también tiene un efecto negativo debido a que las exportaciones de petróleo son la mayor fuente de ingresos para el Ecuador, y el estado buscará como generar nuevas fuentes de ingresos a través de impuestos o salvaguardias, lo que causara un mayor desembolso de dinero por parte de los ecuatorianos hacia el gobierno y disminuirá su capacidad adquisitiva.

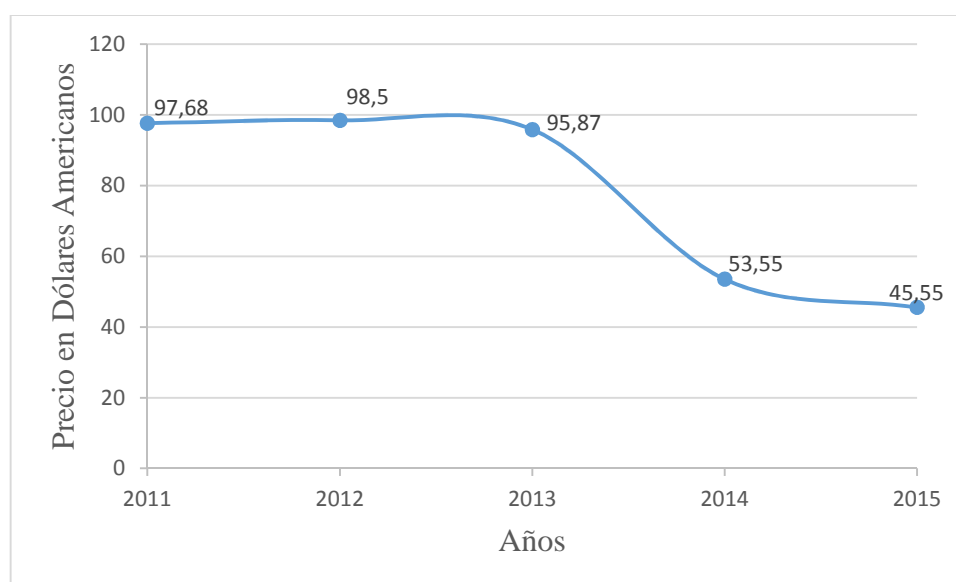


Figura 8. Precio del barril de petróleo

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Milton Vinicio Villacís Cueva

3.2.1.3. Factor Social

Una reseña en el factor social, hace un hincapié a la afectación de la corrupción a todos los niveles, los preceptos morales se han perdido sin importar el daño que pueda ocasionar.

Actualmente en el país debido a la caída del precio del barril de petróleo, la inversión de capitales extranjeros han disminuido, por lo que con lleva un debilitamiento en las compras de bienes, también hay que tomar en cuenta que por nuevas reformas tributarias los ecuatorianos prefieren comprar sus productos a un bajo precio en los países vecinos lo que genera un desconocimiento de salida de las divisas del país

En el Ecuador las clases sociales como las conocemos se clasifican en: Alta, Media y Baja, desde siempre se ha conocido que la mayoría de los ecuatorianos se encuentran en las clases sociales media y baja, y solo un pequeño porcentaje pertenece a la clase social alta, para lo cual la organización deberá poner énfasis en la producción de colchones para las personas que se encuentran en el estrato social medio y bajo.

3.2.1.4. Factor Tecnológico

Chaide y Chaide debe ofrecer productos de muy alta calidad para lo cual se requiere de una maquinaria de primera para la elaboración de su producto estrella como son las diferentes clases de colchones que produce la empresa, tomando en cuenta que todo el proceso de producción se realiza en la misma planta.

El principal objetivo es realizar colchones que sean cada vez más amigables con el medio ambiente, la tecnología con la que cuenta la empresa sirven para cumplir este fin, principalmente en la elaboración de su materias primas como son la espuma de poliuretano y los forros antialérgicos.

Las empresas industriales asisten a ferias internacionales de colchones, en las cuales poder observar las nuevas tendencias en maquinarias para el mejoramiento de la producción.

3.2.1.5. Factor Ecológico

Es uno de los factores más importantes a considerar desde el punto de vista ambiental, esto se encuentra netamente ligado con el manejo de los colchones que se encuentran deteriorados y ha terminado el tiempo de vida del mismo, los dueños o propietarios de los colchones desean deshacerse de ellos, los cuales desechan a los basureros.

La industria de los colchones, en las etapas de elaboración de sus colchones generan desechos químicos, de los productos químicos que se utiliza para la elaboración de las espumas de poliuretano, otro factor que se debe tomar en cuenta es el ruido el cual es generado por la maquinaria y puede ocasionar una contaminación auditiva.

3.2.2. Influencias Microambientales

Cuando hablamos de microambiente nos estamos refiriendo a los elementos que influyen en el proceso de agregación de valor de la empresa a un producto o bien intermedio, dentro de los que se encuentran las fuerzas cercanas a la compañía que afectan su habilidad de servir a sus clientes, los proveedores analizar a sus competidores. (Rojas, Chavarría, & Sepúlveda, 2000, pág. 4)

Para el presente proyecto hemos escogido cinco componentes para su respectivo análisis dentro de la empresa Chaide y Chaide, mismos que serán detallados a continuación.

3.2.2.1. Proveedores

“Los proveedores son aquellas personas o entidades las cuales ofrecen bienes o servicios que son indispensables para una organización, y las utilizan como materia prima para poder elaborar un producto o servicio a sus clientes.” (MEDIASAT, 2004, pág. 12756)

La empresa cuenta con cinco principales proveedores reconocidos tanto a nivel nacional como internacional los cuales proporcionan a Chaide y Chaide la materia prima de excelente calidad con el fin de elaborar los productos para el descanso de las personas, a continuación se detalla cada uno de los proveedores y los productos que ofrecen a la empresa Chaide y Chaide:

Tabla 12.

Proveedores de la empresa Chaide y Chaide

PROVEEDOR	PRODUCTO	CONDICIONES DE PAGO
	Tdi polyol para la fabricación de la espuma	90 Días
	Tela para los forros de los productos	120 Días
	Padding se utiliza para el relleno de los productos	50 Días
	Tela para los forros de los productos	60 Días
	Alambre para el esqueleto del colchón	60 Días

Fuente: Chaide y Chaide

Elaboración: Milton Vinicio Villacís Cueva

Como se pudo observar se ha detallado los principales proveedores sin embargo no son los únicos que posee la empresa Chaide y Chaide, hay que tomar en cuenta que los proveedores mencionados brindan una facilidad de pago, misma que ayuda a la empresa a generar liquidez y cumplir sus responsabilidades con terceras personas.

La organización cuenta con una diversidad de proveedores, de esta manera puede cubrir los pedidos que por algún caso fortuito no pudieron ser entregados a Chaide y Chaide, y evitar que la producción se paralice por falta de insumos. La empresa Chaide y Chaide realiza la mayoría de las compras a sus proveedores a crédito, la tendencia para el año 2015 es del 100% de las compras, el 99% son a crédito y solamente el 1% se lo realiza al contado.

3.2.2.2. Clientes

“Se define como clientes a las personas o empresas que utiliza con asiduidad los productos o servicio de una empresa o persona; o a las personas o empresas que acostumbran a comprar en una misma organización.” (MEDIASAT, 2004, pág. 3356)

Para la organización los potenciales clientes son las nuevas parejas que contraen matrimonio y van a formar sus hogares, y es ahí en donde se procede con las ventas de colchones, almohadas, sofá camas, etc. Otros posibles clientes de la empresa Chaide y Chaide son las personas que necesitan renovar sus colchones ya que han cumplido con su ciclo de vida y se encuentran deteriorados.

Los productos elaborados por la empresa Chaide y Chaide no son de primera necesidad sin embargo su consumo es de mucha frecuencia, gracias a la calidad de sus productos, el servicio al cliente y sus estrategias de ventas, debido a esto es el colchón preferido de la mayoría de los ecuatorianos y de las grandes cadenas hoteleras dentro del Ecuador.

3.2.2.3. Competencia

En la actualidad la empresa Chaide y Chaide se encuentra liderando el segmento de mercado donde se desarrolla, debido a la calidad de sus productos y excelente servicio post ventas, mismo que han tenido gran acogida en un sin número de ecuatorianos.

Las principales empresas de colchones en el país son: La empresa Paraíso fue fundada en el año 1973 se dedica a la fabricación de colchones de espuma de poliuretano y de bolsas plásticas. La empresa Resiflex Duraflex S.A. es una compañía Ecuatoriana que inició sus operaciones hace más de 20 años, ofrece colchones de resortes. La empresa Tempur es una empresa multinacional que ingreso al mercado ecuatoriano hace 4 años, que ofrece colchones con tecnología de la NASA de espumas visco elásticas.

Sin embargo Chaide y Chaide es la única empresa que posee la licencia de Restonic Mattress Corporation, una de las organizaciones líderes a nivel internacional en tecnología para la fabricación de colchones, lo cual certifica que los productos de la empresa Chaide y Chaide sean de excelente calidad y la ubiquen por encima de la competencia.

3.2.2.4. Organismos de Control

La empresa Chaide y Chaide de acuerdo a sus valores en activos, ingresos y gastos, se encuentra en el grupo de grandes empresas por lo cual debe reportar su información de forma anual y mensual a distintos organismos de control como son: Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas, Ministerio de Relaciones Laborales, y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

- **Superintendencia de Compañías**

La empresa Chaide y Chaide de acuerdo a su número de Registro Único de Contribuyente deberá presentar sus reportes financieros y societarios hasta el 18 de abril.

“Las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, deberán presentar hasta el 30 de abril de cada año la siguiente documentación:” (Ley de Compañías, 2011, pág. 5)

- Presentación de Estados Financieros
- Informe presentado por el representante legal a la Junta de Accionistas
- Nómina de Administradores
- Informe de Auditoría Externa
- Informe de Comisario
- Pagar las contribuciones SIC

- **Servicio de Rentas Internas**

Chaide y Chaide como una empresa que se encuentra en la categoría de Contribuyente Especial, debe rendir las siguientes obligaciones tributarias al Servicio de Rentas Internas:

- Declaración de Impuesto a la Renta Sociedades
- Declaración de Retención en la Fuente
- Declaración Mensual de IVA
- Impuesto a la Propiedad de Vehículos Motorizados

- **Ministerio de Relaciones Laborales**

Frente al Ministerio de Relaciones Laborales, Chaide y Chaide tiene responsabilidades directamente con sus trabajadores para que todo se encuentre de acuerdo a la ley desde que el empleado se incorpore a la empresa hasta que el mismo salga por distintas circunstancias que se puedan dar, a continuación se presenta las obligaciones que la organización debe presentar al Ministerio:

- Los contratos de cada trabajador debe estar al día
- Cancelar finiquitos al personal que ya no labora en la organización
- Analizar los reclamos que puedan existir presentado por los trabajadores al ministerio

- **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social**

Las obligaciones principales que tiene la organización con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social son:

- Registrar a cada uno de los empleados que se incorporen a la empresa a través del aviso de entrada
- Pagos de los aportes patronal y personal
- Pago de planillas en el tiempo establecido
- Pagos de los beneficios sociales a los trabajadores por ley

3.2.2.5. Análisis FODA

“El modelo de análisis “FODA” consiste en un diagrama de cuatro casillas. En cada una de ellas habrán de consignarse las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se plantean ante una situación en la relación empresa – mercado.” (Soriano Soriano, 1990, pág. 48)

Tabla 13.

Análisis FODA de la empresa Chaide y Chaide

FORTALEZA	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de la marca • Imagen de la empresa • Apoyo al desarrollo del personal • Certificación ISO 9000 • Uso de la tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Lentitud en la ejecución de decisiones • Proceso de diseño y desarrollo • Falta cobertura para línea Súper Premium • Respaldos y continuidad del conocimiento (Back ups) • Soporte y apoyo TI • Atrasos en provisión de repuestos

	<ul style="list-style-type: none"> • Atrasos en provisión de repuestos • Deficiente gestión de cobranza
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Tiendas propias, cadenas comerciales y franquicias • Orientación a lo saludable y ecológico • Mercado de bebes • Participación en compras del estado • Responsabilidad social corporativa • Nuevos proveedores (Asia) • Incremento capacidad adquisitiva del consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia • Incremento en la capacidad instalada • Control y exigencia del Gobierno a la empresa privada

Fuente: Planificación Estratégica Chaide y Chaide 2012

Elaboración: Milton Vinicio Villacís Cueva

Existen factores macroambientales y microambientales en los cuales la empresa Chaide y Chaide se visualice en un entorno favorable cubriendo sus debilidades con sus fortalezas así como también sus amenazas con sus oportunidades y con el objetivo general del presente proyecto la organización podrá aumentar su nivel de rentabilidad.

CAPITULO IV

4. MARCO CONCEPTUAL

4.1. Gestión Financiera

La gestión financiera se refiere a la adquisición, el financiamiento y la administración de activos, con algún propósito general en mente. Entonces, la función de los gestores financieros en lo tocante a la toma de decisiones se puede dividir en tres áreas principales: las decisiones de inversión, las de financiamiento y la de administración de los activos. (Van Horne & Wachowicz, 2002, pág. 2)

La gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tiene que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de una organización, incluyendo su logro, utilización y control. La gestión financiera es la que convierte a la misión y visión en operaciones monetarias. (Córdova Padilla, 2012, pág. 3)

Es el conjunto de funciones consistentes en planear las finanzas de la empresa, obtener en condiciones óptimas los fondos que requiere su actividad, cuidar que los mismos se inviertan adecuadamente, recomendar las mejores estrategias de crecimiento, y controlar la debida implementación del plan financiero, para así contribuir de manera eficaz y eficiente el logro de los objetivos de obtención de utilidades de la empresa. (Bravo & Reyes, 2010, pág. 14)

La gestión financiera se define por las funciones y responsabilidades de los gestores financieros. Aunque los aspectos específicos varían entre organizaciones las funciones financieras clave son: La Inversión, el Financiamiento y las decisiones de dividendos de una organización. Los fondos son obtenidos de fuentes externas e internas de financiamiento y asignados a diferentes aplicaciones. Por lo tanto las principales funciones de la gestión financiera son

planear, obtener y utilizar los fondos para maximizar el valor de una empresa y obtener los rendimientos esperados. (Ortega Castro, 2002, pág. 8)

La gestión financiera consiste en administrar los recursos financieros que posee una organización para asegurar que sean suficientes con el objeto de, maximizar la rentabilidad y liquidez de la empresa, maximizar el valor actual de la empresa, el manejo y la aplicación de los recursos financieros que requiera la misma, y de esa manera poder llevar un control apropiado de los ingresos y gastos de la empresa.

4.2. Gestión de Tesorería

La gestión de tesorería hace referencia a aquella parte de la gestión del circulante que se ocupa del nivel óptimo que debe tener la caja de la empresa. Es necesario ampliar la definición de gestión de tesorería para maximizar las oportunidades de beneficio disponible en el proceso de la creación de flujos de caja, para maximizar estas oportunidades de beneficio la empresa debe aumentar la rentabilidad de los fondos excedentes y minimizar el coste de la financiación. (Pindado García, 2001, pág. 33)

Tradicionalmente, la gestión de tesorería consistía en la gestión de liquidez inmediata, es decir, en cobrar, pagar y negociar con las entidades financieras. En la actualidad, se trata de un concepto mucho más amplio que engloba la gestión de tesorería tradicional y además integra la gestión del activo corriente, considerando la vertiente financiera de la gestión de ventas y cobros a clientes, y la gestión de compras y pagos a proveedores. (Ortiz Salmerón, 2005, pág. 264)

La gestión de tesorería es el conjunto de técnicas y procedimientos destinados a gestionar óptimamente los fondos monetarios de la empresa persiguiendo los siguientes objetivos:

- Disminuir las necesidades de financiación del corto plazo, sea a través de mejora de los procesos, escogiendo y utilizando los mejores medios de cobro y pago.
- Reducir en lo posible los costes financieros mediante negociación de las mejores condiciones con las entidades financieras, o bien utilizando los instrumentos adecuados de financiación a corto plazo.
- Rentabilizar los excedentes de fondos monetarios mediante los instrumentos adecuados, tanto en el ámbito de la empresa como en los mercados monetarios.
- Atender en todo momento y en las mejores condiciones las obligaciones monetarias a fin de asegurar la liquidez de la empresa. (Olsina i Pau, 2009, pág. 11)

La gestión de tesorería es el manejo de los recursos monetarios de una empresa los cuales puede disponer de manera inmediata, dicha gestión se encarga del cobro de dinero a los clientes y los pagos a proveedores o instituciones financieras. De esta manera se debe mantener un nivel óptimo de liquidez para evitar la incapacidad de pago así como también un exceso de efectivo el cual es un desaprovechamiento de su posible rentabilidad, lo que se conoce vulgarmente como dinero ocioso.

4.3. Manejo de las Cuentas por Cobrar

La mayoría de las compañías tiene un departamento para evaluar a los clientes que solicitan crédito, extender un crédito requiere un acto de equilibrio. Para que haya un buen control del manejo de las cuentas por cobrar, es muy importante que el departamento de crédito no tenga acceso al dinero. Por ejemplo, si un empleado de crédito maneja dinero puede embolsarse el efectivo recibido de un cliente, y el departamento de contabilidad cancelaría la cuenta por cobrar como incobrable, la compañía deja de facturar al cliente y el empleado de crédito cubre su desfaldo, por esta razón es importante la clara separación de tareas. (Horngren, 2003, pág. 271)

Las cuentas por cobrar representan un derecho de la empresa originado por ventas a crédito, préstamos a empleados, en definitiva por el cumplimiento de su objeto social. La cuenta se debita cuando se adquiere el derecho o por las notas de débito emitidas por la propia compañía y se acredita cuando los clientes hacen pagos parciales o totales, cuando se hacen notas de crédito por la propia compañía, o cuando la mercadería es devuelta. No todas las cuentas por cobrar resultan cobrables, por lo que se debe emplear un método para que el saldo de cuentas por cobrar refleje su valor real, mediante una estimación que se consideran como incobrables. (Granados, Latorre, & Ramirez, 2001, pág. 177)

Se debe establecer políticas a las cuentas por cobrar las mismas que son determinadas por la organización como pueden ser: políticas de crédito, políticas de cobranza y políticas de administración, las cuales deben estar orientadas a controlar todo lo referente a créditos otorgados por la venta de bienes o la prestación de servicios, con el propósito de efectuar la gestión de cobranza en el plazo determinado.

4.4. Proceso de Concesión de Créditos

Para la concesión de un crédito se debe solicitar la siguiente información: requerimiento de información del cliente, empresas, personas jurídicas, solicitud de la operación, avalúos de los bienes a ser otorgados en garantía ya sean muebles o inmuebles, estados financieros en caso de ser una empresa(recomendable de los dos últimos años), flujo de caja proyectado con los supuestos considerados en dicha proyección, formularios de información básica, declaraciones patrimoniales, información confidencial, cédulas de identidad, documentación legal de la empresa, una vez obtenida esta información la empresa pasa a evaluar el crédito, y finalmente con el otorgamiento del crédito solicitado. (Añez, 2009, pág. 17)

Las empresas han desarrollado numerosos métodos para ayudar a estructurar su proceso de concesión crediticia comercial. Estos métodos incluyen análisis de riesgo experto, como la utilización de sistemas automáticos de calificación

crediticia, e incluso el empleo de calificaciones crediticias externas, como las emitidas por agencias de calificación crediticia en entornos complejos y de volumen considerable. (Molina, 2015, pág. 52)

Una técnica muy utilizada de selección de créditos es la cinco C's del crédito, que proporciona un esquema para un minucioso análisis de crédito, las cuales son:

- **Carácter:** registro del cumplimiento de obligaciones anteriores del solicitante.
- **Capacidad:** la capacidad del solicitante para reembolsar el crédito solicitado, enfocado en los flujos de efectivo disponibles para liquidar obligaciones de deuda.
- **Capital:** la deuda relacionada con el capital del solicitante
- **Colateral:** la cantidad de activos que dispone el solicitante para asegurar el reembolso del crédito.
- **Condiciones:** las condiciones económicas actuales en general, y de una industria específica, y todas las condiciones únicas en torno a una transacción específica. (Matínez Neira & Calderón López, 2002, pág. 126)

En el proceso de concesión de un crédito la organización debe tomar en cuenta dos principales aspectos que son cualitativos y cuantitativos, de igual forma es necesario analizar la conducta pasado del cliente o empresa solicitante, en cuanto a las garantías la empresa debe tener en lo posible las mejores garantías con el fin de disminuir el riesgo de incobrabilidad y cubrir ampliamente el crédito otorgado, también es necesario siempre dar un seguimiento al crédito ya que la economía de los clientes fluctúan y la empresa debe estar permanentemente actualizada con la información financiera de cada uno de ellos.

4.5. Gestión de Cobranza

El proceso de cobranza está constituido por una serie de pasos, los que por ser habituales, muchas veces se realizan de manera rutinaria en los Departamentos de Crédito y Cobranza tales como son:

- **Preparación del Cobro:** debe hacerse en el Departamento de Crédito y Cobranza, ya sea el día anterior ya que puede dedicarse a ella el tiempo adecuado evitándose que, por las prisas se quedara un documento sin incluirse.
- **Entrega de la Cobranza:** la cobranza debe entregarse viendo que el cobrador verifique con sumo cuidado que todos los documentos (notas de crédito, facturas, cheques, etc.) estén correctamente anotados en relación de cobranza.
- **El Trabajo del Cobrador:** el cobrador tiene la finalidad de controlar y mantener al día las cuentas por cobrar de los clientes de una empresa, de igual manera debe realizar las recaudaciones de las facturas que se encuentren vencidas para que ningún valor quede pendiente de cobro.
- **Recepción de la Cobranza en el Departamento de Crédito y Cobranza:** una vez que el cobrador haya realizado la recaudación de los montos pendientes de la empresa, debe entregar al Departamento de Crédito y Cobranza el efectivo o los documentos con los que hayan cancelado los clientes como pueden ser cheques, papeletas de depósito, etc. Y así el departamento proceda a registrar los valores cobrados en el sistema contable de la organización y cerrar la gestión de cobranza. (Molina Aznar, 2004, págs. 47-49)

Se debe reaccionar de manera inmediata y atinada a la situación ya existente, para ello se debe tener una gestión óptima de la cartera de clientes y haber determinado estrategias para las situaciones en que los clientes no cumplan con sus pagos, las cuales deben ser consistentes y adecuadas a la situación muy particular del mercado, a la economía, y sobre todo, a las peculiaridades del tipo de cliente. Se debe tomar en cuenta las fases de la gestión de cobranza las cuales son:

- **Prevención:** Son las acciones encaminadas a evitar el incumplimiento del pago de un cliente, y disminuir el riesgo de mora en el portafolio de las cuentas por cobrar.
- **Cobranza:** Son las acciones encaminadas a recobrar adeudados en tempranas instancias de mora, donde aún la empresa desea continuar su relación de negocio con el cliente.

- **Recuperación:** Acciones encaminadas a recuperar adeudados de créditos en mora con bastante tiempo, probablemente la empresa no desea continuar la relación de negocio con el cliente.
- **Extinción:** Son las acciones encaminadas a registrar contablemente las cuentas por cobrar como saldadas cuando los clientes han pagado los adeudos correspondientes. (Morales Castro & Morales Castro, 2014, págs. 145-146)

El Factoring consiste en un acuerdo entre un factor (compañía de Factoring) y su cliente (empresa vendedora de bienes o servicios) para la prestación de los siguientes servicios básicos, a cambio de una retribución en forma de comisión: Administración de la cartera, Gestión de cobro, Cobertura de riesgo por insolvencia de los compradores, Financiación. Mediante la cesión al Factor de los créditos comerciales (facturas) generados por las ventas a corto plazo del cliente, se posibilita la prestación de los servicios mencionados, ya que el Factor se convierte en el titular de los créditos, sustituyendo a todos los efectos al cliente (cedente de los créditos). Las partes principales que intervienen en una operación de Factoring son:

- **Cedente.-** Empresa vendedora de bienes o servicios, titular de los créditos comerciales derivados de dicha venta, que garantiza la vigencia y legitimidad de tales créditos.
- **Factor.-** Empresa que, mediante la cesión, pasa a ocupar el lugar del Cedente, como titular de los créditos, prestando al Cedente al menos dos de los servicios enumerados anteriormente.
- **Deudor.-** Empresa compradora de los bienes o servicios, y obligada al pago de los créditos. (Rubio Sanz & Pastor Lluch, 2008, pág. 231)

La gestión de cobranza es el conjunto de actividades aplicadas convenientemente a los clientes para poder recuperar los créditos otorgados, de esta manera lograr que las cuentas por cobrar de la organización se conviertan en activos líquidos de una forma apresurada y eficiente, sin descuidar los asuntos importantes de

la empresa como son las retenciones, tomando en cuenta la buena disposición del cliente para futuras negociaciones.

4.6. Cartera de Crédito Vencida

La porción de la cartera total de una institución financiera y organización cuyo plazo ha sido vencido sin que el acreedor haya recibido el pago correspondiente, al activo financiero por parte del deudor o garante mientras no se castiguen los activos por motivo del no pago del acreedor continuará devengándose interés por concepto de mora. (Vélez Hernández, 2001, pág. 48)

Son aquellos créditos a favor de las entidades que por estar vencidos e impagos deben traspasarse de cartera vigente a cartera vencida dentro del plazo no superior a 90 días desde su fecha de vencimiento .En el caso de créditos pagaderos en cuotas, se consideran en cartera vencida los montos de las cuotas impagas, dentro de los 90 días siguientes a las respectivas fechas de vencimiento, salvo el caso en que se ejercite la facultad de hacer exigible la totalidad del crédito ,por el no pago de un determinado número de cuotas ,caso en el que deberá llevarse a cartera vencida el monto total de la operación. (Piñar Álvarez, 2002, pág. 123)

La cartera de crédito vencida son los valores de los créditos concedidos por organizaciones o instituciones financieras que se encuentran sin cancelar por parte del deudor debido a su incumplimiento en los pagos acordados.

4.7. Estrategia

La definición de estrategia consiste sencillamente en adecuar los factores internos a los factores externos para obtener la mejor posición competitiva. El directivo, en función de su interpretación del análisis efectuado, tiene que plantear diversas opciones y reflexionar acerca de la más idónea, teniendo siempre presentes los medios de los que dispone y los resultados deseados. La definición y selección de estrategias es el ejercicio más sutil y creativo de la

toma de decisiones estratégicas y, por lo tanto, el menos susceptible de utilizar recetarios. (Sainz de Vicuña Ancín, 2001, pág. 296)

La estrategia es el entramado de objetivos o metas y de las principales políticas y planes de acción, conducentes al logro de esas metas, formulado de manera que quede definido en el negocio en el cual va a estar la compañía y la clase de compañía que es en el presente y que va a ser en el futuro. (Cedeño Gomez, 2005, pág. 162)

La estrategia es la forma global en que las acciones alcanzan las metas, o en forma más simple, se entiende por el “COMO” de los logros. Un concepto simple que sin embargo involucra un profundo análisis de factores coyunturales y de entorno así como una efectiva interacción de parámetros prácticos con los aspectos teóricos considerando que su tiempo es el futuro en el espacio del mercado. (Salazar Pico, 2014, pág. 2)

Por lo tanto la estrategia empresarial es la agrupación de actividades las cuales dirigen a la organización al logro de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, frente a sus competidores por medio de la optimización de los recursos y las diversas capacidades que existen en la empresa.

CAPITULO V

5. EJECUCIÓN DEL PROYECTO INVESTIGATIVO

5.1. Definición de cartera de crédito que se encuentra vencida

Según David Corrales jefe del departamento de crédito y cobranza de la empresa Chaide y Chaide, nos comunicó que la organización al 30 de noviembre del 2015 posee una cartera de crédito vencida de \$676.852,34 dólares, este monto se debe a que existe deudas pendientes por cobrar desde el año 2007 hasta el año 2015, a continuación procederemos a examinar el siguiente cuadro resumen y gráfico de la situación de la cartera de crédito vencida según su antigüedad al mes de noviembre del año 2015, para un detalle con mayor información se puede apreciar en el (Anexo 2).

Tabla 14.

Cartera de crédito vencida según su antigüedad al 30/11/2015

ETIQUETAS DE FILA	SUMA DE IMPORTE EN MONEDA LOCAL	PORCENTA JE
1 - 60 Días	493.808,61	73%
181 - 360 Días	41.005,52	6%
61 - 90 Días	20.743,76	3%
91 - 180 Días	6.341,23	1%
Más de 360 días	114.953,22	17%
Total general	676.852,34	100%

Fuente: Departamento de Crédito y Cobranza, Chaide y Chaide 2015

Elaboración: Milton Vinicio Villacís Cueva

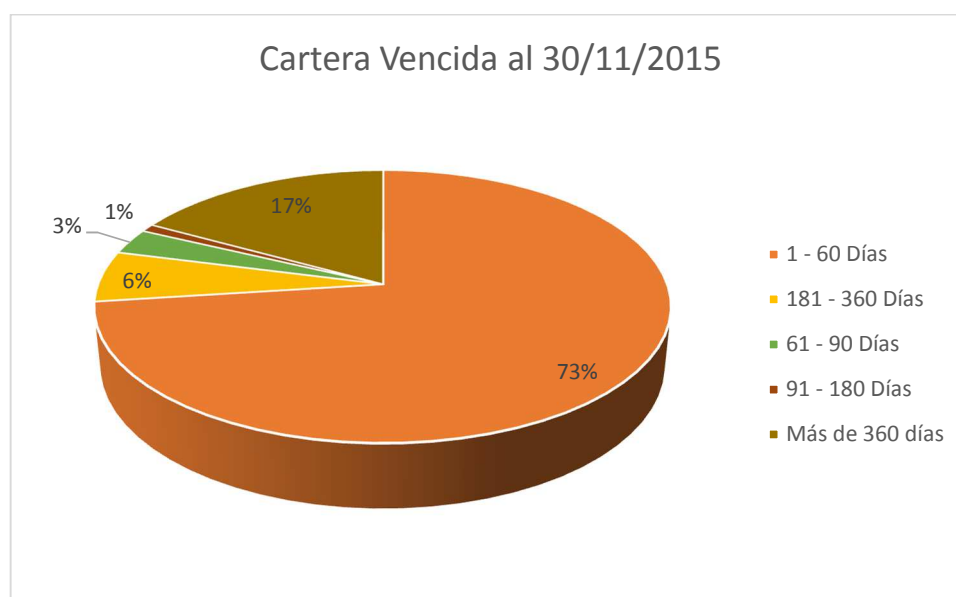


Figura 9. Cartera de crédito vencida según su antigüedad al 30/11/2015

Fuente: Departamento de Crédito y Cobranza, Chaide y Chaide 2015

Elaboración: Milton Vinicio Villacís Cueva

Como se puede apreciar la cartera de crédito vencida de la empresa Chaide y Chaide es de \$676.852,34 dólares, dicho valor se encuentra distribuido de la siguiente manera: con una mayor proporción se encuentra la cartera vencida de 1 a 60 días con un 73% del total lo que representa \$493.808,61 dólares, seguido por la cartera vencida de más de 360 días con un 17% lo que representa \$114.953,22 dólares, posteriormente se encuentra la cartera vencida de 181 a 360 días con un 6% lo que representa \$41.005,52 dólares, consecutivamente la cartera vencida de 61 a 90 días con un 3% lo que representa \$20.743,76 dólares, y finalmente en una menor proporción tenemos a la cartera vencida de 91 a 180 días con un 1% lo que representa \$6.341,23 dólares. Por lo que determinamos que el mayor porcentaje de cartera de crédito vencida se encuentra en la sección de 1 a 60 días lo cual facilita la recuperación del crédito ya que se lo puede hacer por medio de una llamada telefónica, enviar un mail o que el jefe zonal realice una visita al cliente y de esta forma realizar la gestión de cobranza para que no haya una afectación a la situación financiera de la empresa, mientras que para las otras secciones se deben tomar medidas más específicas para la recuperación como por ejemplo un acta de mediación, visitas al cliente por parte del jefe del departamento de crédito y cobranza ,etc.

El departamento de crédito y cobranza también maneja una cartera vencida denominada cuenta legal, se la denomina de esta forma debido a que por algún motivo los clientes quebraron o se quedaron sin liquidez para mantener el giro de su negocio, por lo tanto se procede con el abogado de la empresa Chaide y Chaide para recuperar los créditos otorgados a través de los diferentes métodos como por ejemplo embargos de los bienes o confiscación de terrenos, en la siguiente tabla podremos determinar los clientes que se encuentran en la cartera de crédito vencida legal en el año 2015.

Tabla 15.

Cartera de crédito vencida legal al año 2015

NOMBRE	AÑO	LUGAR	SALDO DE CARTERA	ESTADO	RESULTADOS DE AGOSTO	OBSERVACIONES
ALTAMIRANO OCAÑA FANNY ISABEL	2007	QUITO	28.232,42	Autos para sentencia.	Visita personal al Juez y Rodrigo	Proceso se encuentra con el nuevo juez de juzgado en revisión para sentencia. Se insiste en despacho. Le ha presentado queja verbal contra administrador de la unidad, para que insista en despacho de sentencia
MOREIRA MOREIRA CHRISTIAN DAVID	2011	LAGO AGRIO	4.129,65	Rodrigo irá a Lago Agrio.	Se conversó con cliente quien indico que ya no tiene local, se realiza búsqueda de bienes para poder poner prohibición de venta.	Solicitar a centro de medición copia certificada de Acta para poder embargar.

RODRÍGUEZ CALDERÓN MILTON	2013	LAGO AGRIO	18.831,37	Citación por la prensa.	Con fecha 13 de agosto de 2015, juez despacho petición y adicional solicita se adjunte certificado de movimiento migratorio en cual se lo solicita por el juzgado de contravenciones.	Se insistió en despacho de extracto para publicación por la prensa y citación. No sabemos dónde vive en la actualidad.
SOMNUM CIA LTDA	2013	CUENCA	4.884,23	Rodrigo llamar, investigar si el cliente tiene bienes en el Registro de la Propiedad.	Pasar acta original y Rodrigo investigara bienes	Cliente firmo acta de mediación con refinanciamiento a 18 meses, cliente dejó ya cheques para documentar la deuda renegociada. Problemas con últimos cheques. Cliente no responde a compromisos por chat y telefónicos, procederemos con demanda.
ROMO SÁNCHEZ PABLO FABIÁN	2013	BAÑOS	2.121,18	Rodrigo demanda y	Se conversó con cliente indica que visitará en oficina.	Se envió a realizar investigación de bienes de cliente para presentar Demanda.

				poner prohibición		
VILLARROEL MUÑOZ LUIS JAVIER	2014	QUITO	3.566,72	Calificada para, embargo de bien inmueble	Se solicita se nombre otro perito con el fin de que liquide capital e intereses 07 de septiembre de 2015.	Firmo acta de mediación reliquidando la deuda pero no ha cubierto un solo pago, Demanda se encuentra calificada y se ha nombrado perito, para liquidación de intereses y costas, ante de realizar citación y mandamiento de ejecución. Se solicitó certificado para pedir embargo de propiedad. Cliente fue citado, se solicitó embargo de propiedad.

HIDALGO PALMA DIANA RAMONA	2010	PORTOVIEJO	33.743,56	Sentenciado, solicito liquidación de deuda para embargar, escrito insistiendo	Se actualizo certificado e ingreso a juzgado, esta nombrado perito se posesiona 11 de septiembre de 2015, hay que pagar USD 107	Dr. Cortes visito al cliente para notificar la ejecución de embargo. El Cliente vino a Chaide y se han comprometido en pagar a partir de Julio del 15 al 20 se abonara 300 dólares hasta que el Sr. Chilan reciba su jubilación y cancele la deuda pendiente con la reliquidación a esa fecha.
----------------------------------	------	------------	-----------	---	--	---

QUEZADA WILSON	2010	PEDRO VICENTE MALDONADO.	7.987,41	Con deprecatorio para cumplimiento de diligencias	Ingresado ha juzgado de Quito.	ESTA INGRESADO MEDIDA DE PROHIBICIÓN DE ENAJENAR DE BIENES DE DEUDOR. Se insiste solicitando deprecatorio para Pedro Vicente Maldonado, citación al deudor. Presentar escrito insistiendo en citación. Deprecatorio 15 días para ejecución. Se obtuvo nuevo deprecatorio para realizar citación es esta semana se viaja para citar a demandado. Se dejó deprecatorio en el juzgado se debe retirara citación de secretaria. Deprecatorio fue procesado por unidad judicial.
-------------------	------	--------------------------------	----------	---	-----------------------------------	--

RAMÍREZ GUERRÓN GUILLERMO ALEXANDER	2013	QUITO	1.587,58	Insistir	Deuda documentada con cheques pero el último salió rebotado por cuenta cerrada, se está realizando la cobranza pero los ultimo meses no ha depositado nada, en cada visita nos paga algo se insistirá con visitas semanales. En Julio abono \$500
Total			105.084,12		

Fuente: Chaide y Chaide

Elaboración: Departamento de Crédito y Cobranza

Se puede determinar que el total de la cartera de crédito vencida legal es de \$105.084,12 dólares lo cual pertenece a un total de 9 clientes que se encuentran con morosidad legal al año 2015, los cuales cada uno de estos casos ya fueron presentados ante un juez, y la resolución de los mismos pueden tardar meses incluso años en decretar una sentencia por parte del juez. Cabe resaltar que el valor mencionado anteriormente se encuentra en la categorización por su antigüedad en más de 360 días

Por lo tanto la cartera de crédito vencida de la empresa Chaide y Chaide se divide en dos partes como lo podemos apreciar a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 16.

Cartera de crédito vencido de la empresa Chaide y Chaide

DETALLE	VALOR	PORCENTAJE
Cartera de crédito vencida por su antigüedad	\$571.768,22	84,47%
Cartera de crédito legal	\$105.084,12	15,53%
Total	\$676.852,34	100%

Fuente: Departamento de Crédito y Cobranza, Chaide y Chaide 2015

Elaboración: Milton Vinicio Villacís Cueva

Como se puede observar el Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa Chaide y Chaide posee una cartera de crédito vencida de \$676.852,34 la misma que se divide de la siguiente manera: cartera de crédito por su antigüedad con valor de \$571.768,22 lo que representa el 84,47% de la cartera de crédito vencida y la cartera de crédito legal con un valor de \$105.084,12 lo que representa el 15,53% del total de la cartera de crédito vencida.

5.2. Acciones que se debe implementar en la empresa Chaide y Chaide

5.2.1. Requerimiento de un mayor número de requisitos por parte de los clientes previos a la concesión de un crédito por parte de la empresa

La empresa Chaide y Chaide es muy flexible al momento de otorgar créditos ya que el número de requisitos que solicita a los clientes son pocos, es por esto que el

presente proyecto propone implementar un mayor número de requisitos al Departamento de Crédito y Cobranza previo a la otorgación de un crédito y de esta forma respaldar el pago del mismo. Por lo que la organización debe solicitar ciertos requisitos a sus clientes antes de conceder un crédito y de este modo analizar su situación económica – financiera, con el propósito que la organización se garantice de conocer los bienes que poseen los clientes en caso de un incumpliendo en los pagos.

Requisitos actuales antes de conceder un crédito por parte del Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa Chaide y Chaide

- RUC
- Cédula
- Papeleta de votación
- Declaración de IVA (Últimos 6 meses)
- Declaración de Impuesto a la Renta (Año anterior)
- Planilla de servicio básico (Luz, Agua)
- Certificado Bancario
- Predio de propiedades del presente año
- Matrícula de vehículos

Requisitos propuestos en el presente proyecto antes de conceder un crédito por parte del Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa Chaide y Chaide

- Mantener compras al contado por tres meses por un valor promedio de \$3.000,00 a \$5.000,00 dólares
- Solicitud de crédito
- Copia de cédula de ciudadanía del representante legal
- Copia de cédula de ciudadanía del cónyuge
- Copia de la papeleta de votación del representante legal
- Copia del RUC
- Copia de Planillas de servicios básicos (luz, agua) del negocio y del domicilio del cliente

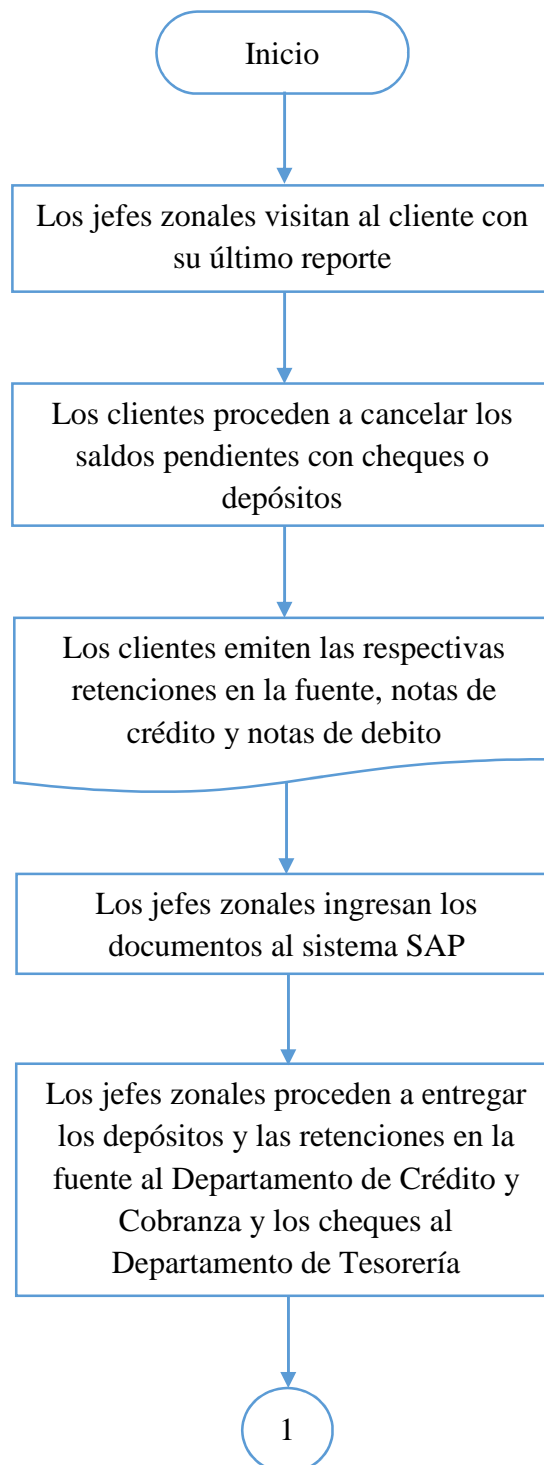
- Referencias otorgadas por instituciones financieras.
- Referencias comerciales
- Copia de la matrícula de autos o camiones.
- Declaración de IVA (últimos 6 meses)
- Declaración Impuesto a la Renta (año anterior)
- Copia de Predio de Propiedades del presente año
- Nombramiento de Representante Legal
- Pagare

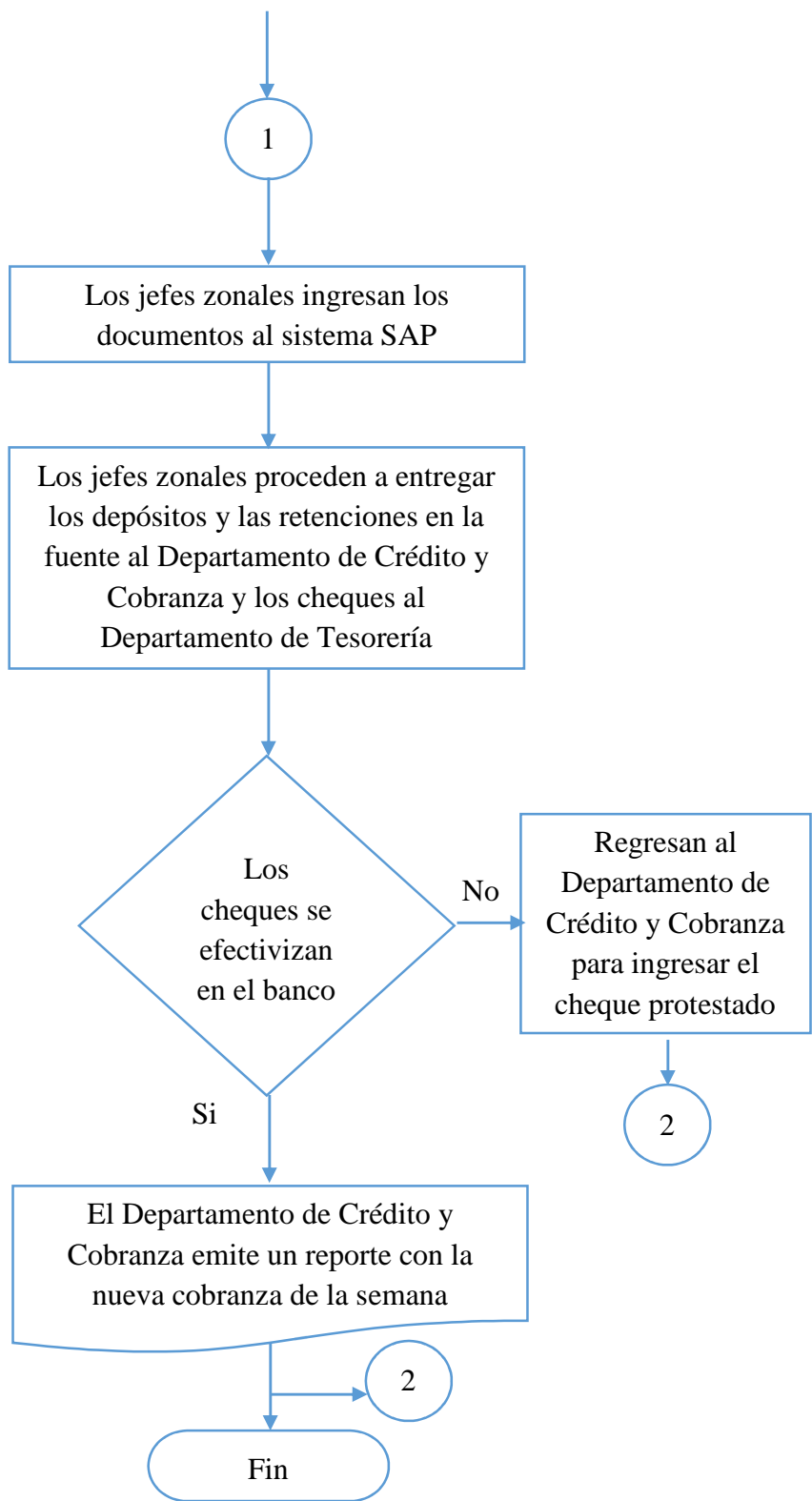
Con los requisitos propuestos a la empresa Chaide y Chaide se respalda de una manera segura para que el crédito concedido al cliente sea cancelado, en el caso de que ocurra un evento fortuito por parte del comprador y se origine problemas tanto de liquidez como de solvencia, con los requisitos planteados anteriormente la organización también se puede examinar a cada uno de los nuevos clientes, de esta manera el Departamento de Crédito y Cobranza puede determinar la capacidad máxima de endeudamiento para con la empresa. Para los clientes antiguos que estén incumpliendo con sus pagos se procederá a firmar un acta de mediación, lo que le representa a la empresa Chaide y Chaide un juicio ganado.

5.2.2. Implementación de nuevos procesos para mejorar la gestión de cobranza hacia los clientes para evitar retrasos en sus pagos

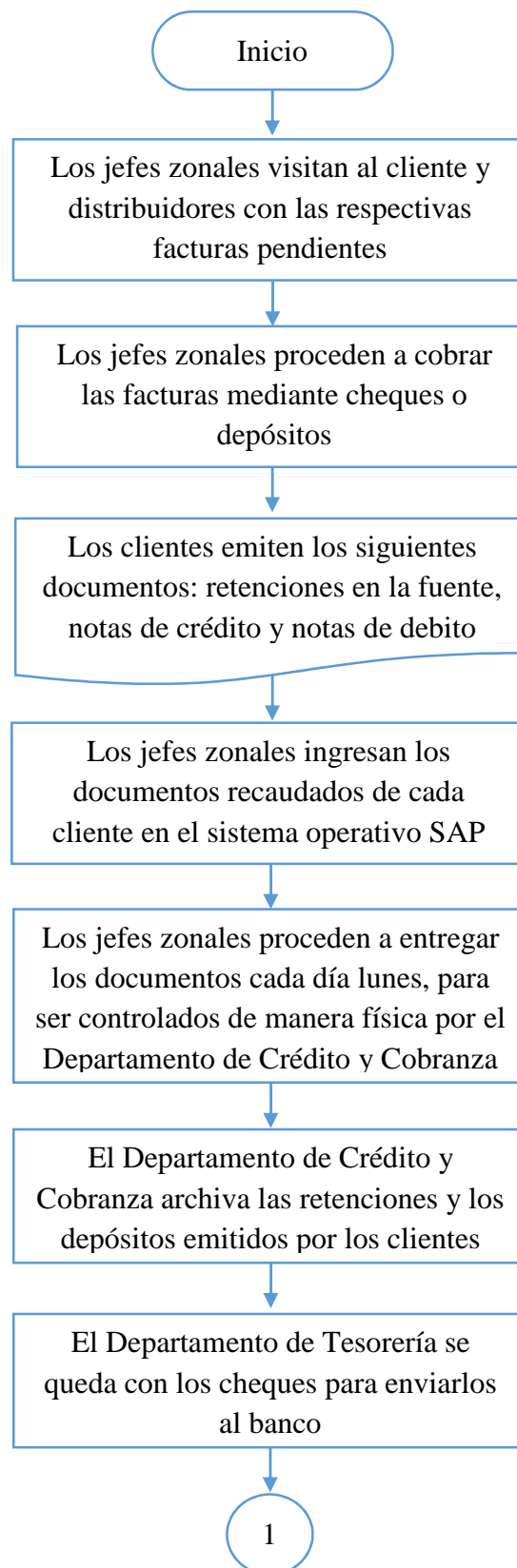
Para la gestión de cobranza la empresa Chaide y Chaide cuenta con seis jefes zonales los mismos que se encargan de la recaudación de los créditos concedidos a los clientes ubicados en las distintas provincias del país, sin embargo los procesos que realiza el Departamento de Crédito y Cobranza no son los más óptimos por lo cual el presente proyecto de grado propone implantar nuevos procesos a través de un flujograma donde se detalla paso por paso que se debe realizar para que la gestión de cobranza se realice de una manera eficiente y eficaz.

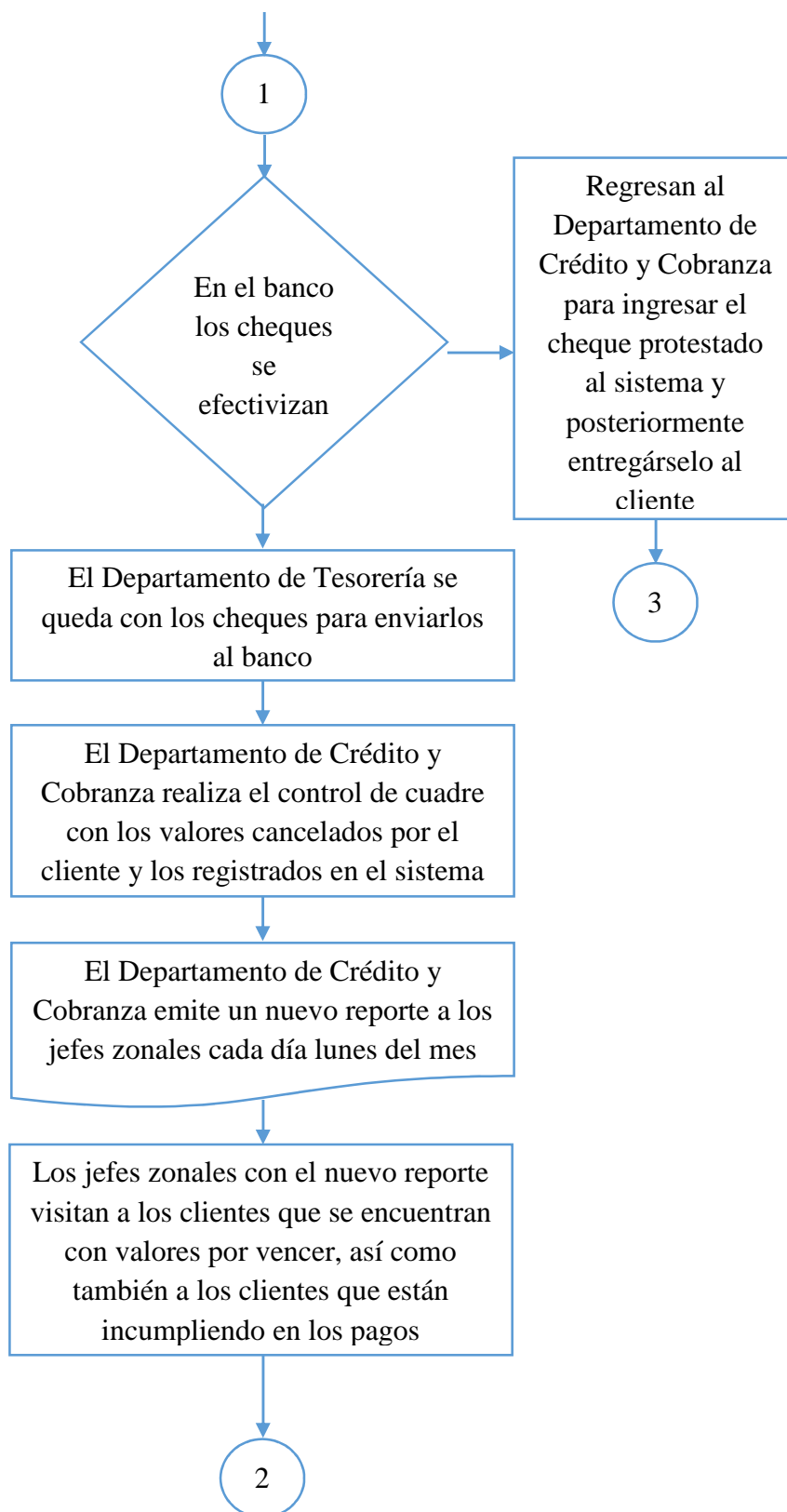
Gestión de cobranza actual del Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa Chaide y Chaide

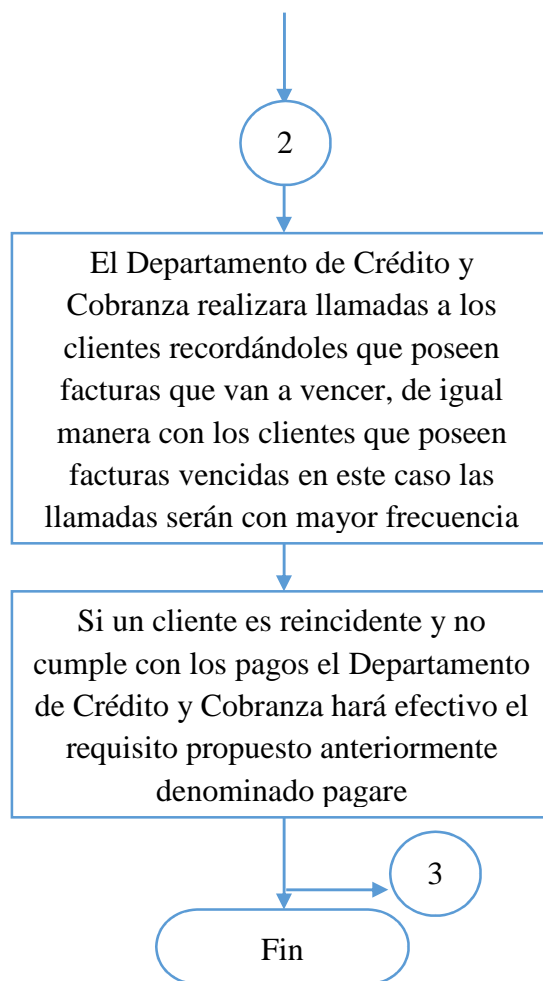




**Gestión de cobranza propuesta con el presente proyecto de investigación
al Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa Chaide y Chaide**







Si el Departamento de Crédito y Cobranza acepta implantar los procesos detallados, la gestión de cobranza de la empresa Chaide y Chaide se realizara de una manera más óptima, ya que los jefes zonales conocerán cuales son los clientes que están incumpliendo con sus pagos, de este modo ejercer presión para evitar un incremento en la cartera de crédito vencida, y en el caso de que los clientes definitivamente no puedan cumplir con su compromiso de pago se podrá hacer efectivo el requisito propuesto anteriormente denominado pagare, documento que se convenio entre la empresa y el cliente previo a la concesión del crédito.

5.3. Elaboración de un modelo de gestión financiera estratégico para el manejo de la cartera de crédito en la empresa Chaide y Chaide

Para la elaboración de un modelo de gestión financiera estratégico para el manejo de la cartera de crédito de la empresa Chaide y Chaide se planteará acciones basadas en los siguientes aspectos:

- Políticas del crédito y cobranza
- Seleccionar estándares del crédito
- Sistema de administración de clientes
- Acción preventiva
- Acciones judiciales y extrajudiciales
- Venta de cartera

A continuación procederemos a detallar cada uno de los de los procedimientos señalados anteriormente, los cuales conforman el diseño del modelo de gestión financiera estratégica para el manejo de cartera de crédito que se desea implementar dentro de la organización.

1. Políticas del crédito y cobranza

La política de crédito y cobranza de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse el crédito a un cliente y el procedimiento de cobranza para la recuperación del mismo. El Departamento de Crédito y Cobranza no cuenta con políticas de crédito y cobranza por lo que a continuación propondremos las siguientes:

- **Crédito a clientes**
 - Toda venta a crédito se efectuará previa aprobación por el Jefe de Crédito en este caso el Ing. David Corrales
 - La información de crédito de cada cliente será actualizada al menos cada seis meses.
 - Todos los créditos otorgados deberán contar con los requisitos propuestos anteriormente en el presente proyecto.
 - Las ampliaciones o negociaciones de plazos requerirán aprobación del Jefe de Crédito.
 - El plazo máximo de cobro será de cuarenta y cinco días a partir de la otorgación del crédito.

- Los asistentes del Departamento de Crédito y Cobranza podrán aprobar créditos de hasta \$5.000, en caso de que el crédito a otorgar sea mayor a esta cantidad deberá ser aprobado por el jefe del departamento.
- Calificar a cada uno de los clientes de acuerdo al score crediticio que se plantea posteriormente

- **La Cobranza**

- La gestión de cobranza se realizara de acuerdo al flujograma propuesto anteriormente en el presente proyecto.
- La gestión de cobranzas es responsabilidad de los jefes zonales de la empresa.
- Toda cuenta vencida que supere los ocho días desde su vencimiento, genera intereses de mora o eliminación de descuentos.
- El Jefe de Crédito junto con el Gerente Financiero tienen la facultad de exonerar total o parcialmente el cobro de intereses por cuentas vencidas.
- Las gestiones de cobro se realizarán a través de una visita personal, por carta, por teléfono según corresponda y convenga de acuerdo a las circunstancias.
- Para los clientes que no cuenten con la liquidez suficiente para cancelar el crédito concedido con anterioridad la empresa Chaide y Chaide tomara acciones judiciales o extrajudiciales según sea el caso.
- La organización concederá incentivos por pronto pago a aquellos clientes que no tengan retrasos en cancelar su deuda con la empresa.

Se propone que el Departamento de Crédito y Cobranza acoja las políticas que se detallaron anteriormente en el presente proyecto, para un mejor manejo en la cartera de crédito de la empresa Chaide y Chaide.

2. Seleccionar estándares del crédito

Los estándares de crédito de la empresa definen el criterio mínimo para conceder crédito a un cliente. Para lo cual propondremos lo siguientes estándares que se pueden implementar en la empresa Chaide y Chaide.

Tabla 17.

Estándares de crédito y su puntuación

ESTÁNDARES	PUNTOS POR ESTÁNDAR
Empresa o personas que cuenten con todos los requisitos propuestos anteriormente en el presente proyecto de grado.	20
Empresas o personas cuyas ventas mensuales superen los \$5.000.	10
Empresas o personas cuyos bienes que posean superen el valor de \$15.000.	10
Los clientes que han cumplido con todos sus pagos en un plazo de tiempo menor a 30 días.	20
Clientes que han realizado compras a crédito sin tener problemas de morosidad por ms de 3 años.	20
Empresas o personas que no tengan deudas con terceros mayores a \$20.000.	20
Total	100

Elaboración: Milton Vinicio Villacis Cueva

El presente proyecto también tiene como fin proponer un score crediticio con el fin de que el Departamento de Crédito y Cobranza conozca cuáles son sus clientes que están con sus pagos al día, así como también los que están incumpliendo con los mismos, y de esta forma establecer una puntuación para cada uno de los clientes nuevos y antiguos de la empresa Chaide y Chaide. Para la elaboración del score clasificaremos a los clientes en base de un análisis crediticio.

- **Ciente Bueno:** Son aquellos que cancelan sus deudas de una forma habitual y paga sus facturas en la fecha establecida, también conocidos como clientes cumplidos.
- **Ciente Regular:** Aquellos que cancelan sus facturas fuera de la fecha convenida.
- **Ciente Malo:** Son aquellos que de una manera reiterada no cumplen con sus pagos, y no cumple con lo establecido.
- **Ciente Moroso:** Aquellos que empiezan a tener retrasos en sus pagos de forma continua.
- **Ciente Dudoso:** Aquellos que por su historial no se le puede clasificar como bueno, regular o malo.

Entonces tomando en cuenta estos aspectos se plantea que la empresa Chaide y Chaide con la información crediticia, puede establecer los siguientes parámetros de riesgo, con respecto a la concesión de créditos a de los clientes.

Tabla 18. Score crediticio

RIESGO	PUNTOS POR ESTÁNDAR
A	De 91 a 100
B	De 81 a 90
C	De 71 a 80
D	De 51 a 70
E	Menos de 50

Elaboración: Milton Vinicio Villacís Cueva

Por lo tanto la política de estandarización crediticia que se propone a la empresa Chaide y Chaide es:

- Para los clientes buenos (A) se les realizarán las ventas a crédito de forman normal y habitual.
- Para los clientes regulares (B) se efectuaron las ventas a crédito, pero se realizara controles vía telefónica, por correos electrónicas, visitas a los clientes, etc. Para evitar el retraso en los pagos.

3. Sistema de administración de clientes

La administración de clientes es la organización y manejo adecuado de la información del portafolio de clientes. La empresa Chaide y Chaide cuenta con una amplia cartera de clientes ubicados por todo el territorio ecuatoriano, en el siguiente gráfico se detallara donde se encuentran concentrados el mayor número de clientes así como también las provincias donde se encuentran el menor número de clientes de la empresa.

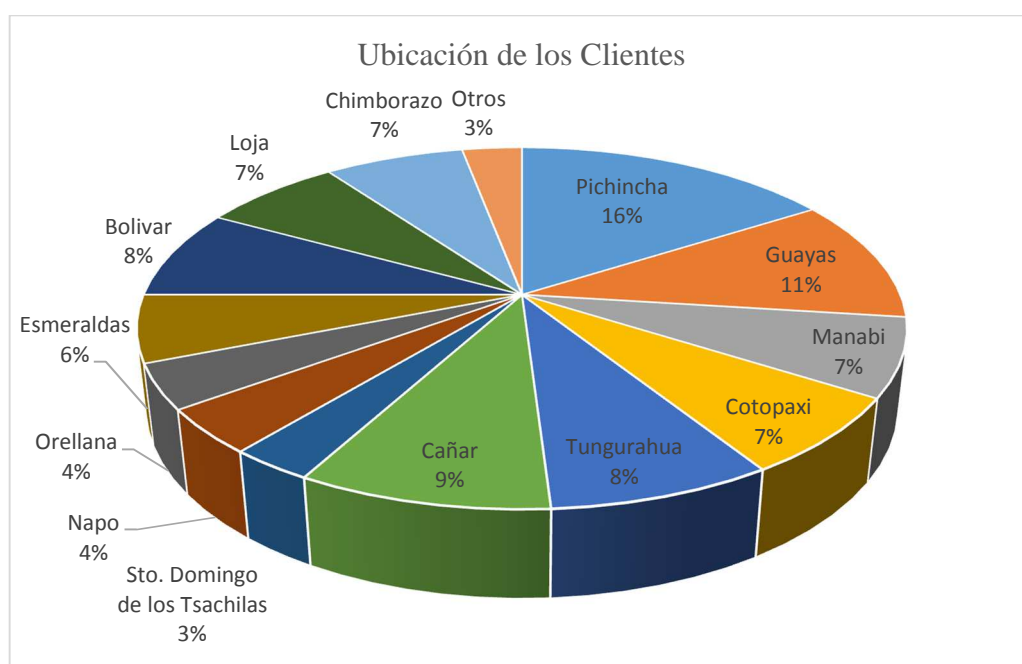


Figura 10. Ubicación de los clientes de la empresa Chaide y Chaide

Fuente: Departamento de Crédito y Cobranza, Chaide y Chaide 2015

Elaboración: Milton Vinicio Villacís Cueva

Como se puede analizar las provincias donde se encuentran el mayor número de clientes de la cartera de Chaide y Chaide son: Pichincha con un 16% de clientes, seguido por Guayas con un 11% de clientes, continuo por Cañar con un 9% de clientes, consecutivamente esta Bolívar y Tungurahua con un 8% de clientes, y las provincias con un menor número de clientes de la cartera son: Orellana y Napo con un 4% de clientes y Santo Domingo de los Tsachilas y el otras con el 3% de clientes, hay que tomar en cuenta que la mayoría de clientes se encuentran en la región sierra – andina.

Para que la información acerca de los clientes este siempre actualizada se debe solicitar la siguiente información de forma semestral por parte del Departamento de Crédito y Cobranza:

- RUC
- Cedula
- Papeleta de votación
- Declaración del IVA
- Declaración de Impuesto a la Renta
- Planilla de servicios básicos
- Certificado Bancario
- Predio de propiedades del presente año
- Matrículas de vehículos

Dicha información será entregada a cada uno de los jefes zonales el cual lo hará llegar al Departamento de Crédito y Cobranza para la actualización de datos. En el caso de los clientes nuevos la información se obtendrá a través de la solicitud del crédito (Anexo 3).

Asimismo se investigó a los principales clientes de la empresa Chaide y Chaide que efectúan sus compras totalmente a crédito, los mismos que procederemos a detallar su información en la siguiente tabla.

Tabla 19.

Principales clientes que realizan sus compras a crédito

NOMBRE	NIVEL DE VENTAS A CRÉDITO EN MILES DE DÓLARES	UBICACIÓN
Bebelandia S.A.	502,27	Pichincha
Comohogar S.A.	477,16	Pichincha
Televisión Y Ventas TELEVENT S.A.	452,04	Pichincha

Hoteles	Decamerón	426,93	Pichincha
Ecuador S.A.			
Corporación Favorita C.A		401,82	Pichincha
Créditos	Económicos	376,70	Guayas
Credicosa S.A.			
Almadulce CIA. LTDA.		351,59	Guayas
Muebles El Bosque S.A.		326,48	Pichincha
Supermercado	Del	301,36	Pichincha
Colchón Supercolchon			
La Promesa Cía. Ltda.		276,25	Pichincha
Gutiérrez	Bravo Pedro	251,14	Guayas
Ramón			
Almacén De Plásticos Cía.		226,02	Pichincha
Ltda.			
Comfranklin Cía. Ltda.		210,59	Guayas
Herrera	Granda Rossana	200,91	Guayas
Margaret			
Moyano	Verdezoto Sara	175,79	Pichincha
Inés			
Mendoza	Benalcázar	150,68	Cañar
Washington David			
Rojano Ruiz Ana		125,57	Tungurahua
Benítez Valarezo María		100,45	Pichincha
Flores	Cabrera Jenny	88,74	Cotopaxi
Elizabeth			
Figueroa	Zambrano Iban	67,12	Esmeraldas
Antonio			
Echeverría	Villafuerte	47,38	Loja
Angélica Isabel			

Fuente: Departamento de Crédito y Cobranza, Chaide y Chaide 2015

Elaboración: Milton Vinicio Villacís Cueva

Se puede determinar que el mayor número de principales clientes que realizan sus compras a crédito se encuentran ubicados en las provincias de Pichincha y Guayas, debido a que la empresa Chaide y Chaide cuenta con dos plantas ubicadas en las ciudades de Quito y Guayaquil lo que facilita efectuar mayores controles a los créditos concedidos en dichas provincias.

También el presente proyecto plantea realizar una categorización de los clientes por su morosidad con el propósito de conocer cuáles son los clientes valiosos para la empresa y quienes dejaron de serlo tal y como se muestra a continuación.

Tabla 20.

Categorización de los clientes por su morosidad

Mora	1 - 90 días	91 - 380 días	Más de 380 días
Recuperación esperada	80% - 90%	15% - 30%	5% - 25%
Caracterización de Clientes	Alta intención de pago. Dificultad con fechas de corte o desorganización.	Ciudadanos con dificultad por alguna calamidad pero con posibilidad de solución	La mayoría de los casos ya no tienen solución
Importancia Comercial	La mayoría de clientes son valiosos	Aún hay clientes valiosos	Clientes no son valiosos (no se le debe destinar costos)

Fuente: Departamento de Crédito y Cobranza, Chaide y Chaide 2015

Elaboración: Milton Vinicio Villacís Cueva

Los clientes de 1 – 90 días son clientes que por algún descuido olvidaron su pago con la empresa pero su deseo de cancelar su deuda es alta, los clientes de 91 – 380 días aquellos que tuvieron un infortunio para cancelar el crédito pero sin embargo se puede solucionar con estos clientes ya que siguen siendo valiosos para la empresa

y los clientes de más de 360 días son casos muy complicados de solucionar y en últimas instancias se presentara el caso frente a un juez del estado.

4. Acción preventiva

Los asistentes del Departamento de Crédito y Cobranza deberán realizar visitas frecuentes a los clientes y de esta manera observar y analizar cómo es la situación económica de cada uno de ellos, determinar si el producto que se le fue despachado se está vendiendo a los consumidores finales o se están quedando con el stock en los almacenes y de esta manera conocer los niveles de ventas de cada uno de los clientes, para el caso de los clientes que se encuentran con montos vencidos los asistentes podrán conocer cuál fue el motivo real por el que el cliente incumplió en sus pagos para con la empresa.

El Departamento de Crédito y Cobranza emitirá un reporte semanal a los jefes zonales, los mismos que deberán realizar visitas semanales a todos los clientes que se encuentran con problemas en sus pagos y deberán realizar la cobranza de los valores adeudados en el caso de que los clientes no cuenten con la liquidez suficiente se procederá a recaudar un 50% del monto vencido.

Otra acción preventiva que se puede tomar por parte del Departamento de Crédito y Cobranza es determinar los clientes los cuales se están retrasando en sus pagos y disminuirles el monto de crédito al cual accedieron en la concesión del mismo de esta manera se evita que la cartera de crédito siga aumentando, de igual forma los clientes que no estén cumpliendo con sus pagos en su totalidad la empresa procederá a retirar el crédito y solo podrá realizar sus compras al contado para reducir el riesgo de un aumento en la cartera de crédito.

5. Acciones judiciales y extrajudiciales

El Departamento de Crédito y Cobranza en caso de que los clientes no puedan cubrir su crédito se tomaran las siguientes acciones extrajudicial se efectivizará dos documentos propuestos con anterioridad antes de presentar el caso frente a un juez del estado como son: el acta de mediación es un procedimiento de solución de conflictos

por el cual las partes son asistidas por un mediador el mismo que pone fin al conflicto y el pagare el cual es un compromiso de pago futuro entregado a la organización para que pueda ser gestionada y cobrada la cantidad estipulada en cierto momento.

Se tomaran acciones judiciales por parte de la empresa Chaide y Chaide cuando los clientes no tengan la liquidez suficiente para cubrir su deuda y hayan tenido un retraso mayor a 90 días a partir del vencimiento de su pago, para lo cual la empresa deberá contratar un abogado quien se responsabilizara en presentar estos casos frente a un juez del estado el cual se encargara de dictar una sentencia, este procedimiento puede tardar algunos meses incluso hasta años como se apreció anteriormente en la Tabla N° 15. Cartera de crédito vencida legal al año 2015.

6. Venta de cartera

Como último punto el Departamento de Crédito y Cobranza previo a una junta con los accionistas de la empresa puede decidir vender su cartera de clientes. La venta de cartera representa una de las opciones más eficientes para la solución definitiva de la cartera crediticia de baja rentabilidad, también la empresa Chaide y Chaide tendría algunos beneficios en la venta de su cartera de crédito vencida como son:

- Recuperación del Efectivo
- Eliminación de riesgos y contingencias futuras
- Elimina los costos de atender a los deudores morosos de los créditos vencidos

Se realizara la venta de cartera de crédito siempre y cuando se elabore previamente un análisis, para comprobar si este procedimiento genera mayor rentabilidad y liquidez a la empresa Chaide y Chaide.

5.4. Verificación del proyecto

Si el Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa Chaide y Chaide acepta las propuestas planteadas anteriormente las cuales son: requerimiento de un mayor número de requisitos antes de la concesión de un crédito, implementación de nuevos procesos para realizar la gestión de cobranza y la elaboración de un modelo

estratégico para el manejo de la cartera de crédito. La empresa Chaide y Chaide se garantiza con los nuevos requisitos que los clientes nuevos y antiguos no incumplan en sus pagos ya que si llegan hacerlo se procederá a efectivizar los documentos pagare para los clientes nuevos y el acta de mediación para los clientes antiguos. De igual forma la implementa con de los nuevos procesos a gestión de cobranza será de una manera más óptima ya que el Departamento de Crédito y Cobranza realizará un mayor control en las cuentas de los clientes y pondrá más énfasis en aquellos que estén incumpliendo con sus pagos.

Las acciones del modelo de gestión financiera estratégico para el manejo de la cartera de crédito como: políticas de crédito y cobranza, seleccionar estándares de crédito, sistema de administración de clientes y las acciones preventivas incidirán en los resultados futuros de la empresa Chaide y Chaide mientras que acciones como: las acciones judiciales y extrajudiciales y la venta de cartera incidirán directamente en lo que se refiere a recuperación de cartera de crédito vencida, tal y como se detalla a continuación.

1. Acciones que se proponen para reducir los días en el plazo promedio de cobro

Lo que se quiere demostrar con las siguientes acciones las cuales conforman el diseño del modelo de gestión financiera estratégica para el manejo de cartera de crédito es reducir el plazo promedio de cobro de 69 días (actual) a 45 días. A continuación procederemos a desarrollar los cálculos:

- **Políticas de crédito y cobranza**

Con la implementación de las estrategias que se mencionó anteriormente en las políticas de crédito y cobranza se espera que el plazo promedio de cobro disminuya en 7 días y se estima que el nivel de ventas a crédito se incremente en un 3% es decir de \$25.113.569,00 a \$25.866.976,07 lo cual provocará un impacto en la liquidez y rentabilidad de la empresa Chaide y Chaide como se demuestra a continuación.

	Con el plan presente	Con el plan propuesto	Diferencia
Ventas totales	\$25.113.569,00	\$25.866.976,07	
(/) Días del año comercial	360	360	
(=) Ventas diarias	\$69.759,91	\$71.852,71	
(*) Plazo promedio de cobro	69	62	
(=) Cuentas por cobrar	\$4.813.434,06	\$4.454.868,10	\$358.565,96

Si el plazo promedio de cobro disminuye en 7 días provocará una disminución de las cuentas por cobrar de \$358.565,96 lo cual tiene un efecto en la liquidez por la recuperación de la cartera.

Para el cálculo del impacto en el beneficio hay que considerar los siguientes datos: la empresa Chaide y Chaide tiene un margen de utilidad en sus ventas del 30% y un financiamiento bancario en el producto del 10%.

	Ventas con la propuesta	\$25.866.976,07
(-)	Ventas actuales	\$25.113.569,00
(=)	Incremento en ventas	\$753.407,07
(*)	Margen de ganancia	30%
(=)	Beneficio	\$226.022,12

El beneficio en las ventas por implementar las políticas de crédito y cobranza en la empresa Chaide y Chaide es de \$226.022,12.

Impacto en la liquidez	\$358.565,96
Costo del producto	\$358.565,96*70%=\$250.996,17
	\$250.996,17*10%=\$25.099,62

Con la propuesta de efectuar políticas de crédito y cobranza la empresa Chaide y Chaide disminuye sus activos, así como también su necesidad de financiamiento lo que representa un beneficio de \$25.099,62.

	Beneficio por el incremento en las ventas	\$226.022,12
(+)	Rentabilidad en el financiamiento	\$25.099,62
<hr/>		
(=)	Impacto en la rentabilidad antes de participación a los trabajadores e impuestos	\$251.121,74
(*)	Participación a los trabajadores e impuestos 33,7%	\$84.628,03
<hr/>		
(=)	Impacto en la rentabilidad	\$166.493,71

Con la implementación de la propuesta de políticas de crédito y cobranza la empresa Chaide y Chaide aparte de disminuir el plazo promedio de cobro en 7 días tendrá un impacto en la rentabilidad de \$166.493,71.

- **Seleccionar estándares de crédito**

Con la implementación de seleccionar estándar de crédito la empresa podrá conceder el crédito a sus clientes mediante el score crediticio planteado anteriormente y de esta forma se espera que el plazo promedio de cobro disminuya en 8 días y se estima que el nivel de ventas a crédito se incremente en un 5% es decir de \$25.866.976,07 a \$27.160.324,87 lo cual provocará un impacto en la liquidez y rentabilidad de la empresa Chaide y Chaide como se demuestra a continuación.

	Con el plan presente	Con el plan propuesto	Diferencia
Ventas totales	\$25.866.976,07	\$27.160.324,87	
(/) Días del año comercial	360	360	
<hr/>			
(=) Ventas diarias	\$71.852,71	\$75.445,35	
(*) Plazo promedio de cobro	62	54	
<hr/>			
(=) Cuentas por cobrar	\$4.454.868,10	\$4.074.048,73	\$380.819,37

Con la presente propuesta el plazo promedio de cobro disminuye en 8 días provocará una disminución de las cuentas por cobrar de \$380.819,37 lo cual tiene un efecto en la liquidez por la recuperación de la cartera.

Para el cálculo del impacto en el beneficio hay que considerar los siguientes datos: la empresa Chaide y Chaide tiene un margen de utilidad en sus ventas del 30% y un financiamiento bancario en el producto del 10%.

	Ventas con la propuesta	\$27.160.324,87
(-)	Ventas actuales	\$25.866.976,07
(=)	Incremento en ventas	\$1.293.348,80
(*)	Margen de ganancia	30%
(=)	Beneficio	\$388.004,64

El beneficio en las ventas por seleccionar estándares de crédito en la empresa Chaide y Chaide es de \$388.004,64.

Impacto en la liquidez	\$380.819,37
Costo del producto	\$380.819,37*70%=\$266.573,56
	\$266.573,56*10%=\$26.657,36

Con la propuesta de seleccionar estándares de crédito la empresa Chaide y Chaide disminuye sus activos, así como también su necesidad de financiamiento lo que representa un beneficio de \$26.657,36.

	Beneficio por el incremento en las ventas	\$388.004,64
(+)	Rentabilidad en el financiamiento	\$26.657,36
(=)	Impacto en la rentabilidad antes de participación a los trabajadores e impuestos	\$414.662,00
(*)	Participación a los trabajadores e impuestos 33,7%	\$139.741,09
(=)	Impacto en la rentabilidad	\$274.920,90

Con la implementación de la propuesta de seleccionar estándares de crédito la empresa Chaide y Chaide aparte de disminuir el plazo promedio de cobro en 8 días obtendrá un impacto en la rentabilidad de \$274.920,90.

- **Sistema de administración de clientes**

Implementando un sistema de administración de clientes la organización poseerá toda la información acerca de sus clientes y se le facilitara conceder créditos a los mismos, con esta acción se espera que el plazo promedio de cobro disminuya en 4 días y se estima que el nivel de ventas a crédito se incremente en un 2% es decir de \$27.160.324,87 a \$27.703.531,37 lo cual provocará un impacto en la liquidez y rentabilidad de la empresa Chaide y Chaide como se demuestra a continuación.

	Con el plan presente	Con el plan propuesto	Diferencia
Ventas totales	\$27.160.324,87	\$27.703.531,37	
(/) Días del año comercial	360	360	
(=) Ventas diarias	\$75.445,35	\$76.954,25	
(*) Plazo promedio de cobro	54	50	
(=) Cuentas por cobrar	\$4.074.048,73	\$3.847.712,69	\$226.336,04

Con la presente propuesta el plazo promedio de cobro disminuye en 4 días provocará una disminución de las cuentas por cobrar de \$226.336,04 lo cual tiene un efecto en la liquidez por la recuperación de la cartera.

Para el cálculo del impacto en el beneficio hay que considerar los siguientes datos: la empresa Chaide y Chaide tiene un margen de utilidad en sus ventas del 30% y un financiamiento bancario en el producto del 10%.

	Ventas con la propuesta	\$27.703.531,37
(-)	Ventas actuales	\$27.160.324,87
(=)	Incremento en ventas	\$543.206,50
(*)	Margen de ganancia	30%
(=)	Beneficio	\$162.961,95

El beneficio en las ventas por la implementación de un sistema de administración de clientes en la empresa Chaide y Chaide es de \$162.961,95.

Impacto en la liquidez	\$226.336,04
	\$226.336,04*70%=\$158.435,23
Costo del producto	\$158.435,23*10%=\$15.843,52

Con la propuesta de realizar un sistema de administración de clientes la empresa Chaide y Chaide disminuye sus activos, así como también su necesidad de financiamiento lo que representa un beneficio de \$15.843,52.

	Beneficio por el incremento en las ventas	\$162.961,95
(+)	Rentabilidad en el financiamiento	\$15.843,52
(=)	Impacto en la rentabilidad antes de participación a los trabajadores e impuestos	\$178.805,47
(*)	Participación a los trabajadores e impuestos 33,7%	\$60.257,44
(=)	Impacto en la rentabilidad	\$118.548,03

Con la implementación de la propuesta de un sistema de administración de clientes la empresa Chaide y Chaide aparte de disminuir el plazo promedio de cobro en 4 días obtendrá un impacto en la rentabilidad de \$118.548,03.

- **Acciones preventivas**

Con la implementación de ejecutar acciones preventivas el personal del Departamento de Crédito y Cobranza y los jefes zonales realizaran visitas a los clientes que estén incumpliendo con los pagos, se espera que el plazo promedio de cobro disminuya en 5 días y se estima que el nivel de ventas a crédito se incremente en un 4% es decir de \$27.703.531,37 a \$28.811.672,62 lo cual provocará un impacto en la liquidez y rentabilidad de la empresa Chaide y Chaide como se demuestra a continuación.

	Con el plan presente	Con el plan propuesto	Diferencia
Ventas totales	\$27.703.531,37	\$28.811.672,62	

(/)	Días del año comercial	360	360	
(=)	Ventas diarias	\$76.954,25	\$80.032,42	
(*)	Plazo promedio de cobro	50	45	
(=)	Cuentas por cobrar antes de incurrir en costos	\$3.847.712,69	\$3.601.459,08	\$246.253,61
(-)	Costo por visitar a los clientes			(\$20.000)
(=)	Impacto en la liquidez			\$226.253,61

Con la presente propuesta la empresa Chaide y Chaide debe incurrir en el costo de \$20.000,00 para que el personal del Departamento de Crédito y Cobranza y los jefes zonales puedan cubrir el valor del hospedaje, alimentación y transporte durante las visitas a los clientes, además el plazo promedio de cobro disminuirá en 5 días y provocará una disminución de las cuentas por cobrar de \$226.253,61 lo cual tiene un efecto en la liquidez por la recuperación de la cartera.

Para el cálculo del impacto en el beneficio hay que considerar los siguientes datos: la empresa Chaide y Chaide tiene un margen de utilidad en sus ventas del 30% y un financiamiento bancario en el producto del 10%.

	Ventas con la propuesta	\$28.811.672,62
(-)	Ventas actuales	\$27.703.531,37
(=)	Incremento en ventas	\$1.108.141,25
(*)	Margen de ganancia	30%
(=)	Beneficio	\$332.442,38

El beneficio en las ventas por la implementación de realizar acciones preventivas en la empresa Chaide y Chaide es de \$332.442,38.

Impacto en la liquidez	\$226.253,61
Costo del producto	\$226.253,61*70%=\$158.377,53
	\$158.377,53*10%=\$15.837,75

Con la presente propuesta la empresa Chaide y Chaide disminuye sus activos, así como también su necesidad de financiamiento lo que representa un beneficio de \$15.837,75.

	Beneficio por el incremento en las ventas	\$332.442,38
(+)	Rentabilidad en el financiamiento	\$15.837,75
<hr/>		
(=)	Impacto en la rentabilidad antes de participación a los trabajadores e impuestos	\$348.280,13
(*)	Participación a los trabajadores e impuestos 33,7%	\$117.370,40
<hr/>		
(=)	Impacto en la rentabilidad	\$230.909,73

Con la implementación de la propuesta de realizar acciones preventivas la empresa Chaide y Chaide aparte de disminuir el plazo promedio de cobro en 5 días obtendrá un impacto en la rentabilidad de \$230.909,73.

2. Acciones que se proponen para la recuperación de la cartera de crédito vencida

Se debe efectuar un análisis de las siguientes acciones las cuales conforman el diseño del modelo de gestión financiera estratégica para el manejo de cartera de crédito para recuperar la cartera de crédito vencida de la empresa Chaide y Chaide. A continuación procederemos a desarrollar los cálculos:

- **Acciones judiciales, extrajudiciales y venta de cartera**

Con la propuesta de realizar acciones judiciales y extrajudiciales se estima que la empresa Chaide y Chaide tenga una recuperación de cartera de crédito vencida del 20%, además la organización debe contratar un abogado el mismo que debe realizar el seguimiento a todos los casos que se presenten frente a un juez del estado, para el cálculo del beneficio en la presente acción se recupera el 8% de la provisión de cuentas incobrables cuyo monto actual es de \$478.237,20.

Si se realiza una venta de cartera la empresa Chaide y Chaide debe tomar en cuenta las siguientes condiciones, donde se detalla la tasa de descuento que se va a aplicar en la venta así como también el porcentaje de recuperación. Además para el cálculo del beneficio en la presente acción se recupera el 75% de la provisión de cuentas incobrables.

Tabla 21.

Condiciones para la venta de cartera de crédito vencida

DÍAS VENCIDOS DE LA CARTERA	TASA DE DESCUENTO	PORCENTAJE DE RECUPERACIÓN
1 - 60 Días	5%	10%
1 - 90 Días	10%	25%
1 - 180 Días	15%	50%
1 - 360 Días	20%	75%
Más de 360 días	25%	100%

Elaboración: Milton Vinicio Villacís Cueva

Como se analizó anteriormente el mayor porcentaje de cartera de crédito vencida que posee la empresa Chaide y Chaide tiene menos de 360 días, por lo que para la propuesta del presente proyecto se debe realizar la venta de cartera crédito vencida con una tasa de descuento del 20% y a cambio la organización recuperará el 75% de la cartera vencida lo cual provocará un impacto en la liquidez y rentabilidad de la empresa Chaide y Chaide como se demuestra a continuación.

Cartera de crédito vencida	\$676.852,34
(*) Porcentaje de recuperación de cartera	95%
Total recuperado	\$643.009,72

Con la presente propuesta de implementar acciones judiciales, extrajudiciales y venta de cartera la empresa Chaide y Chaide podrá recuperar el 95% de su cartera de crédito vencida lo que representa un valor de \$643.009,72.

	Cartera de crédito vencida	\$676.852,34
(*)	Tasa de descuento	20%
	<u>Costo por el descuento en la venta</u>	<u>\$135.370,47</u>

Se debe incurrir en el costo por el descuento en la venta de la cartera de crédito vencida de la empresa por el valor de \$135.370,47. Además en un costo de \$115.000,00 para la contratación de un abogado quien se encargara de los clientes que por algún motivo finalizaron su actividad comercial y no poseen la suficiente liquidez para cancelar sus deudas a Chaide y Chaide en el plazo establecido, así también el abogado deberá presentar estos casos ante un juez del estado y mantener informada a la empresa de cuáles son las resoluciones que se dictaminó en cada juicio.

	Total recuperado de la cartera de crédito	\$643.009,72
(-)	Costo por la contratación de un abogado	(\$115.000,00)
(-)	Costo por el descuento en la venta	(\$135.370,47)
(=)	<u>Impacto en la liquidez</u>	<u>\$392.639,26</u>

Realizando acciones judiciales, extrajudiciales y venta de cartera de crédito vencida la empresa tiene un impacto en la liquidez de \$392.639,26.

	Provisión cuentas incobrables	\$478.237,20
(*)	Porcentaje recuperación	83%
(=)	<u>Total recuperado de la provisión cuentas incobrables</u>	<u>\$ 396.936,88</u>
(-)	Costo por la contratación de un abogado	(\$115.000,00)
(-)	Costo por el descuento en la venta	(\$135.370,47)
(=)	<u>Impacto en la rentabilidad</u>	<u>\$146.566,41</u>

Con la implementación de la propuesta de realizar acciones judiciales, extrajudiciales y venta de cartera la empresa Chaide y Chaide se espera recuperar un 83% de las provisiones en cuentas incobrables lo que representa un impacto en la rentabilidad de \$146.566,41.

Consolidación de los procedimientos que conforman el modelo de gestión financiera estratégica para el manejo de la cartera de crédito

Consolidando todas las acciones que se propone en el presente proyecto de grado encontramos que tienen un impacto positivo tanto en la liquidez y rentabilidad de la empresa Chaide y Chaide.

ACCIONES A TOMAR	IMPACTO EN LA LIQUIDEZ	IMPACTO EN LA RENTABILIDAD
Políticas de crédito y cobranza	\$358.565,96	\$166.493,71
Seleccionar estándares de crédito	\$380.819,37	\$274.920,90
Sistema de administración de clientes	\$226.336,04	\$118.548,03
Acciones preventivas	\$226.253,61	\$230.909,73
Acciones judiciales, extrajudiciales y venta de cartera	\$392.639,26	\$146.566,41
Total	\$1.584.614,24	\$937.438,78

- **Liquidez**

$$\text{Liquidez actual} = \frac{29.443.575}{14.231.859} = 2,07$$

$$\text{Liquidez con la propuesta} = \frac{31.028.189,24}{14.231.859} = 2,18$$

La liquidez de la empresa Chaide y Chaide con la implementación del modelo de gestión financiera estratégica para el manejo de la cartera de crédito aumentaría de 2,07 a 2,18, lo que representa que por cada dólar que la empresa adeuda a corto plazo, paga el dólar y le sobra \$1,18 para financiarse con recursos propios disponibles a corto plazo.

- **Utilidad Neta**

Utilidad Neta actual	\$5.958.470,00
(+) Impacto en la rentabilidad	\$937.438,78
Utilidad Neta con la propuesta	\$6.895.908,78

La Utilidad Neta de la empresa Chaide y Chaide con la implementación del modelo de gestión financiera estratégica para el manejo de la cartera de crédito aumentaría de \$5.958.470,00 a \$7.080.115,31.

- **Rentabilidad**

Rentabilidad actual	16,08%
Rentabilidad con la propuesta	18,62%

La rentabilidad de la empresa Chaide y Chaide con la implementación del modelo de gestión financiera estratégica para el manejo de la cartera de crédito aumentaría de 16,08% a 18,62%.

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Chaide y Chaide es una empresa consolidada y reconocida en el mercado, cuenta con los suficientes recursos financieros y humanos, a pesar de su alto nivel de cartera de crédito vencida la organización posee la suficiente liquidez para llevar a cabo proyectos que mejoren su capacidad productiva como es la nueva planta espumadora en la que se invirtió en el año 2015, por lo cual la rentabilidad no fue la esperada por parte de la empresa.
- Las cuentas por cobrar representan el crédito que la organización concede a sus clientes, tras un análisis teórico se determinó que la empresa Chaide y Chaide no cuenta con las adecuadas políticas, requisitos y estándares de crédito antes de conceder el mismo a cada uno de sus clientes, es por eso que no posee los suficientes documentos para respaldar el pago del crédito. De igual manera la empresa no cuenta con un score crediticio el cual ayudará al Departamento de Crédito y Cobranza a reconocer cuáles son sus clientes buenos, clientes regulares y clientes malos.
- En la actualidad el proceso de cobranza a los clientes de la empresa Chaide y Chaide no es el óptimo, debido a que existen procesos en los cuales el personal del Departamento de Crédito y Cobranza no ejercen ningún tipo de control ni revisión en los documentos entregados por los clientes a cada uno de los jefes zonales mismos que se encargan del ingresos de los diferentes depósitos, cheques y retenciones en el sistema SAP.
- El Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa Chaide y Chaide actualmente tiene una cartera de crédito vencida de \$676.852,34 la cual se encuentra dividida de la siguiente manera: \$571.768,22 en la cartera de crédito

por su antigüedad donde el mayor porcentaje de valores vencidos se encuentran entre 1 a 60 días y \$105.084,12 dentro de la cartera de crédito legal.

- Si la empresa el Departamento de Crédito y Cobranza acepta el diseño de un modelo de gestión financiera estratégico para el manejo de la cartera de crédito la empresa Chaide y Chaide implementará políticas de crédito y cobranza, estándares para la concesión del crédito con lo cual podrá clasificar a los clientes a través de un score crediticio, un sistema de administración de los clientes, acciones preventivas antes de que empiecen los incumplimientos en los pagos con el propósito de que el plazo promedio de cobro sea de 45 días, así como también con las acciones judiciales, extrajudiciales y venta de cartera, la organización tiene la oportunidad de recuperar el 95% de sus créditos vencidos.
- Con la implementación del modelo de gestión financiera estratégico para el manejo de la cartera de crédito la empresa tiene la posibilidad de incrementar su liquidez a \$2,18, la Utilidad Neta aumentaría a \$6.895.908,78 de igual manera un aumento en la rentabilidad de 18,62% un poco más de dos puntos.

6.2. Recomendaciones

- Se debe realizar un seguimiento continuo de las condiciones del mercado, de la economía del país, reformas fiscales, así como nuevas oportunidades que se puedan presentar en el futuro para que la empresa realice inversiones y obtenga una rentabilidad mayor.
- El Departamento de Compras deberá garantizar que la compra de materias prima llegue a tiempo para no tener retrasos en la producción. De igual forma al Departamento de Producción realizar un plan de producción para reducir el periodo promedio de inventario y que la oferta de productos sea igual o en un ligero porcentaje mayor a la demanda.
- Al Departamento de Crédito y Cobranza se le propone implementar un mayor número requisitos antes de la concesión de un crédito de esta manera la empresa se respaldará con documentos para garantizar el pago y las políticas detalladas en la estandarización del crédito, así como también en la introducción de un score crediticio para poder reconocer cuales son los clientes a los cuales se le puede otorgar un crédito sin problema y a cuales se debe tener precauciones antes de otorgar un crédito.
- Al Departamento de Crédito y Cobranza se le propone implementar la nueva gestión de cobranza detallada en el flujograma para un mejor control y revisión de los documentos presentados por parte de los clientes, de igual manera ayuda a los jefes zonales a conocer cuáles son los clientes que tienen valores a vencer y aquellos que están incumpliendo en sus pagos con Chaide y Chaide.
- Incorporar el diseño del modelo de gestión financiera estratégica para el manejo de cartera de crédito debido a que en el año 2016 la tasa de desempleo aumento lo cual tiene como consecuencia que las personas tengan una capacidad adquisitiva menor y van a tener preferencias en gastos como alimentación, salud, etc. Por lo que el nivel de las ventas disminuirán para el

presente año, es por eso que aplicando el modelo de gestión financiera estratégico detallado anteriormente Chaide y Chaide tiene la oportunidad de aumentar su rentabilidad recuperando la cartera de crédito vencida.

BIBLIOGRAFÍA

- Aída, E. O., & Pablo, T. J. (1989). *Curso sobre Comercialización* . Bogotá: IICA.
- Añez, M. (2009). *Aspectos Básicos del Análisis de Crédito*. Buenos Aires: El Cid Editor.
- Arjona Torres, M. (1999). *Dirección Estratégica Un Enfoque Práctico*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Artal Castells, M. (2008). *Estructuras Organizativas* . Malaga: Publicaciones Vértice S.L.
- Baquero Corrales, A. (2005). *Administración de Recursos Humanos* . San José: Universidad Estatal a Distancia .
- Bello, G. (2007). *Operaciones Bancarias en Venezuela*. Caracas: Editorial Texto, C.A.
- Bravo, M., & Reyes, H. (2010). *Administración Financiera*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Cedeño Gomez, A. (2005). *Administración de la Empresa*. San José: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Córdova Padilla, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Díaz, P. (2009). *Metodología de la Investigación Científica*. Chile: Editorial RIL.
- Escoto Leiva, R. (2007). *Banca Comercial*. Costa Rica: Editorial EUNED.
- Faga, H. (2006). *Cómo profundizar en el análisis de sus costos para tomar mejores decisiones empresariales* . Montevideo: Editorial Granica de Chile S.A.
- Finnerty, J. (2000). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Educación .
- Fúquene Retamoso, C. E. (2003). *Producción Limpia, Contaminación y Gestión Ambiental*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México: PEARSON.

- Granados, I., Latorre, L., & Ramirez, E. (2001). *Contabilidad Gerencial*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Guerra, G. E. (2002). *El Agronegocio y la Empresa Agropecuaria frente al siglo XXI*. San José: Agroamérica.
- Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el Liderazgo Competitivo*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Helguera, & García, A. (2006). *Manual práctico de la circulación de la riqueza*. Barcelona: ISBN-10.
- Hernández Martí, J. (1999). *Las operaciones bancarias y parabancarias de medición de los pagos*. Valencia : Tirant lo Blanch .
- Horngren, C. (2003). *Contabilidad un Enfoque Aplicado a México*. México: Pearson Educación de México.
- Joehnk, M. (2004). *Fundamentos de Inversión*. Madrid: Editorial LOMA.
- Lara, M. L. (2000). *Filantropía Empresarial Convicción y Estrategia*. México: Pax México.
- Levy, L. (2004). *Reestructuración integral de las empresas como base de la supervivencia*. México: ISEF Empresa Líder.
- Ley de Compañías. (2011). LA COMISION LEGISLATIVA Y CODIFICACION. H. CONGRESO NACIONAL, 5.
- Lusthaus, C., & Anderson, G. (2002). *Evaluación Organizacional*. Ottawa: Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones.
- Marín Hernández, S., & Martínez García, F. (2002). *Contabilidad bancaria en México*. México: Universidad de Cantabria.
- Martín García, M. (2005). *Modelo General de Construcción de Marcas y Gestión de sus Activos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *Metas Estratégicas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Matínez Neira, N. H., & Calderón López, J. M. (2002). *Financiamiento de Desarrollo*. Santiago: Naciones Unidas CEPAL.
- MEDIASAT, G. (2004). *La Enciclopedia*. Madrid: Salvat Editores S.A.
- Molina Aznar, V. (2004). *Estrategias de Cobranza*. Bogotá: ISEF Empresa Lider.
- Molina, S. (2015). *El Ciclo de Crédito*. Madrid: Empresarial, S.L.
- Morales Castro, J. A., & Morales Castro, A. (2014). *Crédito y Cobranza*. México: Larousse - Grupo Editorial Patria.
- Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la investigación*. México: LIMUSA.
- Olsina i Pau, X. (2009). *Gestión de Tesorería*. Barcelona : Profit Editorial.
- Ortega Castro, A. (2002). *Introducción a las Finanzas*. México: McGraw Hill.
- Ortiz Salmerón, J. (2005). *Operaciones Auxiliares de Gestión de Tesorería*. México: Editex.
- Párraga, P., Carreño, F., Nieto, A., López, J., & Madrid, F. (2004). *Administración de Empresas*. España: Mad. S.L.
- Pindado García, J. (2001). *Gestión de Tesorería en la Empresa*. Madrid: Universidad de Salamanca .
- Piñar Álvarez, A. (2002). *¿El Sistema Financiero al Servicio del Desarrollo Rural Sustentable?* México: Abya-Yala.
- Pita, S., & Pértegas, S. (2002). *Investigación cuantitativa y cualitativa*. Coruña: CAD ATEN PRIMARIA.
- Reyes Ponce, A. (2005). *Administración por Objetivos*. México: Limusa S.A.
- Rivadeneira Garcés, P. F. (09 de 2014). Clases de Auditoría Informática. Sangolquí, Pichincha, Ecuador.
- Rojas, P., Chavarría, H., & Sepúlveda, S. (2000). *La Competitividad en la Agricultura*. Caracas: IICA.

- Rubio Domínguez, P. (2008). *Manual de análisis financiero* . Madrid: Editorial LOMA.
- Rubio Sanz, J., & Pastor Lluch, J. R. (2008). *El Departamento de Comercio Internacional en la PYME*. Madrid: Editorial Club Universitario.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2001). *La Distribución Comercial: Opciones Estratégicas*. Madrid: ESIC.
- Sainz, J. M. (2001). *La distribución comercial: opciones estratégicas*. España: ESIC.
- Salazar Pico, F. (2014). *Gestión Estratégica de Negocios*. Quito: Escuela Politécnica del Ejército.
- Samaniego Medina, R. (2008). *El riesgo de crédito en el marco del acuerdo basilea II*. Madrid: Editorial DELTA Publicaciones.
- Sampieri Hernández, R., & Collado Fernández, C. y. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Soriano Soriano, C. (1990). *Instrumentos de Análisis del Marketing Estratégico*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Tanaka Nakasone, G. (2005). *Análisis de Estados Financieros para la Toma de Decisiones* . Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Educación de México.
- Vélez Hernández, J. (2001). *Crédito Rural*. San José: IICA.
- Zabala Salazar, H. (2005). *Planificación Estretégica Aplicada a Cooperativas y Demas Formas Asociativas y Solidarias* . Medellín: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Zúñiga Chavarria, L. (1987). *Crédito Cooperativo*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.