



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA**

**Proyecto de Investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniera  
Financiera**

**Tema:**

---

**“Política de cobro y la liquidez de la empresa STYLE de la ciudad de Ambato.”**

---

**Autora:** López Jordán, Andrea Lizbeth

**Tutor:** Ing. Sánchez Sánchez, Rubén Mauricio



**Ambato - Ecuador  
2018**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Ing. Rubén Mauricio Sánchez Sánchez con cédula de identidad N°180236038-6, en mi calidad de tutor del Proyectos de Investigación sobre el tema: **“POLÍTICA DE COBRO Y LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA STYLE DE LA CIUDAD DE AMBATO.”**, desarrollo por Andrea Lizbeth López Jordán, de la carrera de Ingeniería Financiera, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado de la Universidad Técnica de Ambato, y en el normativo para la presentación del trabajo de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad

**Ambato, Abril 2018.**

**TUTOR**

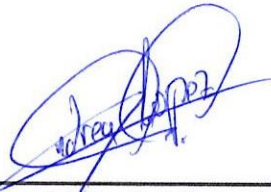
  
\_\_\_\_\_  
Ing. Rubén Mauricio Sánchez Sánchez  
C.I. 180236038-6

## **DECLARACIÓN DEL AUTORÍA**

Yo, Andrea Lizbeth López Jordán, con cédula de identidad N° 1804641098, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto de investigación, bajo el tema: **“POLÍTICA DE COBRO Y LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA STYLE DE LA CIUDAD DE AMBATO.”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este proyecto de investigación.

Ambato, Abril 2018.

**AUTORA**



---

**Andrea Lizbeth López Jordán**  
**C.I. 1804641098**

## **CESIÓN DE DERECHO**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto de investigación, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto de investigación, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este proyecto de investigación, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora

Ambato, Abril 2018.

**AUTORA**



---

**Andrea Lizbeth López Jordán**  
**C.I. 1804641098**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

El Tribunal de Grado, aprueba el proyecto de investigación, sobre el tema: **“POLÍTICA DE COBRO Y LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA STYLE DE LA CIUDAD DE AMBATO.”**, elaborado por Andrea Lizbeth López Jordán , estudiante de la carrera de Ingeniería Financiera, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato

Ambato, Abril 2018.



---

Eco. Mg. Diego Proaño  
**PRESIDENTE**



---

Dra. Lilian Morales  
**MIEMBRO CALIFICADOR**



---

Ing. María del Carmen Gómez  
**MIEMBRO CALIFICADOR**

## **DEDICATORIA**

A mi familia quienes a través de su apoyo constante me han permitido tener una meta más en mi vida, teniéndome en sus manos para elevarme en cada uno de mis tropiezos, enseñándome valores humanos los mismos que me permiten seguir por el camino del bien los cuales tendré a lo largo de toda mi vida personal, así como profesional.

*Andrea Lizbeth López Jordán*

## **AGRADECIMIENTO**

Es necesario e imprescindible elevar un agradecimiento a Dios por ser guía de mi vida. A la Universidad Técnica de Ambato y a todas aquellas personas que hicieron posible la culminación del presente proyecto; a los señores profesores que con su calidad humana me han permitido ser partícipes de sus conocimientos tan valiosos.

*Andrea Lizbeth López Jordán*

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA**

**TEMA: “POLÍTICA DE COBRO Y LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA  
STYLE DE LA CIUDAD DE AMBATO.”**

**AUTORA:** Andrea Lizbeth López Jordán

**TUTOR:** Ing. Rubén Mauricio Sánchez Sánchez

**FECHA:** Abril del 2018

**RESUMEN EJECUTIVO**

La administración financiera se considera como un proceso de conseguir las políticas de cobro adecuadas para la empresa Style, la empresa debe tener cuidado de no ser demasiado agresiva en su gestión de cobros, los procedimientos que se aplican siempre deben ser razonables a los plazos previstos en la que se busca políticas de cobranzas adecuadas, con el métodos de análisis de la situación actual de la empresa enfocada a un análisis, cuali-cuantitativo de las operaciones financieras con resultados en estudio, en la que se encuentra cinco objetivos estratégicos y el valor que se recupera la totalidad de la cartera es de 0,81%, que en valor monetario representa el \$11.889,69 anual, así mismo se concluye que la liquidez de la empresa Style, contribuye con un 0,77% de liquidez, comparados con los activos y pasivos efectuados en la empresa, de la misma forma la morosidad y está vinculado en la liquidez con un índice de morosidad del 0,81% del total de la cartera de clientes, lo cual representa un alto valor del saldo de la cartera de crédito vencida, y la cartera de crédito que proporciona un valor del 40% en referencia al valor de clientes, representando el 81,25% del activo disponible, en cuanto a ventas a crédito, las dos variables mencionadas con anterioridad se vinculan de manera directa a la liquidez de la empresa Style. Consiguiente el análisis se determina la deficiencia de la liquidez, solvencia y rentabilidad de Style, se busca la alternativa de desarrollar un plan estratégico para el área de cobranzas a fin de mejorar es estado financiero de la empresa, por lo cual se plantea objetivos, fundamentación científica teórica, y el desarrollo del balance scorecard para el mejoramiento continuo de los procesos de la empresa, mediante el esquema.

**PALABRAS DESCRIPTORAS:** POLÍTICAS DE COBRO, LIQUIDEZ, PLAN ESTRATÉGICO, RENTABILIDAD.



**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO  
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDIT  
CAREER OF FINANCIAL ENGINEERING**

**TOPIC:"COLLECTION POLICY AND LIQUIDITY OF THE COMPANY  
STYLE OF THE CITY OF AMBATO."**

**AUTHOR:** Andrea Lizbeth López Jordán

**TUTOR:** Ing. Rubén Mauricio Sánchez Sánchez

**DATE:** April 2018

**ABSTRACT**

Financial management is considered as a process of obtaining appropriate collection policies for the company Style, the company should be careful not to be too aggressive in its collection management, the procedures that are applied should always be reasonable to the deadlines provided in Which seeks adequate collection policies, with the methods of analysis of the current situation of the company focused on a qualitative-quantitative analysis of the financial operations with results under study, which contains five strategic objectives and the value that The portfolio is 0.81%, which in monetary value represents \$ 11,889.69 per annum, it is also concluded that the liquidity of the company Style, contributes 0.77% of liquidity, compared to Assets and liabilities carried out in the company, in the same way the delinquency and is linked in the liquidity with a delinquency rate of 0.81% of the total customer portfolio, 1 Or which represents a high value of the outstanding loan portfolio, and the credit portfolio that provides a value of 40% in relation to the value of customers, representing 81.25% of available assets, in terms of sales on credit , The two variables mentioned above are linked directly to the liquidity of the company Style. The analysis determines the shortcomings of the liquidity, solvency and profitability of Style, the alternative is to develop a strategic plan for the area of collections in order to improve the financial status of the company, for which it raises objectives, rationale Scientific.

**KEYWORDS:** COLLECTION POLICIES, LIQUIDITY, STRATEGIC PLAN, PROFITABILITY

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
<b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
PORTADA.....	i
ARROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DEL AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHO.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xvi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xvii
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>3</b>
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1 Tema.....	3
1.2 Descripción y formulación del problema.....	3
1.2.1 Contextualización del problema.....	3
1.2.2 Análisis crítico.....	6
1.2.3 Árbol de problemas.....	8
1.2.4 Prognosis.....	9

1.2.5	Formulación del problema .....	9
1.2.6	Interrogantes.....	9
1.2.7	Delimitación del problema.....	10
1.3	Justificación.....	10
1.4	Objetivos .....	11
1.4.1	Objetivo general .....	11
1.4.2	Objetivos específicos .....	11
<b>CAPÍTULO II</b>	.....	<b>12</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	.....	<b>12</b>
2.1	Antecedentes investigativos .....	12
2.2	Fundamentación filosófica .....	15
2.2.1	Fundamentación axiológica .....	15
2.3	Fundamentación legal.....	16
2.4	Categorías fundamentales.....	19
2.4.1	Constelación de ideas de la variable independiente.....	20
2.4.2	Constelación de ideas de la variable dependiente .....	21
2.4.3	Contextualización de la variable independiente.....	22
2.4.4	Contextualización de la variable dependiente.....	39
2.5	Hipótesis .....	49
2.6	Señalamiento de variables .....	49
<b>CAPÍTULO III</b>	.....	<b>51</b>
<b>METODOLOGÍA</b>	.....	<b>51</b>
3.1	Enfoque .....	51
3.2	Modalidad básica de la investigación.....	51
3.2.1	Investigación bibliográfica.....	51

3.2.2	Investigación de campo.....	52
3.3	Nivel y tipos de investigación .....	52
3.3.1	Exploratorio.....	52
3.3.2	Descriptivo .....	53
3.3.3	Correlacional .....	53
3.4	Población y muestra .....	53
3.5	Operacionalización .....	55
3.5.1	Operacionalización de la variable independiente: Políticas de cobros	55
3.5.2	Operacionalización de la variable dependiente: Liquidez .....	56
3.6	Técnicas e instrumentos a utilizarse .....	57
3.7	Plan de recolección de la información .....	57
3.8	Plan de procesamiento de la información.....	57
3.9	Análisis e interpretación de los resultados. ....	58
<b>CAPÍTULO IV</b>	.....	<b>59</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	.....	<b>59</b>
4.1.	Análisis de resultados.....	59
4.2.	Verificación de hipótesis .....	77
4.2.1.	Planteamiento de hipótesis.....	77
4.2.2.	Estadístico de prueba.....	78
4.2.3.	Selección de significancia .....	78
4.2.4.	Grados de libertad .....	78
4.2.5.	Resultados positivos y negativos del estudio de campo .....	79
4.2.6.	Cálculo estadístico .....	81
4.2.7.	Toma de decisión .....	82
<b>CAPÍTULO V</b>	.....	<b>83</b>

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	83
5.1    Conclusiones .....	83
5.2    Recomendaciones .....	84
<b>CAPÍTULO VI</b> .....	<b>85</b>
PROPUESTA.....	85
6.1    Tema.....	85
6.2    Dato informativos.....	85
•    Institución ejecutora: Empresa textil STYLE. ....	85
•    Beneficiarios: El área administrativa, específicamente el de cobranzas, los clientes internos/externos y proveedores. ....	85
•    Ubicación: En la provincia de Tungurahua, cantón Ambato,.....	85
•    Tiempo de ejecución: En el segundo semestre del 2018.....	85
•    Equipo técnico responsable: El investigador, el tutor de investigación de la administración de la empresa Style, y la Universidad técnica de Ambato. ....	85
6.3    Antecedentes .....	85
6.4    Justificación.....	86
6.5    Objetivos .....	87
6.5.1    Objetivo general .....	87
6.5.2    Objetivo específico.....	87
6.6    Análisis de factibilidad.....	87
6.6.1    Socio cultural .....	88
6.6.2    Tecnológico.....	88
6.6.3    Organizacional .....	88
6.6.4    Económico.....	88
6.6.5    Ambiental.....	88
6.6.6    Legal.....	89

6.7	Fundamentación científico técnica .....	89
6.7.1	Plan estratégico .....	89
6.7.2	Misión .....	89
6.7.3	Visión .....	90
6.7.4	Análisis estratégico. ....	90
6.7.5	Prioridades estratégicas.....	91
6.7.6	Impulsos estratégicos y líneas de acción.....	91
6.7.7	Programa de acciones.....	91
6.7.8	Evaluación y control .....	92
6.8	Metodología: modelo operativo .....	94
FASE 1	.....	95
1	Direccionamiento estratégico.....	95
1.1	Introducción.....	95
1.2	Alcance .....	96
1.3	Organigrama estructural .....	96
1.4	Enunciados de la misión y visión .....	96
FASE 2	.....	98
2	Diagnóstico organizativo .....	98
2.1	Análisis FODA .....	98
2.2	Matriz EFE (Factores Externos).....	99
2.3	Matriz EFI (Factores Internos) .....	101
2.4	Análisis financiero.....	102
3	Establecimiento de objetivos.....	108
3.1	Formulación objetivos .....	108
	A largo plazo .....	109
3.2	Formulación de estrategias .....	110
3.3	Balance scorecard o cuadro de mando integral .....	112

3.4	Análisis y determinación de estrategias .....	119
3.4.1	Perspectiva financiera .....	120
3.4.2	Perspectiva proveedor/cliente .....	121
3.4.3	Perspectiva proceso interno.....	122
3.4.4	Perspectiva de aprendizaje y desarrollo .....	122
3.4.5	Perspectiva de responsabilidad social .....	123
FASE 4	.....	124
4	Evaluación y control .....	130
4.1	Implementación de estrategias .....	131
4.1.1	Balanced scorecard.....	131
	Control .....	142
	Resultados esperados .....	145
	Bibliografía .....	146
	Anexos .....	154

## ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1.Operacionalización de la variable independiente: Políticas de cobro.....	55
Tabla 2.Operacionalización de la variable dependiente: Liquidez .....	56
Tabla 3.Plan de recolección de la información .....	57
Tabla 4. Check list.....	59
Tabla 5. Balance General .....	66
Tabla 6.Prueba ácida .....	70
Tabla 7. La diferencia entre misión propósitos y visión .....	90
Tabla 8.Etapas del ciclo del proyecto .....	92
Tabla 9.La etapa de Pre-inversión.....	93
Tabla 10. Etapas de Inversión .....	93
Tabla 11.Modelo operativo .....	94
Tabla 12.Matriz de factores externos .....	99
Tabla 13.Matriz de factores internos.....	101
Tabla 14.Matriz EFE.....	103
Tabla 15. Matriz EFI.....	105
Tabla 16. Plan de ejecución .....	125
Tabla 17. Tabla de Balanced scorecard perspectiva financiera .....	131
Tabla 18. Tabla de Balanced scorecard perspectiva clientes .....	133
Tabla 19. Tabla de Balanced scorecard perspectiva procesos internos .....	136
Tabla 20. Tabla de Balanced scorecard perspectiva Aprendizaje y conocimientos	138
Tabla 21. Tabla de Balanced scorecard perspectiva de desarrollo social .....	140
Tabla 22. Matriz de control.....	142



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfico 1. Árbol de problemas.....	8
Gráfico 2. Categoría fundamentales.....	19
Gráfico 3. Constelación de ideas de la variable independiente.....	20
Gráfico 4. Constelación de ideas de la variable dependiente.....	21
Gráfico 5. Flujo grama del proceso de cobro.....	26
Gráfico 6. Objetivos estratégicos.....	60
Gráfico 7. Tasa de interés ventas a crédito.....	63
Gráfico 8. Indicadores de gestión de cartera.....	69
Gráfico 9. Organigrama estructural.....	96
Gráfico 10. Balanced Scorcard.....	112
Gráfico 11. Mapa estratégico.....	119
Gráfico 12. Diagrama de Flujo.....	125
Gráfico 13. Diagrama de Flujo.....	127
Gráfico 14. Diagrama de Flujo.....	128

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación se encuentra desarrollado con los siguientes ítems reflejado en los siguientes capítulos:

**CAPÍTULO I:** En consiguiente capítulo está conformado por: Planteamiento del Problema, Contextualización: Macro, Meso y Micro. Árbol de Problemas, Análisis Crítico, Prognosis, Formulación de Problema, Interrogantes de Investigación. Delimitación de la Investigación, Justificación, Objetivos: General y Específicos.

**CAPÍTULO II:** Este capítulo está compuesto por el marco teórico enfocándose dentro de los siguientes apéndices: Antecedentes de la Investigación, Fundamentaciones: Filosófica, Epistemológica, Axiológica, Sociológica, Organizador Lógico de las Variables, Formulación de Hipótesis, Señalamiento de Variables, a partir de estos ítems se encuentra desarrollado las variables políticas de cobro y liquidez en estudio con aportes teóricos científicos de los autores que indagan temas de igual similitud planteado.

**CAPÍTULO III:** En esta parte se indaga la metodología a ser utilizada en la presente investigación, con enfoque en, Modalidad de la investigación, nivel de la investigación y operacionalización, también se establece las técnicas de recolección de la información y la población con la cual se trabajará para la recolección de información, misma que cuenta planificada para realización del estudio en mención.

**CAPÍTULO IV:** En este capítulo se desarrollarán los resultados que nacen de la información de campo y con ello se procede a comprobar la hipótesis; también se establece las limitaciones del tema y procede a concluir y establecer las recomendaciones, además se desarrolla un posible planteamiento de la propuesta solución al problema.

**CAPÍTULO V:** Este capítulo realiza las conclusiones a las que se llegó con la investigación después de haber cumplido los objetivos investigativos, y de los cuales

guiaran hacia la estructuración de la propuesta solución al problema; por lo cual, se presenta también las recomendaciones para guiar hacia el desarrollo de la propuesta.

**CAPÍTULO VI:** En este se presenta la propuesta solución al problema, la cual tiene un modelo operativo que puede ser implementado, pues dicho modelo realiza estimaciones económicas-financieras que además se fundamenta teóricamente, por lo que se muestra su factibilidad, optimizando los recursos y datos informativos actualizados para su implementación.

## **CAPÍTULO I**

### **ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 Tema**

“Política de cobro y la liquidez de la empresa STYLE de la ciudad de Ambato.”

#### **1.2 Descripción y formulación del problema**

##### **1.2.1 Contextualización del problema**

###### **Macro contextualización**

En Ecuador, las empresas comerciales han ido incrementando, a pesar de la competencia existente. La mayor parte del sector comercial se enfoca en la producción y comercialización de prendas de vestir, la misma que regula los precios por medio del mercado en su oferta y demanda. Uno de los problemas más relevantes es la morosidad existente por parte de los clientes, creando así una cartera vencida y afectando la liquidez de los negocios para lo cual muchas empresas usan modelos, mecanismos y métodos para tratar de regular la liquidez y controlar las cuentas por cobrar, haciendo un apropiado registro de créditos efectuados.

En Ecuador la administración financiera es uno de los mecanismos más efectivos que las empresas adoptan para la toma de decisiones por lo que es importante mencionar que la administración según Robbins y De Cenzo (2002) “Es un proceso de conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas.”

Es de también vital importancia también conocer el significado de finanzas que para Lawrence (2003)

“El arte y la ciencia de administrar e dinero. Virtualmente todos los individuos y organizaciones ganan u obtienen dinero y lo gastan o lo invierten. Las finanzas están relacionadas con el proceso, las instituciones, los mercados y los

instrumentos implicados en la transferencia de dinero entre individuos, empresas y gobiernos”. (pág. 31).

Las empresas ecuatorianas tienen muchos inconvenientes para poder realizar la recaudación de sus créditos otorgados a clientes, adoptando así una administración financiera que les permita controlar varias tareas como planeación, extensión de crédito a clientes, evaluación de grandes gastos planificados y la consecución de dinero para financiar operaciones. Uno de los principales motivos de adquirir una administración financiera en las empresas es administrar flujos de efectivo en monedas diferentes y protegerse contra los riesgos que surgen de las transacciones internacionales.

### **Meso Contextualización**

Con el fin de disminuir sus cuentas por cobrar muchas empresas establecen una gestión de cobros para tomar decisiones en función a los objetivos y estrategias establecidas por lo que es necesario saber que la gestión de cobros que según Valls (1999):

“Aplicar de manera sistemática y continuada una larga serie de reglas de actuación muy concretas, de aplicación dura e ingrata las más de las veces, a fin de ir consiguiendo unos resultados que por lo general se materializan a largo plazo”. (pág. 17)

Es de importante conocer que la liquidez según Paredes, Valle & Yáñez, Balseca (2012)

“Es considerada parte del activo en el plan de cuentas de una institución, de tal manera que la empresa por medio de ellos tiene la posibilidad de seguir realizando sus operaciones comerciales; como son las compras, ventas, pagos, cobros, gastos, inversiones etc. ya que si no existiera este bien las organizaciones se verían en serios riesgos financieros”. (pág. 25)

Las empresas tienen muchos inconvenientes al instante de recaudar o hacer líquida sus cuentas por cobrar por créditos otorgados a clientes, es por eso que no se obtiene la liquidez deseada o establecida como objetivo, esto se llega a reflejar en un futuro en los estados financieros creando así un problema y riesgo financiero.

En las empresas tanto comerciales, industriales o de producción se ven afectadas por el mal manejo de su gestión de cobros reflejada por la inexistencia de políticas de cobro o políticas que no se ajustan a sus necesidades, este manejo permitirá a las empresas obtener un control oportuno, así como tener un estado contable confiable que refleje la realidad de la empresa.

Los bajos procesos de cobranzas pueden ocasionar el cierre de empresas o negocios debido a que sus clientes no pagan sus cuentas y se generan créditos o cuentas por cobrar irrecuperables por un mal manejo, dando lugar a severos problemas de liquidez llevando así a las empresas a su quiebra y en ocasiones pérdida hasta de inversión de constitución, para evitar esto las empresas están estableciendo políticas de cobro y seleccionando una logística adecuada para así evitar problemas futuros en su gestión.

La ciudad de Ambato se ha caracterizado por ser una de las ciudades de mayor comercio, el crecimiento económico de cualquier empresa depende de una conveniente liquidez y rentabilidad con una gestión de cobros adecuada y tomando decisiones sobre los procesos y técnicas de cobranza, siendo así esto positivo para los administradores y propietarios.

La mayoría de las empresas que comercializan prendas de vestir no tiene procedimientos de cobros, lo mismo que da lugar al desconocimiento de capacidad créditos.

### **Micro Contextualización**

STYLE es una empresa de producción y comercialización al por mayor y menor de camisetas deportivas e informales. Creada desde el año 2013, que actualmente se mantiene en el mercado y está a la vanguardia de la tecnología.

La empresa cuenta con personal capacitado en un total de diez empleados, dos personas se dedican a la comercialización, cuatro personas a la confección, dos personas al área de sublimación, personal administrativo y de cobranzas.

Es una empresa dedicada a la producción de prendas de vestir de buena calidad de manera que su maquinaria se basa en la tecnología para poder mejorar su producto, cuenta con una gran variedad de productos como camisetas deportivas, camisetas estampadas, camisetas sublimadas y camisetas con bordados, así como también varía la calidad de la tela utilizada en cada una de las camisetas, la organización está ubicada en las calles Vargas Torres y Primera Imprenta en el centro de la ciudad de Ambato.

STYLE es una empresa que no cuenta con políticas de crédito para reducir las deudas que poseen sus clientes con la empresa y poseer una liquidez esperada. En Ambato STYLE es una empresa que a pesar de la competencia existente ha sabido sobresalir y ser reconocida por su calidad de productos.

La gestión de cobro y la inexistencia de políticas de cobro en esta empresa ha dado lugar a que la cartera por vencida siga incrementando, provocando disminución de liquidez de la empresa. Es decir, STYLE no posee procesos y técnicas que le permitan extender su capacidad de pago y disminuir su capacidad de cobro.

### **1.2.2 Análisis crítico**

En la actualidad la administración empresarial mantiene una deciente gestión en las en las políticas de cobro debido a que se establecen reglas o procesos no concretos generados por intuición o tradición que de alguna manera perjudica su liquidez y al momento de reflejar sus cuentas, los estados financieros no son reales y se generan pérdidas económicas que perjudican el prestigio de la empresa.

En las empresas se debe contar con un análisis de crédito muy estricto debido a que de ellos dependen los límites y características específicas para la creación de cuentas por cobrar cubriendo las necesidades de sus clientes solicitantes, es decir que se debe contar con una administración financiera clara y concisa.

El principal problema de STYLE es que tiene una reducida liquidez que se ve reflejada por la inexistencia de políticas, controles o una logística adecuada para mejorar el problema de los retrasos de pagos por parte de los clientes que dan lugar a

la creación de cuentas irrecuperables. En este sentido se conoció que existe impuntualidades por más de 60 días en la empresa, impagos que inciden en la liquidez empresarial; además de ello de cada 10 clientes aproximadamente un 30% paga puntual y no tienen inconvenientes en la empresa, mientras el resto presenta una serie de conflictos que van desde los 8 días de retraso hasta superar los 90 días lo cual es preocupante.

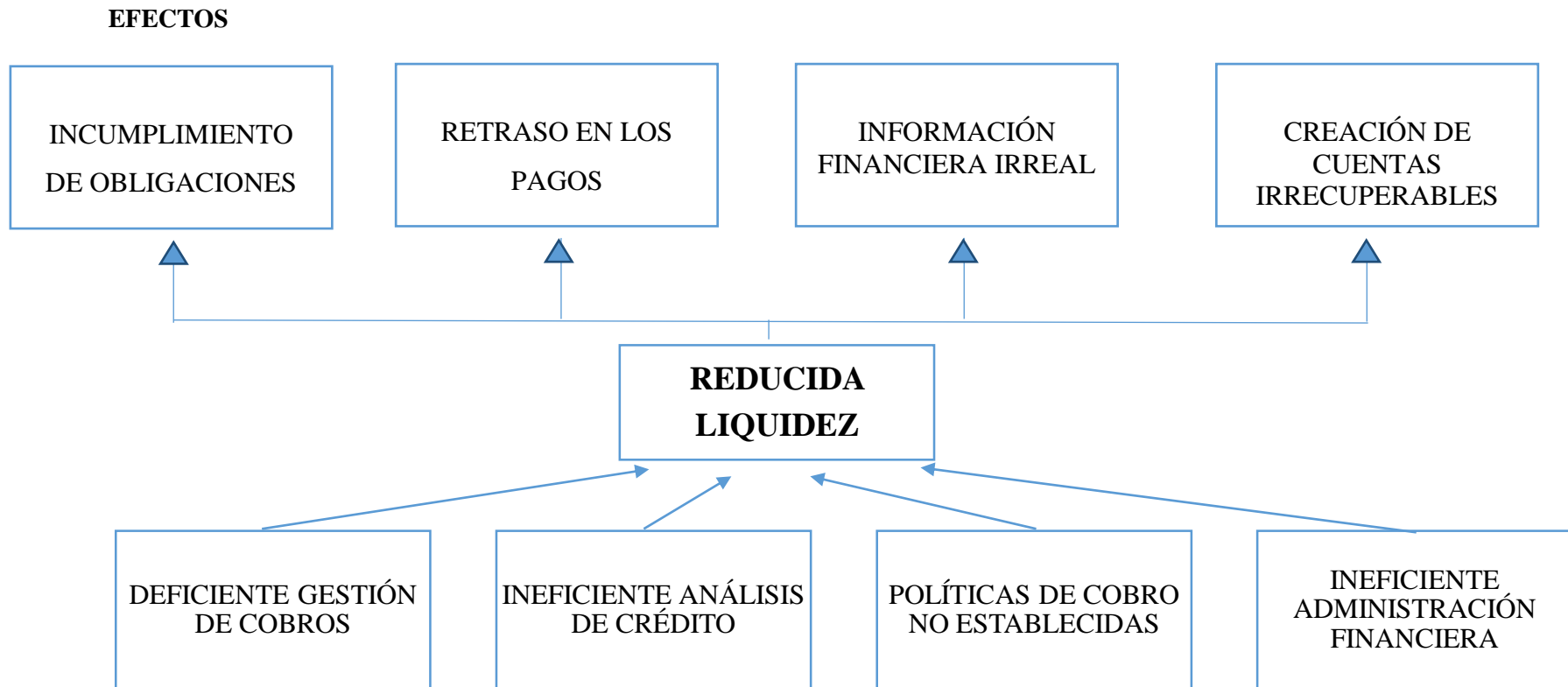
Así mismo; se observa una deficiente operatividad en la empresa lo que produce un retraso en el pago de las obligaciones financieras, ya sea porque no se cuenta con el personal, o asesoramiento adecuado. Esto demuestra una inadecuada capacitación lo que da un deficiente desempeño laboral, esto determina que las obligaciones a corto plazo no se cumplan oportunamente.

Todos los factores establecidos están afectando a la liquidez de la empresa para lo cual es necesario establecer políticas de cobro acorde a sus necesidades y se deberán ponerlas en práctica. Además, no se aplica indicadores para mostrar cual es la liquidez real de la empresa por lo que se manejan solo con datos estadísticos que evidencian el problema, con una cartera de crédito de \$18.000 aproximadamente, lo cual es preocupante por el movimiento económico que genera la empresa, lo cual no es rentable.

Además de ello hay que sumar los gastos por juicios o procesos legales al tratar de recuperar la cartera de crédito vencida, y además de ello la existencia de clientes que solicitan día a día facilidad de pago que van desde los 8 días hasta los 60 días dependiendo de la forma de pago y los montos solicitados; por lo que la cartera alcanza el valor mencionado y su retorno es lento y perjudicial para los fines económicos de la organización.



### 1.2.3 Árbol de problemas



**Gráfico 1.** Árbol de problemas  
**Fuente:** López Lizbeth (2018)

#### **1.2.4 Prognosis**

Si STYLE no cuenta con políticas y una eficiente gestión de cobros seguirá manteniendo una reducida liquidez lo que ocasionará un nivel de incumplimiento de pago mayor por parte de sus clientes. Para controlar este problema la empresa deberá implementar un manual de políticas de cobro que garantice un control sobre el valor de cuentas por cobrar en los estados financieros y vencimientos en créditos concedidos.

Una deficiente metodología de gestión de cobros puede representar para STYLE., un decrecimiento empresarial y verse reflejado hacia el público externo en lo que tiene que ver con su confiabilidad y credibilidad.

La gestión de cobro principalmente debe recordarle al deudor el estado de su obligación, o porque se encuentre en mora; y, en segundo lugar, continuar con el proceso de asesoría al deudor en el cual se le ofrezcan alternativas de solución para el pago oportuno cuando se haya modificado sustancialmente la situación económica después de la aprobación del crédito lo que evitaría el aumento de pérdidas económicas.

De no encontrar alternativas de solución a este problema, la empresa seguirá teniendo una gestión de cobros ineficientes lo que ocasionará una disminución en la liquidez de la empresa. La gestión de cobros no tiene un debido funcionamiento y análisis por no utilizar un sistema de políticas, técnicas y procesos de créditos, es por esa razón que es necesario analizar estas políticas y empezar a controlar el valor de cuentas por cobrar en los estados financieros.

#### **1.2.5 Formulación del problema**

¿Inciden las políticas de cobro en la liquidez de la empresa STYLE?

#### **1.2.6 Interrogantes**

- ¿Cuáles son las políticas de cobro establecidas en la empresa STYLE?

- ¿Cuál es el nivel de liquidez en relación con las cobranzas de la empresa STYLE?
- ¿Qué mecanismos se pueden utilizar para mejorar las cobranzas y aumentar la liquidez de la empresa STYLE?

### **1.2.7 Delimitación del problema**

**Campo:** Financiero

**Área:** Créditos y cobranzas

**Aspecto:** Política de Cobros

**Espacial:** Empresa STYLE.

### **1.3 Justificación**

El interés principal para este trabajo es aportar un mayor control sobre la liquidez de la empresa, ampliando mis conocimientos y analizando una política que aporte un efecto positivo sobre la empresa; con el afán de especializarme en el control de problemas de cualquier tipo de empresa.

El proyecto de investigación tendrá una factibilidad económica que dependerá del estudiante ya que el proyecto se desarrollará por beneficio propio estudiantil. El talento humano con el que cuenta el proyecto será únicamente el estudiante y el tutor académico designado por las autoridades de la universidad.

La investigación tendrá un impacto con beneficios para la empresa “STYLE” ya que el estudio que se realizará ayudará a controlar y resolver problemas internos de la empresa. Los beneficios serán directamente para los dueños ya que mejorara su liquidez.

Este estudio será útil también para cualquier empresa que tenga problemas es sus cobranzas o persona que desee implementar una política de cobros en cualquier

empresa, como referencia o modelo de un estudio financiero. La utilidad del estudio será con beneficios para la empresa y cualquier persona que desee un mejor control sobre su liquidez de cualquier entidad.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

Estudiar las políticas de cobro y la liquidez de la empresa “STYLE” de la ciudad de Ambato.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Determinar cuáles son las políticas de cobro de la empresa STYLE.
- Establecer el nivel de liquidez de la empresa STYLE.
- Desarrollar un plan estratégico para el área de cobranzas a fin de mejorar la liquidez de la empresa STYLE.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes Investigativos

Mediante las investigaciones elaboradas por otros autores con relación a la “Política de cobro y la liquidez de la empresa STYLE de la ciudad de Ambato” se ha encontrado lo siguiente con el fin de demostrar la siguiente síntesis:

En el trabajo investigativo de Valles (2012) presentado como tesis de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría-CPA de la Universidad Estatal de Milagro denominada “Implementación de políticas crediticias para la recuperación de cartera vencida del comercial de créditos Danny” se planteó como objetivos y conclusiones en las cuales da mención que:

Como objetivos se tiene; a) “Diagnosticar en qué medida la falta de Controles Internos Crediticios dan lugar a retrasos en los pagos de la cartera del comercial.”; b) “Establecer la documentación requerida para el otorgamiento de créditos a clientes del comercial.”; c) “Implementar políticas crediticias que ayuden a la recuperación de la cartera vencida del comercial”; y como conclusiones da mención que el problema de la empresa es la falta de política crediticias para la recuperación de cartera vencida dentro del departamento de Crédito y Cobranzas, la misma que ha ido generando la acumulación de valores por cobrar, como lo manifiesta en los detalles de la información, quienes en su totalidad dicen no contar con la implementación de nuevas políticas a sí mismo la empresa no cuenta con el personal suficiente y capacitado destinado a la recuperación de cartera, lo cual se convierte en una debilidad no solo para el departamento pertinente sino para toda la empresa comercial en sí. Y por último la empresa no puede ser competitiva si no cuenta una normativa o política interna.(Valle, 2012).

El enfoque investigativo que se desea plantear es el análisis de implantar las políticas crediticias a la cartera vencida del comercial de créditos Danny y que estas no perjudiquen al desembolso presupuestario para la presentación de otros créditos al servicio de los clientes potenciales con esto se requiere la potencializar la rentabilidad de dicha organización.

Otra de las investigaciones es del Sr. Buero M. (2010), manifestando que:

Una cartera sana no es obra de la casualidad sino del esfuerzo, del esfuerzo de establecer políticas de ventas concretas, políticas de crédito que faciliten la venta,

pero a la vez restrinjan los riesgos políticos de cobranzas flexibles de acuerdo al segmento de cartera, al producto, al tiempo de mora y a la situación de mercado.

Las políticas mencionadas además deben contener estrategias de prevención de mora previa al otorgamiento de los productos, durante el otorgamiento y posterior a éste. En créditos corporativos el análisis del Balance, la situación y facturación posterior al mismo, el pago de los impuestos pertinentes en tiempo y forma y la explicación de cómo va a devolver el crédito es fundamental para sacar un dictamen lógico. Aquí el conocer el mercado y los actores ayuda a obtener información adicional e informal para conocer mejor a quien solicita la financiación.

El analista de crédito tiene principalmente documentación en fotocopia y por lo tanto lo más importante es la tarea de verificación de la información contenida en ellas, por ejemplo, en recibos de sueldo los importes, la información del empleador, la correlación de los recibos, la tipografía utilizada y por último el llamado a la empresa para confirmar información. (pág. 76).

Con la investigación planteada se puede verificar que la empresa se ve afectada en su liquidez debido a la falta de estructura de las cobranzas y que para evaluar los métodos, procesos y políticas para una buena gestión de cuentas por cobrar es preciso resaltar la falta de cumplimiento interno del manual de la empresa.

La investigación realizada se enfoca a un análisis de la organización de un servicio de cobros donde se determina las políticas y los procedimientos de cobros de la empresa, mismas políticas de cobro pueden ayudar a establecidas en las políticas de cobros que a su vez se encuentra definida dentro de la política global de créditos y riesgos o se deberán definir específicamente. Como lo menciona el autor Yaguana Dolores (2014), “La política y los procedimientos de recobro sirven para unificar criterios, evitar arbitrariedades o tratos de favor en las reclamaciones, sistematizar las gestiones de cobro, establecer las prioridades y determinar las normas de comportamiento de los gestores de impagados”.(pág. 61).

Así mismo el autor Montaña & Brachfeld (2012),

La ausencia de políticas y procedimientos formales de cobranzas afectará la eficacia de las acciones de recuperación de créditos y favorecerá la improvisación, el descontrol y la falta de una sistematización de recobro. La falta de políticas y procedimientos también provocara que los empleados del área de impagados actúen siguiendo sus propios criterios y sistemas.

Las políticas y los procedimientos de recobro deberán ser fijados por escrito y ser distribuidos a todo el personal de cobros de la compañía. De esta forma se

conseguirá un planteamiento uniforme y homogéneo de la gestión de impagados, evitándose errores o practicas equivocaciones en actuaciones de los empleados.(pág. 87).

Según Guamán Totoy Angélica(2011) en su tema de investigación “Las cobranzas y la recuperación de la cartera vencida de clientes de la empresa cero choques automotores y vehículos de la ciudad de Ambato”, Cuyo objetivo es establecido es“Analizar un proceso de cobranzas mediante una investigación de créditos para la recuperación de la cartera vencida de los clientes de la empresa Cero Choques automotores y vehículos de la ciudad de Ambato., así mismo luego de haber realizado el trabajo de investigación se genera conclusiones como:

La empresa Cero Choques no cumple con los objetivos establecidos por la empresa y por quienes realizan la gestión de cobro por falta de comunicación e información por parte de gerencia. La empresa Cero Choques desde su fundación ha venido cumpliendo con sus obligaciones para sus clientes de una manera empírica, queriendo convertirse con procedimientos rudimentarios en una empresa de éxito en el sector automotriz. Existe una falencia de conocimientos en lo que respecta a las fases de cobranza que deben de poseer los empleados de la empresa cero choques para poder ser más eficientes en el trabajo de cobro de las cuotas en mora. La empresa tiene que establecer nuevas políticas crediticias en cuanto a las fechas de pago ya que los clientes no cancelan las cuotas por falta de dinero, porque sus ingresos generalmente los reciben los primeros días del mes siguiente, y por olvido. El desconocimiento y descuido por parte del cliente, hace que, al tercer mes de no cancelar sus cuotas, la empresa procede a retirar el vehículo por morosidad y transfiere la deuda de este activo al departamento legal. La empresa cero choques no cuenta con un proceso de control para las cobranzas con el fin de alcanzar el logro de los objetivos propuestos por las empresas tanto globales como individuales.(pág. 108).

En esta investigación se puede dar cuenta que si no se establecen políticas de cobros en una empresa su eficacia y eficiencia se verán afectadas al pasar el tiempo ya que los procedimientos serán realizados empíricamente sin políticas concretas y sus empleados actuaran por criterio propio y conocimientos rutinarios sin enfoque hacia las negociaciones que se realicen con los clientes; se debe establecer políticas sanas, manejables para que las personas tengan cómodo acceso a realizar créditos sin que se exceda del límite del endeudamiento presentado en la empresa.

Consiguiente en el trabajo de investigación de posgrado ejecutado por Fernández, Gutiérrez (2005) en la maestría en Administración de la Universidad Iberoamericana

de México denominada “La administración del departamento de crédito y cobranzas en empresas farmacéuticas” en la que se concluye con:

Se detectó que no se están registrando a tiempo las transferencias bancarias de los clientes del interior del país, en ocasiones llegan a retrasarse hasta una semana por la carga de trabajo o porque no logra identificarse el pago. Así mismo se observó que existen saldos de facturas por bonificaciones, errores en precios o mercancía en mal estado por los que no se genera la nota de crédito, por ello algunas cuentas presentan saldos a 90 o más de 90 días, lo que implica una deficiencia en la depuración de cuentas, el analista se comprometió a corregir por lo menos un 80 % de estos saldos. Y por último se observó un poco de descontrol en la oportunidad del archivo por fechas para programar las rutas para la cobranza y el trámite de revisión, lo que demora la recuperación oportuna. Quizá se debe a que la auxiliar de oficina solo tiene dos meses trabajando en la empresa, se le apoyará y vigilará para mejorar la calidad de su trabajo”. (pág. 89).

No poseen técnicas para la evaluación de las cuentas incobrables o malas, por lo que no se han determinado, mismas que ayuden al delegado del departamento de cobranzas para mostrar al final del periodo contable, la parte de las ventas que posiblemente se reflejaran como incobrables.

## **2.2 Fundamentación filosófica**

La presente investigación se fundamenta en el paradigma crítico propositivo puesto que se parte de una crítica a la problemática planteada, como también constructivista en la cual se trata de llegar a una propuesta solución.

Además, se plantea la participación abierta y flexible, donde a más de analizar los factores que promueven la problemática suscitada en este tema de investigación se da alternativas de una posible solución lo que sin duda va enriquecer y fortalecer el contenido de estudio, aplicándose criterios de calidad con fines de credibilidad, y confirmación, que permitan aplicar técnicas e instrumentos de investigación cualitativos y cuantitativos que faciliten el análisis en el estudio.

### **2.2.1 Fundamentación axiológica**

En la realización del trabajo de investigación en los cuales existen valores muy importantes entre ellos; la puntualidad en cumplir con las actividades en las fechas



previstas establecidas en el cronograma de actividades, la responsabilidad que el investigador se debe con la institución.

### **2.3 Fundamentación legal**

En el presente proyecto de investigación se ha considerado tomando en cuenta las siguientes normativas que se detalla a continuación:

En la Constitución política de la República del Ecuador (2008), donde se establecen las normas fundamentales que escudan los derechos y libertades de los ciudadanos ecuatorianos, y en la cual da mención que:

En el capítulo cuarto soberanía económica 17 sección primera sistema económico y política económica; Art 276.- El régimen de desarrollo tendrá los siguientes objetivos: Mejorar la calidad y esperanza de vida, y aumentar las capacidades y potencialidades de la población en el marco de los principios y derechos que establece la Constitución. Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable. Fomentar la participación y el control social, con reconocimiento de las diversas identidades y promoción de su representación equitativa, en todas las fases de la gestión del poder público. Recuperar y conservar la naturaleza y mantener un ambiente sano y sustentable que garantice a las personas y colectividades el acceso equitativo, permanente y de calidad al agua, aire y suelo, y a los beneficios de los recursos del subsuelo y del patrimonio natural. Garantizar la soberanía nacional, promover la integración latinoamericana e impulsar una inserción estratégica en el contexto internacional, que contribuya a la paz y a un sistema democrático y equitativo mundial. Promover un ordenamiento territorial equilibrado y equitativo que integre y articule las actividades socioculturales, administrativas, económicas y de gestión, y que coadyuve a la unidad del Estado.

Art. 283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

Así mismo, en el Código Civil (2005) en el LIBRO II DE LOS BIENES Y DE SU DOMINIO POSESIÓN, USO, GOCE Y LIMITACIONES TÍTULO I DE LAS VARIAS CLASES DE BIENES, mencionan;

Art. 583.- Los bienes consisten en cosas corporales o incorporeales. Corporales son las que tienen un ser real y pueden ser percibidas por los sentidos, como una casa,

un libro. Incorporales las que consisten en meros derechos, como los créditos, y las servidumbres activas. Parágrafo 2º De las cosas Incorporales. Art. 596.- Derechos personales o créditos son los que sólo pueden reclamarse de ciertas personas que por un hecho suyo o la sola disposición de la ley, han contraído las obligaciones correlativas: como el que tiene el prestamista contra su deudor, por el dinero prestado, o el hijo contra el padre por alimentos. De estos derechos nacen las acciones personales.(pág. 34).

De la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria del Sector Financiero Popular y Solidario (2012);

## TÍTULO II.- DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

CAPÍTULO I.- De las formas de organización de la economía popular y solidaria

SECCIÓN 3.- De las organizaciones del sector cooperativo dentro de sus artículos

Art.- 21 Sector cooperativo. - el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo. (pág. 6).

## Capítulo II Del Fondo de Liquidez y del Seguro de Depósitos

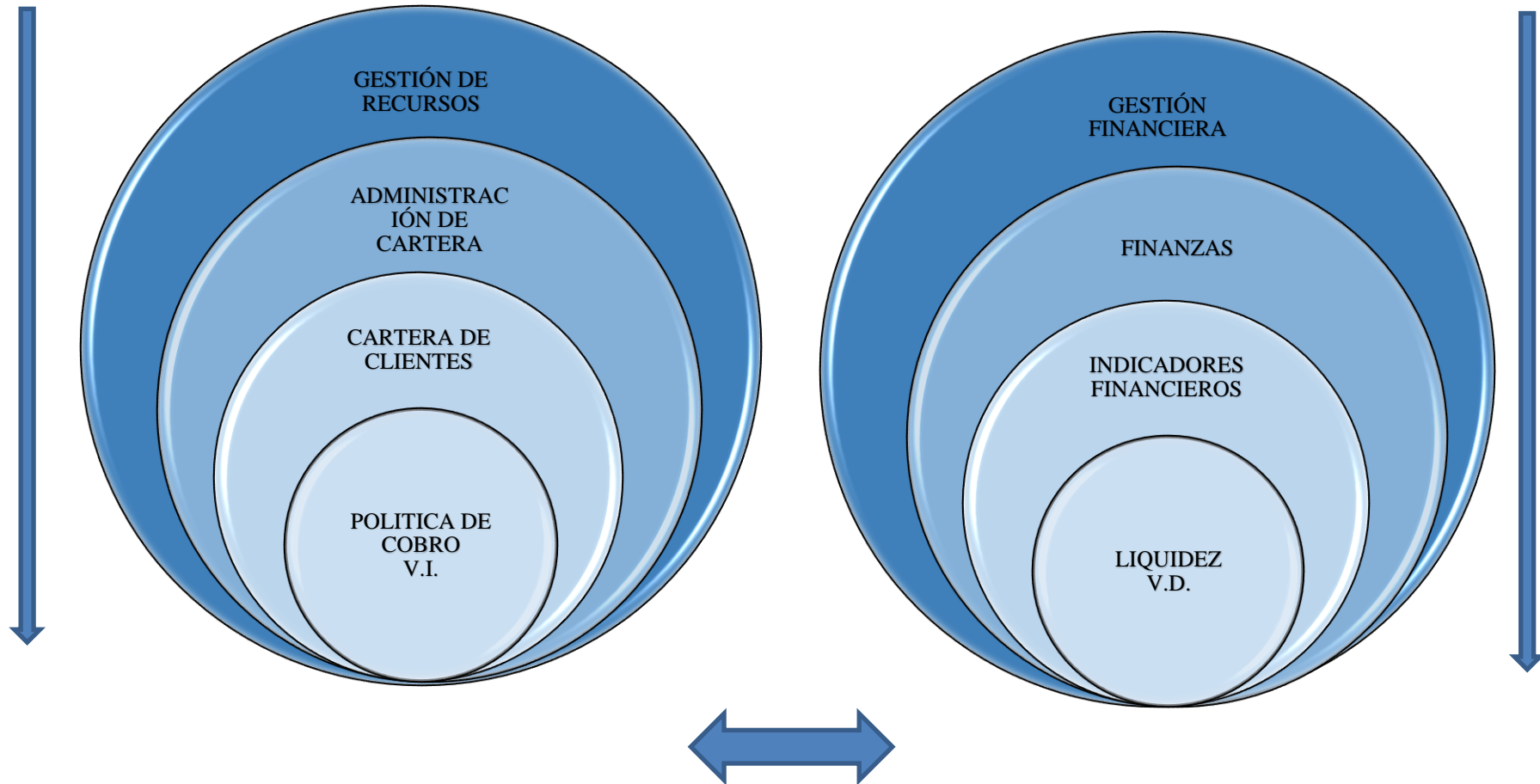
Art. 109.Fondo de Liquidez y Seguro de Depósitos

De acuerdo al Código Monetario Financiero así como por los créditos concedidos a favor de terceros relacionados, directa o indirectamente con la propiedad o administración de las mismas; y en general, tampoco serán deducibles las provisiones que se formen por créditos concedidos al margen de las disposiciones de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero(1994).

Los créditos incobrables que cumplan con una de las condiciones previstas en la indicada ley serán eliminados con cargos a esta provisión y, en la parte que la excedan, con cargo a los resultados del ejercicio en curso. No se entenderán créditos incobrables sujetos a las indicadas limitaciones y condiciones previstas en la Ley de Régimen Tributario Interno, los ajustes efectuados a cuentas por cobrar, como consecuencia de transacciones, actos administrativos firmes o ejecutoriados y sentencias ejecutoriadas que disminuyan el valor inicialmente registrado como cuenta por cobrar. Este tipo de ajustes se aplicará a los resultados del ejercicio en

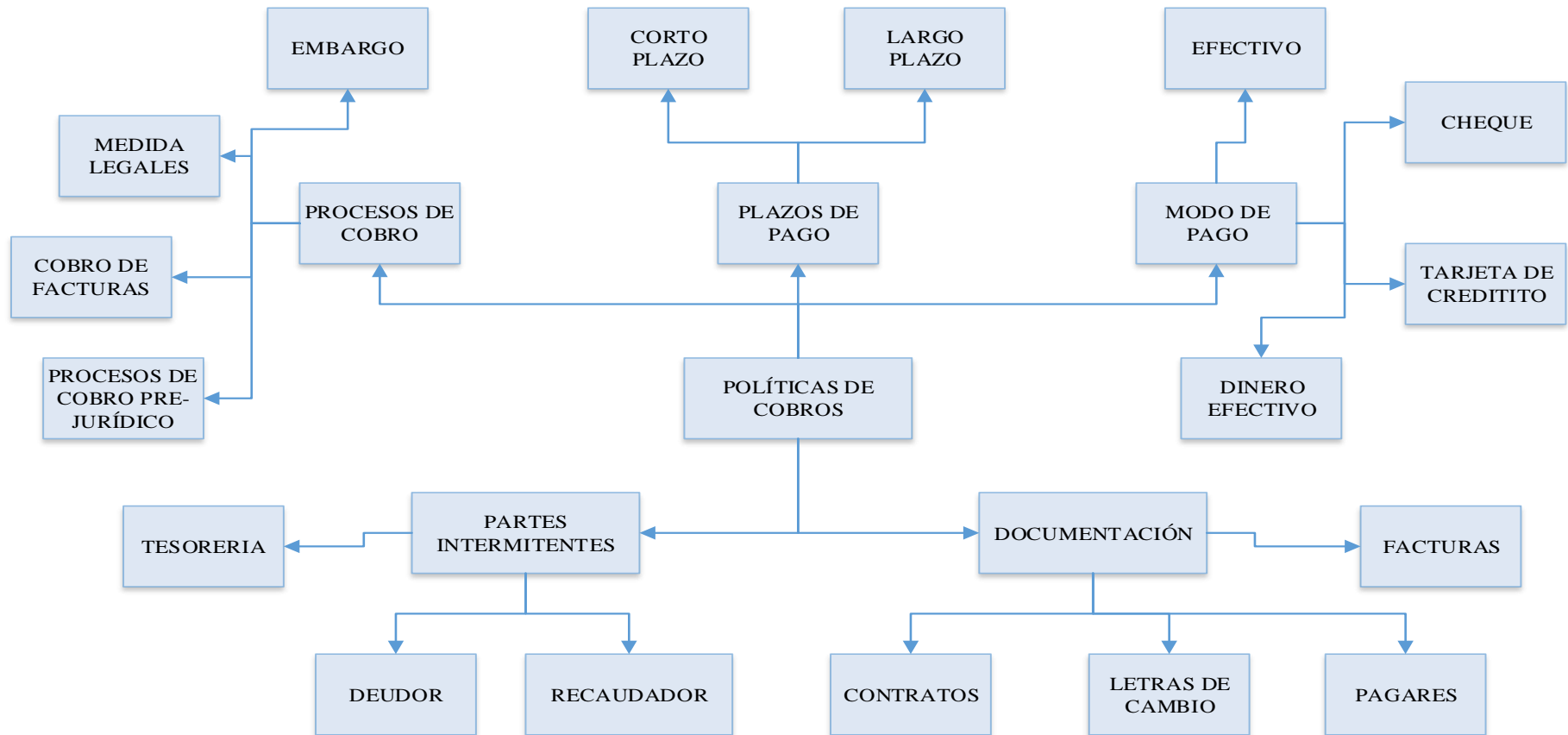
que tenga lugar la transacción o en que se haya ejecutoriado la resolución o sentencia respectiva. Los auditores externos en los dictámenes que emitan y como parte de las responsabilidades atribuidas a ellos en la Ley de Régimen Tributario Interno, deberán indicar expresamente la razonabilidad del deterioro de los activos financieros correspondientes a créditos incobrables y de los valores sobre los cuales se realizaron los cálculos correspondientes por deterioro.(pág. 78).

## 2.4 Categorías fundamentales



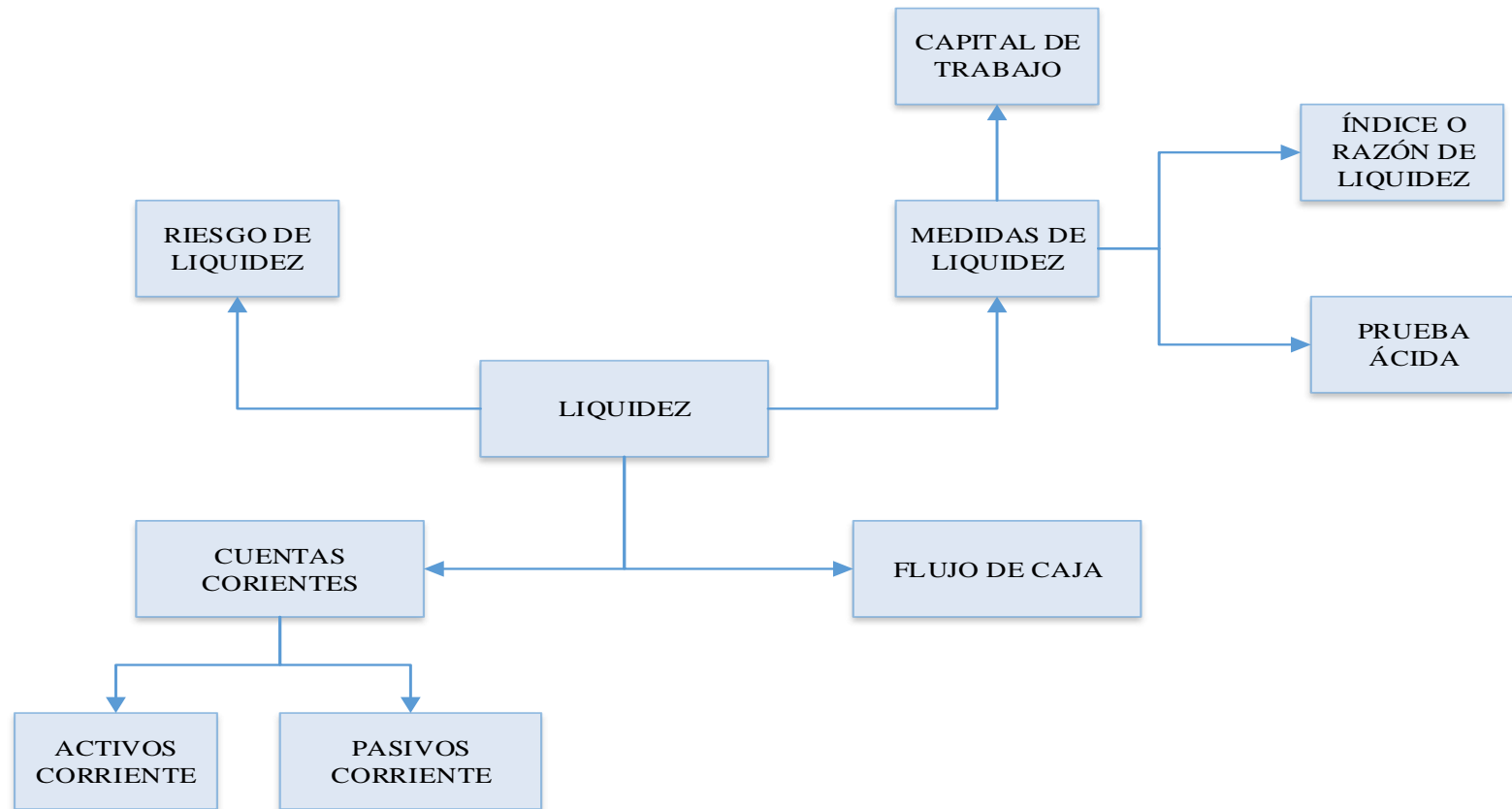
**Gráfico 2.** Categoría fundamentales  
**Fuente:** López Lizbeth (2018)

### 2.4.1 Constelación de ideas de la variable independiente



**Gráfico 3.** Constelación de ideas de la variable independiente  
**Fuente:** López Lizbeth (2018)

## 2.4.2 Constelación de ideas de la variable dependiente



**Gráfico 4.** Constelación de ideas de la variable dependiente

**Fuente:** López Lizbeth (2018)

### **2.4.3 Contextualización de la variable independiente**

#### **Gestión de recursos**

La gestión de los recursos se refiere a la administración detallada y adecuada de los llamados recursos escasos que tiene una sociedad o una organización en específico; por lo que, permite que se evalúe los costos y gastos en función a los ingresos a fin de prever los mejores resultados, además de la utilización óptima de los elementos o materias primas que se transforman para convertirlo en productos o servicios que ayudaran a conseguir una rentabilidad económica.

En este contexto los autores Gavilán, Guezuraga, & Beltla(2012)anuncia:

“Por ello, es necesario que las organizaciones refuercen sus dinámicas de planificación, organización y control económico-financiero, y desarrollen formas de pensar y gestionar sus recursos orientadas a garantizar su sostenibilidad - económica, social y medioambiental como una condición necesaria para cumplir con su misión”.

Entonces es evidente que la organización adecuada y cuidado de los recursos permite un crecimiento sostenido en varios ámbitos empresariales; por lo que se expone también lo mencionado por Urrea y Chica (2015) quienes argumentan:

“En términos generales, puede concebirse a la gestión de recursos físicos y financieros como una parte de la administración, cuyo objeto es estudiar la adquisición, manejo, control y seguimiento de los recursos que se utilizan en cualquier tipo de organización para el desarrollo de su proceso productivo de bienes o servicios”.

Por lo tanto, es todo un proceso detallado que permite administrar de mejor manera los recursos que son necesarios para el desarrollo de la actividad económica y de los cuales se obtienen un valor económico después del proceso productivo; por ello su importancia y valor dentro de las organizaciones.

#### **Administración de Cartera**

La administración de cartera se encarga del proceso de evaluación, seguimiento y control de las cuentas empresariales que estén por cobrar; esta gestión se la realiza a

fin de prevenir y asegurar los pagos en las fechas especificadas en los contratos; tal como lo explica Peña (2013):

“Es el proceso sistemático de evaluación, seguimiento y control de las cuentas por cobrar con el fin de lograr que los pagos se realicen de manera oportuna y efectiva. Esta actividad incluye el registro y clasificación de las cuentas por antigüedad y categorías como son corriente, vencida y cuentas de difícil cobro que regularmente se maneja con plazos de 1 a 30 días, 30 a 60, 60 a 90 y más de 90 días”.

Por lo tanto, su necesidad dentro de las empresas que trabajan con algún tipo de crédito, será necesario que cuenten con una adecuada administración para prevenir potenciales riesgos que puedan comprometer los recursos financieros y materias de la empresa en un futuro por el incumplimiento de los deudores. Otro concepto interesante que se enmarca dentro de estos argumentos es propuesto por Gamero (2010) quien enuncia:

“La administración y políticas de crédito están estrechamente relacionadas con el giro del negocio y la competencia del mercado en que la empresa opera. Dependiendo del giro del negocio y la competencia se otorga el crédito a los clientes, el cual representa el tiempo que transcurre entre la fecha de la venta y la fecha en que se cobra, o se recibe en efectivo el importe de la venta. Por lo tanto, las ventas a crédito se transforman en Cuentas por Cobrar representando generalmente en la empresa una importante inversión del activo circulante”.

### **Cartera de crédito**

La cartera de créditos se la clasifica según la actividad económica de la organización, pues se divide en comercial, consumo, vivienda y empresas; normalmente el crédito comercial es utilizado por las organizaciones o empresas que realizan una actividad comercial, mientras que los demás constan dentro de las instituciones financieras; sin embargo; es necesario tener en cuenta esta clasificación lo que permite es gestionar adecuadamente estos recursos o inversiones como lo consideran normalmente. Según Vásconez (2015):

“El grupo de cartera de créditos incluye una clasificación principal de acuerdo a la actividad a la cual se destinan los recursos, estas son: comercial, consumo, vivienda y microempresa. Estas clases de operaciones a su vez incluyen una clasificación por su vencimiento en cartera por vencer, vencida y que no devenga intereses”.



De la misma manera Gamero (2010) se expresa:

“La cartera y el inventario son los componentes básicos del Activo Corriente. Por lo tanto, determinar qué porcentaje corresponde a cartera nos ayuda a determinar si hay un exceso, generando lo que se denomina "fondos ociosos", los cuales tienen un alto costo de oportunidad y financiación”.

### **Políticas de cobro**

Según lo establecido por Santandreu(2003), la primera fuente de financiación de la empresa corresponde a los cobros por la facturación que realiza.

El objetivo principal de la política de cobros consiste en acelerar el circuito en base a la recaudación de los días de concesión de pago a los clientes para minimizar los gastos financieros, así como de reducir el riesgo. Por lo general las políticas de cobros provienen de la función comercial como condición de venta, si bien interviene el responsable financiero en mayor o menor medida. (pág. 76).

Además, la política de cobro debe contemplar:

- Plazo de pago concedido
- Medios o instrumentos de cobro
- Medios de cobro en caso de impago
- Intereses y gastos por demora

Las políticas de cobro tienen una misión controlar el volumen total de saldo de clientes y la calidad de su riesgo. Además, dichas políticas deben actuar directamente sobre el periodo intermitente de cobro cuyo cumplimiento de los mismos satisfagan las necesidades por parte de los clientes.

El autor Chiluiza (2011) da mención a que “Las medidas del periodo medio de cobro dependen de la rigurosidad de las políticas de créditos y cobros puesto que una política restrictiva disminuye el mismo y una política flexible lo incrementa.” (pág. 56).

Las políticas dentro de las organizaciones hacen que se ejecuten una disciplina dentro de las áreas administrativas y operativas con fiel cumplimiento ya que es de sus necesidades para el alcance de los objetivos planteados en base a la situación actual de las empresas. Con el objetivo de garantizar la sostenibilidad Financiera del

Hospital a través de la actividad pendiente al recaudo de cartera a cada una de las diferentes entidades prestadoras de servicios de salud (Subsidiada, Contributiva, Particulares y Aseguradoras) en forma oportuna, que permita un flujo de caja adecuado y garantizado para que el Hospital cumpla con sus obligaciones económicas.

### **Procesos de cobro**

Los procesos de cobros estarán enfocados a las áreas administrativas por lo cual da menciona a queHurtado(2008), define al proceso administrativo como La herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas, por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo (pág. 6).

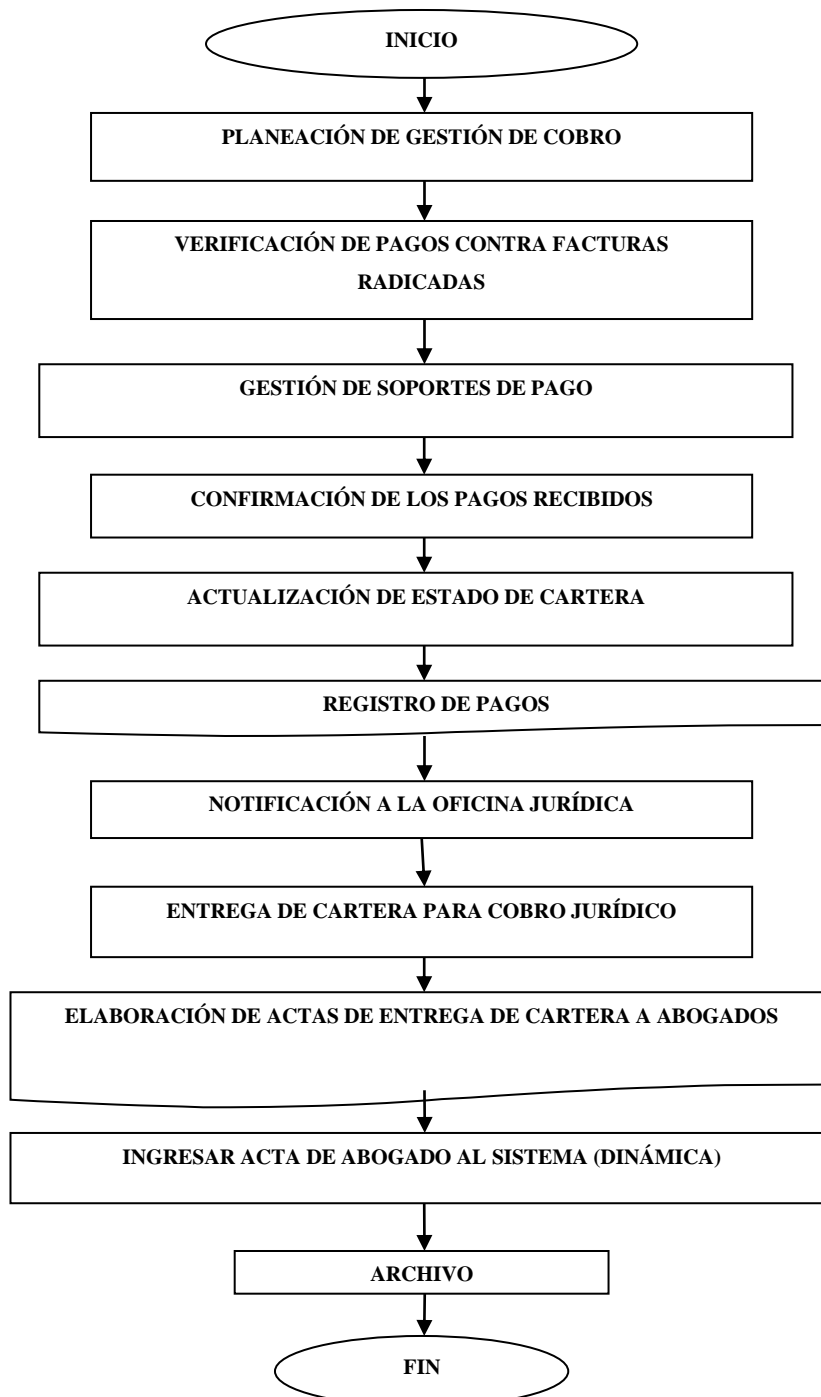
Para Blandez (2016) al proceso administrativo se le determina como;

La herramienta principal para el trabajo que desarrollan los administradores dentro de una organización. Los elementos que lo conforman permiten a los mandos tácticos y estratégicos de la organización llevar a cabo los procesos de planeación, organización, dirección y control de una empresa. Se llama proceso administrativo porque dentro de las organizaciones se sistematiza una serie de actividades importantes para el logro de objetivos: en primer lugar, éstos se fijan, después de delimitan los recursos necesarios, se coordinan las actividades y por último se verifica el cumplimiento de los objetivos. (pág. 2).

Las empresas para la recuperación cartera deben ejecutar planes de acción inmediatas a ejecutarse, lo cual ayudara a la ejecución de una serie de funciones que deben seguirse con planes y objetivos determinados por la administración de la organización. El éxito a alcanzar metita de los procedimientos muy viene ejecutado y el cumplimiento de las metas propuestas con los objetivos

De igual manera se Realizar seguimiento continuo que permita que el hospital mantenga un flujo de caja mensual constante para cumplir con las diferentes obligaciones financieras. El alcance se radica las cuentas por cobrar en cada una de

las diferentes entidades prestadoras de servicios de salud (Subsidiada, Contributiva, Particulares y Aseguradoras) inclusive gestionando el pago hasta el pago total de la misma.



**Gráfico 5.** Flujo grama del proceso de cobro  
**Fuente:** López Lizbeth (2018)

- **Proceso de cobro pre-jurídico**

Los autores Barreno, García, & Zurita, (2009) menciona que

Gestión pre- legal: recuperación por vía amistosa de deudas mediante estudio del expediente, contacto telefónico y visita personal. Se gestionará para conseguir la solución de pago, ya sea mediante convenios, acuerdos o reestructuración de la deuda, dependiendo de lo que hayan acordados las dos partes. Esta cobranza es extrajudicial. (pág. 6).

El autor Molina (1995) explica, “Para que la Cobranza por medio de este profesionista sea efectiva, es recomendable que antes de amenazar al cliente con poner en cuenta en sus manos, se elabore de esta manera, al decirle al cliente que se le dan 48 horas para que pague o se seguirá el trámite de cobro por la vía legal”. (pág. 20).

El asesor de cobros tiene la ocasión de conocer la situación del cliente deudor, y poder conocer su entorno de convivencias, misma que permitirá detectar signos de deterioro en la empresa, observando si existe una deficiencia en las actividades, o descenso del ritmo de trabajo, entre otros.

- **Cobro de facturas**

El consumidor suscribe un documento en este caso la factura en el que prueba la deuda al proveedor, que estipula el pago de la obligación en determina fecha futura, este esquema es para que el consumidor reconozca formalmente su deuda, para ellos se extiende una letra de cambio la cual compromete a pagar en un futuro, el proveedor no entregará los bienes sino hasta que el deudor acepte la letra de cambio a plazo. (Barriga Toscano Gioconda, 2017).

El autor Agustin (2015), da mención que:

“El cliente no paga la/s factura/s porque no está de acuerdo con lo que se le está facturando y por lo tanto presenta una Disputa. Algunos ejemplos son que le están facturando una cantidad de productos que no corresponden con los que ha recibido o que se han aplicado precios distintos a los acordados. El cobrador debe cambiar el estatus de la factura a “Disputa”, indicar cuál es el área responsable de resolverla y registrar un comentario en el historial de gestiones del cliente con los detalles de

la Disputa. Estas facturas se excluyen de los avisos y reclamos automáticos que se envían al cliente”.

Las tácticas de tardanzas de la aprobación de facturas y servicios ejecutados por parte de los clientes, se ve la necesidad de buscar alternativas potenciales para minimizar el riesgo por el cual el financiamiento externo es uno de ellos donde se analiza el uso del factoring cuya herramienta le permite obtener liquidez a corto plazo para que la empresa, y esta misma logra el cumplir de sus obligaciones; con ello se busca una liquidez agradable para la empresa que ofrece el uso del factoring cobra un interés que va en contra de la rentabilidad de la empresa.

- **Medio legal o jurídico**

“Gestión Legal: se insta siempre después de haber acreditado la solvencia suficiente para garantizar el éxito. La iniciación del procedimiento judicial significa incremento del nivel de gestión. Las demandas judiciales se instauran ante el Juez de lo Civil”. (Barreno, García, & Zurita, 2009, pág. 6).

La comisión del cobro garantizará la eficiente en la empresa mediante la gestión ejecutada en la recuperación de la cartera a corto tiempo, mediante la utilización de métodos y técnicas extrajudiciales que se las considera no tan costosas y efectivas, permitiendo de esta manera que se pueda llegar a un acuerdo de cobro con el cliente, en caso de que el mismo presente conflictos se optará por la gestión legal en contra del deudor. Por consiguiente, es necesario dar a conocer al cliente o socio las políticas y normativas estructuradas en la empresa mismas que al no cumplimiento enmarcara en la parte judicial.

- **Embargos**

La naturaleza jurídica que deriva del embargo y secuestro judicial atento a su regulación legal y los efectos que surgen dentro del proceso en que se verifican, tienen como características las instituciones procesales que tienen un carácter transitorio y temporal porque nacen y se agotan con el proceso mismo en que se dicta.

“Tienen como propósito asegurar cosas, muebles o inmuebles, que son objeto de una pretensión, o bien, garantizar la eficacia de las sentencias de condena de dar

sumas de dinero, dictadas en un proceso. Su ratio legis atiende tanto a la tutela de un interés individual como público, porque garantiza que la pretensión del enjuiciante encuentre satisfacción en la vía de ejecución de la sentencia, de manera que la efectividad de lo resuelto no sea ilusorio o vano, sino que exista la posibilidad real de ejecutar aquella, lo que contribuye a la paz social con la plena satisfacción de los intereses en litigio”. (López Ramos, 2010).

El embargo tiene como naturaleza propia el desapoderamiento del bien y se convierte en una medida aseguradora para hacer efectiva la condena de cosas ciertas y determinadas, así como la ejecución, derivada de la sentencia de remate o la vía de apremio, además, su inscripción es oponible a terceros.

### **Plazos de pago**

Es el periodo básico durante el cual se otorga el crédito. El plazo de crédito varía mucho de una empresa a otra, pero casi siempre es de 30 y 120 días. Si se ofrece un descuento por pronto pago, el plazo de crédito tiene dos componentes: el plazo neto del crédito y el periodo de descuento por pronto pago. El plazo neto de crédito es el periodo en que el cliente tiene que pagar.

Hay otros factores que influyen en el plazo del crédito:

- Demanda del consumidor
- Costo, rentabilidad y estandarización
- Riesgo del crédito
- Tamaño de la cuenta
- Competencia
- Tipo de cliente

Con este se determina que el periodo de descuento por pronto pago es el tiempo durante el cual se ofrece el descuento.

- **Corto Plazo**

Los de corto plazo son aquellos que se han adquirido con la finalidad de ser liquidados en un plazo de un año o menos y para efectos Financieros de manejo de

Negocios, estos se deben de utilizar solo para cubrir necesidades o deficiencias en el flujo de efectivo en la operación.

“De manera más explícita, cuando se pide un crédito de corto plazo como regla general se deberá utilizar para pagar compromisos que estén directamente relacionados con la operación del negocio, estos pueden ser, pagos de nómina, compra de suministros para la producción, y pago de todo gasto que sea necesario para poder seguir operando el Negocio”.(Gamboa Muñoz, 2009).

En toces se considera que un préstamo de corto plazo se destaca en el desarrollo del desenvolvimiento de activo en tiempo este que no exceda de un año para su crédito misma que sea utilizado para un activo empresarial, que se encuentre íntimamente relacionada con la gestión administrativa de la empresa.

- **Largo plazo**

Los pasivos de Largo plazo como su nombre lo dicen, son aquellos créditos que se adquieren para ser liquidados a un plazo mayor a un año.

“Este tipo de Pasivos o adquisición de deuda, deben ser aplicados específicamente al crecimiento del negocio, es decir, los recursos que provengan de esta fuente de financiamiento deberán ser utilizados para la adquisición de infraestructura del Negocio, por ejemplo, compra de maquinaria y equipo, apertura de sucursales y todo lo que pueda representar un crecimiento para el Negocio”.(Gamboa Muñoz, 2009).

Es de vital importancia entender y saber diferenciar cada tipo de Pasivo, ya que por ninguna razón un pasivo de corto plazo deberá ser destinado a la adquisición de infraestructura o crecimiento del negocio, ya que este sería un error que mermaría directamente en el flujo de efectivo del Negocio.

La proporción de deuda del negocio es necesaria la elaboración periódica de los Estados Financieros del Negocio, como te darás cuenta el tener este tipo de información toma vital importancia a la hora de decidir las aplicaciones que se le deberán dar a los recursos necesarios para la aplicación de mejoras con la aprobación de la gerencia de la empresa.

## **Modo de pago**

En este escenario el cliente reconoce que tiene la deuda, pero no se logra una Promesa de Pago. Por ejemplo, el cliente dice que va a consultar con administración para cuándo está programado el pago.

- **Efectivo**

El efectivo se considera como un activo circulante, el de mayor liquidez con que cuenta una organización para cubrir sus inmediatas inmediaciones.

El estaff de la fundación educativa (IFRS, 2009 ), da la definición de efectivo:

“Son inversiones a corto plazo de gran liquidez que se mantienen para cumplir con los compromisos de pago a corto plazo más que para propósitos de inversión u otros. Por tanto, una inversión cumplirá las condiciones de equivalente al efectivo solo cuando tenga vencimiento próximo, por ejemplo, de tres meses o menos desde la fecha de adquisición. Los sobregiros bancarios se consideran normalmente actividades de financiación similares a los préstamos. Sin embargo, si son reembolsables a petición de la otra parte y forman una parte integral de la gestión de efectivo de una entidad, los sobregiros bancarios son componentes del efectivo y equivalentes al efectivo”. (pág. 6).

Actividades de operación son las actividades que constituyen la principal fuente de ingresos ordinarios de la entidad, así como otras actividades que no puedan ser calificadas como de inversión o financiación. Actividades de inversión son las de adquisición y desapropiación de activos a largo plazo, así como de otras inversiones no incluidas en el efectivo y los equivalentes al efectivo. Actividades de financiación son las actividades que producen cambios en el tamaño y composición de los capitales propios y de los préstamos tomados por parte de entidad. (Ministerio de Economía y Finanzas , 2014).

- **Cheque**

El cheque es un instrumento de cobro/pago respaldado por una entidad financiera y autorizada por el emisor.

La operacionalidad del cheque que el autor Montoyo,(2012) enmarcada en qué;



- La empresa envía mercancía al cliente.
- El cliente envía el cheque a la empresa.
- La empresa recibe el cheque y lo presenta para su cobro en una entidad financiera.
- La entidad financiera presenta el documento para su compensación en la Cámara de Compensación.
- La entidad financiera adeuda el importe del cheque al librador (cliente).
- Finalmente, la mencionada entidad financiera, abona la cantidad a la empresa.(pág. 63)

El cheque es la orden incondicional de pago por medio del cual el girador dispone al girado el pago de una determinada suma de dinero a un beneficiario. El cheque debe cumplir con las características físicas, electromagnéticas, de diseño, dimensiones y seguridades establecidas por la Junta Bancaria. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2013).

La chequera facilita las transacciones bancarias minimizando el efectivo en montos grandes de dinero en efectivo, misma que deberá ser diseñada acorde a las falsificaciones que pudiera suscitarse con fiabilidad en la seguridad de duplicarse o falsificarse, sería responsabilidad de la institución bancaria del diseño del mismo y de su transacción el cliente de la entidad financiera, misma que se ejecuta a través de procesos tal cual se observa en la gráfica anterior.

- **Tarjeta de crédito**

Actualmente las formas de financiamiento se realizan a través de tarjetas de crédito y débito según Gooderl (2012):

La tarjeta de crédito: Ofrece la seguridad al vendedor de que su titular tiene un historial crediticio satisfactorio y que el vendedor recibirá el pago de la institución financiera que emitió la tarjeta. Es necesario distinguir los tipos de básico de tarjetas bancarias:

**“Tarjetas de créditos bancarias:** Son ampliamente aceptadas por minoristas que desean ofrecer crédito, pero que no proveen sus propias tarjetas de crédito, es así que los bancos asumen la responsabilidad de hacer cobros, en algunos de los casos los bancos cobran anualidades a sus tarjetahabientes.

**Tarjetas de crédito de servicio:** En un principio estas tarjetas se utilizaban para pagar servicios, pero ahora se aceptan en muchos establecimientos para la venta de mercancía como las tarjetas de crédito bancarias, la agencia emisora es la que se encarga del cobro de los cargos a la tarjeta.

**Tarjetas de crédito emitidas por establecimientos comerciales:** Muchas empresas emiten sus propias tarjetas de crédito para el uso específico en sus establecimientos o para adquirir bienes y servicios en otros establecimientos. El uso de esta tarjeta los clientes no pagan mensualidades o cargos financieros si el saldo se cancela mensualmente. **Tarjetas de Débito:** Es una alternativa al efectivo en cuanto a que su uso genera inmediatamente un retiro de la cuenta bancaria del cliente para pagar el producto o servicio. Algunas financieras conceden un crédito para pagos aplazados en su uso”. (pág. 65).

Pere (2009) indica que “Las promesas de pago pueden ser verbales o escritas; en este último caso los compromisos se pueden documentar en letras de cambio, pagarés, cheques, o reconocimientos de deuda. Las promesas formalizadas en documentos cambiarios siempre tendrán mayor garantía jurídica” (pág. 29).

La tarjeta de crédito ayuda al titular a manejar un desarrollo de la tarjeta emitida por una entidad bancaria que permite realizar ciertas operaciones desde un cajero automático y la compra de bienes y servicios a crédito; generalmente es de plástico y tiene una banda magnética en una de sus caras.

- **Dinero en efectivo**

El dinero en efectivo es un activo financiero porque permite mantener o reservar el valor de la riqueza, pero a diferencia de otros, es un activo financiero líquido porque su poder de compra puede realizarse en cualquier momento.

“El dinero en forma de circulante y depósitos a la vista es usado en la compra-venta de bienes y servicios sin ningún cuestionamiento a su aceptabilidad como forma de pago en dichas transacciones. Su utilización como medio de cambio promueve la eficiencia económica, ya que elimina muchos de los costos involucrados en el intercambio de bienes y servicios, o los llamados costes de transacción. En una economía no monetaria, donde no existe dinero, los costos de transacción son altos ya que debe satisfacerse la doble coincidencia de deseos que presupone la transacción de compra-venta”. (Toninas, 2012)

Para el registro contable del efectivo deben considerarse las políticas establecidas por cada empresa con relación al importe de las operaciones, es decir, los límites máximos y mínimos para el manejo de dinero en efectivo. Si el monto de la

operación es relativamente pequeño se registrará en la cuenta caja, pero si el valor es de importancia considerable lo conveniente es manejarlo mediante las cuentas de cheques para su registro en la cuenta bancos. (Acurio, 2015).

El dinero es el medio aceptado en la economía para la realización de las transacciones de compra-venta de bienes y servicios, así como para el pago o la cancelación de las deudas; es decir un medio de intercambio y un medio de pago.

## **Documentación**

- **Contratos**

El contrato que minimice el coste total de agencia en cada situación. Los costes de agencia son soportados por el principal y no por el agente; de hecho, éste último rehusará participar si el contrato no es de su agrado, por tanto, hay que inducirle a hacerlo. Una forma de conseguirlo es que el agente comprenda que puede beneficiarse de su propia “mala conducta”, es decir, el principal debe asumir que la conducta del agente será poco ética si se le da la oportunidad. Esto demuestra la crítica importancia del proceso de contratación financiera<sup>8</sup> en la que las partes deben anticipar la actuación de sus contrapartes, pues de no hacerse así puede resultar verdaderamente costoso.

“Un contrato completo es “la expresión de un compromiso perfecto; un contrato en el que los derechos de cada parte contratante están claramente estipulados; un contrato en el que todo está previsto sin dejar ningún cabo suelto; un contrato redactado con tal claridad y precisión que no admite interpretaciones dispares; un contrato en el que no caben comportamientos ambiguos o aprovechados de ninguna de las partes; un contrato, en suma, en el que todo está atado y bien atado. Los contratos que regulan operaciones de compraventa al contado de bienes corrientes son contratos completos o se hallan muy cerca de ellos”. (SUAREZ, 1997).

Un contrato financiero es incompleto porque implica información imperfecta. Es evidente que, si se encontrara en un mercado perfecto, que implica información gratuita y totalmente disponible para todos los participantes en él, se podría diseñar contratos completos. Pero en el mundo real, donde existe asimetría informativa, los compromisos son imperfectos y, por tanto, los contratos son incompletos.

- **Letra de cambio**

Forma de cobro/pago diferido apropiado para clientes con crédito dudoso e importes medianos/grandes.

Dentro de las ventajas se tiene la mayor seguridad en la transacción, así mismo cuando es aceptado el efecto adquiere condición de título ejecutivo, y la dificultad más común ocasionando es el coste de emisión y cobro. (Montoyo, 2012) .

“A diferencia del cheque o del pagaré que es emitido por quien debe realizar el pago, en el caso de la letra de cambio es quien debe de cobrar quien tiene la iniciativa en el pago al igual que en el recibo bancario La letra de cambio cuyo valor aparece escrito a la vez en letras y en guarismos, tiene, en caso de diferencia, el valor de la cantidad menor y en el caso de que sólo aparezca el importe expresado en letra o cifra varias veces pero existiendo diferencias en la cantidad expresada se tomará el valor de la cantidad menor”. (Robert, 2013).

La letra se debe expedir en impreso oficial o timbre emitido por el Estado, y su importe estará en proporción a la cuantía que se refleja en la misma. Con la compra del impreso abonamos el impuesto de Actos Jurídicos Documentados.

- **Pagares**

El pagare se los denomina como un instrumento negociable, es una "promesa" incondicional por escrito, dirigida de una persona a otra, firmada por el formularle del pagaré, en donde se compromete a pagar a su presentación, en una fecha fija o tiempo futuro determinable, cierta cantidad de dinero junto con los intereses a una tasa especificada a la orden y al portador.

“Los pagarés se derivan de la venta de mercancía, de préstamos en efectivo, o de la conversión de una cuenta corriente. Los pagarés por lo general, llevan intereses, los cuales se convierte en un gasto para el girador y un ingreso para el beneficiario. Estos instrumentos negociables se deben pagar a su vencimiento. Hay casos en los que no es posible cobrar el pagaré a su vencimiento, por lo que se requiere de acción legal”. (Delgado, 2015).

**Ventajas de los Pagarés.** - Se paga en efectivo, así mismo hay alta seguridad de pago, al momento de realizar alguna operación comercial.

**Desventajas de los Pagarés.** - Se da la acción legal, al momento de surgir algún incumplimiento en el pago.

La persona que protesta paga al notario público una cuota por la preparación de los documentos del protesto; estos gastos, se le pueden cobrar al girador del pagaré, quien está obligado a reembolsarlos. Posteriormente el notario público aplica el sello de “Protestado por Falta de Pago” con la fecha del protesto, y aumenta los intereses acumulados al monto del pagaré, firmándolo y estampando su propio sello notarial.

- **Facturas**

La mayoría del crédito comercial se ofrece en una cuenta corriente. Esto significa que el único instrumento formal del crédito es la factura, que se envía con el embarque de productos y la cual el cliente firma para dejar constancia de que los productos han sido recibidos.

“En ocasiones, es posible que la empresa requiera que el cliente firme un pagaré. Se trata de una promesa de pago básica y puede usarse cuando el periodo es grande, cuando no hay descuento por pronto pago de por medio o cuando la empresa prevé problemas en la cobranza. Los pagarés no son comunes, pero pueden eliminar posibles controversias posteriores en relación con la existencia de la deuda”. (Chiluiza, 2011, pág. 14).

Se considera a una factura es un documento de carácter mercantil que indica una compraventa de un bien o servicio y, además, incluye toda la información de la operación, en la cual se puede decir que es una acreditación de una transferencia de un producto o servicio tras la compra del mismo.

### **Partes intermitentes**

- **Tesorería**

De acuerdo a Perdomo (2007), la administración de tesorería es la parte de la administración financiera del capital de trabajo que tiene por objeto coordinar los

elementos de una empresa para maximizar su patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez, mediante el manejo óptimo de efectivo en caja, bancos y valores negociables en bolsa para el pago normal de pasivos y desembolsos imprevistos.(pág. 71).

“Una tesorería que cuenta con recursos tiene la oportunidad de obtener descuentos de pronto pago o pago anticipado que, dependiendo del giro del negocio y de la situación económica del país en donde opera la empresa, pueden ser significativos. Como regla general se deben negociar los descuentos por pagos anticipados o de pronto pago si el descuento es mayor al costo de oportunidad del mercado. Cuando la empresa tiene recursos suficientes para cubrir a tiempo sus obligaciones contraídas, crea una buena imagen ante terceros, proveedores, acreedores, empleados, gobierno, etc., y esto se refleja en los clientes y en el mercado en general. Lo anterior le da un valor agregado a la empresa”.(Chagolla, 2011)

El efectivo que se desea mantener constituye una cantidad de recursos cuyo costo de oportunidad debe ser justificado, por ejemplo: se puede tener buena liquidez con una gran cantidad de efectivo en el banco, que no genera intereses; en cambio sí lo tuviéramos en Cetes u otros títulos obtendríamos rendimientos

- **Deudor**

En el caso de deudores que hayan solicitado su concurso preventivo, los créditos que les sean otorgados con posterioridad a ese pedido, en la medida que cuenten con garantías de terceros que permitan su cobro al vencimiento sin necesidad de la intervención del cliente en concurso, a los fines de esta clasificación podrán imputarse -a opción de la entidad- al tercero constituido en principal o directo pagador o avalista o codeudor que haya renunciado al beneficio de excusión. (Banco Central de la República de Argentina , 2015).

Al deudor se le considera en tiempos determinados no esencial: se coloca o puede ser colocado en mora (situación legal de retraso en el cumplimiento), pero todavía puede cumplir la prestación. Pero también en término es esencial: su inobservancia conlleva el incumplimiento total de la obligación.

“Aunque normalmente el plazo beneficia al deudor (le interesa retrasar el pago al máximo), también puede beneficiar al acreedor (cuando le interesa recibir la cosa lo más tarde posible, p. ej., porque es una cosa de difícil conservación). „

Presunción de que el plazo beneficia tanto a acreedor como deudor, salvo que se haya establecido en beneficio de uno u otro (art. 1127 CC)". (Civildo, 2013, pág. 21).

El deudor puede realizar su pago personalmente, por medio de auxiliares, o por medio de representante, voluntario o legal; sin que este perjudique sus intereses personales como persona jurídica o natural dentro de los salvo conductos legales y constitucionales del país.

- **Recaudador**

La misión fundamental de la función es recaudar los valores por concepto de impuestos, tasas, los valores por concepto de impuestos, tasas, contribuciones especiales, mejoras, multas, derechos y otras obligaciones expresas y exigibles que consten en documentos que provengan del deudor por diferentes conceptos. (Zapata., 2013).

“La persona recaudadora podrá utilizar por sí los fondos que recaude. Su importe total deberá depositarse de conformidad con lo previsto en los artículos 4 y 5 del presente Texto Ordenado y su empleo se ajustará a lo dispuesto en el artículo 13, salvo los casos de devolución de ingresos percibidos por pagos improcedentes o por error, o de multas o recargos que legalmente quedaren sin efecto o anulados. El recaudador, depositario o pagador o que administre, utilice o custodie otros bienes o pertenencias del Estado, con o sin autorización legal, está obligado a rendir cuenta documentada o comprobable de su versión, utilización o gestión”. (TOCAF, 2012, pág. 12).

Los ocupantes de los puestos asignados a esta clase son responsables de realizar tareas de complejidad y responsabilidad en la verificación de la legalidad de los documentos fiscales que someten los recaudadores de las oficinas locales. Además, incluye la consolidación de los informes que genera esa unidad en las locales para someterlo a nivel central. Reciben instrucciones generales de un superior jerárquico en las situaciones comunes del trabajo y específicas cuando surgen cambios en los procedimientos. En el desempeño de sus funciones ejercen iniciativa e independencia de criterio sujeto a la reglamentación aplicable. La revisión se efectúa mediante los informes que rinden y por la comprobación de los resultados. (Ríos, 2012, pág. 2).

Constituye a todas las actividades que se realiza el estado para sufragar los gastos, los tributos constituyen prestaciones exigida obligatoriamente para mejorar la rentabilidad de las organizaciones, para eso se vale de la actividad financiera denominándola como recaudación en la cual consiste en hacer valer las normas jurídicas impositivas en los deudores y conseguir las metas planteadas por la organización.

#### **2.4.4 Contextualización de la variable dependiente**

##### **Gestión financiera**

La gestión financiera ayuda a la administración adecuada de los recursos financieros, y por ello su importancia de mantener adecuado la situación dentro de la empresa; para lo cual según Verona& Deniz,(2012) menciona lo siguiente:

“Las acciones financieras de una empresa están formadas por dos tipos de decisiones estrechamente relacionadas entre sí –y que están correlacionas conjuntamente–: las decisiones de inversión y las decisiones de financiación, cuyo estudio debe acometerse tanto desde un punto de vista teórico como práctico. La empresa debe conocer en todo momento qué rentabilidad va a obtener de sus inversiones y qué coste le supondrá la financiación al llevar a cabo las operaciones”.

Para lo cual según Ramos,(2013) expresa lo siguiente:

“Un ejercicio económico financiero anual; si bien son ya muchas empresas que proceden a la confección de balances y otros estados económicos-financieros con periodicidad de mayor fraccionamiento que la anual, con el objetivo de obtener mayor información de la evolución de la empresa, y, por lo tanto, de los resultados de la Gestión Financiera”.

La gestión financiera se le considera una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así mismo la administración eficiente del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad, además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de gestión de la organización.



## **Finanzas**

Para lo cual según Oroche,(2012)menciona lo siguiente:

“Es el conjunto de actividades, procesos, técnicas y criterios a ser utilizados, con la finalidad de que una unidad económica (personas, empresa o estado) optimice tanto la forma de obtener recursos financieros (dinero o sus equivalentes) como el uso de los mismos durante el desarrollo de sus negocios o actividad productiva”.

Para lo cual según Díaz, (2015) menciona lo siguiente:

“Es origen de las finanzas la podemos ubicar en área de la economía que estudia el funcionamiento de los mercados de dinero y capitales, las instituciones que operan en ellos, las políticas de captación de recursos, el valor del dinero en el tiempo y el costo de capital”.

Las finanzas es una de una de las ramas de la economía y de la administración de empresas que estudia el intercambio de capitales o bienes entre la sociedad conllevando a las transacciones y la administración del dinero.

## **Indicadores financieros**

Los indicadores financieros contribuyen al detalle de la información financiera por la que atraviesa una empresa en este sentido es de vital importancia que se generen con un periodo entre corto y mediano plazo, esto porque es necesario ir comparando la evolución de los mismos, ya que así se puede tomar acciones correctivas que empujen a la empresa hacia el éxito deseado.

Los indicadores permiten evaluar como esta financieramente una institución, y de estos se toman acciones que ayuden al crecimiento sostenido de las mismas; por ello es importante aplicar cuantos indicadores sean necesarios a fin de dar cumplimiento a los objetivos institucionales.

## **Liquidez**

De acuerdo al punto de vista de CaixaBankindica que liquidez:

“Cuando un activo financiero ofrece la posibilidad inmediata de ser transformado en dinero, tiene mucha liquidez. En el sector financiero, los activos con mayor liquidez son, entre otros, los depósitos. Para cualquier entidad, es básico mantener un buen grado de liquidez para poder atender las peticiones de reembolso de sus productos”.(CaixaBank, 2012, pág. 2)

Para lo cual otra de las definiciones que manifiesta que:

“Es posesión de la empresa de efectivo necesario en el momento oportuno que nos permita hacer el pago de los compromisos anteriormente contraídos. En cuanto sea más fácil convertir los recursos del activo que posea la empresa en dinero, gozará de mayor capacidad de pago para hacer frente a sus deudas y compromisos”. (Torres, 2012, pág. 27)

Es importante saber que la opinión de Veites, (2012) de la liquidez, “Es la capacidad de la empresa de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. La liquidez se define como la capacidad que tiene una empresa para obtener dinero en efectivo. Es la proximidad de un activo a su conversión en dinero”.(pág. 12).

### **Riesgo de Liquidez**

Es importante conocer más acerca de riesgo de liquidez:

“Este riesgo ha sido uno de los más olvidados durante los años previos a la crisis actual, al punto de haber sido relativamente poco gestionado, para luego pasar a convertirse en uno de sus factores clave, no sólo como una de sus causales, sino como agravante, adquiriendo proporciones “cataclísmicas”, es decir sistémicas”. (Euroresidentes, 2012, pág. 3)

Para lo cual el punto de vista de Dávila, (2010) manifiesta que, “Probabilidad de que la empresa tenga que vender sus activos por debajo de su valor de mercado cuando se presente una brecha o un gap de liquidez”. (pág. 12).

Sin embargo, es importante conocer una definición acerca del riesgo de liquidez

“Incapacidad para una organización de disponer de los fondos necesarios para hacer frente a sus obligaciones tanto en el corto plazo como en el mediano/largo plazo. Esta definición tiene la ventaja de reflejar fácilmente la idea de que se trate de una incapacidad en un momento dado, lo que no quiere decir que esa empresa sea insolvente, es decir que tenga un capital insuficiente para hacer frente a sus compromisos”. (Belaunde, 2010, pág. 2).

La liquidez está ejecutada en el desarrollo financiero de las empresas hacer frente a las obligaciones de corto plazo y la obtención de dinero en el mismo plazo considerado una a proximidad de un activo a su conversión en dinero.

### **Medidas de Liquidez**

De acuerdo con la definición de medidas de liquidez manifiesta que:

“Las razones de solvencia a corto plazo, como grupo, tienen como finalidad proporcionar información acerca de la liquidez de una empresa, por lo cual algunas veces se denominan medidas de liquidez. El principal punto de interés es la capacidad de la empresa para pagar sus cuentas en el corto plazo sin presiones excesivas. En consecuencia, estas razones se concentran en los activos circulantes y en los pasivos circulantes”. (Crespin, 2010, pág. 7)

Para lo cual se ha visto la necesidad de investigar varias definiciones para construir una propia que manifiesta que:

“Las razones financieras de liquidez indican la capacidad de una empresa para cumplir con las obligaciones que se aproximan a su vencimiento en el corto plazo. Si una compañía está obteniendo préstamos por un periodo corto o hay algunas cuentas grandes que deba pagar pronto, quien la analiza querrá cerciorarse de que puede echar mano del efectivo cuando lo necesite. Los bancos y proveedores de la compañía también necesitan mantener el ojo sobre la liquidez de la empresa, ellos saben que es más probable que las empresas sin liquidez fallen y dejen de cumplir con sus deudas”. (Brealey, Stewart, & Allen, 2010, pág. 23)

Sin embargo, cabe recalcar que las medidas de riesgo en cuanto a la liquidez son importantes según Durán, (2011) indica que, “Las razones de liquidez son particularmente interesantes para los acreedores a corto plazo. Debido a que los administradores financieros constantemente trabajan con los bancos y con otros prestamistas a corto plazo, comprender estas razones es esencial”.(pág. 21).

Las medidas de liquidez se considera como la capacidad que posee una entidad de hacer frente a sus deudas en el corto plazo, atendiendo al grado de liquidez del activo circulante, en la cual mide las veces en que la empresa puede pagar su deuda a corto plazo, utilizando su activo circulante.

### **Capital de trabajo**

Es importante saber la perspectiva de Rodas, (2010), manifiesta que el “Capital de trabajo lo considera como aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar. En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente conocemos activo corriente. (Efectivo, inversiones a corto plazo, cartera e inventarios)”.(pág. 64).

Es importante conocer más a fondo de que se trata el capital de trabajo:

“El capital de trabajo (también denominado capital corriente, capital circulante, capital de rotación, fondo de rotación o fondo de maniobra), que es el excedente de los activos de corto plazo sobre los pasivos de corto plazo, es una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo. Se calcula restando, al total de activos de corto plazo, el total de pasivos de corto plazo”. (Fonseca, 2010, pág. 23).

Es de vital importancia conocer otras perspectivas en cuanto al capital de trabajo:

“Como aquellos recursos que requiere la empresa para desarrollar sus operaciones económicas. En ese sentido, el Capital de Trabajo viene a ser la diferencia existente entre los activos corrientes (importe suministrado por los acreedores a largo plazo y por los accionistas) totales y los pasivos corrientes totales de la empresa”. (Elias, 2010, pág. 27).

La capacidad de trabajo consiste en la posibilidad máxima que tiene el organismo, o uno de sus sistemas de realizar una determinada actividad en un tiempo determinado y con la calidad requerida.

### **Índice o Razón de Liquidez**

Es importante conocer acerca del índice de liquidez:

“El índice de liquidez es uno de los elementos más importantes en las finanzas de una empresa, por cuando indica la disponibilidad de liquidez de que dispone la empresa. La operatividad de la empresa depende de la liquidez que tenga la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, con sus proveedores, con sus empleados, con la capacidad que tenga para renovar su tecnología, para ampliar su capacidad industrial, para adquirir materia prima”. (Vera, 2010, pág. 29)

Cabe recalcar que existen diferentes puntos de vista

“Los indicadores de liquidez son utilizados para medir la solidez de la base financiera de una entidad, es decir, determinan si una empresa cuenta con músculo financiero para asumir oportunamente el pago de sus deudas. Para ello, se realiza

una confrontación entre los activos y pasivos y, así es como se establece el grado de liquidez de la entidad”. (Basantes, 2009, pág. 45).

Considerando que la razón de liquidez conlleva a la capacidad de pago que tiene la empresa en el corto plazo, en cuanto al dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas.

### **Prueba acida**

Cabe recalcar que existen diferentes puntos de vista:

“La prueba ácida es uno de los indicadores financieros utilizados para medir la liquidez de una empresa, para medir su capacidad de pago. Uno de los elementos más importantes y quizás contradictorios de la estructura financiera de la empresa es la disponibilidad de recursos para cubrir los pasivos a corto plazo” (Perez, 2010, pág. 38)

Es importante conocer acerca de la prueba acida:

“Se conoce también con el nombre de prueba del ácido o liquidez seca, Es un indicador más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias; es decir, básicamente con sus saldos de efectivo, el de sus cuentas por cobrar, inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación, diferente de los inventarios”. (Machuca, 2010, pág. 28)

Es de vital importancia conocer otras perspectivas según Martínez, (2010) manifiesta que, “Se determina como la capacidad de la empresa para cancelar los pasivos corrientes, sin necesidad de tener que acudir a la liquidación de los inventarios”.(pág. 34).

La prueba acida se considera que es un indicador financiero utilizado para medir la liquidez de una empresa, para medir su capacidad de pago, misma que el elementos más importantes y quizás contradictorios de la estructura financiera de la empresa es la disponibilidad de recursos para cubrir los pasivos a corto plazo.

### **Flujo de Caja**

Es importante conocer acerca del flujo de caja, “Es un informe financiero que presenta un detalle de los flujos de ingresos y egresos de dinero que tiene una empresa en un período dado. Algunos ejemplos de ingresos son los ingresos por venta, el cobro de deudas, alquileres, el cobro de préstamos, intereses” (Myers, 2009, pág. 29)

Cabe recalcar que existen diferentes puntos de vista:

“La expresión “flujo de caja” es un término económico financiero que indica el registro documentado de las entradas y salidas de dinero que una empresa tiene en determinado lapso temporal, y sirve para determinar su solvencia y liquidez, si el saldo que resulta de restar los egresos a los ingresos, resulta favorable. Su equivalente en inglés es “cash flow”, y es importante para que el empresario pueda hacer previsiones sobre la conveniencia de realizar compras al contado con el excedente o recurrir a solicitar préstamos, decidir nuevas inversiones si existe sobrante, o refinanciar sus deudas, si el saldo no le es positivo”. (Roca, 2011, pág. 37).

Es de vital importancia conocer otras perspectivas:

“En finanzas se entiende por flujo de caja (en inglés cash flow) los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado. El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa”. (Ross, 2006, pág. 18).

En cuanto al periodo de tiempo que suele abarcar los flujos de efectivo, éstos suelen ser anuales, aunque también se suelen elaborar flujos de caja con flujos mensuales.

### **Cuentas Corrientes**

De acuerdo con López, (2009), considera que, “Es un contrato entre un banco y un cliente que establece que la entidad cumplirá las órdenes de pago de la persona de acuerdo a la cantidad de dinero que haya depositado o al crédito que haya acordado.

De acuerdo con Moforte, (2013) indica que:

“Las cuentas corrientes son un tipo de cuenta bancaria que permiten a sus clientes realizar toda la operativa necesaria para gestionar su día a día a nivel económico, como ejemplo: domiciliar ingresos o recibos, realizar transferencias o consultar movimientos”. (pág. 53).

Se considera como un tipo de depósito bancario, en la cual está íntimamente relacionado con el cliente y el banco obteniendo todos los servicios que son ofertados en las instituciones financieras.

### **Activo Corriente**

De acuerdo con Fuentes, (2007) manifiesta, “Llamado activo circulante o líquido, es el activo de una empresa que puede hacerse líquido (convertirse en dinero) en menos de doce meses. Como, por ejemplo, el dinero del banco, las existencias, y las inversiones financieras”.(pág. 56).

Es de vital importancia conocer otras perspectivas:

“Cuando un activo permanece en la empresa durante más de un año, se dice que es un activo fijo o activo no corriente. El activo no corriente es una parte del activo y aparece dentro del balance de situación de una empresa”. (Torrez, 2009, pág. 25)

Para lo cual se ha investigado la descripción de:

“El activo corriente, también llamado activo circulante o líquido, es el activo de una empresa que puede hacerse líquido (convertirse en dinero) en menos de doce meses. Como, por ejemplo, el dinero del banco, las existencias, y las inversiones financieras”. (García S. , 2009, pág. 29).

Se lo considera como un activo que puede hacerse, en menos de doce meses. Como, por ejemplo, el dinero del banco, las existencias, y las inversiones financieras.

### **Pasivo Corriente**

Es importante investigar acerca de “Pasivo circulante es la parte del pasivo que contiene las obligaciones a corto plazo de una empresa, es decir, las deudas y obligaciones que tienen una duración menor a un año”. (Lopez, 2008, pág. 19).

De acuerdo con Castro,(2010),“Los pasivos de una empresa se clasifican en aquellos pasivos a largo plazo y los pasivos a corto plazo, esto es aquellas deudas que son exigibles en un corto plazo, que son los que se conocen como pasivos corrientes”.

Para lo cual se puede apreciar cierta información acerca de los pasivos corrientes

“Comprende, con carácter general, las obligaciones cuyo vencimiento o extinción se espera que se produzca durante el ciclo normal de explotación, o no exceda el plazo máximo de un año contado a partir de la fecha de cierre del ejercicio”. (Comunidad de Madrid, 2010, pág. 15).

El pasivo corriente forma parte del balance de situación de una empresa, que es un informe financiero que refleja la situación económica de una empresa en un momento determinado.

### **Indicadores financieros**

Para lo cual se puede decir que:

“Las razones o indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias. Los resultados así obtenidos por si solos no tienen mayor significado; sólo cuando los relacionamos unos con otros y los comparamos con los de años anteriores o con los de empresas del mismo sector y a su vez el analista se preocupa por conocer a fondo la operación de la compañía, podemos obtener resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la real situación financiera de una empresa. Adicionalmente, nos permiten calcular indicadores promedio de empresas del mismo sector, para emitir un diagnóstico financiero y determinar tendencias que nos son útiles en las proyecciones financieras”. (Carrillo, 2012, pág. 16)

Se puede manifestar que los indicadores financieros:

“Es una relación entre cifras extractadas de los estados financieros y otros informes contables de una empresa con el propósito de reflejar en forma objetiva el comportamiento de la misma. Refleja, en forma numérica, el comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes. Al ser comparada con algún nivel de referencia, el análisis de estos indicadores puede estar señalando alguna desviación sobre la cual se podrán tomar acciones correctivas o preventivas según el caso”. (Finney, 2012, pág. 27)

Para el caso es importante conocer más acerca de los indicadores financieros según la Enciclopedia financiera, (2012) indica lo siguiente:

“Los Indicadores Financieros o Ratios Financieros son ratios o medidas que tratan de analizar el estado de la empresa desde un punto de vista individual, comparativamente con la competencia o con el líder del mercado”(pág. 156).



Este indicador permite evaluar la solvencia de una empresa para cubrir sus obligaciones a largo plazo, así como sus costos e intereses. Además, mide la participación de los recursos ajenos en la empresa con relación a los de los propietarios.

## **Finanzas**

Para lo cual es importante la opinión de Merton, (2003) manifiesta que:, “Las finanzas son una rama de la economía y la administración de empresas que estudia el intercambio de distintos bienes de capital entre individuos, empresas, o Estados y con la incertidumbre y el riesgo que estas actividades conllevan”(pág. 34).

Sin embargo, es importante más conocimiento acerca del tema según Hurtado, (2010) manifiesta que, “Las finanzas se definen como el arte, la ciencia de administrar dinero, casi todos los individuos y organizaciones ganan u obtienen dinero y gastan o invierten dinero”.(pág. 45).

Es elemental conocer el origen de las finanzas

“El término “finanzas”. Hoy día se habla de finanzas en prácticamente todos los medios de comunicación; existen diarios especializados en noticias financieras, los noticiarios de radio y televisión tienen secciones dedicadas a informar sobre las principales variables económicas y financieras, y abundan las revistas que tratan de tópicos de inversiones y finanzas”. (García, 2014, pág. 11).

Rama de la economía que estudia los mercados de dinero y de capitales, las instituciones y los participantes que intervienen en ellos, las políticas de captación de recursos y de distribución de resultados de los agentes económicos, el estudio del valor temporal del dinero, la teoría del interés y el coste de capital.

## **Gestión Financiera**

Es importante saber cómo define Kennedy, (2010) manifiesta que, “Es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización,

competiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización”.

Para lo cual se puede decir que:

“Se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias”. (Pinar, 2010, pág. 5)

Para lo cual en base a investigaciones de diferentes autores se puede decir que:

“La gestión financiera está íntimamente ligada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza, para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz es la planificación financiera, el objetivo final de esta planificación es un plan financiero en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se hacen previsiones a futuro basadas en los diferentes estados contables y financieros de la misma”. (Scott, 2008, pág. 39).

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

## **2.5 Hipótesis**

Las políticas de cobro inciden en la liquidez de la empresa STYLE de la ciudad de Ambato.

## **2.6 Señalamiento de variables**

**Variable independiente:** Políticas de cobro

**Variable dependiente:** Liquidez

**Termino de relación:** Incide

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1 Enfoque

La investigación a realizar está enfocada a un análisis, cuali-cuantitativo; cuantitativo es por las estadísticas y la composición de las variables, pues se presentan datos estadísticos que permiten llegar a conclusiones para el desarrollo investigativo y posibles soluciones al problema, mientras que cuantitativo ya que se basará en juicios de valor cualitativos y la cuantificación de los mismos para demostrar la hipótesis formulada.

El autor Gómez (2006):

“El enfoque cuantitativo utiliza recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población.” (pág. 60).

Por otra parte, el enfoque cualitativo se da porque es necesario generar conocimiento a partir de conceptualizaciones y detalle del porque se vinculan las variables, no utiliza datos numéricos y se lo realiza de manera textual. Por lo que el mismo autor Gómez (2006) expresa *“Por lo común, se utiliza primero para describir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis, con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica y sin conteo.”* (pág. 60).

#### 3.2 Modalidad Básica de la Investigación.

##### 3.2.1 Investigación bibliográfica

En el análisis de la investigación bibliográfica según el autor el autor Zorrilla (2012) menciona que *“La investigación bibliográfica es medio de información por excelencia: como trabajo científico original ya que es el primer paso de una investigación científica”*. (pág. 15). En la cual se busca las fuentes bibliográficas con

información secundaria obtenida en libros, revistas especializadas, artículos científicos, publicaciones, módulos, internet para construir el marco teórico también se considera indagar los repositorios de las universidades, esto porque es necesario revisar antecedentes investigativos sobre las variables tratadas Además se acudirá a fuentes primarias obtenidas a través de documentos válidos y confiables, a partir de estas conceptualización se genera un conocimiento para el estudio y las variables en mención, con ello se puede dar a conocer y entender la relación existente entre variables.

### **3.2.2 Investigación de campo**

Según Moreno (2007):

“La investigación de campo reúne la información necesaria recurriendo fundamentalmente al contacto directo con los hechos o fenómenos que se encuentran en estudio, ya sea que estos hechos y fenómenos estén ocurriendo de una manera ajena al investigador o que sean provocados por este con un adecuado control de las variables que intervienen.” (pág. 12).

En la investigación de campo se procede a analizar la situación actual de la empresa mediante las herramientas de recolección de información realizado por el investigador quien acude a las inmediaciones de la empresa STYLE de la ciudad de Ambato, que es el lugar de desempeño laboral en donde se investiga las políticas de cobro y la liquidez que enfrenta la empresa procediendo a recolectar la información sobre el problema investigado.

## **3.3 Nivel y tipos de investigación**

### **3.3.1 Exploratorio**

Según Kinnear y Taylor (1989) la investigación exploratoria es:

“Esta investigación se conduce para aclarar la naturaleza de los problemas ambiguos. Cuando la gerencia descubre un problema general, pero podría requerir una investigación para comprender mejor las dimensiones del problema y ayudaría a realizar el análisis. Por lo general, la investigación exploratoria se conduce con la expectativa de que se requerirá una investigación subsecuente para proporcionar dicha evidencia concluyente.” (pág. 162).

Se denomina exploratorio porque permite reconocer las variables de interés como son las políticas de cobro y la liquides, en la cual la investigación del problema dentro del contexto, es decir: sondear un problema desconocido en el contexto empresarial.

### **3.3.2 Descriptivo**

Según menciona Bernal (2006) *“La investigación descriptiva es uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa, la cual permite reseñar las características o rasgos de la situación o fenómeno de estudio.”* (pág. 80).

Del mismo modo es descriptiva porque compara y clasifica los fenómenos, elementos y estructuras que son considerados aisladamente y cuya descripción está procesada de manera ordenada y sistemática, tomando en cuenta las consideraciones del contexto investigativo de la información primaria y secundaria

### **3.3.3 Correlacional**

Según Cazau(2006) expresa:

“Tiene como finalidad medir el grado de relación que eventualmente pueda existir entre dos o más conceptos o variables, en los mismos sujetos. Más concretamente, buscan establecer si hay o no una correlación, de qué tipo es y cuál es su grado o intensidad (cuán correlacionadas están). En otros términos, los estudios correlacionales pretenden ver cómo se relacionan o vinculan diversos fenómenos entre sí (o si no se relacionan”. (pág. 12).

La investigación es correlacional porque permite medir el grado de relación entre la variable independiente que es el plan estratégico para el área de cobranzas y la liquides considerada como variable dependiente dentro del contexto empresarial de la gestión administrativa.

## **3.4 Población y muestra**

### **3.4.1. Poblacion**

Según el autor Ludewig(2015), en mención que:

“La población objetivo es aquella sobre la cual el investigador desea establecer una conclusión, por ejemplo, si deseamos determinar la frecuencia de hipertensión arterial en la población adulta de Barquisimeto, la población objetivo está representada por todas las personas adultas que residen en esta ciudad. La población muestreada es aquella a partir de la cual se extrajo la muestra y sobre la que puede establecerse la conclusión.”(pág. 69).

La población a considerarse será las políticas, manuales y los estados financieros históricos de la empresa STYLE; enfocándose en mejoramiento continuo de los planes estratégicos de las áreas de cobranza que conlleve al cumplimiento de metas y objetivo planteados por las administraciones.

#### 3.4.2. Muestra

Según Naranjo López (2004):

“La muestra es una parte de la población seleccionada de acuerdo con una regla o plan está para ser confiables, debe ser representativa, y además ofrecer la ventaja de ser la más práctica, la más económica y la más eficiente en su aplicación”.

La muestra que se presentara en la investigación corresponde al estado financiero general de 3 años consecutivos correspondientes al año 2014 al 2016, en los cuales están reflejados los activos y pasivos corrientes de la empresa en el mismo que se puede aplicar el indicador de prueba acida en cada uno de los activos y pasivos que muestren su incidencia en la liquidez total y anual de la empresa.

### 3.5 Operacionalización

#### 3.5.1 Operacionalización de la variable independiente: Políticas de cobros

**Tabla 1.**Operacionalización de la variable independiente: Políticas de cobro

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas / Instrumentos
Es el <b>periodo</b> básico durante el cual se otorga el crédito de acuerdo con los <b>objetivos</b> que se establezca en la empresa. El plazo de crédito varía mucho de una empresa a otra, pero casi siempre es de 30 y 120 días. Si se ofrece un descuento por pronto pago, el plazo de crédito tiene dos componentes: el plazo neto del crédito y el periodo de descuento por pronto pago.	Objetivos  Periodo	Objetivos estratégicos  Plan Operativo Anual Plan de cobros	¿Existen políticas de cobro en la empresa STYLE?  ¿Cree usted que una adecuada planeación en el proceso de cobranza contribuye en la recuperación de la cartera de crédito?  ¿Cree usted que restableciendo la evaluación crediticia a los posibles clientes la cartera de crédito vencida se mantendrá en niveles aceptables?  ¿Cree usted que si se regularan las políticas crediticias dentro de la empresa entonces se reduciría el riesgo de liquidez?  ¿Cree necesario proponer un plan estratégico para el área de cobranza a fin de mejorar la liquidez de la empresa?	<b>Técnica:</b> Entrevista  <b>Instrumento:</b> Guión / Entrevista

**Elaborado por:** López Lizbeth (2018)



### 3.5.2 Operacionalización de la variable dependiente:Liquidez

**Tabla 2.**Operacionalización de la variable dependiente: Liquidez

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas / Instrumentos
La posición de liquidez ideal se logra mediante un reparto equilibrado de los <b>activos y los pasivos</b> (especialmente corrientes), de acuerdo con un nivel de actividad, en condiciones normales de explotación. El activo corriente ha de ser capaz de facilitar el disponible necesario para cumplir puntualmente con el pasivo corriente. Así pues, se mide la eficiencia del <b>capital</b> circulante y la correlación de la actividad <b>crediticia</b> .	Activo	Estados financieros Activos Corrientes	¿Existen políticas de cobro en la empresa STYLE?	<b>Técnica:</b>  Entrevista  <b>Instrumento:</b>  Guión / Entrevista
	Pasivo	Estados financieros Pasivos corrientes	¿Cree usted que una adecuada planeación en el proceso de cobranza contribuye en la recuperación de la cartera de crédito?	
	Capital	Capital circulante Flujo de efectivo Presupuestos Proyección de caja	¿Cree usted que restableciendo la evaluación crediticia a los posibles clientes la cartera de crédito vencida se mantendrá en niveles aceptables?	
	Crédito	Estados financieros Cuentas por Cobrar Cartera de clientes	¿Cree usted que si se regularan las políticas crediticias dentro de la empresa entonces se reduciría el riesgo de liquidez?  ¿Cree necesario proponer un plan estratégico para el área de cobranza a fin de mejorar la liquidez de la empresa?	

Elaborado por: López Lizbeth (2018)

### 3.6 Técnicas e Instrumentos a utilizarse

Mediante el cuestionario aplicado se recolectó la información necesaria para tener un conocimiento concreto acerca del plan estratégico para el área de cobranzas de la empresa STYLE y la liquidez de la misma.

### 3.7 Plan de recolección de la información

**Tabla 3.**Plan de recolección de la información

Preguntas Básicas	Explicación
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Para qué?</li><li>• ¿De qué persona u objetos?</li><li>• ¿Sobre qué aspectos?</li><li>• ¿Quién, quienes?</li><li>• ¿Cuándo?</li><li>• ¿Dónde?</li><li>• ¿Cuántas veces?</li><li>• ¿Qué técnicas de recolección?</li><li>• ¿Con que instrumentos?</li><li>• ¿En qué situación?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Para alcanzar los objetivos de la investigación.</li><li>• Las políticas, manuales y los estados financieros históricos de la empresa</li><li>• Indicadores de la Matriz de operacionalización de variables.</li><li>• Investigador.</li><li>• Durante el periodo 2018-2018</li><li>• Instalaciones de la Empresa STYLE</li><li>• Dos</li><li>• Análisis de documentos</li><li>• Estados financieros y manuales</li><li>• Datos históricos de la empresa</li></ul>

**Elaborado por:** López Lizbeth (2018)

### 3.8 Plan de Procesamiento de la Información

Procesamiento de la información está basando en los datos recogidos se transforman siguiendo los procedimientos.

- Revisión crítica de la información recogida; es decir, limpieza de la información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: cuadros de una sola variable, cuadro con cruce de variables, etc.

- Manejo de información, desarrollo de matrices para indicar los datos evaluados con la interpretación respectiva, reajuste de cuadros con casillas vacías o con datos tan reducidos cuantitativamente, que no influyen significativamente en los análisis.
- Estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

### **3.9 Análisis e interpretación de los Resultados.**

En el análisis e interpretación se analiza el procesamiento de recolección, la crítica en revisión la digitación y validación de la información recogida en la empresa STYLE de la ciudad de Ambato, eliminando la información inadecuada que no facilita el trabajo de investigación en mención.

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Comprobación estadística de hipótesis
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Análisis de Resultados.

El análisis de los resultados se determinó en base a la información disponible proporcionada de las políticas, manuales y los estados financieros históricos de la empresa STYLE, para lo cual se realiza a través análisis de documentos, utilizando documentos administrativos y contables.

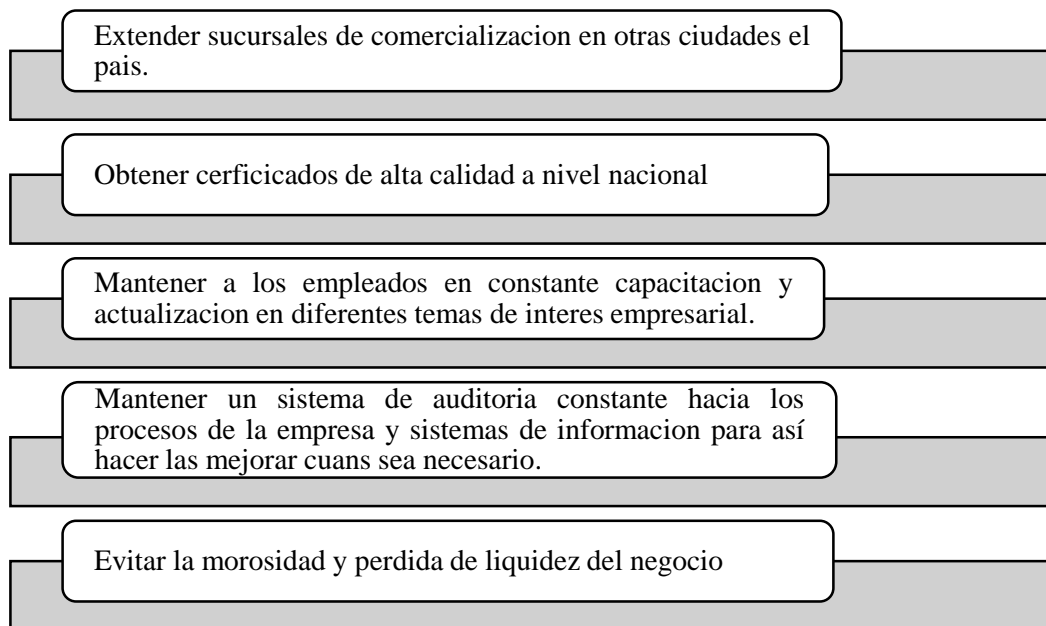
#### Check list

**Tabla 4.**Check list

ITEMS	SI	NO	OBSERVACIONES
Objetivos Estratégicos.	✓		A través de la identificación de los objetivos estratégicos, se puede determinar que la empresa no toma medidas convenientes para dar cumplimiento de los mismos.  Es importante desarrollar e implementar políticas de crédito, ya que el cobro de las cuentas por cobrar de la empresa es el resultado de un incremento significativo de colocación de los productos en el mercado.  Debido a un mal sistema de ventas a crédito se ha visto que en la empresa existe un incremento de cartera vencida
Políticas	✓		
Interés ventas a crédito	✓		
Proceso de ventas	✓		
Presupuesto	✓		
Indicadores de gestión	✓		
Índice de morosidad	✓		
Liquidez	✓		
Cartera de crédito	✓		
Indicadores de gestión	✓		

**Elaborado por:** López Lizbeth (2018)

## 1.- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos identificados?



**Gráfico 6.** Objetivos estratégicos

**Fuente:** empresa STYLE

**Elaborado por:** López Lizbeth (2018)

### **Análisis:**

De acuerdo a la información obtenida la empresa STYLE cuenta con 5 objetivos estratégicos de los cuales uno de ellos está basado en la morosidad y pérdida de liquidez de la organización, pero debido a la inexistencia de políticas de cobro no se ha podido cumplir con éxito dicho objetivo que también perjudica a los otros.

### **Interpretación:**

A través de la identificación de los objetivos estratégicos, se puede determinar que la empresa no toma medidas convenientes para dar cumplimiento de los mismos, para ellos se debería implementar un manual de políticas de crédito y cobranzas, que permitiría que la organización mantenga un buen nivel de liquidez, y evite problemas de morosidad en sus clientes.

## 2.- ¿Qué tipo de políticas existen en la institución?

### Tipos de políticas

#### **Políticas de mercado**

Tratan de mejorar la versatilidad de la empresa con el mercado.

- Determinar precios y descuentos
- Hacer campañas de publicidad
- Distribuir el producto

#### **Políticas con el personal de la empresa**

Aplicados para atender asuntos referentes al personal que trabajan en la empresa, entre ellos esta:

- Definir sueldos e incentivos.
- Otorgar promociones y ascensos

#### **Políticas de producción**

Dentro de esta política se proponer pautas, que impulsen la eficiencia de las actividades dentro del área de producción.

- Hacer mantenimiento preventivo de la maquinaria
- Evaluar a los proveedores
- Elaborar planes de control
- Programas de pedido

#### **Análisis:**

En relación a la información obtenida la empresa STYLE, cuenta con políticas de mercado, de producción y del personal, pero no cuenta con políticas de crédito, esto hace que aumente las deudas que poseen los clientes con la empresa.

### **Interpretación:**

Es importante desarrollar e implementar políticas de crédito, ya que el cobro de las cuentas por cobrar de la empresa son el resultado de un incremento significativo de colocación de los productos en el mercado, a través de las ventas a crédito, por lo tanto, la disponibilidad de liquidez para el capital de trabajo de la empresa depende de una gestión eficaz de la cobranza.

### **3.- ¿Qué valor se recupera del total de cartera?**

En la empresa el valor que se recupera del total de cartera es de \$11.889,69 anual en porcentaje significa un 0,81%.

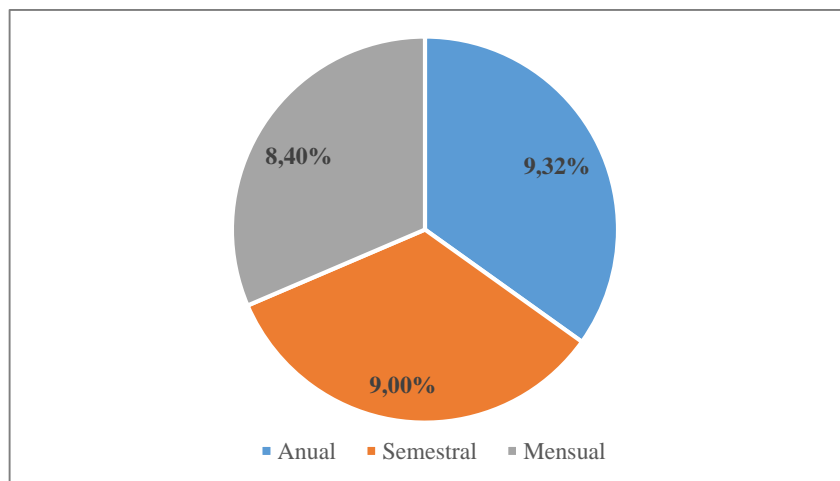
### **Análisis:**

En consecuencia, con la información del total de la cartera de clientes \$3'188.969,69, en derivación, a las cuentas incobrables (\$31.889,69) solamente se recuperó \$3'157.079,38, es preocupante el rubro de ventas por cobrar, puesto que es un valor muy elevado esto significa que se está vendiendo más a crédito, pero también puede ser que haya problemas de cobro.

### **Interpretación:**

Estos resultados efectuados tienen que ver con las metas de crecimiento y desempeño que se fija en la empresa, ya que los efectos económicos de la empresa son los resultados de las decisiones administrativas que hayan tomado. Además, esto podría afectar fuertemente a la situación financiera de la organización.

### **4.- ¿Cuál es el interés aplicados a las ventas a crédito?**



**Gráfico 7.** Tasa de interés ventas a crédito

**Fuente:** empresa STYLE

**Elaborado por:** López Lizbeth (2018)

### **Análisis:**

La tasa de interés aplicada a las ventas a crédito en la empresa es de 9.32% anual, mientras que la semestral es de 9.00%, y la tasa mensual es de 8.10%.

### **Interpretación:**

Con la información obtenida que puede determinar que la tasa de interés que se aplica en la empresa anualmente no es tan alta, pese a esto se puede ver el incremento de la cartera vencida, para lo cual se debe desarrollar con brevedad un manual de políticas de crédito y cobranzas para la empresa, para mejorar la situación financiera de la misma.

### **5.- ¿Cuál es el proceso de ventas a crédito?**

En la empresa STYLE, no se ha identificado un proceso de ventas a crédito tecnificado, para lo cual solo al momento que el cliente desea comprar a crédito, la organización solamente les pide la cédula de identidad para ingresar sus datos, y de esta manera efectúan la venta, sin previa evaluación.



**Análisis:**

De acuerdo a la información de la empresa el proceso de ventas a crédito es muy simplificado, motivo por el cual se incrementa las ventas, pero existen muchos problemas en los cobros de las mismas.

**Interpretación:**

Debido a un mal sistema de ventas a crédito se ha visto que en la empresa existe un incremento de cartera vencida, para lo cual se debería aplicar de carácter emergente, políticas de crédito y cobranza en la empresa, donde se especifica un proceso adecuado de las ventas a crédito, como se determina a continuación los procesos más importantes para el otorgamiento de un crédito.

Proceso de crédito de cobranzas:

- Para aperturas de crédito, el cliente deberá llenar una solicitud de crédito y adjuntar los documentos respectivos.
- El análisis de la solicitud de crédito se lo hará en 3 días laborables, siempre que se cuente con toda la información requerida.
- Verificación de la información receptada al cliente.
- Comunicación al cliente sobre la decisión de crédito. (Samaniego, 2012)

**6.- ¿Se cumple con el presupuesto empresarial?**

La empresa no cumple a cabalidad con el presupuesto empresarial, ya que existen falencias, en cuanto a la planificación, coordinación y control de las funciones que son designadas para cumplir con los objetivos organizacionales.

**Análisis:**

La organización debido al incumplimiento con el presupuesto empresaria, no puede planear efectivamente los resultados en cuanto al dinero, y volúmenes de ventas,

además, no hay un control adecuado del manejo de los ingresos y egresos, también mediante lo mencionado se ve afectada la situación financiera de la misma debido a la deficiente planificación en los sistemas de cobros de las ventas a crédito.

**Interpretación:**

Debería existir un mayor control y cumplimiento en el presupuesto empresarial de STYLE, ya que de este depende establecer planes en varias áreas de la empresa, además brindar información eficiente económica-financiera sobre los ingresos que se pretende alcanzar, así como los gastos que se van a producir, permitiendo planear los recursos necesarios para realizar los planes de operación.

**7.- ¿Se han analizado los activos y pasivos corrientes?**

En el siguiente cuadro se puede determinar los activos y pasivos corrientes de la empresa:

**Tabla 5. Balance General**

CUENTAS	2014		2015		2016	
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
<b>DISPONIBLE</b>						
Caja	1.000,00	0,04%	3.500,00	0,10%	3.500,00	0,09%
Bancos	82.000,00	3,06%	47.000,00	1,35%	55.134,66	1,40%
<b>EXIGIBLE</b>						0,00%
Clientes	1.521.762,84	56,87%	2.654.050,52	76,04%	3.188.969,07	81,25%
Provision ctas Incobrable	15.217,63	0,57%	26.540,51	0,76%	31.889,69	0,81%
Credito Tributario					-	
Anticipo Impuesto a la Renta	3.000,00	0,11%	5.400,00	0,15%	8.900,00	0,23%
<b>REALIZABLE</b>						
Inventario	576.000,00	21,52%	325.000,00	9,31%	258.000,00	6,57%
mercerias en Transito	2.500,00	0,09%	4.500,00	0,13%	4.500,00	0,11%
<b>ACTIVO NO CORRIENTES</b>						
<b>FLUOS</b>						
Edificios	375.000,00	14,01%	375.000,00	10,74%	375.000,00	9,55%
(-) Dep. Edificios	(37.500,00)	-1,40%	(56.250,00)	-1,61%	(75.000,00)	-1,91%
Muebles y Enseres	45.000,00	1,68%	45.000,00	1,29%	45.000,00	1,15%
(-) Dep. Muebles y enseres	(13.500,00)	-0,50%	(18.000,00)	-0,52%	(22.500,00)	-0,57%
Equipo de Oficina	32.000,00	1,20%	32.000,00	0,92%	32.000,00	0,82%
(-) Dep. Eq. Oficina	(16.000,00)	-0,60%	(19.200,00)	-0,55%	(22.400,00)	-0,57%
Equipo de Computo	6.000,00	0,22%	6.000,00	0,17%	6.000,00	0,15%
(-) Dep. Eq. computo	(1.999,80)	-0,07%	(3.999,60)	-0,11%	(5.999,40)	-0,15%
Software Informatico	2.390,00	0,09%	2.390,00	0,07%	2.390,00	0,06%
(-) Dep. Software Informatico	(796,59)	-0,03%	(1.593,17)	-0,05%	(2.389,76)	-0,06%
Vehiculos	105.000,00	3,92%	105.000,00	3,01%	105.000,00	2,68%
(-) Dep. Vehiculo	(21.000,00)	-0,78%	(42.000,00)	-1,20%	(63.000,00)	-1,61%
<b>OTROS ACTIVO DIFERIDO</b>						
Seguro de Gravamen						
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2.676.074,08</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.490.338,25</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.924.994,26</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>PASIVO CORRIENTES</b>						
<b>A CORTO PLAZO</b>						
Proveedores Nacionales	1.224.000,00	46%	2.012.357,42	57,66%	2.445.522,78	62,31%
Proveedores del Exterior	1.817,93	0%	7.649,70	0,22%	7.649,70	0,19%
Cuentas por pagar	83.600,00	3%	46.482,72	1,33%	62.050,00	1,58%
Obligaciones Patronal Obligaciones	36.480,00	1%	68.453,76	1,96%	23.500,00	0,60%
15% Participacion Trabajadores	6.892,83	0%	6.919,67	0,20%	7.139,95	0,18%
25% Impuesto a la Renta	9.764,84	0%	9.802,87	0,28%	10.114,93	0,26%
<b>A LARGO PLAZO</b>						
Banco Pacifico						
Unifinsa	42.300,00	2%	38.045,00	1,09%	38.045,00	0,97%
Banco Promerica		0%		0,00%		0,00%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1.404.855,59</b>	<b>52%</b>	<b>2.189.711,14</b>	<b>62,74%</b>	<b>2.594.022,36</b>	<b>66,09%</b>
<b>Capital</b>	<b>1.241.923,98</b>	<b>46%</b>	<b>1.271.218,49</b>	<b>36,42%</b>	<b>1.300.627,10</b>	<b>33,14%</b>
Utilidad del ejercicio	29.294,51	1%	29.408,62	0,84%	30.344,80	0,77%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>2.676.074,08</b>	<b>100%</b>	<b>3.490.338,25</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.924.994,26</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: empresa STYLE

### Análisis:

De acuerdo a los resultados de la tabla es decir de la actividad económica de la empresa, en bases a un análisis de los activos y pasivos corrientes, partiendo del

porcentaje de participación en activos y costos del 2014 al 2016 el grupo de las cuentas de activo disponible tiene el 1% de participación dentro del total de activo, se puede explicar esta cantidad por la concentración del activo total en el exigible debido a la actividad económica que realiza la empresa debido a que los clientes hacen la mayoría realizan sus compras a crédito, de la misma manera las cuentas del activo realizable con un 7% de representatividad, esto se refiere a la mercadería. Otro rubro importante es el grupo del activo exigible, son un total de su participación del 81%, lo cual su participación es considerable debido a que la empresa debe establecer facilidades de pago a los clientes sin olvidar de instaurar plazos de pago, ya que esto hace que la empresa pierda liquidez.

Dentro del grupo del pasivo y patrimonio, en la cuenta proveedores nacionales actualmente existe una concentración del 62%, esto significa que es alarmante, debido que no se va poder cubrir los pagos a corto plazo, también se debe a las políticas de crédito de los proveedores, esta cuenta es muy representativa en este grupo, debido a que representa gran parte de los recursos financieros de la organización. También el préstamo bancario por pagar representa el 26,28%, no figura mayor relevancia puesto que este valor se compone únicamente de prestaciones a la empresa.

### **Interpretación:**

Debido a los resultados obtenidos, se determina un alto porcentaje de cuentas de pasivos, debido a la problemática de la inexistencia de políticas de crédito y cobranza en la empresa, no existe buenos resultados en la cuenta de activos corrientes, se debe aplicar un buen proceso de créditos y cobranzas, para mejorar los resultados económicos y financieros de la empresa.

### **8.- ¿Qué indicadores de gestión de cartera se aplican en la empresa?**

La empresa no cuenta con suficientes indicadores de gestión de cartera, entre estos están:

- Clientes visitados
- Ventas promedio de clientes al mes
- Clientes nuevos al mes
- Atención al cliente
- Relación entre proveedores
- Eficiencia en los despachos.

**Análisis:**

De acuerdo a los indicadores de gestión de cartera que se aplican en la empresa, se puede determinar que estos indicadores, estos más enfocados a la satisfacción de sus clientes no importa sacrificar la ventas a crédito, solo se enfatiza en determinar el nivel de ventas, además en la relación con sus proveedores, pero se ha olvidado que implementar indicadores que permitan además de prestar un buen servicio al clientes, también desempeñar compromiso con estos para que cumplan también con sus obligaciones de pago en cuanto a las ventas a crédito que genera la empresa.

**Interpretación:**

En relación a estos resultados, la empresa debe mejorar en la implementación de indicadores de gestión de cartera, además en base a un buen manejo de control interno en el sistema de créditos y cobranzas, con el fin de no perder la liquidez de la empresa. A continuación, se puede ver algunos posibles indicadores que se aplican en una empresa, y en bases a que porcentaje de se los puede evaluar.

INDICADORES DE GESTIÓN		
Indicador		
Clientes visitados	En porcentajes	100%
Ventas promedio por cliente al mes	En porcentajes	50%
Clientes nuevos al mes	En porcentajes	40%
Atención al cliente	En porcentajes	100%
Eficiencia de los despachos	En porcentajes	100%
Nivel Formación Académica del personal	En porcentajes	90%
Nivel de compromiso	En porcentajes	100%
Nivel de Inconformidad	En porcentajes	Menos del 1%
Relación entre los proveedores	En porcentajes	1%
Eficiencia Administrativa	En valores	100%
Años de servicio	En porcentajes	más de 10 %

**Gráfico 8.** Indicadores de gestión de cartera  
**Elaborado por:** López Lizbeth (2018)  
**Fuente:** Empresa Mabetex

## 9.- ¿Cuál es el índice de morosidad?

### **Análisis:**

De acuerdo a la tabla 4, se ha visto que en la empresa se da un índice de morosidad del 0,81% del total de la cartera de clientes, en cuanto a las ventas generadas a crédito, que en valores monetarios serán de 31.889,69, lo cual representa un alto valor del saldo de la cartera de crédito vencida.

### **Interpretación:**

Los valores monetarios de la morosidad de la empresa, refleja que existe una gran pérdida en valores monetario, en bases al valor de las ventas a crédito a sus clientes, generando una falta de liquidez, y la degradación del margen de comercialización, entonces es imprescindible establecer las políticas de crédito y cobranza con el fin de combatir de deuda y la morosidad.

## 10.- ¿Cuál es la liquidez de la empresa?

Para determinar el nivel de liquidez que mantuvo la empresa a diciembre del 2016 se aplicó las siguientes fórmulas:

**Tabla 6.**Prueba ácida

<b>FÓRMULA</b>	<b>CÁLCULO</b>	<b>RESULTADO</b>
$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$= \frac{3.288.393,42}{2.555.977,36}$	= 1.29
$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$= \frac{3.288.393,42 - 258.000,00}{2.555.977,36}$	= 1.19

### **Análisis:**

La Liquidez Corriente es de 1.29, esto significa que por cada dólar que la empresa debe en el corto plazo tiene \$ 1.29 para pagar o respaldar sus obligaciones de corto plazo. Con este resultado se puede inferir que la empresa presenta un nivel de solvencia aceptable para responder a sus deudas. Con respecto al indicador conocido como Prueba Ácida se obtuvo 1.19, lo que quiere decir que por cada dólar que la empresa debe a corto plazo, tiene para pagar 1. 19 en activos corrientes de fácil realización sin tener que recurrir a la venta de inventarios.

Es importante indicar que la liquidez de la empresa refleja es muy baja, con respecto a los activos y pasivos corrientes, ya que la venta se haincrementado, pero a crédito, lo cual existen problemas en recuperar los valores adecuados de los clientes, ocasionando así el incremento de la cartera vencida.

### **Interpretación:**

Con mención a los resultados efectuados de la liquidez de la empresa, se determinó que la empresa debería tomar conciencia, para la solución de los problemas efectuados, motivo por el cual no puede obtener una liquidez eficiente, ya que es indicador financiero más importante de la empresa que representa la agilidad de los

activos para ser convertidos en dinero en efectivo de manera inmediata sin que pierdan su valor.

### **11.- ¿Cuál es el valor en cartera de crédito?**

Se identifica una cartera de crédito del 40% en referencia al valor de clientes, en la tabla 4 se puede el valor total de clientes (3'188.969,07), representando el 81,25% del activo disponible, en cuanto a ventas a crédito y en efectivo, entonces la cartera de crédito sería (1'275.587,63).

#### **Análisis:**

Con respecto a los valores efectuados, el valor en cartera de crédito de la empresa es de 1'275.587,63, representa un alto valor, que se proporciona las ventas a crédito.

#### **Interpretación:**

En referencia a lo mencionado, la cartera de crédito ha representado en la empresa riesgos crediticios, efectuándose una cartera vencida de la misma, considerando que la cartera de créditos son los documentos que apartan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia algunos clientes, lo cual se debe estipular políticas adecuadas que permitan comprometer al cliente, a efectuar sus pagos.

### **12.- ¿Qué indicadores de gestión se han aplicado para mejorar la liquidez empresarial?**

En la empresa STYLE no han aplicado ningún tipo de indicador de gestión más de los mencionados anteriormente, con el fin de mejorar la liquidez empresarial.

#### **Análisis:**

Como se puede ver que la empresa no se preocupa por recuperar valores perdidos para la misma, para lo cual aparte de los indicadores de gestión que poseen, no han aplicado otros que ayuden a mejorar su liquidez.



### **Interpretación:**

Es importante que la empresa aplique otros indicadores de gestión de cartera, con el fin de medir la eficiencia en sus cobranzas, y de esta manera mejorar la liquidez, entre algunos indicadores podrían ser:

- Rotación de cartera =  $\text{ventas/cuentas por cobrar}$
- Periodo medio de cobranza =  $(\text{cuentas por cobrar} * 365) / \text{ventas}$
- Periodo medio de pago =  $(\text{cuentas y documentos por pagar} * 365) / \text{compras}$

### **Entrevista**

#### **¿Existen políticas de cobro en la empresa STYLE?**

R 1. Es necesario hacer un diagnóstico de cómo se maneja la empresa en los procesos de cobro, para así establecer políticas que estén acorde a la realidad que se presenta en este paradigma problemático.

R 2. Cuenta con políticas de mercado, de producción y del personal, pero no cuenta con políticas de crédito, ni de cobro, esto hace que aumente las deudas que poseen los clientes con la empresa.

R 3. Es importante desarrollar e implementar políticas de crédito, ya que el cobro de las cuentas por cobrar de la empresa es el resultado de un incremento significativo de colocación de los productos en el mercado.

R. 4 A través de las ventas a crédito, la disponibilidad de liquidez para el capital de trabajo de la empresa depende de una gestión eficaz de la cobranza.

#### **¿Cree usted que una adecuada planeación en el proceso de cobranza contribuye en la recuperación de la cartera de crédito?**

R 1. Una adecuada planeación en el proceso de cobranza siempre contribuye en la recuperación de la cartera de crédito, por tanto la planeación es esencial, gestionando la cobranza en función a las características del deudor, de esta manera facilita a la empresa a la recuperación de la cartera de crédito.

R 2. Una adecuada planeación dentro del proceso de cobranza siempre se disminuirá la tasa de morosidad, pues esta se concibe para la consecución de este fin, de manera que si no se lograra la reducción de este índice, las estrategias planteadas no cumplirían con los parámetros de eficiencia que en si puede esgrimir un plan.

R 3. Los valores monetarios de la morosidad de la empresa, refleja que existe una gran pérdida en valores monetario, en bases al valor de las ventas a crédito a sus clientes, generando una falta de liquidez, y la degradación del margen de comercialización, entonces es imprescindible establecer las políticas de crédito y cobranza con el fin de combatir de deuda y la morosidad.

R. 4 Como se puede ver que la empresa no se preocupa por recuperar valores perdidos para la misma, para lo cual aparte de los indicadores de gestión que poseen, no han aplicado otros que ayuden a mejorar su liquidez.

**¿Cree usted que restableciendo la evaluación crediticia a los posibles clientes la cartera de crédito vencida se mantendrá en niveles aceptables?**

R 1. La evaluación crediticia a los posibles clientes la cartera de crédito vencida siempre se mantendrá en niveles aceptables, por lo tanto es importante determinar la capacidad de los clientes para que la empresa pueda brindar créditos, lo que hará que no influya de forma negativa a los índices de crédito de la cartera vencida.

R 2. Si se regularan las políticas crediticias dentro de la empresa entonces siempre se reduciría el riesgo de liquidez, de manera que uno de los pasos esenciales para incidir en la liquidez de la empresa, es necesario establecer políticas crediticias.

R 3. Es importante que la empresa aplique otros indicadores de gestión de cartera, con el fin de medir la eficiencia en sus cobranzas.

R. 4 la empresa no se preocupa por recuperar valores perdidos para la misma, para lo cual aparte de los indicadores de gestión que poseen, no han aplicado otros que ayuden a mejorar su liquidez.

**¿Cree usted que si se regularan las políticas crediticias dentro de la empresa entonces se reduciría el riesgo de liquidez?**

R 1. Siempre es importante medir el riesgo de liquidez al que se enfrenta la empresa, pues de acuerdo a estos índices, se puede reconocer la eficiencia en los procesos de cobranza, de manera que, si no se dan resultados positivos, significa que se debe reestructurar los procesos y políticas establecidos.

R 2. Si se controlaran los límites crediticios entonces se aminorará el sobreendeudamiento de los clientes, por tanto estos límites se ejecutan con políticas previas y estrategias para reconocer la capacidad de solvencia de los clientes, lo cual incidirá de forma directa en la liquidez, al establecer un sistema que no genere atrasos en los pagos de los clientes.

R 3. si se regularan las políticas crediticias dentro de la empresa entonces siempre se reduciría el riesgo de liquidez, de manera que uno de los pasos esenciales para incidir en la liquidez de la empresa, es necesario establecer políticas crediticias.

R. 4 la empresa no se preocupa por recuperar valores perdidos para la misma, para lo cual aparte de los indicadores de gestión que poseen, no han aplicado otros que ayuden a mejorar su liquidez.

**¿Cree necesario proponer un plan estratégico para el área de cobranza a fin de mejorar la liquidez de la empresa?**

R 1. Generando una adecuada planeación dentro del proceso de cobranza siempre se disminuirá la tasa de morosidad, pues esta se concibe para la consecución de este fin,

de manera que si no se lograra la reducción de este índice, las estrategias planteadas no cumplirían con los parámetros de eficiencia que en si puede esgrimir un plan.

R 2. Una adecuada planeación en el proceso de cobranza siempre contribuye en la recuperación de la cartera de crédito, por tanto la planeación es esencial, gestionando la cobranza en función a las características del deudor, de esta manera facilita a la empresa a la recuperación de la cartera de crédito.

R 3. La empresa debe mejorar en la implementación de indicadores de gestión de cartera, además en base a un buen manejo de control interno en el sistema de créditos y cobranzas, con el fin de no perder la liquidez de la empresa.

R. 4 De acuerdo a los indicadores de gestión de cartera que se aplican en la empresa, se puede determinar que estos indicadores, estos más enfocados a la satisfacción de sus clientes no importa sacrificar la ventas a crédito, solo se enfatiza en determinar el nivel de ventas, además en la relación con sus proveedores, pero se ha olvidado que implementar indicadores que permitan además de prestar un buen servicio al clientes, también desempeñar compromiso con estos para que cumplan también con sus obligaciones de pago en cuanto a las ventas a crédito que genera la empresa.

### **Análisis General**

la empresa STYLE cuenta con 5 objetivos estratégicos de los cuales uno de ellos está basado en la morosidad y perdida de liquidez de la organización, pero debido a la inexistencia de políticas de cobro no se ha podido cumplir con éxito dicho objetivo que también perjudica a los otros.

cuenta con políticas de mercado, de producción y del personal, pero no cuenta con políticas de crédito, esto hace que aumente las deudas que poseen los clientes con la empresa.

con la información del total de la cartera de clientes \$3'188.969,69, en derivación, a las cuentas incobrables (\$31.889,69) solamente se recuperó \$3'157.079,38, es preocupante el rubro de ventas por cobrar, puesto que es un valor muy elevado esto

significa que se está vendiendo más a crédito, pero también puede ser que haya problemas de cobro.

La tasa de interés aplicada a las ventas a crédito en la empresa es de 9.32% anual, mientras que la semestral es de 9.00%, y la tasa mensual es de 8.10%.

el proceso de ventas a crédito es muy simplificado, motivo por el cual se incrementa las ventas, pero existen muchos problemas en los cobros de las mismas.

La organización debido al incumplimiento con el presupuesto empresaria, no puede planear efectivamente los resultados en cuanto al dinero, y volúmenes de ventas, además, no hay un control adecuado del manejo de los ingresos y egresos, también mediante lo mencionado se ve afectada la situación financiera de la misma debido a la deficiente planificación en los sistemas de cobros de las ventas a crédito.

la actividad económica de la empresa, en bases a un análisis de los activos y pasivos corrientes, partiendo del porcentaje de participación en activos y costos del 2014 al 2016 el grupo de las cuentas de activo disponible tiene el 1% de participación dentro del total de activo, se puede explicar esta cantidad por la concentración del activo total en el exigible debido a la actividad económica que realiza la empresa debido a que los clientes hacen la mayoría realizan sus compras a crédito, de la misma manera las cuentas del activo realizable con un 7% de representatividad, esto se refiere a la mercadería. Otro rubro importante es el grupo del activo exigible, son un total de su participación del 81%, lo cual su participación es considerable debido a que la empresa debe establecer facilidades de pago a los clientes sin olvidar de instaurar plazos de pago, ya que esto hace que la empresa pierda liquidez.

Dentro del grupo del pasivo y patrimonio, en la cuenta proveedores nacionales actualmente existe una concentración del 62%, esto significa que es alarmante, debido que no se va poder cubrir los pagos a corto plazo, también se debe a las políticas de crédito de los proveedores, esta cuenta es muy representativa en este grupo, debido a que representa gran parte de los recursos financieros de la organización. También el préstamo bancario por pagar representa el 26,28%, no

figura mayor relevancia puesto que este valor se compone únicamente de prestaciones a la empresa.

Los indicadores de gestión de cartera que se aplican en la empresa, se puede determinar que estos indicadores, estos más enfocados a la satisfacción de sus clientes no importa sacrificar la ventas a crédito, solo se enfatiza en determinar el nivel de ventas, además en la relación con sus proveedores, pero se ha olvidado que implementar indicadores que permitan además de prestar un buen servicio al clientes, también desempeñar compromiso con estos para que cumplan también con sus obligaciones de pago en cuanto a las ventas a crédito que genera la empresa.

En la empresa se da un índice de morosidad del 0,81% del total de la cartera de clientes, en cuanto a las ventas generadas a crédito, que en valores monetarios serán de 31.889,69, lo cual representa un alto valor del saldo de la cartera de crédito vencida.

## **4.2. Verificación de hipótesis**

Debido a que la población es reducida y a la utilización de los instrumentos de investigación como fue la observación y análisis de datos, se debe realizar la hipótesis con el estadístico de la t de Student, para lo cual se plantea los siguientes lineamientos, a fin de obtener un resultado positivo.

### **4.2.1. Planteamiento de Hipótesis**

**H<sub>0</sub>**=Las políticas de cobro no inciden en la liquidez de la empresa STYLE de la ciudad de Ambato.

**H<sub>i</sub>**=Las políticas de cobro inciden en la liquidez de la empresa STYLE de la ciudad de Ambato.

#### 4.2.2. Estadístico de Prueba

Se utiliza la t de Student a fin de comprobar la hipótesis, dicho estadístico se basa en los grados de libertad y nivel de confianza para aceptar o rechazar la hipótesis de trabajo.

La fórmula viene dado por:

$$t = \frac{p1 - p2}{\sqrt{(P * Q)\left(\frac{1}{n1} + \frac{1}{n2}\right)}}$$

**Dónde:**

**t** = estimador “t”

**p1** = Probabilidad de aciertos de la VI

**p2** = Probabilidad de aciertos de la VD

**P** = Probabilidad de éxito conjunta

**Q** = Probabilidad de fracaso conjunta (1- p)

**n1** = Número de casos de la VI

**n2** = Número de casos de la VD

#### 4.2.3. Selección de significancia

La investigación, trabaja a dos colas con un nivel de confianza del 95% es decir del 1,67 de la tabla en T con un error del 5% que equivale a 0,05.

#### 4.2.4. Grados de Libertad

Para establecer los grados de libertad (gl)se establece como fórmula:

$$gl = n_1 + n_2 - 2$$

$$gl = 25 + 25 - 2 = 48$$

Donde  $n_1$  es la población de estudio = 25

Por lo antes expuesto se considera que la “t” de Student tabulada es igual a  $\pm 1,67$  que se obtiene en base al nivel de significancia (0,95) o error del 0,05 y los grados de libertad (48).

#### **4.2.5. Resultados positivos y negativos del estudio de campo**

Para un compendio de la información levantada en el estudio de campo, se realiza una calificación de cada respuesta, como factores positivos o negativos; cuya calificación va de 1 a 5 siendo 1 lo más bajo, y 5 lo más alto.



Preguntas	Calificación respuestas	
	Positivas	Negativas
<b>Variable Independiente</b>		
1.- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos identificados?	1	4
2.- ¿Qué tipo de políticas existen en la institución?	2	3
3.- ¿Qué valor se recupera del total de cartera?	1	4
4.- ¿Cuál es el interés aplicados a las ventas a crédito?	1	4
5.- ¿Cuál es el proceso de ventas a crédito?	0	5
<b>Variable dependiente</b>		
6.- ¿Se cumple con el presupuesto empresarial?	1	4
7.- ¿Se han analizado los activos y pasivos corrientes?	4	1
8.- ¿Qué indicadores de gestión de cartera se aplican en la empresa?	4	1
9.- ¿Cuál es el índice de morosidad?	1	4
10.- ¿Cuál es la liquidez de la empresa?	1	4

Basado en esta tabla y resultados, se procede a realizar el cálculo estadístico a través de la t de Student.

VARIABLE INDEPENDIENTE	RESPUESTAS	
	SI	NO
Respuestas calificadas de la variable políticas de cobro	5	20
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>20</b>
<b>Total respuestas</b>		<b>25</b>
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>		
Respuestas calificadas de la variable liquidez	11	14
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>14</b>
<b>Total respuestas</b>		<b>25</b>
<b>N=</b>		<b>50</b>

#### 4.2.6. Cálculo estadístico

Para el desarrollo de la fórmula de la t de Student es necesario primero el despeje de sus elementos.

$$p1 = 20/25 = 0,80$$

$$p2 = 14/25 = 0,56$$

$$P = \frac{5+11}{50} = 0,32$$

$$Q = (1 - P) = (1 - 0,32) = 0,68$$

$$n1 = 25$$

$$n2 = 25$$

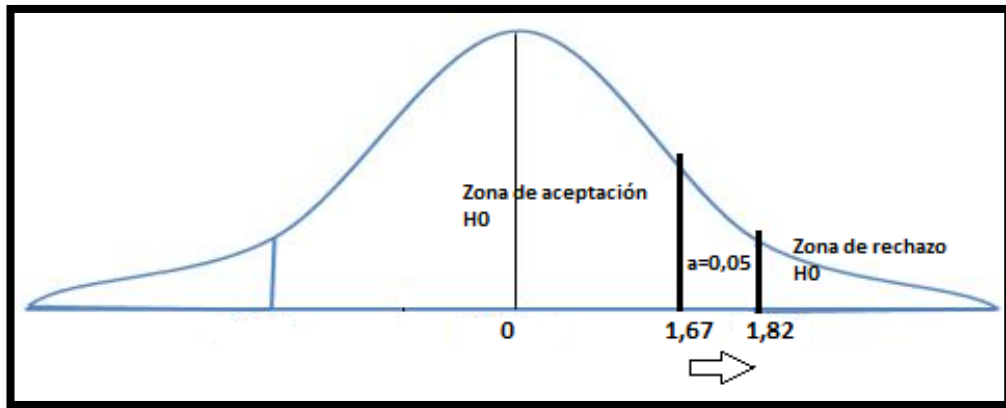
Luego de haber realizado los cálculos estadísticos requeridos para reemplazar en la fórmula, se procede a obtener la T de student para ello se reemplaza la fórmula:

$$t = \frac{p1 - p2}{\sqrt{(\rho * \varphi) \left( \frac{1}{n1} + \frac{1}{n2} \right)}}$$

$$t = \frac{0,80 - 0,56}{\sqrt{(0,32 * 0,68) \left( \frac{1}{25} + \frac{1}{25} \right)}}$$

$$t = 1,82$$

Si la T de student calculada 2,02248 es mayor que la T student tabla 1,67 se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (H1) con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.



**Gráfico N° 1.** Objetivos estratégicos  
**Fuente:** empresa STYLE  
**Elaborado por:** López Lizbeth (2018)

#### 4.2.7. Toma de decisión

La  $T_c$  calculada 1,82 es mayor que 1,67  $T_t$  tabla; así pues en la presente investigación se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), es decir que: “Las políticas de cobro inciden en la liquidez de la empresa STYLE de la ciudad de Ambato”; por lo tanto, se evidencia el problema y necesario que se establezca una solución a modo de propuesta.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

En conclusión, se analiza las políticas de cobro que la empresa Style en lo cual dichas cobranzas deben basarse en su recuperación sin afectar la permanencia del cliente. La empresa debe tener cuidado de no ser demasiado agresiva en su gestión de cobros, los procedimientos que se aplican siempre deben ser razonables a los plazos a ser pagados con su margen de beneficio previstos en la operación por consiguiente en material de políticas de cobro pueden caracterizarse en políticas de mercado, con el personal de la empresa, y de producción.

Se establece el nivel de liquidez de la empresa Style, misma que contribuye con un 0,77% de liquidez, en valores monetarios es de 30.344,80 comparados con los activos y pasivos efectuados en la empresa, de la misma forma la morosidad está vinculado en la liquidez ya que se ha visto que en la empresa se da un índice de morosidad del 0,81% del total de la cartera de clientes, en cuanto a las ventas generadas a crédito, que en valores monetarios serán de 31.889,69, lo cual representa un alto valor del saldo de la cartera de crédito vencida, y la cartera de crédito que proporciona un valor del 40% en referencia al valor de clientes, representando el 81,25% del activo disponible, en cuanto a ventas a crédito y en efectivo, entonces la cartera de crédito sería 1'275.587,63, en valor monetario, las dos citadas con anterioridad se vinculan de manera directa a la liquidez de la empresa Style.

Mediante el análisis se determina la deficiencia de la liquidez, solvencia y rentabilidadde Style, se busca la alternativa de desarrollar un plan estratégico para el área de cobranzas a fin de mejorar es estado financiero de la empresa, por lo cual se plantea objetivos, fundamentación científica teórica, y el desarrollo del balance scorecard o llamado cuadro de mando integral como un plan estratégico para el mejoramiento continuo de los procesos de la empresa, mediante el esquema.

## 5.2 Recomendaciones

Capacitar al personal administrativo operativo en temas financieros de las políticas de cobro de la empresa Style, impulsando indicadores de mejora establecidos en el cuadro de mando Balance Scorecard, con responsabilidad vinculada al departamento de Talento Humano en fechas establecidas y con el semáforo de cumplimiento establecido en la propuesta de esta investigación.

Optimizar los departamentos financieros de la empresa mediante la evaluación continua de la liquidez de la empresa Style o las ratios de solvencia que dependen de muchos factores, pero en principios un buen indicador a alcanzar es de 1,5 (que representa que los fondos propios de la empresa, el Patrimonio Neto, son positivos en una adecuada proporción), buscando siempre la solvencia de la empresa Style.

Mantener una gestión de eficacia y eficiencia mediante la aplicación de programa propuesto de cuadro de mando Balance Scorecard, en lo cual se mantiene indicadores de fiel cumplimiento con un semáforo de alerta de ineficiencia en sus programas de cumplimiento y buscando actualizar permanentemente con un personal de monitoreo continúa y mejorara las políticas de cobro en la empresa Style.

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

#### 6.1 Tema

Un plan estratégico para el área de cobranzas a fin de mejorar la liquidez de la empresa STYLE.

#### 6.2 Dato informativos

- **Institución ejecutora:** Empresa textil STYLE.
- **Beneficiarios:** El área administrativa, específicamente el de cobranzas, los clientes internos/externos y proveedores.
- **Ubicación:** En la provincia de Tungurahua, cantón Ambato,
- **Tiempo de ejecución:** En el segundo semestre del 2018
- **Equipo técnico responsable:** El investigador, el tutor de investigación de la administración de la empresa Style, y la Universidad técnica de Ambato.

#### 6.3 Antecedentes

Como antecede investigativo de la propuesta la actualidad es que mediante la restricción de las políticas de cobro y liquidez; se manifiesta desarrollar un plan estratégico que mejore el grado de la recaudación de liquidez, esto es originado por una mala dirección de la política de cobranza que actualmente tiene la empresa.

En el desarrollo de la investigación se demuestran las falencias administrativas y se recomienda realizar un mayor monitoreo a las actividades crediticias, ejecutar capacitaciones a los trabajadores e implementar un módulo de cobranza separándolo como departamento independiente para realizar una correcta gestión del cumplimiento de los manuales crediticios realizados.

La planeación estratégica es parte de un proceso administrativo que pretende realizar un análisis entre los objetivos y metas que quiere alcanzar y la situación actual de la

organización teniendo en cuenta los recursos, posibilidades, comportamiento; esto con el fin de visualizar las acciones futuras y alcanzar satisfactoriamente lo propuesto en un comienzo. (Terrazas, González, Beltrán, Uribe, & Fornés, 2011).

Un plan estratégico implantado en las áreas administrativas de la empresa Style, ayudara a efectuar procedimientos de cobranzas, mismas que se deben manejar en varias etapas, los cuales deben estar dentro de las políticas para establecer lineamientos a las áreas administrativas, cuyo objetivo será recuperar la cartera vencida, sin embargo, esto ayudara para evitar que el cliente caiga en mora y tener la cartera actualizada minimizando los pagos tardíos de los clientes.

Adicional a los posibles errores en los subprocesos, las altas tasas de morosidad resultan de la falta generalizada de planeación en el proceso de cobranza. Frecuentemente la gestión de cobranza se aprecia como una actividad secundaria y en muchas organizaciones inexistentes, o sin una estrategia definida. Niveles elevados de morosidad también pueden originarse en problemas sectoriales, sociales, enfermedades, robos, accidentes, estafas, desastres naturales y demás contingencias.

#### **6.4 Justificación**

La investigación en propuesta es importante porque se analiza la gestión de cobranza es un proceso bastante interactivo con los clientes, mediante el plan estratégico que parte del análisis de la situación del cliente, ofreciendo en el proceso de negociación alternativas de solución oportunas para cada caso y registrando las acciones ejecutadas para realizar un seguimiento continuo y el control del cumplimiento de los acuerdos negociados.

El grado de la investigación propuesto de tiene el grado de interés en la planeación estratégica es parte de un proceso administrativo que pretende realizar un análisis entre los objetivos y metas que quiere alcanzar y la situación actual de la organización teniendo en cuenta los recursos, posibilidades, comportamiento; esto con el fin de visualizar las acciones futuras y alcanzar satisfactoriamente lo propuesto en un comienzo.

Los beneficios de implementar un modelo de negocio serán la empresa Style al igual que los estudiantes o profesionales que, indaguen en temas basados en una planeación estratégica, por eso la importancia de identificar el desarrollo de un pensamiento estratégico, para así socializar el diseño de un plan estratégico para toda la empresa.

Así mismo se considera factible ya que la empresa Style genera la apertura necesaria para el análisis de la situación actual de la empresa y el levantamiento de la información necesaria para el estudio del plan estratégico en el área administrativa de cobranzas cuyo objetivo será mejorar la liquidez de la empresa.

## **6.5 Objetivos**

### **6.5.1 Objetivo general**

Desarrollar un plan estratégico para el área de cobranzas a fin de mejorar la liquidez de la empresa STYLE

### **6.5.2 Objetivo específico**

- Proporcionar un marco referencial que permita el rediseño de la empresa Style.
- Estructurar un cuadro de mando integral en la empresa Style
- Analizar la relación entre el cuadro de mando integral y la toma de decisiones en la empresa Style
- Evaluar el cuadro de mando integral para una mejor toma de decisiones de la empresa Style

## **6.6 Análisis de factibilidad**

Para el análisis de la factibilidad de la propuesta planteada se considera a los siguientes factores:



### **6.6.1 Socio cultural**

La factibilidad socio cultural de la propuesta se considera que se encuentra involucrada con los intereses de la empresa y al personal administrativo quienes tienen que vincularse directamente a los cambios que tome la dirección y la gerencia cuyas decisiones se socializará con todos los involucrados en el mejoramiento continuo de la empresa

### **6.6.2 Tecnológico**

Las instalaciones de la empresa cuanta, con las instalaciones, instrumentos, inmuebles y equipos necesarios para desarrollar las mejoras continuas necesarias en las instalaciones de la empresa Style.

### **6.6.3 Organizacional**

Todo el personal administrativo y operativo de la empresa deberá considerarse los cambios que se introduzcan en cada una de sus áreas, y sin duda que se encuentre presto a colaborar en las funciones que le sean encomendadas, para mejorar el proceso que impulse el plan estratégico.

### **6.6.4 Económico**

La propuesta se considera con factibilidad económico por que el mejoramiento de liquides ayudara a cubrir los costos de implantación del plan estratégico en la empresa Style.

### **6.6.5 Ambiental**

El impacto ambiental será mínimo, pero si se debe estudiar los posibles impactos a ser mitigados en todo tipo de propuesta de mejoras.

### **6.6.6 Legal**

La propuesta es viable ya que cuenta con los permisos obligatorios estipulados por las entidades gubernamentales, e incluso por las políticas internas mismas que deberán ser ejecutadas internamente.

## **6.7 Fundamentación científico técnica**

### **6.7.1 Plan estratégico**

Una definición moderna de Planeación Estratégica es: proceso por el cual una Institución o una Unidad Organizacional define su ser y su quehacer ante el entorno, descubriendo oportunidades y amenazas, y por ende, nuevos propósitos y objetivos, fortalezas y debilidades internas y a partir de ello, plantea sus acciones futuras (Alvarado, 2011).

Cruz (2013), cita a Hellebust y Krallinger (1991), señalan que un plan estratégico es el movimiento planeado desde un presente comprendido hasta el futuro deseado, así como probable, con un objetivo a varios años. Para tener éxito, un administrador debe ser capaz de desarrollar la fuerza motivadora organizacional necesaria para este movimiento. Mencionan que la estrategia se descompone en segmentos anuales y, a medida que va transcurriendo cada año, el siguiente se detalla en planes y presupuestos anuales. (pág. 10),

El diseño de un plan estratégico para eficientar las acciones de la empresa encaminadas a la satisfacción del cliente y a la generación de valor de la misma, así como la reducción de riesgo en su actuación.

### **6.7.2 Misión**

Alvarado(2011), en el enfoque moderno de la planeación estratégica ligado estrechamente a la reingeniería y a la innovación organizacional, el primer paso para elaborar un plan estratégico transformador, es definir el concepto o la misión de la entidad a planear.

### 6.7.3 Visión

La visión se elabora en el marco de propósitos definidos anteriormente y consiste en una imagen más concreta del futuro que se desea para las unidades de producción, es decir, representación del futuro que se quiere crear a un plazo determinado, descrita en tiempo presente. Debe mostrar a donde o a qué situación se quiere llegar. La imagen deber ser tangible, dar inmediata dirección en el futuro y ayudar a establecer prioridades.

“La visión consiste en reflexionar sobre: ¿qué es lo que en realidad queremos hacer con la Unidad de Producción, lo que realmente se quiere crear o transformar en lugar del estado y desempeño que guardan en la actualidad? ¿Hacia dónde se quiere llevar a la Unidad de Producción? ¿Cómo se describiría el estado futuro al cual se tendería y para lo cual se tendría que llevar a cabo una nueva forma de organizarse?” (Alvarado, 2011).

Las diferencias entre misión-propósito y visión son, entre otras:

**Tabla 7.**La diferencia entre misión propósitos y visión

MISIÓN O PROPÓSITOS	VISIÓN
a). Razón de ser. La identidad y sentido de propósito produce cohesión.	a). Aquello que un equipo directivo quiere hacer verdaderamente en un tiempo determinado.
b). Marca la dirección o el rumbo	b). Aquello que un equipo directivo quiere hacer verdaderamente en un tiempo determinado.
c). Abstractos	c). Concreta
d). Puede ser que nunca se alcancen	d). Es el camino hacia los propósitos se pueden lograr varias visiones
e). Tener una visión sin un marco de propósitos se puede convertir en ruido e incoherencias.	e). Aun teniendo visión y propósitos sin una visión, no sucede nada.
f). Impulsa a establecer la visión	f). La visión da una escala de desempeño, de logro.

**Elaborado por:** López Lizbeth (2018)

**Fuente:**(Alvarado, 2011).

### 6.7.4 Análisis estratégico.

Consiste en examinar la realidad actual que se quiere transformar o mejorar radicalmente a la luz de la misión-propósitos y, en particular, de la visión. Este examen se hace en términos de fortalezas y debilidades. Además, también se trata de

examinar lo que está pasando en el entorno, en términos de oportunidades y amenazas. Esta actividad es equivalente a un diagnóstico interno y externo. Lo interesante es que se hace en relación a la visión. Solo si se hace un buen análisis estratégico, se podrán seleccionar bien las prioridades estratégicas.

#### **6.7.5 Prioridades estratégicas.**

Para hacer realidad la visión, se deben plantear objetivos alcanzables o cursos de acción, que deben lograr los responsables de cumplirlos. Sin objetivos o prioridades difícilmente pueden llegar a hacerse realidad la visión. Esta actividad se lleva a cabo en dos pasos:

1.- Realizado el análisis estratégico, se identifican y seleccionan de sus resultados las áreas más importantes de transformación, superación o mejora, para cerrar la brecha entre la visión y la realidad actual.

2.- Dentro de cada área, se identifican y seleccionan logros concretos que, al obtenerlos hagan saber con claridad que se está llegando al futuro deseado. Deben provocar claridad en el logro de la visión. Por ello, al construir una visión se debe intentar hacerla lo más práctica posible, para identificar pasos concretos para acercarse a ella.

#### **6.7.6 Impulsos estratégicos y líneas de acción**

Se trata de llevar la visión a un nivel mayor de desglose, guardando una relación de coherencia, subordinación y especificación. Es determinar más en concreto que se va hacer.

#### **6.7.7 Programa de acciones**

Debe establecerse la forma como se van a llevar a cabo los trabajos o tareas que permitan hacer realidad la visión, observando las prioridades determinadas.

### 6.7.8 Evaluación y control

Se deberá establecer los mecanismos para evaluar en forma sistemática y periódicamente los avances del programa de acciones.

Según menciona los autores Sapag, Nassir; Chain, Reinaldo r (2010):

Tomando en cuenta la expansión comercial y la competencia que se genera a través de un mercado globalizado con demandantes cada vez más exigentes, es necesario asegurarse que la asignación de recursos o financiamiento sea capaz de cubrir las expectativas de todos los socios participantes. En ese sentido, la reducción de la incertidumbre en una oportunidad de negocio o la satisfacción de una necesidad, se consigue realizando una adecuada Evaluación de Proyectos. Por ello, es de gran importancia conocer y comprender el concepto de Evaluación de Proyectos para aplicarlo en cada una de las etapas del estudio, debido a que este proceso juega un papel trascendente, al permitir realizar ajustes en el diseño y ejecución del proyecto, de tal forma que facilite el cumplimiento de las actividades programadas y el logro de los objetivos.

La evaluación de proyectos se entenderá como un instrumento o herramienta que provee información a quien debe tomar decisiones de inversión

El proceso de evaluación consiste en emitir un juicio sobre la bondad o conveniencia de una proposición, es necesario definir previamente el o los objetivos perseguidos, en conclusión, la evaluación de proyectos es un proceso que permite emitir un juicio sobre la conveniencia del proyecto. Este criterio está presente en cada etapa del “ciclo de proyecto”:

**Tabla 8.** Etapas del ciclo del proyecto

**1ª Etapa:** Pre-inversión

**2ª Etapa:** Inversión

**Elaborado por:** López Lizbeth (2018)

Al igual que en las etapas, en cada fase se realiza una evaluación de acuerdo a sus características. Considerándose la Etapa de pre-inversión que consta de las siguientes fases:



## 6.8 Metodología: modelo operativo

El desarrollo del balance scorecard o cuadro de mando integral como un plan estratégico para el mejoramiento continuo de los procesos de la empresa Style, empleará el siguiente esquema:

**Tabla 11.**Modelo operativo

FASES	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
FASE 1: <b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	INTRODUCCIÓN ALCANCE ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ENUNCIADOS DE LA MISIÓN Y VISIÓN	GERENCIA INVESTIGADOR
FASE 2: <b>DIAGNÓSTICO ORGANIZATIVO</b>	ANÁLISIS FODA MATRIZ EFE MATRIZ EFI ANÁLISIS FINANCIERO	GERENCIA INVESTIGADOR
FASE 3: <b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>	FORMULACIÓN OBJETIVOS A LARGO PLAZO FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS BALANCE SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS	GERENCIA INVESTIGADOR
FASE 4: <b>PLAN OPERATIVO DE COBRO</b>	IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS	GERENCIA INVESTIGADOR
FASE 5: <b>EVALUACIÓN Y CONTROL</b>	EVALUACIÓN Y CONTROL DEL MODELO METODOLÓGICO	GERENCIA INVESTIGADOR

**Elaborado por:** López Lizbeth (2018)

El modelo se distribuye en cuatro fases muy bien estructuradas y definidas, que dan fácil al entendimiento para su ejecución y evaluación en la empresa Style.

## **Desarrollo de las fases**

Se indaga cada una de las fases que se tiene en la tabla del modelo operático, misma que cumple con diferentes actividades a analizar para la empresa Style, obviamente con responsabilidad de las áreas ejecutores.

### **FASE 1**

#### **1 Direccionamiento estratégico**

##### **1.1 Introducción**

A través de un proceso determinado planeación estratégica que recopila información para las estrategias de mercado mismas que servirán para la orientación de producto procesado en la empresa Style hacia el mercado, generándole un análisis de estrategia corporativa las cuales enuncia la misión visión los objetivos, además el conocimiento y la experiencia facilitan el entendimiento y la comprensión de la realidad para evaluar objetivamente una situación específica, clasificar los recursos económicos, operativos y logísticos, e identificar los elementos sensitivos y las variables claves de la estrategia, cuyo objetivo es satisfacer, oportuna y adecuadamente, las necesidades de los clientes, internos y externos, así como de los accionistas que toda empresa pública y privada debería tener.

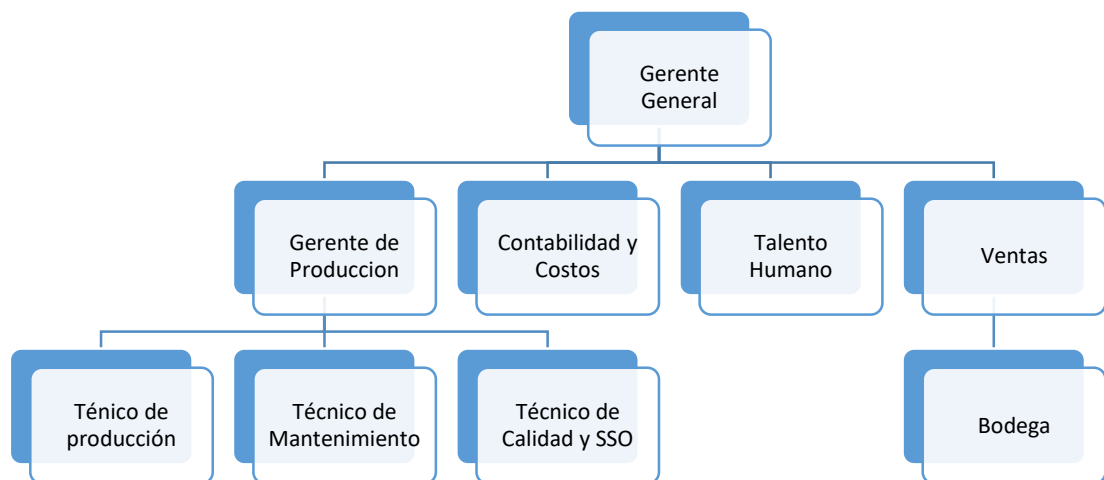
Es por que el direccionamiento estratégico sirve de marco para los planes de cada área de una empresa, pero tiene un alcance mucho mayor porque éstos llegan hasta la proyección detallada para cumplir responsabilidades específicas que se limitan a su campo especializado de acción e implican decidir anticipadamente lo que se va a hacer por consiguiente fija los lineamientos generales que orientaran a la alta gerencia a qué hacer en el prensa durante un años, misma que las áreas de apoyo monitora la estrategia corporativa considera los objetivos de los clientes, la estrategia de mercadeo, las oportunidades y amenazas del entorno, así como el nivel de competitividad, los recursos y los principios corporativos, para definir acciones multidimensionales que conllevan programas de inversión.



## 1.2 Alcance

El alcance inicia desde el análisis del contexto estratégicos la formulación y/o actualización del plan estratégico, a partir de los programas proyectos y lineamientos del plan de desarrollo de la empresa Style de la misma manera incluye la formulación de planes mensuales y anuales, como también la gestión consolidación el seguimiento la evaluación para definir los acciones de mejora con la finalidad de formulación de la estrategia de la empresa y termina con la evaluación de la eficacia, eficiencia y efectividad de la misma.

## 1.3 Organigrama estructural



**Gráfico 9.** Organigrama estructural  
**Elaborado por:** López Lizbeth (2018)  
**Fuente:** Empresa Style

## 1.4 Enunciados de la misión y visión

### Misión

La misión expresa el quehacer institucional en el sentido de los bienes o servicios que entrega a sus clientes y de la calidad con que se compromete a suministrarlos. La formulación de la misión puede hacerse en lenguaje técnico y escueto o puede revestirse de matices filosóficos e idealistas. Lo importante es que tanto las personas de la empresa y sus clientes comprendan claramente

los productos que intercambian en el mercado, los beneficios que ellos traen para ambos y las características principales con que se compromete a entregarlos la empresa. (Palacio, 2013).

Por ende, la misión de la empresa Style se encuentra diseñada con un enfoque al cliente y sus proveedores.

***“Misión: Style es una empresa textil de producción y comercialización de ropa deportiva con la última tendencia de diseños y moda para todo el entorno demográfico social, vinculados siempre al mercado local como nacional.”***

### **Visión**

La visión es la expresión explícita de un futuro deseado, difícil pero no imposible, basándose en valores corporativos y dentro de las tendencias probables, que la organización trata de construir o crear (Ruiz, 2014).

Consiguiente la visión se considera una fantasía que inventamos conscientemente inventamos conscientemente con el fin de representar con el fin de representar muestra imagen ideal de la muestra imagen ideal de la empresa Style en el futuro.

***“Visión: Ser una empresa competitiva líder en el mercado nacional en la fabricación y comercialización de prendas de vestir deportivas, haciendo de la ética, la calidad y la preservación del medio ambiente una norma de vida”***

### **Políticas**

Se consideran guías o caminos que enmarcan el comportamiento del personal de la empresa con lineamientos que conduce a las actividades. Éstas deben ser consecuentes con la filosofía y principios de actuación implícita o explícitamente declarados en la visión y la misión. En todo caso, las políticas desarrollan ambas ideas, expresando los compromisos de la empresa con la forma como desea o aspira producir sus productos (Palacio, 2013).

La empresa Style sustenta su accionar cotidiana en valores:

**Respeto.** - Se respeta y se valora a las personas, el ambiente laboral y ambiental con el accionar de los trabajadores, y las autoridades de la empresa miente el cumplimiento de normas y políticas internas velando por un excelente clima laboral de la empresa Style.

**Calidad.** –Se busca la calidad total e integral de los colaboradores, proveedores, procesos, productos, y servicio de acuerdo a la actual exigencia mercantil.

**Trabajo en equipo.** – Colocar a disposición del equipo de trabajo la confianza necesaria, el talento, la innovación y sus competencias para alcanzar lo objetivo plantados comunes con resultados superiores en la empresa Style.

**Innovación.** – Ser una empresa susceptible a los cambios para el mejoramiento continuo y diferenciación competitiva a partir de la investigación análisis y creatividad de empleadores de la empresa Style.

**Responsabilidad social.** –Estar comprometidos con el uso racional y responsable de los recursos, generando productos que mejoren la calidad de vida de los colaboradores, clientes, sociedad y el cuidado del medio ambiente, a través del crecimiento económico y competitividad de la empresaStyle.

## **FASE 2**

### **2 Diagnóstico organizativo**

#### **2.1 Análisis FODA**

La matriz FODA está vinculada directamente con los factores internos (FI) como son las Fortalezas y Debilidades; así mismo los factores externos (FE) como Amenazas y Oportunidades, estos mismos debe cumplir ítems de elaboración como:

Hacer un alista de fortalezas, debilidades internas claves de igual manera hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas importantes que conlleven a comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO como resultado, mientras que coteje con las debilidades internas con las oportunidades externas y registre las estrategias DO resultante, por ende las fortalezas internas con las amenazas externas registran las estrategias FA, mientras que hacer comparación de las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

## 2.2 Matriz EFE (Factores Externos)

**Tabla 12.**Matriz de factores externos

<b>Factores</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Económicos</b>	<p>El desarrollo de los sectores productivos manufactureros de la zona persiguiendo el incremento de la demanda por nuevos productos.</p> <p>La economía de la región en forma estabilizada con crecimiento sustentable</p> <p>Fortalecimiento en los créditos para PYMES mediante las oportunidades de financiamiento para el desarrollo empresarial.</p> <p>El incremento de producción y por ende de las fuentes de empleo en las diferentes áreas productivas.</p> <p>El aumento del Producto Interno Bruto (PIB) en proyección al os próximos años.</p> <p>El interés de proveedores para inyectar de materia prima a producción de la empresa Style</p> <p>Indicadores que marcan es sistema económico del país como empleo subempleo y desempleo.</p>	<p>Los posibles cambios en las políticas economía podrían ocasionar reducción de la demanda local.</p> <p>Los cambios económicos por las políticas públicas pueden ocasionar el decrecimiento de la producción nacional</p> <p>El decrecimiento de la liquides nacional ocasionaría una deficiente oportunidad de créditos financieras para la industria nacional</p> <p>Los decrecimientos de las ventas ocasionarían ofertas bajas y por ende la reducción de la producción.</p> <p>La deficiente captación de clientes limitaría el capital</p> <p>Los cambios de las tasa de inversión y las normativas que lo regulan.</p>
<b>Sociales</b>	<p>El crecimiento poblacional en aumento con aspectos deportivos y cultural.</p> <p>La promoción de la integración social por medio de actividades deportivas locales y nacionales.</p> <p>Fomentar las disciplinas del deporte programando y planificando encuentro</p>	<p>Denuncias por la población aledaña por perjudicar su hábitat natural.</p> <p>Describible a la empresa Style, como deterioradora del medio ambiente por sus diferentes procesos productivos</p> <p>Incremento de la brecha del desempleo ocasionando diferentes conflictos</p>

	<p>sociales.</p>	<p>sociales.</p> <p>La competencia se fortalece con los grupos gremiales de las asociaciones sociales aledañas.</p> <p>Competencia desleal de otras empresas textiles con un grado historial larga en el mercado</p> <p>Producción textil en el Ecuador es muy dinámico, consiguiente se crean constantemente nuevas empresas con la diversidad de productos.</p>
<p><b>Políticos</b></p>	<p>Los cambios del políticopúblicas del contribuyente nacional y apoyo a las industrias.</p> <p>Mejora en la normatividad legal del contribuyente</p> <p>El desarrollo mediante el financiamiento de materias primas nacionales.</p> <p>Un clima favorable hacia las empresas de industriales mediante el dialogo nacional fomentado por el ejecutivo.</p>	<p>Los cambios de las normativas legales como políticas publicas nacional.</p>
<p><b>Tecnológicos</b></p>	<p>La necesidad de Innovar nuevas maquinarias de exportación con aranceles bajos.</p> <p>Estudiar los nuevos sistemas tecnológicos de información y comunicación que mejoren los procesos de la empresa Style</p> <p>Aprovechar las nuevas tecnologías que dinamizan la producción textil.</p> <p>Beneficiarse de las maquinarias de importación para desarrollar de una plataforma operativa tecnológica.</p>	<p>La competencia se robustece con nuevas tecnologías de producción textil</p> <p>Los desarrollos mercantiles de los países aledaños disminuyen costos por sus optimizaciones tecnológico en la producción e ingreso de producto internacional sin aranceles.</p>

**Elaborado por:** López Lizbeth (2018)

Por consiguiente, en la matriz de los factores externos se estudia las variantes como son los económicos, sociales, políticos y tecnológicos en la cual se hace enfados a las oportunidades que se requiere conseguir conjuntamente de las amenazas a estar latentes en el mercado.

## 2.3 Matriz EFI (Factores Internos)

**Tabla 13.**Matriz de factores internos

Factores	Fortalezas	Debilidades
<b>Organizacionales</b>	<p>La empresa Style mantiene una producción efectiva del 80% a nivel local.</p> <p>La empresa Style programa eventos culturales y sociales en fechas festivas.</p> <p>Mantiene una alianza de sociedades con maquilas en la producción textil de la localidad.</p> <p>Mantiene un plan de capacitación anual para empleados, proveedores, clientes, y asamblea general buscando el fortalecimiento de un sistema participativo.</p>	<p>Finiquito con los proveedores por incumplimiento a los estándares de calidad establecidos en la empresa.</p> <p>Deficiencia en las funciones ejercida por el personal administrativo como operativo.</p> <p>Factores de riesgos medio alto por la exposición a maquinarias industrializadas.</p> <p>Demoras en la producción por maquinaria obsoleta o por personal en ausentismo.</p> <p>Desequilibrio en la carga de trabajo en algunas áreas.</p> <p>Las políticas de las empresa cambiantes ocasionan malestar en el persona de empresa Style</p>
<b>Talento humano</b>	<p>El personal administrativo y operativo se encuentra motivado, como también comprometido con los objetivos y metas estratégicas de la empresa Style.</p> <p>La alta gerencia y el directorio comprometidos con la mejora continua de la empresa</p>	<p>Los trabajadores se encuentran perjudicados con las horas de trabajo extraordinarias no canceladas por la empresa.</p> <p>El servicio de Cáterin (Alimenticio) deficiente.</p> <p>La gestión administrativa no presenta un plan o cronograma de capacitación continua por áreas de trabajo por falta de recursos.</p> <p>La evaluación continua a los trabajadores y empleados propiamente dicha no existe.</p> <p>No existe el incremento monetario ni incentivos por trabajos de nocturnos así mismo la capacitación no se focaliza en mejora de aspectos de gestión.</p>
<b>Financieros</b>	<p>El gobierno impulsa financiamientos a bajas tasas de interés para industria manufactureras y PYMES.</p> <p>Se considera que las ratios de solvencia crediticia son aceptables.</p> <p>Se determina bajar la tasa de imposiciones por materias primas de</p>	<p>Deficiente control de la cartera por ende se tiene una reducción de la misma por la falta de pago de clientes morosos.</p> <p>El análisis de concentración en la producción efectiva de la empresa Style enmarca estándares de producción deficiente por el mantenimiento de maquinaria y la falta de capacidad de</p>

	<p>exportación, mismas que reducirán el costo de producto, e impulsar la producción nacional mediante costos competitivos en el mercado.</p> <p>La empresa Style tiene la capacidad de aumentar su producción expandiéndose a nivel nacional con su marca.</p>	<p>operar maquinaria industrial textil.</p> <p>La necesidad de tener un sistema de gestión en la empresa en donde se documente, ordenar todo tipo de archivo vital para la empresa con el fin de mitigar el riesgo de ser sancionados o penalizados por algún tipo de omisión en el cumplimiento del marco legal vigente.</p> <p>La deficiente gestión de los departamentos operativos radica en el riesgo de obtener producción defectuosa o de poca calidad que minimice la demanda por productos de mala calidad.</p>
--	--	--

**Elaborado por:** López Lizbeth (2018)

Según podemos observar a través de este tema, que siempre actuemos ordenadamente, buscando constantemente a través de las diferentes oportunidades que se presentan en el diario vivir, la forma de ir superando, de no acomodarse, de no conformarse, para el bien de la empresa, de igual manera se hace énfasis en las variantes a conseguir en la organización, talento humano y financiero en los factores de Internos de la organización interpretándose cada uno de las fortalezas y debilidades que se requiere en la empresa Style.

#### **2.4 Análisis financiero**

A través de las matrices de ponderación o evaluación de factores internos (EFI) y externos (EFE), el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas, en desarrollo del efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas, tal como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 14.**Matriz EFE

<b>Factores externos</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso ponderado</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
El desarrollo de los sectores productivos manufacturero de la zona persiguiendo el incremento de la demanda por nuevos productos.	0,06	3	0,18
La economía de la región en forma estabilizada con crecimiento sustentable	0,02	2	0,04
Fortalecimiento en los créditos para PYMES mediante las oportunidades de financiamiento para el desarrollo empresarial.	0,01	1	0,01
El incremento de producción y por ende de las fuentes de empleo en las diferentes áreas productivas.	0,05	3	0,15
El aumento del Producto Interno Bruto (PIB) en proyección al os próximos años.	0,02	2	0,04
El interés de proveedores para inyectar de materia prima a producción de la empresa Style	0,08	4	0,32
Indicadores que marcan es sistema económico del país como empleo subempleo y desempleo.	0,03	2	0,06
El crecimiento poblacional en aumento con aspectos deportivos y cultural.	0,04	2	0,08
La promoción de la integración social por medio de actividades deportivas locales y nacionales.	0,01	1	0,01
Fomentar las disciplinas del deporte programando y planificando encuentro sociales.	0,04	2	0,08
Los cambios del político públicas del contribuyente nacional y apoyo a las industrias.	0,04	3	0,12
Mejora en la normatividad legal del contribuyente	0,02	1	0,02
El desarrollo mediante el financiamiento de materias primas nacionales.	0,04	2	0,08
Un clima favorable hacia las empresas de industriales mediante el dialogo nacional fomentado por el ejecutivo.	0,04	3	0,12
La necesidad de Innovar nuevas maquinarias de exportación con aranceles bajos.	0,04	3	0,12



Estudiar los nuevos sistemas tecnológicos de información y comunicación que mejoren los procesos de la empresa Style	0,03	4	0,12
Aprovechar las nuevas tecnologías que dinamizan la producción textil.	0,03	4	0,1
Beneficiarse de las maquinarias de importación para desarrollar de una plataforma operativa tecnológica.	0,03	4	0,1
<b>AMENAZAS</b>			
Los posibles cambios en las políticas economía podrían ocasionar reducción de la demanda local.	0,03	2	0,06
Los cambios económicos por las políticas públicas pueden ocasionar el decrecimiento de la producción nacional	0,02	1	0,02
El decrecimiento de la liquides nacional ocasionaría una deficiente oportunidad de créditos financieras para la industria nacional	0,02	1	0,02
Los decrecimientos de las ventas ocasionarían ofertas bajas y por ende la reducción de la producción.	0,03	2	0,06
La deficiente captación de clientes limitaría el capital	0,04	1	0,04
Los cambios de las tasa de inversión y las normativas que lo regulan.	0,03	2	0,06
Denuncias por la población aledaña por perjudicar su hábitat natural.	0,04	2	0,08
Describible a la empresa Style, como deterioradora del medio ambiente por sus diferentes procesos productivos	0,03	2	0,06
Incremento de la brecha del desempleo ocasionando diferentes conflictos sociales.	0,01	1	0,01
La competencia se fortalece con los grupos gremiales de las asociaciones sociales aledañas.	0,02	2	0,04
Competencia desleal de otras empresas textiles con un grado historial larga en el mercado	0,04	2	0,08
Producción textil en el Ecuador es muy dinámico, consiguiente se crean constantemente nuevas empresas con la diversidad de productos.	0,02	2	0,02
Los cambios de las normativas legales como políticas publicas nacional..	0,02	2	0,04
La competencia se robustece con nuevas tecnologías de producción textil	0,03	2	0,06

Los desarrollos mercantiles de los países aledaños disminuyen costos por sus optimizaciones tecnológico en la producción e ingreso de producto internacional sin aranceles.	0,02	1	0,01
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,31</b>

Elaborado por: López Lizbeth (2018)

## Interpretación

Una vez elaborada la matriz FODA, que enlista los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso es evaluar primeramente la situación externa de la compañía mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Externos tal cual se muestra en la tabla anterior en la que el peso obtuvo un valor de 1 y su peso ponderado total es de 2,31.

El total ponderado de 2.31 indica que dicha organización está por debajo de la media en cuanto al esfuerzo por seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas externas; la clave de la EFE consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas.

**Tabla 15.** Matriz EFI

FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
La empresa Style mantiene una producción efectiva del 80% a nivel local.	0,06	3	0,18
La empresa Style programa eventos culturales y sociales en fechas festivas.	0,05	3	0,18
Mantiene una alianza de sociedades con maquilas en la producción textil de la localidad.	0,04	4	0,16
Mantiene un plan de capacitación anual para empleados, proveedores, clientes, y asamblea general buscando el fortalecimiento de un sistema participativo.	0,06	4	0,36
El personal administrativo y operativo se encuentra motivado, como también comprometido con los objetivos y metas estratégicas de la empresa Style.	0,04	3	0,12

La alta gerencia y el directorio comprometidos con la mejora continua de la empresa	0,04	3	0,12
El gobierno impulsa financiamientos a bajas tasas de interés para industria manufactureras y PYMES.	0,05	3	0,15
Se considera que las ratios de solvencia crediticia son aceptables.	0,03	1	0,03
Se determina bajar la tasa de imposiciones por materias primas de exportación, mismas que reducirán el costo de producto, e impulsar la producción nacional mediante costos competitivos en el mercado.	0,03	3	0,09
La empresa Style tiene la capacidad de aumentar su producción expandiéndose a nivel nacional con su marca.	0,06	2	0,1
<b>DEBILIDADES</b>			
Finiquito con los proveedores por incumplimiento a los estándares de calidad establecidos en la empresa.	0,05	1	0,03
Deficiencia en las funciones ejercida por el personal administrativo como operativo.	0,03	1	0,03
Factores de riesgos medio alto por la exposición a maquinarias industrializadas.	0,03	2	0,08
Demoras en la producción por maquinaria obsoleta o por personal en ausentismo	0,04	2	0,1
Desequilibrio en la carga de trabajo en algunas áreas.	0,05	1	0,03
Las políticas de las empresa cambiantes ocasionan malestar en el persona de empresa Style.	0,03	4	0,24
Los trabajadores se encuentran perjudicados con las horas de trabajo extraordinarias no canceladas por la empresa.	0,06	4	0,16
El servicio de Cáterin (Alimenticio) deficiente.	0,04	2	0,04
La gestión administrativa no presenta un plan o cronograma de capacitación continua por áreas de trabajo por falta de recursos.	0,02	3	0,12
La evaluación continua a los trabajadores y empleados propiamente dicha no existe.	0,04	2	0,08
No existe el incremento monetario ni incentivos por trabajos de nocturnos así mismo la capacitación no se focaliza en mejora de aspectos de gestión.	0,03	1	0,03

Deficiente control de la cartera por ende se tiene una reducción de la misma por la falta de pago de clientes morosos.	0,03	2	0,1
El análisis de concentración en la producción efectiva de la empresa Style enmarca estándares de producción deficiente por el mantenimiento de maquinaria y la falta de capacidad de operar maquinaria industrial textil.	0,05	2	0,1
La necesidad de tener un sistema de gestión en la empresa en donde se documente, ordenar todo tipo de archivo vital para la empresa con el fin de mitigar el riesgo de ser sancionados o penalizados por algún tipo de omisión en el cumplimiento del marco legal vigente.	0,03	1	0,1
La deficiente gestión de los departamentos operativos radica en el riesgo de obtener producción defectuosa o de poca calidad que minimice la demanda por productos de mala calidad.	0,02	2	0,1
TOTAL	1		2,65

**Elaborado por:** López Lizbeth (2018)

### **Interpretación**

Así mismo, la Matriz de Evaluación de Factores Internos de o más importante no consiste en sumar el peso ponderado de las fortalezas y las debilidades, sino comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables o desfavorables, o si lo es su medio ambiente interno. En el caso anterior, las fuerzas internas son favorables a la organización, con un peso ponderado total de 2,65, contra 0,55 de las debilidades y 0,45 de fortalezas.

## **FASE 3**

### **3 Establecimiento de objetivos**

#### **3.1 Formulación objetivos**

##### **A corto plazo**

Los objetivos cortos plazos son aquellos que se van a realizar en menos un periodo menor a un año, también son llamados los objetivos individuales o los objetivos operacionales de la empresa ya que son los objetivos que cada empleado quisiera alcanzar en su actividad dentro con su actividad dentro de la empresa. Así, para que los objetivos a corto plazo puedan contribuir al logro de los objetivos a plazos intermedios y largo, es necesario establecer un plan para cumplir cada objetivo y para combinarlo dentro de un plan maestro que deberá ser revisado en términos de lógico, consistencia. (Hernández, 2009).

Objetivo a corto plazo: El objetivo de la empresa Style es estudiar los métodos y técnicas para la mejora continua de la empresa mediante el direccionamiento estratégico.

##### **A mediano plazo**

Los objetivos a Mediano plazo se consideran a las metodologías tácticas de la empresa y se basan en función al objetivo general de la organización. También son llamados los objetivos tácticos ya que son los objetivos formales de la empresa y se fijan por áreas para ayudar a esta a lograr su propósito. (Hernández, 2009).

El objetivo a mediano plazo: La empresa Style es implantar los objetivos y metas mediante la plana operacional anual.

## **A largo plazo**

Los objetivos a largo plazo están basados en las especificaciones de los objetivos, son notablemente más especulativos para los años distantes que para el futuro inmediato. Los objetivos de largo plazo son llamados también los objetivos estratégicos en una empresa. Estos objetivos se hacen en un periodo de 5 años y mínimo tres años. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio (Martínez D. P., 2010)

Los objetivos a largo plazo se los estructuran en base a la misión y visión institucional, por tanto, se plantea los siguientes objetivos estratégicos:

- Incrementar una cultura de servicio al cliente, adaptada a la estructura, los procesos de atención y servicio al cliente.
- Conocer nuevos productos, y apertura del mercado actual, de nuevos canales de información y alianzas estratégicas con locales, además mecanismos de fidelización de clientes
- Conseguir la auto sostenibilidad y el fortalecimiento del patrimonio de la empresa Style
- Generar un crecimiento sostenido de los ingresos.
- Controlar la cartera de la empresa y los gastos administrativos como los gastos operacionales generados.
- Generar un sistema cuantitativo y cualitativo que permita identificar el nivel de satisfacción de proveedores y clientes.
- Brindar un excelente producto al mercado con estándares calidad y una eficiente atención al cliente.
- Administrar la innovación e imagen cooperativa de la empresa Style

Los objetivos estratégicos presentados a largo plazo, son los que la empresa Style debe plantearse y enmarcados en la consecución de la misión y visión y conlleve a la obtención de las estrategias y metas planteadas.

### **3.2 Formulación de estrategias**

La formulación de la estrategia se refiere a las diferentes opciones o alternativas estratégicas de que se disponen en base a dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico.

- Crear de nuevas líneas de producción acorde a las necesidades de la demanda del mercado local.
- Desarrollar la marca mediante fuentes publicitarias de la empresa Style.
- Analizar la producción efectiva del producto para evitar retrasos en la entrega en las fechas establecidas.
- Considerar mantener una constante comunicación entre las áreas operativas y administrativas.
- Realizar capacitaciones y socializaciones de los planes a implantar en las instalaciones de Style.
- Aplicar un nuevo sistema de evaluación de desempeño a los empleados para otorgar un escalafón de desempeño en la empresa Style
- Mejorar la competencia de los trabajadores e incentivar la conformación de equipos de trabajo.
- Retribuir los resultados de la empresa Style en beneficio de los clientes.
- Establecer, difundir y ejecutar procedimientos de medición de niveles de satisfacción del cliente.
- Realizar medición del clima laboral y mejorar sus indicadores.
- Fortalecer las autorizaciones de créditos en base a una adecuada segregación de funciones.

#### **Metas**

Las metas estratégicas incluyen objetivos grandes a los que deseas llegar mediante las estrategias. Éstas pueden incluir tener una mayor porción del mercado, lograr una tasa de productividad del 90% de la capacidad o ser dueño de tus instalaciones en lugar de alquilarlas. Estos grandes objetivos toman tiempo y ubicarán tu negocio en una buena posición para que pueda mantener su crecimiento y rentabilidad. (Marino, 2017)

Se establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados, en consideración todas las organizaciones, coexistiendo en una compleja jerarquía, poseen múltiples metas, desde objetivos en lo que se refiere a valores, mismos que expresan amplias premisas de los valores que habrán de regir la compañía; pasando por objetivos organizacionales generales, los cuales establecen la naturaleza deseada de la empresa y las direcciones en que habrá de dirigirse hasta una serie de metas menos permanentes, y que definen tareas específicas para cada una de las unidades y sub-unidades organizacionales, así como todos los principales programas de actividades de cada subunidad. Las metas principales aquellas que afectan a la dirección general y viabilidad de la entidad se llaman metas estratégicas.

- Desarrollarse en mercados nacionales con las estrategias plantadas y marcando una tendencia de la moda deportiva mediante la publicidad, papelería y eventos participativos sociales y culturales, proporcionando atraer nuevos clientes a la empresa Style.
- Mantener y potenciar las competencias del personal para genera servicios de calidad inspirados en los principios y valores empresariales.
- Fomentar en todos los estamentos el conocimiento, creencia y pertenencia de los principios y valores empresariales y que eso conlleva a reflejarlo a los proveedores y clientes

Para la formulación de las estratégicas y metas que se deberá aplicar y mejorar continuamente dentro de las intsalacione4s de la empresa Style, la cual se presenta la matriz del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, para el mejoramiento de procesos, siendo esta; la herramienta básica de gestión estratégica, facilitando a los administradores una serie de estrategias a aplicar a través de la formulación de las cinco perspectivas.



### 3.3 Balance scorecard o cuadro de mando integral



**Gráfico 10.** Balanced Scorecard  
**Elaborado por:** López Lizbeth (2018)

Sin duda que, para la formulación de estrategias de acción a largo plazo, se trabajara en cuatro perspectivas:

#### **Perspectiva financiera**

La perspectiva financiera es muy importante para cualquier empresa o sector empresarial, pero en el caso del sector bancario, y concretamente en las cooperativas de crédito, es esencial para monitorizar el desempeño financiero de la estrategia marcada desde el punto de vista del accionista o propietario, en este caso el cliente.

Según menciona el autor Alejandra Zavala (2010) que la “Sus objetivos se centran en la creación de valor para los asociados, a través del logro de altos índices de rentabilidad con el mantenimiento de una sólida posición financiera”.

“Los objetivos financieros, en el caso de la banca y concretamente en cooperativas de crédito, son los más habituales en cuanto al establecimiento habitual de los mismos, pero deben servir de enfoque para los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas del BSC”(Campos, 2016), cita a (Kaplan y Norton, 2001).

Sin duda que el autor Vanesa Campos (2016), cita a Encinas (2010), “En nuestro caso, los objetivos financieros a largo plazo deben estar vinculados a la rentabilidad, productividad y eficiencia, factores clave en el desempeño financiero y con una estrecha relación entre ellos. Pero también deben contemplar otras dimensiones como solvencia, liquidez y gestión del riesgo, aspectos claves para garantizar la sostenibilidad y perdurabilidad del modelo propuesto.

Sin duda que es necesario señalar que todos estos indicadores deben utilizarse como inductores o principales en función de los objetivos estratégicos propuestos, definiendo un número reducido de ellos como indicadores principales de esta perspectiva, que, siendo fundamental para un sector productivo nacional, de establecerse en un número entre 3 y 6 indicadores clave.

Mientras que el autor Vanesa Campos (2016) cita a varios autores para dirigencia la perspectiva mercantil mencionando,

“Los objetivos estratégicos de esta dimensión, en el caso de las cooperativas de crédito, deben estar centrados en el crecimiento de los ingresos y el aumento de la productividad y eficiencia, factores con estrecha relación entre ellos (Encinas, 2010), lo que nos lleva a aumentar la rentabilidad. En los últimos años, las entidades que han demostrado fortaleza en estos aspectos, crecimiento de ingresos y aumento de productividad y eficiencia, están atravesando un entorno de gran incertidumbre como el actual con suficiencia, haciendo frente a los rápidos cambios de los mercados y adaptando sus estructuras con facilidad. Aquellas que manifestaron grandes debilidades están desapareciendo del mapa bancario, ya que cada vez es más difícil trasladar a los clientes las ineficiencias y baja productividad de estas entidades. (pág. 65).

### **Perspectiva del cliente**

Según menciona el autor Alejandra Zavala (2010), lo establece como “Sus objetivos se centran en dar satisfacción a las expectativas del mercado y clientes de la cooperativa. De su logro depende, en gran medida, la generación de ingresos y por ende la generación de valor enunciado en la perspectiva financiera”

“La función principal de las cooperativas de crédito consiste en prestar servicios financieros a sus socios y clientes, y a la vez obtener los resultados económicos necesarios para una satisfacción eficiente de los objetivos establecidos por su base societaria, para aportar valor a sus socios y clientes, reforzar su estabilidad a través de un adecuado sistema de capitalización y revertir parte de los beneficios obtenidos a la comunidad en la que operan” Vanesa Campos (2016) cita a (Palomo, 2007).

Sin duda que en este análisis se puede ejecutar muchas perspectivas, pero es esencial para las empresas productivas en categorías textil la base sobre la que establecer toda la estrategia de la organización.

“Las cooperativas tienen un “rasgo definitorio” el autor Palomo, R.J. & Gutiérrez, M. (2012), es que sus socios participan en las mismas como gestores, como propietarios, como clientes y como proveedores, por lo que la articulación estratégica de una propuesta de valor para este colectivo, en sus distintas dimensiones, es definitiva para el desarrollo futuro de este tipo de organizaciones, en las que la posibilidad de integrar como socios a diferentes grupos de interés (proveedores, clientes, propietarios y empleados) propicia una participación democrática en la toma de decisiones y la transparencia, y facilita la satisfacción de las expectativas de estos grupos de forma equilibrada”(pág. 26).

### **Perspectiva de proceso interno**

Según menciona el autor Alejandra Zavala (2010), lo establece como “Se identifican las actividades y procesos internos claves en la organización. De su éxito depende la satisfacción de las expectativas del mercado y clientes”.

Wealleans (2004) define el proceso “como un conjunto de actividades coordinadas que permiten alcanzar algo, y son importantes contribuidores a los negocios de la organización”.

La estrategia debe relacionarse con todos los procesos internos para ser integral, e incorporar temas estratégicos en relación a los procesos operativos, de relación con el

cliente, de innovación y reguladores y sociales (Martínez y Milla, 2005), pues son estos procesos internos los que crean y aportan la propuesta de valor para el cliente.

En las cooperativas de crédito, una de las estrategias de procesos internos que puede resultar eficaz para alcanzar los objetivos de eficiencia y productividad es el desarrollo de las estrategias de cooperación a través del Grupo Caja Rural y sus sociedades instrumentales, que ha permitido crear empresas nuevas manteniendo la personalidad jurídica de las cooperativas participantes, creando una verdadera “integración cooperativa” Vanesa Campos (2016) cita a (Melián, 2004).

El control interno y unos procesos de gestión del riesgo adecuados deben ser factores mitigantes de la principal fuente de problemas de cualquier entidad bancaria, así mismo los objetivos de esta perspectiva deben estar centrados en la mejora de los procesos internos críticos que permitan alcanzar los objetivos estratégicos propuestos en el resto de perspectivas y que transforman los activos intangibles de la empresa en proposiciones de valor, generando los indicadores relevantes para esta perspectiva.

### **Perspectiva de aprendizaje y desarrollo**

Según menciona el autor Alejandra Zavala (2010) “las bases del éxito actual y futuro de la organización están en las capacidades intelectuales del personal, el uso de tecnología y el acceso a fuentes de información”.

Esta perspectiva de aprendizaje y desarrollo define la capacidad de la empresa para obtener una ventaja competitiva en el mercado local y nacional a través de sus capacidades internas, basadas en los recursos humano, capital organizativa.

El recurso humano es clave en cualquier organización por constituir la base de construcción de cualquier estrategia. Desde este punto de vista, las prácticas de recursos humanos contribuyen al rendimiento de la organización mediante la construcción de capacidades organizativas y mejorando la satisfacción de los empleados, de los clientes y de los propietarios de la empresa. Sanchis y Campos (2010) proponen el diseño y utilización de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento en las cooperativas de crédito, pues cuestiones como el trabajo en

equipo y el desarrollo profesional alto aplicado a colectivos cualificados contribuyen a incrementar el grado de eficiencia y, por lo tanto, a la consecución de los objetivos propuestos en la perspectiva financiera.

La supervivencia en el entorno competitivo actual exige disponer de herramientas, suficientemente adaptadas, que permitan analizar la rentabilidad de las distintas líneas de negocio, de los clientes, de los segmentos actuales y potenciales, con el objetivo de apoyar la política comercial de la organización para fortalecer la presencia en los segmentos que contribuyan positivamente a mejorar el resultado global de la entidad Alejandra Zavala (2010) menciona a diferentes autores que tratan en este tipo de perspectiva en el cual detallamos a continuación;

“(Ibarrondo, 2002). Durante el periodo 2001-2007, el sector bancario desarrolló estrategias en esta perspectiva: a) fuerte desarrollo interno con estrategias de innovación tecnológica; b) estrategias de mejora de recursos humanos dirigidas a incrementar la eficiencia a través del aumento de productividad; c) aplicación de políticas de responsabilidad social y gobierno corporativo; d) estrategias de expansión territorial como forma de crecimiento orgánico (Palomo y Gutiérrez, 2012:142). En relación al capital organizativo, las cooperativas de crédito deben establecer el mejor equilibrio posible entre los costes de coordinación y los costes de autonomía de las unidades organizativas que la componen (Sanchis, Herrera y Soriano, 2000) para evitar sistemas excesivamente costosos o con un bajo entorno de control. Teniendo en cuenta el entorno competitivo bancario actual, las cooperativas de crédito deben apostar por un sistema de dirección descentralizado, de tal modo que la estructura organizativa contribuya a alcanzar de forma más eficaz la estrategia diseñada. La actual complejidad del entorno necesita una toma de decisiones ágiles y dotar de mayor capacidad de decisión a los niveles medios e inferiores contribuye a ello, aumentando las capacidades y la formación de los equipos. El sistema descentralizado permite avanzar en el aprendizaje estratégico de la organización y en el desarrollo de las personas que participan de la gestión de una entidad de crédito, ya que permite que todos los miembros de la organización dirijan sus esfuerzos hacia la consecución de los objetivos marcados por la misma (Arias, 1991) siendo coordinados por el equipo directivo de un modo continuo a través de la comunicación de la estrategia y su seguimiento periódico. (pág. 69).

### **Perspectiva de responsabilidad social**

La perspectiva de responsabilidad social se enfoca a desarrollar un análisis del hecho de la empresa productora Style no tienen la obligación, o dicho de otro modo no es su objetivo principal, el mantener la mayor rentabilidad posible para sus clientes, sino satisfacer las necesidades de los mismos, lleva a considerarlas como una fuente de eficacia social

“La actividad desarrollada por las cooperativas de crédito ha ido más allá de lo estrictamente financiero, convirtiéndose en un 17 importante elemento de vertebración territorial” (Martínez, 2005).

Al mismo tiempo, han demostrado hasta ahora que son capaces de alcanzar y mantener niveles altos de rentabilidad y eficiencia en relación a otras entidades bancarias que no forman parte de la Economía Social, y esto las convierte en entidades viables y sólidas

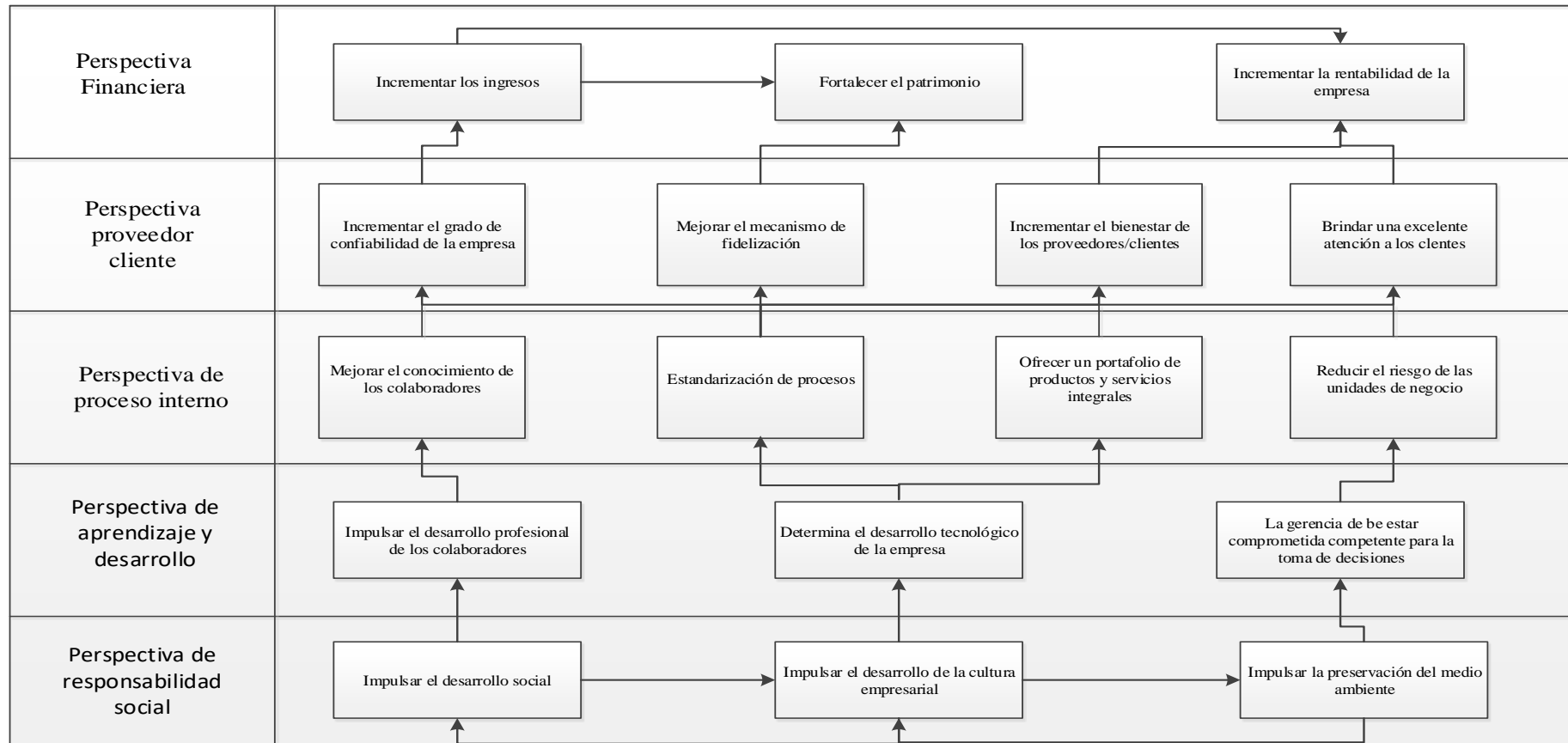
Sin duda que la propuesta de esta quinta perspectiva aplicable a las cooperativas de crédito, la perspectiva social, como cúspide del mapa estratégico, parece justificada ya que conforma el verdadero “dividendo social” de las cooperativas lo importante es como este sector se involucra en el tamaño o cuota de mercado considerándose su importancia para su alcance del total del sistema financiero, enfocados en el tipo de actividad que desempeña como motor del sector cooperativo y aportando la financiación necesaria de un amplio conjunto de las entidades de economía social

“Alejandra Zavala (2010) da cita a varios autores que identifican a esta perspectiva que se enfoca en desarrollo de variables a considerar dentro de la perspectiva social, se pueden incluir la dotación al fondo de educación y promoción educativa y el número de socios, como indicadores de su función. Aun cuando los objetivos sociales pueden integrarse en el resto de perspectivas, la propuesta de este trabajo es precisamente la contraria, diseñar el resto de objetivos para alcanzar los objetivos propuestos en la perspectiva social para, junto a la perspectiva financiera, alcanzar los objetivos socioeconómicos de este tipo de organizaciones. Soler (2012) propone, como elemento de diferenciación del resto de entidades de crédito, la revitalización de las características cooperativas reforzando el protagonismo de los socios, para destacar los valores de democracia, justicia social y compromiso con el desarrollo de su entorno geográfico.” (pág. 131).

Sin duda que la responsabilidad social, considerada como una nueva estrategia empresarial, proporciona efectos positivos de carácter transversal que suponen incrementos de la calidad en la dirección, gestión, del servicio a clientes internos y externos que supondrán una ventaja competitiva. Además, en las empresas textiles, la figura de los clientes representa la participación de la comunidad en la gestión, y la administración de las entidades financieras, así mismo creando un vínculo importante que debería ser aprovechado en el diseño, comercialización de productos y servicios

vinculados a la responsabilidad social para generar una mayor satisfacción y vinculación con la sociedad.

### 3.4 Análisis y determinación de estrategias



**Gráfico 11.** Mapa estratégico  
**Elaborado por:** López Lizbeth (2018)



### 3.4.1 Perspectiva financiera

- **Generación sostenida de ingresos:** Alcanzar el desarrollo y crecimiento de los ingresos percibidos por los servicios financieros en la empresa Style, sin duda que el incremento en los préstamos otorgados, así también por otros ingresos que se puedan generar de actividades propias de la institución, al menos este crecimiento deberá ser en 5% anual.
- **Asegurar la sostenibilidad y fortalecimiento del patrimonio:** Es el resultado último de la empresa textil Style; esta misma deberá ser auto-sostenible y para ello involucra que el patrimonio pueda fortalecerse promoviendo una adecuada rentabilidad.
- **Disminuir gastos:** El análisis e interpretación de costos no sólo debe centrarse en los costos reales sino en los costos de oportunidad, a partir de los diversos grupos y subgrupos de actividades identificadas en la cadena de valor del ciclo operacional o productivo, para centrar la atención en las categorías de costos que los diferencia con la competencia o con alternativas estratégicas es decir su ventaja competitiva, así mismo la calidad de cartera y los niveles de eficiencia en los gastos administrativos son claves para el control y disminución de costos, sin duda que el adecuado uso de los costos asegurara el crecimiento de la entidad financiera.
- **Incrementar la rentabilidad de la empresa:** El crecimiento de la empresa textil depende principalmente de los recursos con que pueda financiar el crecimiento, es por ello que es indispensable el control de la liquidez ya que es muy necesario para una actividad financiera creciente sana y responsable de la cooperativa, involucrando una mayor rentabilidad a la misma.

### 3.4.2 Perspectiva proveedor/cliente

- **Incrementar el grado de confiabilidad:** generar la atención oportuna a las inquietudes de los clientes que permita mejorar la confianza de la empresa Style a los servicios que presta.
- **Incrementar la cartera de nuevos asociados:** La obtención de una mejor diversificación de la cartera, el ingreso de nuevos clientes contribuirá al desarrollo de la empresa Style.
- **Minimizar la deserción de proveedores:** Para minimizar la infidelidad de los proveedores se establece un aceleramiento en el crecimiento que se deberá diversificar la cartera de productos de materia primas, de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la producción de la empresa Style.
- **Mejorar los mecanismos de fidelización de los clientes:** sin duda que para poder lograr la fidelidad de clientes debe asegurarse un incremento sostenido y progresivo de la rentabilidad, y una salud financiera en incremento, de igual manera hay que manejar la información adecuadamente.
- **Incrementar el bienestar de los clientes:** se deberá incrementar el servicio mediante la publicación de las páginas web de la empresa Style asegurando una mejor calidad de vida para el asociado satisfaciendo sus necesidades y requerimientos.
- **Brindar una excelente atención de servicio al cliente:** El cliente exigirá un trato cordial con atención rápida, con trámites simplificados y ofertas competitivas, no exista burocracia, el hacer que la instancia de los clientes de la empresa Style, por ende, sea placentera y tenga una experiencia positiva para regresar cada vez que desea.

### 3.4.3 Perspectiva proceso interno

- **Asegurar mayor interacción e integración de los miembros y estamentos de la empresa textil Style:** Se requiere el mejoramiento de los canales de integración e interacción entre los diversos estamentos con en los que no intervienen continuamente la comunicación o sean de desconexión, por lo que hay que encaminar relaciones sociables entre los miembros.
- **Mejorar el conocimiento de los colaboradores:** La implementación idónea de una adecuada selección de los colaboradores y la continua/constante capacitación, asesoría en diversas temáticas contribuirá al desarrollo organizacional, que conlleve al mejoramiento continuo.
- **Estandarizar procesos:** Desarrollo de una tecnología acorde a la realidad en la empresa textil Style”, la misma que permita una adecuada evaluación, así como acelerar los procesos de seguimiento y recuperación de los créditos, que son procesos críticos de la cooperativa.
- **Ofrecer un portafolio de Productos y servicios Integrales:** Planeación, promoción e innovación en el desarrollo de productos y servicios en captaciones y colocaciones; es un proceso clave en la generación continua de nuevos productos y servicios tanto en captaciones como en colocaciones por parte de equipos de trabajo de la empresa.
- **Reducir el riesgo de las unidades de negocio y nuevos negocios:** Es necesario el fondeo y distribución de recursos. La obtención de recursos tanto internas como externas y su adecuada distribución es una tarea prioritaria en la empresa.

### 3.4.4 Perspectiva de aprendizaje y desarrollo

- **Impulsar el desarrollo profesional de colaboradores y miembros competentes comprometidos con la empresa:** las metas de trabajo de cada promotor es una tarea prioritaria a realizar en el corto plazo.

- **Tener y mantener colaboradores competentes y comprometidos:** Colaboradores que hacen bien su trabajo debido a que están adecuadamente calificados y que se les paga de acuerdo a sus resultados es parte fundamental de la estrategia.
- **Lograr el desarrollo tecnológico acorde a las necesidades de la cooperativa:** Los formatos y software de gestión de información, evaluación crediticia que permitan un adecuado control y monitoreo, así como la infraestructura de seguridad y de apoyo físico permitirán lograr los objetivos más apremiantes.
- **Contar con una dirigencia competente y comprometida:** Los directivos capacitados y que colaboren activamente en la gestión y la promoción de los valores cooperativos dentro de las reuniones y asambleas generales.

#### 3.4.5 Perspectiva de responsabilidad social

- **Impulsar el desarrollo social:** Para una muy buena responsabilidad social que conlleve a la empresa, donde se deberá orientar todos los esfuerzos para el fortalecimiento con la colectividad que se vincule con la organización, oriéntense a privilegiar su calidad de vida de clientes internos y externos, el recurso humano y preservando el medio ambiente, aportando productos y servicios a la necesidad de los clientes, sin duda que impulsando siempre el desarrollo colectivo y de la comunidad.
- **Impulsar el desarrollo cultural:** Desarrollarse en sectores con que influya su cultura, es decir en comunidades ancestrales y que conlleven al progreso de los pueblos mediante los créditos de desarrollo comunitario, ayudando de esta manera que la entidad financiera tenga una perspectiva visionara de integración comunitario empresarial enfocándose a los clientes internos como externos la misma que esta cultura desarrolla se una atmósfera de cohesión entre los miembros de la empresa generando la dinámica cultural la cual

surge de la interacción entre las creencias y los valores, los héroes, los ritos y la red cultural.

La cultura de una institución financiera se lo puede identificar como la manera que se hacen las cosas, cómo establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa. De la misma forma, la cultura influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas y es una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con su estrategia, considerándose factor de éxito; pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades

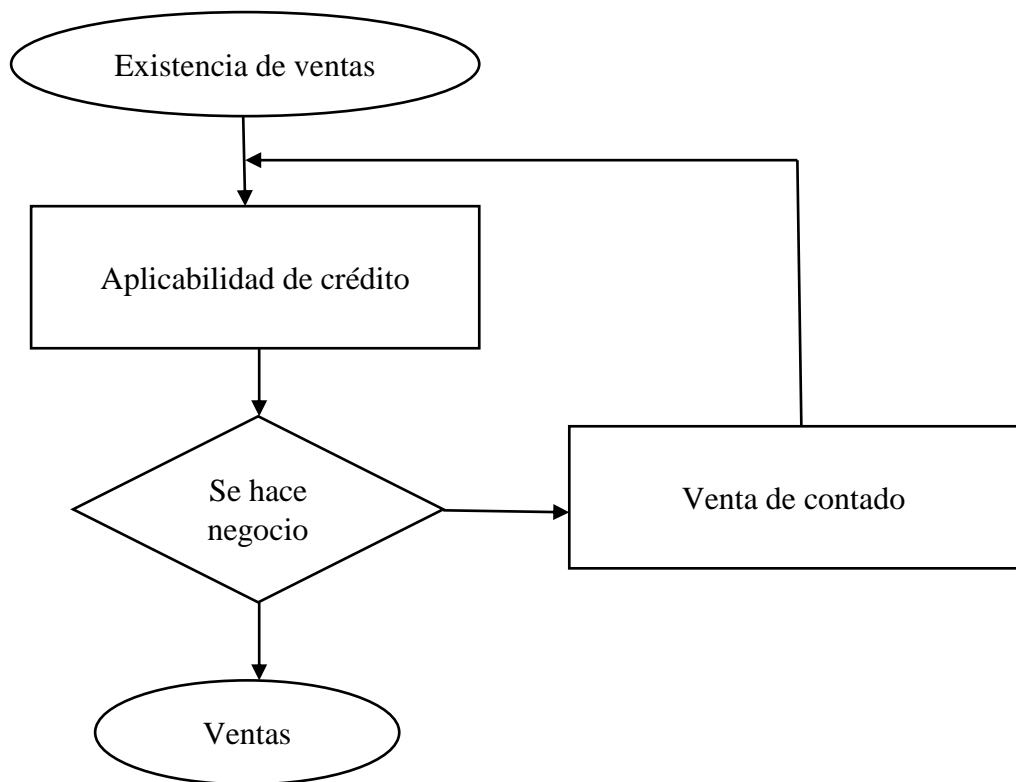
- **Impulsar el desarrollo ambiental:** Uno de los mecanismos para conllevar un ambiente sano es la preservación de la misma, la empresa textil Style gestionara y promoverá el uso adecuado de recursos naturales, basado en una cultura de reducción, reutilización, y reciclaje, que conlleve a la minimización del impacto que se puede generar en el proceso.

Sin duda que el control integral puede ayudar a minimizar el impacto ambiental, en el cual sus actividades permitan desarrollar un sentido de responsabilidad enmarcado en el control y la calidad total para fomentar responsabilidad y compromiso hacia el cuidado del medio ambiente y la gestión empresarial sea cada vez más participativa en el entorno. De tal manera que es un instrumento dinamizador en toda actividad organizacional y por ende la actitud empresarial permita idoneidad y responsabilidad proactiva, generando garantías financieras y de compensación para una eficiente responsabilidad civil

#### **FASE 4**

##### **Plan operativo de cobro**

##### **Estrategia básica**



**Gráfico 12.**Diagrama de Flujo  
**Elaborado por:** López Lizbeth (2018)

El cliente entra a un proceso de medición que se centra en la capacidad de adquisición del mismo, una vez determinado los índices de capacidad que presenta el cliente, se pasa a convenir la forma de pago, pudiendo ser en base a crédito o al contado y posteriormente se realiza una garantía por escrito del pedido realizado para soporte del cliente y respaldo que diferencia a la empresa Style por su cumplimiento con su clientela.

**Plan de ejecución**

Tabla 16.**Plan de ejecución**

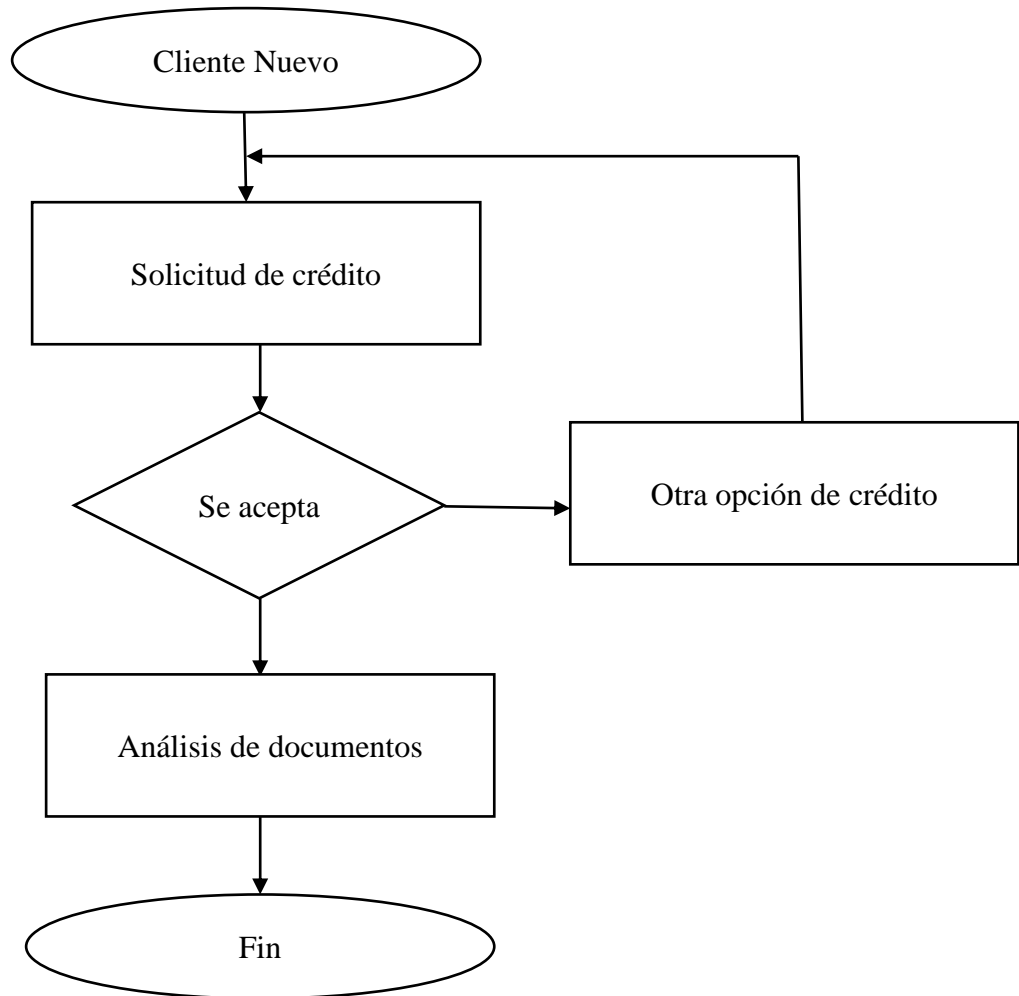
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>
Calcular el patrimonio con el que cuenta el cliente y el desglose del endeudamiento que posee en base al análisis de la solicitud.	Manejo de los indicadores financieros para medir la capacidad de endeudamiento del cliente.	Humanos Tecnológicos Suministros	\$ 1.500,00

	Incentivar las ventas en base a estrategias de créditos aplicables.  Medir el rendimiento de los créditos en base a las ventas totales realizadas en Style.		
Analizar el formato aplicable para el cliente a fin de que conocer el mercado en el que se desenvuelve, las competencias crediticias, laborales y legales que mantienen dentro de los tres últimos años	Definir con los parámetros de evaluación del cliente.  Enseñar al personal de Style el uso y manejo de las estrategias de cobranzas y la medición del cliente.	Humanos  Tecnológicos	\$ 500.00
Definir y diferenciar la situación actual del modelo de crédito y cobranzas con los procedimientos actuales a desempeñar.	Adecuar las políticas a medir en base al éxito de las ventas y el flujo de efectivo	Humano  Materiales  Tecnológico	\$ 1.000.00
TOTAL			\$ 3.000.00

**Elaborado por:** López Lizbeth (2018)

En lo referente a los indicadores financieros para medir la capacidad de endeudamiento del cliente, cabe recalcar que las ventas cuando son en gran cantidad se las realiza por créditos, siempre y cuando se analicen las cuentas principales del cliente aplicando los índices de endeudamiento y las herramientas de análisis crediticio en el perímetro comercial bancario y financiero y así se conocerá las tendencias del cliente en el cumplimiento de sus obligaciones y a la capacidad de pago que este posee, además de los activos básicos y la gestión de su pasado judicial.

## Flujograma de créditos clientes nuevos



**Gráfico 13.**Diagrama de Flujo  
**Elaborado por:** López Lizbeth (2018)

Los clientes se desarrollan en base a la capacidad de endeudamiento que posean, además de solventar documentos crediticios, tiende a buscar datos que permitan garantizar un éxito en la negociación en base a la disminución del riesgo de tener cuentas descritas como malas, es por ello el proceso de coordinar las investigaciones básicas para el control de cada cuenta del cliente.

### Análisis de cobranzas a clientes

#### Actividades

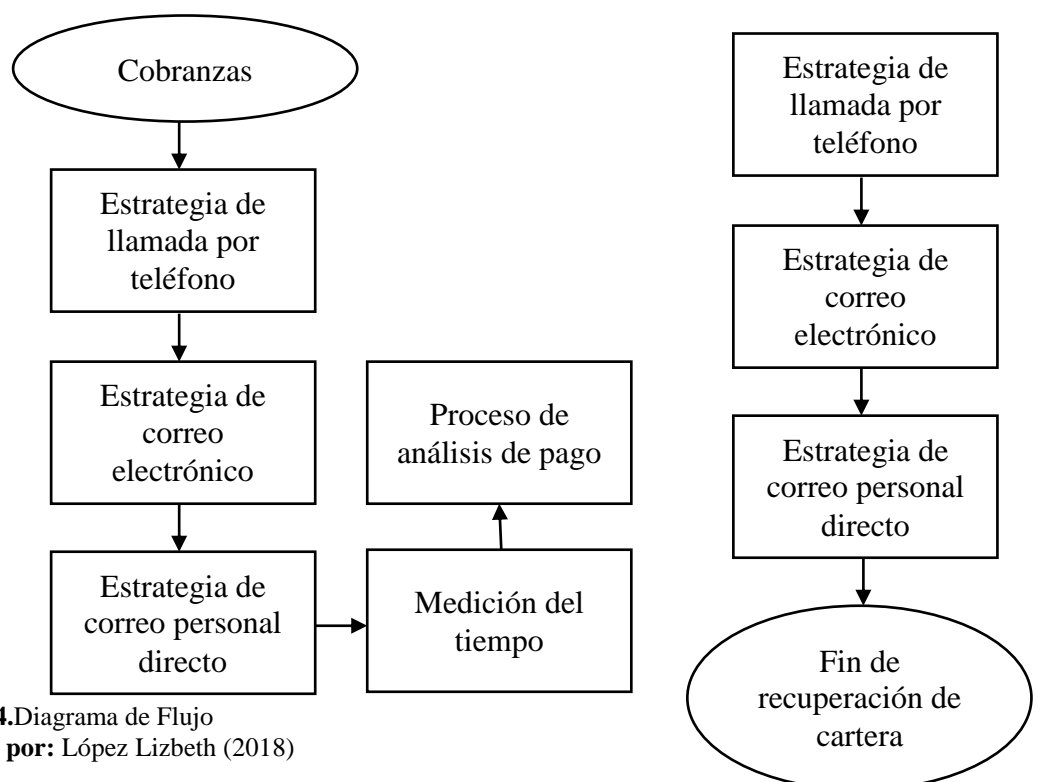
Cobranzas



Estrategias de llamada por teléfono  
 Estrategias de correo electrónico  
 Estrategias de redes sociales  
 Proceso de correo personal directo  
 Medición del tiempo  
 Proceso de análisis de pago neto  
 Proceso de incobrable  
 Llamado a familiares y visitas  
 Políticas de pago

Se establece en proceso de llamado al cliente cuyo plazo de pago esta vencido, coordinando la información en base a la comunicación directa vía telefónica y envío de correo electrónico para que a través de la información coordine con el departamento el pago los valores pendientes, se establece el tiempo y se coordina las cantidades, además se establece un resumen en base a las cuenta que resulta incobrable por la mala distribución de la información y pérdida total de cliente, acorde al detalle de las políticas de cuentas incobrables.

### Transacción de créditos a clientes nuevos



**Gráfico 14.**Diagrama de Flujo  
**Elaborado por:** López Lizbeth (2018)

Este proceso de cobranza establecido en base a las diferentes estrategias, se encauza a obtener un promedio en base a la similitud de las negociaciones establecidas por el mercado y las competencias.

### **Requisito de solicitud de crédito**

Se detalla toda la inscripción del cliente sumado los documentos tradicionales como cedula papeleta de votación estados financieros, planilla de agua luz y teléfono garantías personales, documentos firmados por el crédito obtenido entre otros detallados como políticas de crédito.

### **Medición y monto de crédito**

No amerita un control detallado de los valores que cada cliente posee e y el tiempo de pago, debido a la constante ventas y la extensión de crédito un cliente mantiene un momento en dólares de crédito que van de acuerdo al grado de ventas que el realiza de manera mensual o trimestral, para de esa manera medir los montos de créditos otorgados y las gestiones de pago al día o con retraso en la que está incluyendo su procesos de negociación, un cliente que constante solicita crédito se crea la cultura de pago, pero si este se extiende se asocia a un riesgo que debemos detectar para impedir el rompimiento del convenio establecido.

Los balances tanto el general como el de pérdidas y ganancia nos permiten hacer actividades de gestión financiera en donde se establece las comparaciones entre las cuentas y se lograra determinar cuál cuenta mantienen mayor determinación.

## **FASE 5**

### **4 Evaluación y control**

Se implementa mediante el Balanced scorecard perspectiva financiera para la recuperación de cartera de la empresa Style.

## 4.1 Implementación de estrategias

### 4.1.1 Balanced scorecard

**Tabla 17.** Tabla de Balanced scorecard perspectiva financiera

TABLA BALANCED SCORECARD								SEMAFORIZACIÓN		
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROYECTOS/INICIATIVAS/ESTRATEGIAS	INDICADOR RESULTANTE	RESPONSABLE	FECHA	PRESUPUESTO	ALCANCE	VERDE	AMARILLO	ROJO
FINANCIERA	Generación sostenida de ingresos	Realizar una negociación con la empresa textil Jhonatex, ubicada en la cabecera cantonal de la provincia de Tungurahua que se encarga de administrar un sistema de pagos, el cual ofrece más de 50 productos de distintos servicios (cobros y pagos) con la finalidad de generar comisiones y brindar servicios adicionales a los clientes que incrementen sus ingresos.	APORTE DEL SISTEMA A LAS UTILIDADES=TOTAL COMISIONES/TOTAL UTILIDADES	GERENCIA JEFATURA OPERATIVA /	ENERO 2018	\$1600,00	25%	25%	<15%	<10%
	Asegurar la sostenibilidad y fortalecimiento del patrimonio empresarial	Capacitar al personal de la Jefatura operativa financiero, en temas de atención al cliente, evaluación crediticia y recuperación de cartera, para asegurar y fortalecer el patrimonio de la institución, así como generar una rentabilidad sostenible.	PERSONAL CAPACITADO=# DE PERSONAL CAPACITAD/TOTAL PERSONAL JEFATURA OPERATIVA	JEFATURA OPERATIVA / CONTABLE	FEBRERO, MARZO, JULIO, 2018	\$1500,00	100%	100%	>90	>60

<b>Disminuir gastos</b>	Diseñar hojas de control y evaluación del gasto en la institución, con la finalidad de evitar la mala utilización de fondos y gastos innecesarios.	DISMINUCIÓN DE GASTO=AHORRO/TOTAL GASTO PRESUPUESTADO	JEFATURA OPERATIVA / FINANCIERO	FEBRERO 2018	\$120,00	15%	15%	>10	>5
<b>Incrementar la rentabilidad de la empresa Style</b>	Impulsar el desarrollo empresarial mediante herramientas de logro y con estrategias empresariales enfocadas en esta propuesta, donde el aumento de ventas sea significativa mensual para tener utilidad de la empresa.	ROA=T. UTILIDADES/T. ACTIVOS ROE=T. UTILIDADES/T. PATRIMONIO	JEFATURA OPERATIVA / CONTABLE	MARZO, ABRIL, JULIO, 2018		15%	15%	>10	>5

Elaborado por: López Lizbeth (2018)

**Tabla 18.**Tabla de Balanced scorecard perspectiva clientes

TABLA BALANCED SCORECARD								SEMAFORIZACIÓN		
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROYECTOS/INICIATIVAS/ESTRATEGIAS	INDICADOR RESULTANTE	RESPONSABLE	FECHA	PRESUPUESTO	ALCANCE	VERDE	AMARILLO	ROJO
CLIENTES	<b>Incrementar el grado de confiabilidad de la empresa</b>	Diseñar un plan publicitario para incrementar la credibilidad institucional y atraer nuevos clientes.	IMPACTO DEL PLAN PUBLICITARIO=T. COSTO PLAN PUBLICITARIO/# DE NUEVOS CLIENTES	JEFATURA COMERCIAL	MARZO 2018	\$2500,00	45%	45%	<30%	<10%
	<b>Incrementar la cartera de nuevos clientes</b>	Diseñar un plan publicitario para incrementar la credibilidad institucional y atraer nuevos clientes.	IMPACTO DEL PLAN PUBLICITARIO=T. COSTO PLAN PUBLICITARIO/# DE NUEVOS CLIENTES	JEFATURA FINANCIERO	MARZO 2018		30%	30%	>90	>60

<b>Incrementar el bienestar de los clientes</b>	Estudiar e implementar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para mejorar los aspectos de bienestar social y ambiental.	BALANCE SOCIAL	GERENTE JEFATURA OPERATIVAS	MAYO 2018	\$1200,00	100%	15%	>10	>5
<b>Minimizar la deserción de los clientes</b>	Capacitación a los clientes sobre cultura financiera, sobre endeudamiento, administración correcta de un préstamo, para minimizar la deserción de los mismo y apoyarles en actividades productivas.	CLIENTES CAPACITADOS= #DE CLIENTES CAPACITADOS/TOTAL CLIENTES	JEFATURA COMERCIAL	MARZO 2018	\$1440,00	30%	15%	>10	>5
<b>Mejorar los mecanismos de fidelización de los clientes</b>	Capacitación a los clientes sobre cultura financiera, sobreendeudamiento, administración correcta de un préstamo, para minimizar la deserción de los mismo y apoyarles en actividades productivas.	CLIENTES CAPACITADOS= #DE CLIENTES CAPACITADOS/TOTAL CLIENTES	JEFATURA OPERATIVA	ABRIL 2018		100%	100%	>80%	>60%

<p><b>Brindar una excelente atención de servicio al cliente</b></p>	<p>Capacitar al personal de la Jefatura operativa financiera, en temas de atención al cliente, evaluación crediticia y recuperación de cartera, para asegurar y fortalecer el patrimonio de la institución, así como generar una rentabilidad sostenible.</p>	<p>SATISFACCIÓN DEL CLIENTE=TOTAL QUEJAS/# DE QUEJAS SOLUCIONADAS</p> <p>ATENCIÓN AL CLIENTE=# DE PERSONAS SATISFECHAS/TOTAL DE PERSONAS ATENDIDAS</p>	<p>JEFATURA OPERATIVA / FINANCIERA</p>	<p>ABRIL, JULIO, 2018</p>	<p>\$1500,00</p>	<p>100%</p>	<p>100%</p>	<p>&gt;80%</p>	<p>&gt;60%</p>
---	---	--	--	---------------------------	------------------	-------------	-------------	----------------	----------------

Elaborado por: López Lizbeth (2018)



**Tabla 19.**Tabla de Balanced scorecard perspectiva procesos internos

TABLA BALANCED SCORECARD								SEMAFORIZACIÓN		
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROYECTOS/INICIATIVAS/ESTRATEGIAS	INDICADOR RESULTANTE	RESPONSABLE	PERIODICIDAD	PRESUPUESTO	ALCANCE	VERDE	AMARILLO	ROJO
PROCESOS INTERNOS	Asegurar mayor interacción e integración de los miembros y estamentos de Style	Organización de una mañana deportiva para integración de todos quienes conforman la institución, con la finalidad de fomentar la amistad, competitividad y el compañerismo.	INTERACCIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LA INSTITUCIÓN=#ASISTENTES EVENTO SOCIAL/TOTAL INVITADOS	GERENTE DE LA EMPRESA STYLE	JUNIO 2018 NOV. 2018	\$300,00	45%	45%	<30%	<15 %
	Mejorar el conocimiento de los colaboradores	Capacitar a los jefes departamentales, en temas de atención al cliente, administración del crédito, para impulsar las áreas de la institución con el afán de mejor el alcance de metas y objetivos.	PERSONAL ADMINISTRATIVO CAPACITADO= #DE ADMINISTRATIVOS CAPACITADOS/TOTAL PERSONAL ADMINISTRATIVO	ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS	AGOSTO 2018	\$800,00	30%	30%	<15%	<10 %

<b>Estandarizar procesos</b>	Actualizar software y hardware en la institución, con la finalidad de mejorar el servicio y prevenir posible pérdida de información, como tardía en procesar los documentos.	ACTUALIZACIÓN DE SOFTWARE=#DE MAQ. ACTUALIZADAS/TOTAL MAQUINAS	ENCARGADO DE TECNOLOGÍA	MENSUAL	\$400,00	100 %	100%	<80%	<60 %
<b>Ofrecer un portafolio de Productos y servicios Integrales</b>	Realizar una negociación con la empresa textil Jhonatex que se encarga de administrar un sistema de pagos, el cual ofrece más de 50 productos de distintos servicios (cobros y pagos) con la final de generar comisiones y brindar servicios adicionales a los clientes que incrementen los ingresos.	APORTE DEL SISTEMA A LAS UTILIDADES=TOTAL COMISIONES/TOTAL UTILIDADES	JEFATURA OPERATIVA / OPERATIVA /	ABRIL 2018		30%	30%	<15%	<10 %
<b>Reducir el riesgo de las unidades de negocio y nuevos negocios</b>	Implementar la unidad de riesgos en la empresa, con el fin de precautelar los intereses de la misma y evitar problemas como la liquidez, elevada cartera, etc.	RIESGOS DE NEGOCIOS=# NEGOCIACIONES NO REALIZADAS/TOTAL NEGOCIACIONES	JEFATURA OPERATIVA / CONTABLE	DICIEMBRE 2018	\$1500,00	45%	45%	<30%	<15 %

Elaborado por: López Lizbeth (2018)

**Tabla 20.**Tabla de Balanced scorecard perspectiva Aprendizaje y conocimientos

TABLA BALANCED SCORECARD							SEMAFORIZACIÓN		
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROYECTOS/INICIATIVAS/ESTRATEGIAS	INDICADOR RESULTANTE	RESPONSABLE	PERIODICIDAD	ALCANCE	VERDE	AMARILLO	ROJO
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	Impulsar el desarrollo profesional de colaboradores y miembros competentes y comprometidos de la empresa	Capacitar a los jefes y directivos departamentales en temas de administración del área financiera, para impulsar las áreas de la institución con el afán de mejorar el alcance de metas y objetivos.	PERSONAL ADMINISTRATIVO CAPACITADO= #DE ADMINISTRATIVOS CAPACITADOS/TOTAL PERSONAL ADMINISTRATIVO	GERENTE ENCARGADO DE RR.HH.	JULIO 2018	100%	100%	<80%	<60%
	Tener y mantener colaboradores competentes y comprometidos	Promover un plan de comunicación interno, con la finalidad de obtener datos en tiempos real y la interacción de cada departamento, así como tomar decisiones adecuadas.	TRAFICO DE INFORMACIÓN INTERNA=MAILS ENVIADOS A GERENCIA/TOTAL MAILS RECIBIDOS EN GERENCIA	GERENTE	JULIO 2018	100%	100%	<80%	<60%

<p><b>Lograr el desarrollo tecnológico acorde a las necesidades de la empresa</b></p>	<p>Actualizar software y hardware en la institución, con la finalidad de mejorar el servicio y prevenir posible pérdida de información, como tardía en procesar los documentos de la empresa Style.</p>	<p>ACTUALIZACIÓN DE HARDWARE=# DE MAQ. REPLAZADAS/TOTAL MAQUINAS</p>	<p>GERENTE ENCARGADO DE TECNOLOGÍA</p>	<p>MENSUAL</p>	<p>100%</p>	<p>100%</p>	<p>&lt;80%</p>	<p>&lt;60%</p>
<p><b>Contar con una dirigencia competente y comprometida</b></p>	<p>Capacitar a los jefes y directivos departamentales en temas de administración de recuperación de cartera de la empresa Style, para impulsar las áreas de la institución con el afán de mejorar el alcance de metas y objetivos.</p>	<p>PERSONAL ADMINISTRATIVO CAPACITADO= #DE ADMINISTRATIVOS CAPACITADOS/TOTAL PERSONAL ADMINISTRATIVO</p>	<p>JEFATURA COMERCIAL</p>	<p>JULIO 2018</p>	<p>100%</p>	<p>100%</p>	<p>&lt;80%</p>	<p>&lt;60%</p>

Elaborado por: López Lizbeth (2018)

**Tabla 21.**Tabla de Balanced scorecard perspectiva de desarrollo social

TABLA BALANCED SCORECARD							SEMAFORIZACIÓN		
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROYECTOS/INICIATIVAS/ESTRATEGIAS	INDICADOR RESULTANTE	RESPONSABLE	PERIODICIDAD	ALCANCE	VERDE	AMARILLO	ROJO
DESARROLLO SOCIAL	<b>Impulsar el desarrollo social en la empresa Style</b>	Capacitar a los jefes y directivos departamentales en temas de desarrollo social, para impulsar el mejoramiento de la comunidad aledaña en vinculación con la empresa.	PERSONAL Y COMUNIDAD CAPACITADO = #DE CAPACITADOS/TOTAL DE PERSONAS CAPACITADAS	GERENTE ENCARGADO DE RR.HH.	MAYO 2018	100%	100%	<85%	<60%
	<b>Implementar el desarrollo de la cultura empresarial en la empresa Style</b>	Promover un plan de desarrollo comunitario, con la finalidad de potencializar los comercios de las comunidades.	NUMERO DE PROYECTOS = NUMERO DE PROYECTOS DESARROLLADOS/ NUMERO DE PROYECTOS APROVADOS	GERENTE GENERAL	JUNIO 2018	100%	100%	<80%	<60%

	<b>Impulsar la preservación del medio ambiente, desarrollando proyectos como las 3R.</b>	Desarrollar estrategias de protección ambiental desarrollando estrategias de las 3 R (Reducción, reciclaje y reutilización)	RESIDUO GENERADO = CANTIDAD DE RESIDUO/TOTAL DE FUENTES AMBIENTALES	GERENTE GENERAL	MENSUAL	100%	100%	<90%	<70%
--	--	---	--	-----------------	---------	------	------	------	------

Elaborado por: López Lizbeth (2018)

## Control

El control del Plan Estratégico debe ser evaluado trimestral, semestral, o anualmente por parte de la alta gerencia y el concejo de administración, para medir el alcance de los objetivos estratégicos y las metas alcanzadas. Este punto es de vital importancia que no debe faltar en el plan y al referirse al control, se refiere a una actividad permanente, que contribuirá al alcance de los objetivos.

Para lo cual se propone el siguiente esquema de control y evaluación:

**Tabla 22.**Matriz de control

Hoja de control					
Años	Meses	Objetivo estratégico n°	Alcance (en%)	Observaciones	Firma Responsabilidad
2018	ENERO-FEBRERO				
	MARZO-ABRIL				
	MAYO-JUNIO				
	JULIO				
Años	Meses	Objetivo estratégico n°	Alcance (en%)	Observaciones	Firma Responsabilidad
2019	ENERO-FEBRERO				
	MARZO-ABRIL				
	MAYO-JUNIO				
	JULIO				
Años	Meses	Objetivo estratégico n°	Alcance (en%)	Observaciones	Firma Responsabilidad
2020	ENERO-FEBRERO				
	MARZO-ABRIL				
	MAYO-JUNIO				

	JULIO				
Años	Meses	Objetivo estratégico n°	Alcance (en%)	Observaciones	Firma Responsabilidad
2021	ENERO-FEBRERO				
	MARZO-ABRIL				
	MAYO-JUNIO				
	JULIO				
Años	Meses	Objetivo estratégico n°	Alcance (en%)	Observaciones	Firma Responsabilidad
2022	ENERO-FEBRERO				
	MARZO-ABRIL				
	MAYO-JUNIO				
	JULIO				

**Elaborado por:** Andrea López (2018)

Sin duda que para evaluar la matriz del plan estratégico se medirá el alcance de los objetivos; los mismos que deben ser medibles en forma porcentual, y a mediano plazo.

### **1.- ¿Quiénes se solicita evaluar?**

A los todos los empleados de los diferentes departamentos en especial al área financiera de la empresa Style y en el ámbito de vinculación comunitaria.

### **2.- ¿Por qué evaluar?**

Se evalúa ya que mediante indicadores se puede dar el seguimiento adecuado y tratando de mejorar el indicador consiguiendo una eficacia y eficiencia los indicados



y sin duda todo lo que se mide se puede mejorar, en función de los objetivos planteados.

### **3.- ¿Para qué evaluar?**

Generar un mejoramiento continuo en los indicadores que generen una problemática para la entidad financiera y consigo lograr el cumplimiento de las actividades propuestas

### **4.- ¿Qué evaluar?**

Se evalúa la implementación de las estrategias mediante los objetivos planteados y metas propuestas observando el cumplimiento o no de lo propuesto.

### **5.- ¿Quién evalúa?**

Quiénes son los evaluadores mediante este documento pueden hacerlo los auditores internos que pueden ser los propios empleadores administrativos quienes conocen los procesos de la entidad financiera de la propuesta y la implementación mientras que la situación actual de la empresa lo realizara el investigador.

### **6.- ¿Cuándo evaluar?**

La situación actual de la empresa será evaluada y defendida por el autor de la investigación mientras la gestión documental e implementación será evaluado por la entidad financiera don dando un fiel cumplimiento a las fechas establecidas en el documento de grado.

### **7.- ¿Cómo evaluar?**

Es muy sencillo evaluar uno de los métodos es mediante monitoreo de las actividades planteadas en las estrategias para el cumplimiento de los objetivos.

### **8.- ¿Con qué evaluar?**

Se debe evaluar mediante un checklist de levantamiento de información donde se detalla, los objetivos a cumplir en las fechas establecidas y dando mención al cumplimiento o no de las mismas y entregando un informe de auditoría interna de la entidad financiera además también se evalúa dando observación, y las tomas de decisiones en la empresa Style

### **Resultados esperados**

Se espera resultados positivos con esta propuesta.

- Tener un diagnóstico de la situación actual que enfrenta la empresa
- La adecuada toma de decisiones en la empresa Style
- Aumento de la capacidad de financiamiento para responder a las necesidades de los clientes internos y externos de la empresa Style
- Reforzar los procedimientos y formular nuevas políticas para ejecutar mejoras en el proceso productivo y generar una mejor atención al cliente y eliminar las barreras a la formalización.
- Mayor manejo de la parte de la gestión administrativa y financiera de la empresa Style, con el fin de que la toma de decisiones sea la más después de un análisis técnico que se le realice, permitiendo que esto sea lo adecuado en el fortalecimiento de la entidad financiera.

## Bibliografía

- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria del Sector Financiero Popular y Solidario . (2012). Quito : <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Ley%20Orgánica%20de%20Economía%20Popular%20y%20Solidaria.pdf/0836bc47-bf63-4aa0-b945-b94479a84ca1>.
- Tocaf. (2012). Versión actualizada resultante de la incorporación al Decreto N° 150/012 de las modificaciones incluidas en la Ley N° 18.996. España : <https://www.comprasestatales.gub.uy/ManualesDeUsuarios/manual-procedimiento-compras/Manual.html?TOCAF.html>.
- Acurio, F. (2015). Efectivo. España: [http://gc.initelabs.com/recursos/files/r157r/w13026w/ContaFinII\\_U01\\_5aEd.pdf](http://gc.initelabs.com/recursos/files/r157r/w13026w/ContaFinII_U01_5aEd.pdf).
- Alvarado, M. T. (2011). Metodología para elaborar un plan estrategico y rediseño organizacional de una unidad de produccion agropecuaria. Torreón, México: <http://www.redalyc.org/pdf/141/14100903.pdf>.
- Asamblea Constituyente. (2008). Constitución política de la República del Ecuador. Montecristi-Manta: [http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf).
- Azubadin, I. C. (2010). Control interno del proceso de compras y su incidencia en la liquidez de la empresa comercial yucaila cía. Ltda. Latacunga.
- Badano, A. (2015). Mejores prácticas de gestión de cobranzas . Cuenca : <http://blog.intiza.com/proceso/>.
- Banco Central de la República de Argentina . (2015). Clasificación de deudores. En Última comunicación incorporada: “A” . Argentina : [http://www.bcra.gov.ar/pdfs/texord/texord\\_viejos/v-cladeu\\_16-05-16.pdf](http://www.bcra.gov.ar/pdfs/texord/texord_viejos/v-cladeu_16-05-16.pdf).
- Barreno, C., García, A., & Zurita, S. (2009). Creacion de una empresa de cobranzas y Asesorias comerciales. GUayaquil-Ecuador: <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/526/1/1017.pdf>.

- Barriga Toscano Gioconda, K. (2018). "Gestión de cartera y liquidez de la empresa textil el peral cia. Ltda.". Ambato – Ecuador: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream>.
- Basantes, L. (2009). Índice de Liquidez.
- Belaunde, G. (2010). Riesgos Financieros. <http://blogs.gestion.pe/riesgosfinancieros/2012/10/el-riesgo-de-liquidez.html>.
- Blandez, M. (2016). Proceso Administrativo. México: Digital UNID.
- Brealey, R. A., Stewart, M., & Allen, F. (2010). Principios de finanzas corporativas. McGraw-Hill Interamericana editores.
- Brigham , E., & Houston, J. (2006). *Fundamentos de administración financiera (10ª ed.)*. México. : Cengage Learning Editores.
- Buero. (2010). Cómo lograr calidad de cartera.
- CaixaBank. (2012). la liquidez. *El aula del Accionista, 2*.
- Campos, V. (2016). La dirección estratégica en las cooperativas de crédito. Utilización del balanced scorecard. España: <http://ciriec.es/wp-content/uploads/2016/10/COMUN006-PONENT4-CAMPOS-GUILLEN-SANCHIS-ok.pdf>.
- Carrillo, R. (2012). La contabilidad en la administración de empresas. Mexico: Hispano - Americana.
- Cazau, M. (2006). Relacion en las variables de estudio . Colombia : HJS\_JUAREZ.
- Censos, I. N. (marzo de 2016). INEC. Obtenido de INEC: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2016/Marzo\\_2016/Presentacion\\_pobreza\\_0316.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2016/Marzo_2016/Presentacion_pobreza_0316.pdf)
- Chagolla, M. (2011). Administración Financiera de Tesorería. <http://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/Academia%20de%20Finanzas/Finanzas%20II%20Mauricio%20A.%20Chagolla%20Farias/ADMINISTRACION%20FINANCIERA%20CAPITULO%202.pdf>.
- Chiluiza, P. (2011). La recaudación de la cartera vencida como herramienta para mejorar la rentabilidad en la empresa frevi de la ciudad de ambato en el período 2011. Ambato-Ecuador: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/3555/1/TA0281.pdf>.
- Civildo, F. (2013). Derecho Civil II. [https://www.upf.edu/dretcivil/\\_pdf/mat\\_fernando/civildos2.pdf](https://www.upf.edu/dretcivil/_pdf/mat_fernando/civildos2.pdf).

- Comunidad de Madrid. (2010). Definición y conceptos básicos de contabilidad.
- Crespin, C. (2010). Medidas de Liquidez.
- Cruz, M. I. (2013). Planeación Estratégica .  
<http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>.
- Dávila, R. (2010). Aproximación de Riesgo de Liquidez.
- Delgado, O. (2015). Pasivos a Corto Plazo y Largo Plazo . Ambato:  
<https://cursos.aiu.edu/Introducci%C3%B3n%20a%20las%20Finanzas/PDF/Tema%205.pdf>.
- Díaz, A. (2015). Apuntes de Finanzas. Mexico: Para lo cual según Oroche, (2012)menciona lo siguiente:.
- Durán Herrera, J. J. (2011). Diccionario de finanzas. Editorial del economista.
- Elias, M. (2010). Capital de Trabajo.
- Enciclopedia Financiera. (2012). Indicadores Financieros.
- Euroresidentes. (2012). Riesgo de Liquidez.  
[https://www.euroresidentes.com/empresa\\_empresas/diccionario\\_de\\_empresa/finanzas/r/riesgo-de-liquidez.htm](https://www.euroresidentes.com/empresa_empresas/diccionario_de_empresa/finanzas/r/riesgo-de-liquidez.htm).
- Fernández Gutiérrez, M. (2005). tesis de Maestría en Administración de la Universidad Iberoamericana de México denominada “Administración del departamento de crédito y cobranzas en empresas farmacéuticas”. En S. Zwaiman, Administración del departamento de crédito y cobranzas en empresas farmacéuticas (pág. 25). Mexico.
- Finney, H. (2012). Contabilidad general.
- Fonseca, O. (2010). Capital de trabajo.
- Fuentes, J. (2007). Conceptos Generales de la Contabilidad.
- Gamboa Muñoz, E. (2009). Definición de Pasivo, corto y largo plazo. México :  
<http://pymesempresariales.com/definicion-de-pasivo-corto-y-largo-plazo/>.
- Gamero, A. (2010). Admnsitración financiera de cuentas por cobrar. México.
- García, M. (2014). Introduccion a la finanzas. Mexico: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V. doi:: 978-607-438-879-4
- García, S. (2009). Descripción de las cuentas y sus agrupamientos.
- Gavilán, B., Guezuraga, N., & Beltla, P. (2012). Guía básica para la gestión económica financiera. España:  
[http://biblioteca.hegoa.ehu.es/system/ebooks/17281/original/Guia\\_basica.pdf](http://biblioteca.hegoa.ehu.es/system/ebooks/17281/original/Guia_basica.pdf).

- Gitman, L. (2003). Principios de administración financiera (3era ed.). México: Pearson Educación.
- Gooderl, J. (2012). Administración de Pequeñas Empresas. México : Cengage Learning.
- Guamán Totoy, N. A. (2011). Las cobranzas y la recuperación de la cartera vencida de clientes de la empresa cero choques automotores y vehículos de la ciudad de Ambato. Ambato.
- H. Congreso Nacional. (2005). Código civil. Quito: [http://www.logrono.gob.ec/wp-content/uploads/2016/06/codigo\\_civil.pdf](http://www.logrono.gob.ec/wp-content/uploads/2016/06/codigo_civil.pdf).
- Hernández, J. (2009). Formulación de objetivos de trabajo. <http://www.monografias.com/trabajos68/formulacion-objetivos-trabajo/formulacion-objetivos-trabajo2.shtml#ixzz4qgbrHuGQ>.
- Hurtado, A. (2010). Manual de Contabilidad en Finanzas.
- Hurtado, D. (2008). Principios de administración. Colombia: Editorial ITM.
- IFRS. (2009). Estados de Flujos de Efectivo. [http://www.ifrs.org/Documents/7\\_EstadosdeFlujosdeEfectivo.pdf](http://www.ifrs.org/Documents/7_EstadosdeFlujosdeEfectivo.pdf).
- Jose, C. (2010). Contabilidad General.
- Kennedy, R. (2010). Gestión Financiera.
- Lawrence, D. (2003). Finanzas a nivel del Ecuador.
- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. (1994). Reglamento a la ley general de instituciones del sistema financiero. Quito : [https://www.imolin.org/doc/amlid/Ecuador/Ecuador\\_Reglamento\\_Ley\\_Entidades\\_Financieras\\_de\\_1994.pdf](https://www.imolin.org/doc/amlid/Ecuador/Ecuador_Reglamento_Ley_Entidades_Financieras_de_1994.pdf).
- López Ramos, N. (2010). Tribunales Colegiados de Circuito. México: <http://sjf.scjn.gob.mx/SJFSist/Documentos/Tesis/163/163641.pdf>.
- Lopez, M. (2008). Contabilidad Básica.
- López, M. (2009). Conceptos Básicos de Contabilidad.
- Ludewig, C. (2015). UNIVERSO Y MUESTRA. <http://www.smo.edu.mx/colegiados/apoyos/muestreo.pdf>.
- Machuca, E. (2010). Prueba Ácida.
- Marino, R. A. (2018). ¿Cuál es la diferencia entre metas estratégicas y objetivos estratégicos? <http://pyme.lavoztx.com/cul-es-la-diferencia-entre-metas-estrategicas-y-objetivos-estrategicos-13367.html>.

- Martinez, D. P. (2010). Planeación Estratégica. <http://planeacinestrategicapau.blogspot.com/2010/03/231-objetivos-y-metas-corto-mediano-y.html>.
- Martinez, H. (2010). Indicadores financieros y su interpretacion. <http://webdelprofesor.ula.ve/economia/mendezm/analisis%20I/IndicadoresFinancieros.pdf>.
- Merton, R. (2003). Finanzas. Pearson Educación.
- Ministerio de Economía y Finanzas . (2014). ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO . Perú : [https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_publ/con\\_nor\\_co/NIC07\\_04.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/NIC07_04.pdf).
- Moforte, M. (2013). Las cuentas corrientes .
- Molina Aznar, V. E. (1995). Estrategias de Cobranza en Época de Crisis. México : Lideres .
- Montaña, Pedro; Brachfeld, Joaquín. (2012). Instrumentos para gestionar y cobrar impagados. Profit Editorial.
- Montoyo, A. (2012). Proceso de cobros y pagos . En *Grado en Ingeniería Informática* . <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/19482/1/Tema6.pdf>.
- Morris , D. (2007). *Reingeniería Financiera Empresarial*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericano.
- Myers, B. (2009). Principios de Finanzas Corporativas. Mc. Graw Hill.
- Oroche, M. (2012). Administración Financiera. UNIVERSIDAD DEL PACIFICO .
- Palacio, E. (2013). El Direccionamiento Estratégico y sus Componentes . <http://haztuplandenegocios.com/blog/sobre-el-direccionamiento-estrategico-y-sus-componentes/>.
- Palomo, R. &. (2012). El desajuste del crédito en el sistema bancario y la acción de la economía social: el camino de la reestructuración. *Revesco: Revista de Estudios Cooperativo*.
- Paredes, L., Valle, P., Yanez, D., & Balseca, J. (2012). Liquidez.
- Paredes, V., Yanéz, D., & Balseca. (2012). Liquidés.
- Peña, A. (2013). Administración de cartera. Colombia: [http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/finaciero\\_cartera/contenido\\_u3.pdf](http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/finaciero_cartera/contenido_u3.pdf).
- Perdomo Moreno, A. (2007). Administración de tesorería. Bogotá: Lerning Scieting.

- Peré, A. (2009). Gestión del crédito y cobro Claves para prevenir la morosidad y recuperar los impagados. Barcelona: Profit.
- Perez, D. (2010). Prueba Acida.
- Pinar, C. (2010). Gestión Financiera y sus principales características.
- Ramón, V. P. (1999). La Gestión de Cobros. Madrid: fundacion confemetal.
- Ramos, A. (2013). La gestión financiera en las organizaciones de economía social: introducción y contenido. España: Universidad de Zaragoza.
- Ríos, G. (2012). Trabajo de oficina relacionado con la verificación y revisión del proceso.  
<http://www.transicion.pr.gov/2012/122/Informe%20clasificacion%20y%20retribucion/CLASIF%20CARRERA%20-%20PERITO%20ELEC%20-%20SUP%20DE%20CONSERJE/recaudador.pdf>.
- Robbins Stephen, D. D. (2002). Fundamentos de la administración (3era ed.). Mexico: pearson educacion.
- Robbins, L., & De Censo, P. (2002). Administración Financiera.
- Robert, M. (2013). Elaboración de la previsión de tesorería - cobros y pagos -. Colombia:  
<http://www.abanfin.com/?tit=letra-de-cambio-caracteristicas&name=Manuales&fid=eh0bcao>.
- Roca, F. (2011). Finanzas para Emprendedores. Amazon Kindle Publishing.
- Rodas, F. (2010). Capital de Trabajo.
- Ross, W. (2006). Corporate Finance. Mc. Graw-Hill Irwin.
- Ruiz, A. (2014). Proceso de direccionamiento estrategico .  
<http://idpc.gov.co/descargas/nosotros/mapa-de-procesos/DE-P01%20GESTION%20ESTRATEGICA%20Y%20PLANES%20INST.pdf>.
- Samaniego. (2012). Proceso general de crédito y cobranza .
- Santandreu, E. (2003). Elementos de administración crédito y cobranza. Editorial Trillas.
- Sapag, N., & Chain, R. (2010). "Preparación y Evaluación de Proyectos". Mexico: Fondos Ediciones.
- Scott, B. (2008). Fundamentos de Administración. Cengage Learning.
- SUAREZ, A. (1997). Economía y finanzas. De la teoría de los mercados a la teoría de la empresa. Madrid: Pirámide.



- Suárez, A. (2007). Economía y finanzas. De la teoría de los mercados a la teoría de la empresa. Madrid: Pirámide.
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2013). Normas generales para la aplicación de la ley general de instituciones del sistema financiero. Quito: [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva\\_codificacion/todos/L1\\_XXIV\\_cap\\_III-2.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva_codificacion/todos/L1_XXIV_cap_III-2.pdf).
- Terrazas, K. M., González, E., Beltrán, L. E., Uribe, A., & Fornés, R. D. (2011). Plan estratégico para una compañía de seguros de cd. Obregón, sonora . [http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no74/3.-\\_plan\\_estrategico\\_para\\_una\\_compania\\_de\\_seguros\\_de\\_cd.\\_obregon\\_sonora.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no74/3.-_plan_estrategico_para_una_compania_de_seguros_de_cd._obregon_sonora.pdf).
- Toninas, D. (2012). Dinero y equilibrio en el mercado de dinero. México : <http://files.pucp.edu.pe/departamento/economia/LDE-2012-02a-08.pdf>.
- Torres, V. (2012). La gestion de la liquidez. 27.
- Torrez, R. (2009). Contabilidad Basica.
- Urrea, O., & Chica, S. (2015). Gerencia de recursos físicos y financieros. Colombia: [http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2015/08/3\\_gerencia\\_de\\_recursos\\_fis\\_y\\_fin.pdf](http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2015/08/3_gerencia_de_recursos_fis_y_fin.pdf).
- Valle, P. (2012). “Implementación de políticas crediticias para la recuperación de cartera vencida del comercial de créditos Danny. En Y. Balseca, *“Implementación de políticas crediticias para la recuperación de cartera vencida del comercial de créditos Danny* (págs. 25 - 26). Milagro.
- Valls, L. (1999).
- Valls, L. (s.f.). Finanzas.
- Vásconez, L. (2015). Cartera de crédito. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Vera, L. (2010). Capital de trabajo.
- Verona, M., & Deniz, J. (2012). Gestión Financiera. España: Vicerrectorado de Ordenación Académica y Espacio Europeo. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/870/87024622006.pdf>
- Vieites, R. (2012). Conceptos básicos de tesorería. Galicia: C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA).
- Yaguana Escobar, D. E. (2014). Manual de procedimientos y gestión del crédito - cobro de la inmobiliaria urbaamanecer 2000 s.a en la provincia de santo

domingo de los tsáchilas. Santo Domingo- Ecuador :  
<http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/3245/1/TUSDCYA045-2014.pdf>.

Zapata., Á. (2013). Financiero . Barcelona-España :  
<http://www.gadpalanda.gob.ec/palanda/index.php/2013-02-05-00-58-18/departamentos/financiero.html>.

Zavala, A. (2010). Procesos. Mexico: Diaz de Santos. Obtenido de  
<http://es.slideshare.net/mpbarzallo/procesos-crea>

## Anexos

### Check list

ITEMS	SI	NO	OBSERVACIONES

**Elaborado por:** López Lizbeth (2018)

Matriz de control

Hoja de control					
Años	Meses	Objetivo estratégico n°	Alcance (en%)	Observaciones	Firma Responsabilidad
	ENERO-FEBRERO				
	MARZO-ABRIL				
	MAYO-JUNIO				
	JULIO				

**Elaborado por:** López Lizbeth (2018)