



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA

PROCESO DE TITULACIÓN

OCTUBRE 2017 – MARZO 2018

EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO O DE FIN DE CARRERA

PRUEBA PRÁCTICA

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

TEMA:

**SEGUIMIENTO A LA GESTION DE COBRANZA DE LA "EMPRESA
MARCIMEX" SUCURSAL BABAHOYO**

EGRESADO:

KATHERINE BELEN ICAZA FLORES

TUTOR:

ING. JORGE JOSÉ CAICEDO FLORES

AÑO 2018

INTRODUCCION

En la actualidad las empresas productivas que se dedican a la compra-venta de bienes o servicios ofrecen al contado y a crédito las adquisiciones que se efectúen, los negocios optan por implementar este método con la finalidad de incrementar las operaciones y hacer más eficiente la relación con los clientes y el mercado en general ya que las ventas de contado y las ventas de crédito son la principal fuente de ingreso en un negocio.

Las ventas efectuadas a créditos constituyen una herramienta importante para el crecimiento de los negocios en los diferentes mercados se opta por este método con la finalidad de incrementar las operaciones y hacer más eficiente la relación con los clientes y el mercado en general.

Este tratado se va a desarrollar en la Agencia Marcimex S.A – Babahoyo, este almacén pertenece al Sector Comercial dedicados a la venta al por mayor y menor de electrodomésticos de consumo y soluciones para el hogar, es la tercera Empresa Nacional con el capital más alto dentro de este sector específico. La empresa inicia sus actividades en la ciudad de Babahoyo en Agosto del año del 2007 manteniéndose en estado activo hasta la actualidad.

El presente estudio tiene como objetivo enfocarse en los seguimientos a los procesos del manual de créditos y de cobranzas. Al momento de otorgar créditos se han

suscitado hechos que no son favorables, que por ende afecta la liquidez de la empresa como cuando estos créditos no se cancelan en los plazos establecidos y se debe tomar un accionar inmediato ya que estas cuentas de no hacerle el seguimiento respectivo se convierten en cuentas incobrables es ahí donde intercede la gestión de cobranza.

Es por esta problemática que se realizara el análisis de **SEGUIMIENTO A LA GESTION DE COBRANZAS EN LA EMPRESA MARCIMEX S.A SUCURSAL BABAHOYO**, en donde se va a realizar un estudio a los procesos de créditos y cobranzas, evaluar por que se dan ese tipo de situaciones tales como ¿Por qué existen vencimientos en cartera?, ¿Cuál es el manejo que toman los ejecutivos para recuperar esa cartera?, ¿Cuentan con políticas de créditos definidos para otorgar créditos?, ¿Constatan la solvencia de los clientes para otorgar el crédito?, y si ¿Cuentan con profesionales preparado para las cobranzas?.

Se logró obtener esta información con las personas involucradas en la gestión de cobranzas mediante entrevistas a los colaboradores, no existieron limitaciones en cuanto a la investigación correspondiente.

DESARROLLO

MARCIMEX S.A (Marcelo Jaramillo Importaciones y Exportaciones) con más de 65 años de vida Institucional pertenece al Sector Comercial dedicada a la venta al por mayor y menor de electrodomésticos de consumo, su matriz se encuentra ubicada en Cuenca en las calles Antonio Borrero entre Vega Muñoz y Pio Bravo, cuenta con 90 agencias a nivel nacional se ha caracterizado por ser una empresa familiar la misma que ha tenido varios periodos de transición, por cambios de actividades comerciales iniciando desde la exportación de sombreros de paja toquilla y actualmente incursionando en la producción y comercialización de Línea Blanca.

Su administración siempre ha estado a cargo de un familiar sin embargo desde hace 15 años aproximadamente esta responsabilidad ha sido delegado a terceros, las bodegas mediante estudios de mercado para tener mayor acceso en cumplir con las necesidades de los consumidores se encuentran ubicadas en lugares estratégicos, lo cual permite mayor facilidad de logística en la disponibilidad de inventarios lo más cercano al piso, sus objetivos principales son de llegar al 75% de entendimiento de los objetivos organizacionales, incrementando la utilidad bruta tanto en Minoreo como en Mayoreo con ayuda de gestión integral de desempeño.

Se enfatiza que los canales de distribución deben utilizarse con base en los requerimientos de los mercados así como en los de ubicación geográfica, espacial y temporal. A la vez, se afirma que los empresarios deberán tomar decisiones estratégicas respecto al canal que deben utilizar o a su combinación,

respondiendo al crecimiento y participación del mercado. (Riveros Polanía, 2015, pág. 25 Capítulo 2)

Marcimex Babahoyo con más de 11 años de vida Institucional en el mercado, se encuentra ubicada en las calles Bolívar y García Moreno su actividad principal es la comercialización de electrodomésticos y soluciones para el hogar como son: Línea Blanca, tales como cocinas, refrigeradoras, lavadoras y secadoras, Línea de Entretenimiento; plasmas, cine en casa, cámaras fotográficas, equipo celular, etc. Línea de Tecnología como computadoras, DVD'S, Blu-Ray, radios y parlantes, Muebles para Oficina y para el hogar, y en los últimos años en las venta de Motos.

Sus marcas fuertes por la que los caracterizan en el mercado es Indurama, IGM, Shiva, Mabe, Global y Samsung los proveedores con los que mantiene relación son; Sony, LG, Marcimueble, Thunder, Daytona y Oster, adicional de que vende seguro de vida por la adquisición de algún producto a cuotas cómodas y accesibles que se adicionan al valor de la letra mes a mes, su tasa de interés ante la mora es del 16.06% del monto de contado.

La empresa debe conocer las necesidades, deseos y preferencias de los consumidores, las tendencias del mercado, como es la competencia, etc., y en ello la investigación comercial juega un papel fundamental, el área comercial se ha configurado como una de las funciones más importantes en las empresas ya que entre sus responsabilidades esta llevar a cabo las actividades necesarias para la venta de productos y servicios. (Valdivia Garcia, 2015, pág. 7)

Esta Agencia cuenta con una nómina de 20 colaboradores quienes desempeñan distintas funciones cumpliendo con sus respectivas responsabilidades, están bajo la dirección de la Jefa de la Agencia quien es responsable de la administración en general y de todo lo laboral del comercial, cuentan con 1 Asistente de Gerencia, 1 Cajera, 4 Vendedores de piso, 5 Vendedores externos, 1 Bodeguero, 1 Promotor de Tecnología y Mantenimiento, 1 subjefe de Mercandina y 5 Recaudadores.

La agencia tiene una cartera variada en la cual realizan sus respectivas clasificación como es clientes al Minoreo y al Mayoreo, clientes minorista un total del 85% “Los clientes minoristas, frente a los clientes profesionales son aquellos con menos conocimientos y experiencia en los mercados financieros” (Ontiveros Baeza, 2014, pág. 30). Esta cifra representan 3500 clientes que son atendidos por los vendedores de piso y con la colaboración de los vendedores externos.

También cuenta con clientes mayoristas el 15% “Los mayorista compran gran cantidad de producto para abastecer a sus clientes, consiguiendo de esta forma precios más bajos.” (Carpintero, 2014, pág. 176). Es por esta razón que la agencia provee a otros comerciales de la localidad y estos son atendidos directamente por el Canal de Magrez a cargo de otro agente de venta que son expertos en el conducción de grandes volúmenes mediante la comercialización de MERCANDINA.

Lo ideal en toda empresa es que las ventas que se realizan sean al contado, pero la realidad es otra debido a la economía de muchas personas no pueden acceder a

realizar sus compras al contado y bajo las necesidades personales deben acceder a un crédito en un plazo determinado es por ello que las ventas a crédito reflejan una mayor proporción dentro de todas las empresas comerciales dedicadas a la compra-venta de productos.

El otorgamiento de crédito es una actividad que requiere de información oportuna sobre la calidad de los futuros deudores como sujetos de crédito, lo cual ayudara a medir su liquidez, su solvencia, le ayudara a medir riesgos y posibles quebrantos de sus clientes, por tanto para poder otorgar crédito, será necesaria la utilización de herramientas que ayuden a las empresas a analizar la información financiera de sus clientes. (Nuñez Alvarez, 2016, pág. 32 Capítulo 4)

Es decir una empresa que otorga créditos a sus clientes aparte de vender servicio brinda seguridad y confianza que es lo que atrae más clientela permitiendo tomar terreno en el mercado comercial y estar un paso delante de la competencia, pero para las empresas también significa un riesgo otorgar créditos ya que muchas veces los créditos no son cancelados en los plazos establecidos, es por esa razón que Marcimex centra su atención en los procesos para otorgar créditos, con el propósito de disminuir los niveles de inseguridad en las cuentas por cobrar “Consiste en el crédito que una compañía otorga a sus clientes en la venta de bienes y servicios” (Cordoba Padilla, 2016, pág. 82)

Marcimex a pesar de contar con sus respectivos manuales de créditos y cobranza para tratar de en lo posible minimizar los niveles de riesgos que representa la venta a crédito, en los últimos 3 años ha tenido inconveniente con los cobros de créditos que han

sido otorgados pues a pesar de contar con una clasificación por categoría y de revisar la solvencia económica de los clientes y sus niveles de endeudamiento, no le ha permitido prevenir este riesgo de poseer cuenta incobrables.

Equifax es un sistema exclusivo para Marcimex el cual muestra todo lo referente al cliente, el tipo de endeudamiento que mantiene, su record y la disponibilidad para acceder a un crédito, su manejo es fácil pues solo con ingresar el número de identificación- cedula del cliente permite verificar si la persona es apta para el crédito la capacidad para endeudarse que estaría dentro de sus recursos, una vez que verifican su nivel de economía clasifican sus crédito en Cliente estrella, Cliente Oro, Cliente Plata y Cliente Bronce

A pesar de que la agencia cuenta con políticas bien estructuradas para otorgar créditos a su clientela, como en muchas empresas esta no está salvo de no poseer una cartera vencida pues aun así corre el riesgo de adquirir problemas de liquidez cuando existen cuentas incobrables que a pesar de hacerle el respectivo seguimiento como lo estipula en su manual de gestiones este no obtiene los resultados esperados en los tiempos establecidos.

Por lo tanto, los procedimientos de cobranzas deben ser diseñados de tal manera que propicien la recuperación de las cuentas tomando en consideración el tiempo futuro, que por siguiente incluye el elemento riesgo, así como también las necesidades de fondos de la empresa. (Rodriguez Aranday, 2017, pág. Sección11)

Marcimex desde el año 2015 está teniendo una cartera de cuentas incobrables considerable de un 10% del total de los créditos efectuados que afecta la solvencia de su efectivo, y que cada año ha venido incrementado a pesar de que se toman los correctivos e investigaciones las cuales permiten detectar las falencias por las cuales en vez de bajar los niveles aumentan, no se ha obtenido los resultados deseados pues cada que se da con el problema se refleja otro y es un poco difícil solucionar todo a la vez. (Véase anexo N° 9. 1 y 2)

Una de las razones importantes de por las cuales se da esta problemática es que la agencia tiene falencias en el personal, pues no cuenta con los departamentos asignados para llevar el respectivo control. “El control es algo por lo que se pelea día a día en los negocios, pues el cambio, el caos y la relajación del personal hacen que los estatutos de control estén constantemente en riesgo de ser perdido” (Lara, 2013, pág. 21). Las funciones organizacionales y la falta de implementación departamental conllevan a no contar con el personal necesario para que ocupen cada asignación de cargos y de esta manera poder corregir a tiempo los problemas y no esperar a que estos tomen más valor.

Esta agencia desde su inicio de actividad comercial se ha visto conformada solo por 2 departamentos como es el de Tesorería el cual tiene como función recaudar los pagos de los clientes, realizando llamadas para recordar el día del pago y emitir los informes relevantes a su función y el departamento de Gerencia quien tiene bajo su responsabilidad supervisar y controlar todas las funciones que realizan los demás

colaboradores, es aquí donde se centra otro de los problemas la saturación de tareas a cargo de una sola persona ocasiona que los procesos no se lleven como debe ser y se presenten problemas severos.

La estructura de una empresa es importante porque sobre de ella se fundamentan todas las funciones y operaciones factibles de realizarse por la misma, es determinante en la búsqueda de los objetivos y metas corporativas, es parte de las bases sobre las que se deberán desarrollar las estrategias y tácticas de la organización. (Oropeza E., 2013, pág. 16)

La recuperación de cartera se la realiza mediante sus colaboradores denominados como Recaudadores los mismos que son instruidos y debidamente informado de los sucesos que deben realizar para la ejecución de los cobros, es aquí la variable que afecta el entorno y es que a pesar de ser inducidos para realizar la gestión en muchos de los casos no cumplen con las expectativas de los directivos y al no llegar a los objetivos de metas se ven en la obligación de reemplazar a esos gestores y contratar nuevo personal esperando que este supere las expectativas deseadas.

Este Recaudador tiene como finalidad hacer gestiones de cobro, de tal forma que se recupere la cartera lo más pronto posible dentro de los límites establecidos y sobre todo evitar que el cliente se moleste, lo que podría dar como resultado la disminución de ventas. (Madroño Cosío, 2016, pág. 36)

Toda empresa comercial debe tener como parte fundamental de su estructura un departamento de Crédito y Cobranzas el cual monitoree cada una de las funciones bajo su responsabilidad al igual la agencia debe contratar profesionales expertos en las situaciones crediticias que le permitan estar confiados en la labor que realizarán y de que la solvencia económica se mantendrán y lograr que sus activos sean convertidos en efectivos en el menor tiempo posible.

Según la importancia de la actividad, el encargado de ejecutar las funciones de crédito y cobros ocupa una posición clave en la empresa, pues es cada vez mayor la responsabilidad que tiene, tanto para ayudar a incrementar las ventas, como para permitir la recuperación del capital a través de un cobro efectivo. (Morales Castro & Morales Castro, 2014, pág. 91)

Con la implementación del departamento de crédito y cobranzas se podrá realizar los seguimientos adecuados e idóneos a los recaudadores y minimizar los niveles de riesgo a los que están expuestos los créditos mediante la estimación de la provisión de cuentas que busca únicamente prevenir y reconocer rápidamente en el momento que una cuenta está entrando en morosidad y de que la empresa conozca la situación real de sus ventas a crédito. (*Véase anexo N° 4*).

Esta es una provisión complementaria para las cuentas por cobrar y se establece para reconocer en los resultados del ente económico las posibles pérdidas que se van a realizar por la insolvencia de algún cliente o deudor. De esta manera las

cuentas por cobrar menos esta provisión representarían la cantidad susceptible que se recuperara en el futuro. (Moreno Fernández, 2014, pág. 216)

Marcimex tras varios estudios realizados en las diferentes situaciones que se han presentado detectan que no se está llevando a cabo lo dispuesto en el manual de gestión de cobranzas por parte de los recaudadores puestos que están en la obligación de realizar las gestiones como es de visitar a los clientes al tercer día de atraso en los pagos y de constatar él porque del incumplimiento de las letras en los plazos establecidos, tal vez algún inconveniente que le sucedió y que por razones adversas no se pudo contactar o de ir hasta el almacén y explicar su atraso.

El tema de recuperación de cartera “La cartera se recupera de acuerdo con el estado en que se encuentre y de la gestión de cobro que realice la empresa, bien por la vía de persuasión o del cobro judicial” (Fierro Martínez & Fierro Celis, 2015, pág. 57). Es una de las actividades más difíciles de realizar pues conlleva de preparación del personal que tiene a su cargo el efectuar las cobranzas y de recaudar los valores, si estos no cuentan con la preparación adecuada para realizar dicha actividad, no podrán obtener los resultados deseados por la empresa ni cumplir con los objetivos planteados que es de convertir los activos exigibles en efectivo en el menor tiempo posible.

La parte de la Gestión de Cobranzas es sin duda alguna la más importante pues a pesar de tener un excelente manual de gestión, estrategias definidas y políticas de recuperación acorde a los mercados, de nada le va a servir sino cuenta con el personal de

trabajo efectivo o que a su vez estos no se acoplen al manual no obtendrá los resultados esperados al contrario perderá tiempo y gastaran recursos.

En consecuencia la empresa no cuenta con los departamentos bien definidos es por esta razón que se dan estos tipos de incumplimiento por parte de los gestores o recaudadores de cobranzas ya que como no se les da el respectivo seguimiento a la gestión que realizan como tal ellos no cumplen con lo previsto dentro de sus obligaciones, si existiera el departamento de Créditos y Cobranzas este trataría de velar en lo posible de que ciertos créditos que se encuentran en mora no pasen de los 30 días de vencimiento. (*Véase anexo N° 5, N° 6 y N° 7*)

El binomio crédito-cobranzas proporciona a las empresas las herramientas para aumentar las ventas y los ingresos en sus ciclos financieros, pero es fundamental que las actividades desarrolladas en el otorgamiento de créditos sean precisas para que los créditos que otorgan se puedan recuperar. (Morales Castro & Morales Castro, 2014, pág. 9)

La finalidad de los recaudadores consiste en desarrollar las actividades que están dentro de los manuales de gestión y de establecer estrategias para alcanzar el cobro de las deudas como tomar contacto con el cliente, visitarlo y preguntar o conocer las razones por las cuales no está siendo cancelada la deuda o a su vez pactar nuevas fechas en las que se compromete a abonar dinero hasta saldar la deuda toda esta gestión se da cuando se logra ubicar a los clientes y recuperar la cartera para la empresa.

A diferencia de aquellos clientes a los que no se logra ubicar es porque los mismos han realizado cambio de domicilio y no notificaron del cambio, es donde toma más tiempo a los recaudadores el realizar una investigación exhaustiva con los vecinos, tomar contactos referenciales, visitar su zona de trabajo hasta dar con ellos, todo estos acontecimientos para la empresa figura como una estafa y es donde centran y agotan todos los recursos para dar cumplimiento a los procesos del manual recuperando el valor de la deuda o retirar el artefacto o bien para luego castigar dichos valores.

Otro problema dentro de Marcimex es que la persona responsable de la Agencia en este caso la Gerente desempeña funciones múltiples lo cual da inestabilidad a que todas las funciones se realicen en un 100% esperado, pues a pesar de que la administradora realice todos los procedimientos diarios y centre la prioridad en la cartera de clientes para determinar los que están en mora y dar el seguimiento respectivo es necesario que esto sea revisado por su propio departamento como es Crédito y Cobranzas.

Es aquí la problemática ya que a pesar de tener sus propios recaudadores estos no trabajan de manera comprometida en sus labores a la gestión de cobranzas, pues en mucho de los casos el personal es nuevo en la agencia y desconoce de las políticas y manuales de la empresa y hasta que se acople y empape de la situación este es ajeno al compromiso funcional, en otros de los casos sucede que el personal no tiene la vocación para desempeñar el rol de las cobranzas, no tiene el dominio de llegar al cliente y de lograr que el cliente se ponga al día en sus pagos.

El gestor de cobranzas debe tener dominio en sí y ser organizado conocer su empresa, las políticas y manuales crediticios para tener una gestión de cobranzas exitosa, de no poseer estas cualidades no hace efectivo el cobro esto son los malestares con los que debe lidiar los ejecutivos de Marcimex y lo que les causa mayor preocupación ya que no cumplen con el trabajo para los cuales fueron contratados, la cobranza es un importante servicio para Marcimex porque permite tener control de la cartera de los clientes al igual que a los mismos le da la oportunidad de volver a adquirir un bien porque no quedo mal en sus pagos.

Una buena gestión de cobranzas de parte de los recaudadores es saber escuchar a los clientes, ya que al escuchar y no simplemente oír podemos obtener la solución para realizar dicho cobro, la comunicación es la base fundamental de todo negocio la agencia tuvo una experiencia desagradable a inicios del año 2017 con uno de sus recaudadores que al realizar una visita a un cliente mientras se disponía a negociar los futuros pagos se molestó y agredió verbalmente al cliente porque en repetidas ocasiones el cliente le había manifestado que si pagaría la deuda y cuando le iban a cobrar este se excusaba y contestaba airadamente.

El recaudador perdió la paciencia y la ética que debió mantener hasta las últimas instancias pues de una u otra forma ese cliente no le había permitido llegar al cumplimiento recuperable de un 60% de la cartera de rutas a su cargo, el mal actuar del recaudador ocasionó que los directivos tomaran medidas y se llegara a la terminación de las funciones laborales del recaudador, pues su despido estaba claro al incumplir con el

manual se dejó llevar por las iras y tras que venía tiempo atrás perdiendo cartera a la agencia no le resultaba rentable mantenerlo dentro de su equipo de trabajo.

Recuperar cartera vencida tal vez se torna difícil pero no imposible, un buen gestor que sabe cómo llegar a los clientes y cumple con lo dispuesto en los manuales de créditos le tomara tiempo en recuperar la cartera dentro de 30 días plazo y hasta menos si lo hace utilizando estrategias para alcanzar el cobro de las deudas por esas razones la agencia imparte capacitaciones o reuniones para manifestar y dar a conocer que herramientas pueden utilizar para llegar a la meta si el recaudador trabaja comprometidamente y hace todo lo que está dentro de su alcance para llegar al cliente.
(Véase anexo N° 2)

Darle a conocer que de quedar mal en los pagos conlleva a no poder acceder otra vez a realizar un crédito en la agencia sin mencionar el resto ya que la mora se ve reflejado en los sistemas de buro de esta forma el cliente se compromete a pagar la deuda en nuevas fechas.

Es necesario que los recaudadores no pierdan su orientación el éxito de la cobranza depende de la actitud que tenga el recaudador de la agencia, la comprensión y el conocimiento sobre el cliente durante las situaciones que este exponga sin perder jamás la paciencia, ser concreto y conciso ahorra tiempo dentro de la negociación y se llega al cliente de manera directa, otras de las falencias se ha detectado, el no cumplimiento de la rutas asignadas por parte de los recaudadores que conlleva a situaciones desfavorables.

El no cumplir con las metas establecidas para ese día y dejarlas para el siguiente día regresar a la gestión de cobranza implica gasto de movilidad para la agencia sin tomar en cuenta el tiempo que le ocupara al recaudador dar solución al cobro de la cartera en un corto o mediano plazo los efectos de los mismos llegaran a perjudicar de manera considerable la situación de la empresa en muchos de los casos no es culpa del recaudador que el día de la visita no encuentre al cliente pero se detectaron otros casos en los que los recaudadores desperdician el tiempo en hacer otras actividades fuera de su función. *(Véase anexo N° 3)*

Cabe mencionar que Marcimex posee una cartera vencida en los créditos otorgados en los clientes Minoristas en los últimos 3 años que le han representado inestabilidad en la solvencia económica y que se ha visto en la necesidad de recurrir a negociaciones con terceros para de una u otra forma inyectarse de liquidez “se refiere a la capacidad de negociar rápidamente cualquier cantidad de un activo sin afectar a su precio” (González Urteaga, 2013, pág. 11).y lograr mantener así en estado solvente la agencia.

En los clientes mayoristas no se tiene este inconveniente debido a que estos clientes poseen una cultura de pagos impecables, reconocen que el atraso de los pagos genera mal crédito y no les permitirá acceder a créditos a futuros. El tener una cartera vencida trae consigo una débil inyección de capital tanto para la sucursal como a nivel Institucional lo que genera que sus directivos tomen decisiones apresuradas pero basada en estrategias para no castigar las cuentas por cobrar. *(Véase anexo)*

Más bien recuperar en el menor tiempo posible una cantidad representativa de las cuentas, una de las acciones que toman los directivos cuando la agencia necesita inyectarse de liquidez es negociar a terceros su cartera como es de vender la cartera AA a las Instituciones Financieras lo cual les permite mejorar la solvencia económica.

Marcimex mantiene sus negociaciones de venta de cartera con las Instituciones del Banco Pichincha y Banco Produbanco, se encuentra generando futuras negociaciones con el Banco Bolivariano pero para que se den dicha negociación la agencia estudia y hace la respectiva clasificación de las cartera de forma que le permita medir de forma confiable cuales están aptas para ser vendidas y que el Banco a su vez las compre logrando así inyectar la solvencia económica.

La Cartera AA es la deuda que mantienen los clientes estrellas a los que se les otorgó un crédito, los mismos no tienen atrasos en sus pagos y su objetivo al venderla es recuperar el 92% de la deuda en el momento que la Entidad Bancaria la evalúa y decide comprarla, y realizar esta negociación. (*Véase anexo N° 8*).

Las estrategias que establece Marcimex para la recuperación de cuenta incobrables mediante la gestión que realice sus recaudadores es el de recuperar el 92% del valor, recuperar más de una cuota y media vencida y tratar de cobrar la mayor cantidad posible de la deuda la efectividad mínima de los recaudadores tiene que ser del 60% por mes. La AA se gestiona al 3 día de atraso hasta los 31 días, Cartera A su tiempo

de recuperación es de 31 a 60 días, la Cartera B, su tiempo de recuperación es de 61 a 90 días y es poco negociable para las instituciones financieras.

La Cartera C sus límites van desde los 91 a 120 días y la Cartera D y E son los niveles más bajos y preocupantes que mantiene la empresa debido a que estas ya no se realizan las negociaciones en los Bancos por su tiempo establecido dentro de la tabla que va desde los 120 días en adelante en la cual Marcimex mediante estudios, seguimientos y observando el comportamiento de los pagos, realiza la gestión por parte de los recaudadores y estos a pesar de ver realizado todo los procesos y de extinguir todos los recursos que figuran como cuentas de difícil cobro.

Para no dar por perdida la cartera y de recuperar un margen considerable de las cuentas incobrables la empresa busca compañías que se dedican a la compra de carteras vencidas dando una nueva negociación en el mercado donde globaliza el total de la cartera vencida de las 92 agencia y si se mantiene \$ 25.500,00 del total realiza la negociación en donde no recuperara toda su cifra por que la compañía a la que se le vende tampoco podrá comprar algo que no sabe si llegara a hacerse efectivo o no donde esto le representa una pérdida para la agencia.

Existen herramientas contables y financieras creadas con la finalidad de permitir realizar un trabajo correcto y fiable y que al mismo tiempo nos facilite información oportuna, como son el de emplear las razones financieras lo cual nos permitirá medir la solvencia económica, los indicadores financieros permite ver cómo están siendo operados los recursos y la recuperación de los mismos en cuanto a la cartera.

Los indicadores o razones financieros no son más que indicadores de la situación financiera de una empresa, con estas puedes analizar distintas áreas de las finanzas de la empresa, desde saber con cuánto dinero cuenta la empresa de manera rápida, hasta que cantidad máxima puede la empresa endeudarse de una manera segura. (Rodriguez, 2016)

Al emplear la rotación de cartera como uno de los indicadores, este nos permite determinar en qué tiempo las cuentas por cobrar tardaran en convertirse en efectivo o el tiempo que le tomara a la agencia cobrar la cartera de clientes.

$$RC = \text{Ventas} / \text{Promedio de Cuentas por cobrar}$$

Para medir el índice de solvencia y saber con los recursos y niveles que cuenta la agencia emplearemos la siguiente formula:

$$IS = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente.}$$

CONCLUSIONES

Para que la Gestión de Cobranzas sea efectiva dentro de la agencia y funcione correctamente necesita de la estructura organizativa lo cual permitirá con facilidad que se logren alcanzar los objetivos planeados, una vez que se tiene definidos los departamentos y la finalidad de sus funciones se consigue el máximo nivel de productividad. La FALTA del departamento de Créditos y Cobranzas ha dado como resultado los episodios que se han suscitado en estos últimos tres años el de no recuperar a tiempo la cartera, obtener malos créditos y de recurrir a negociaciones con terceros para mejorar la liquidez de la agencia.

Debido a la falta de control a las funciones que realizan los recaudadores conlleva al incumplimiento de las políticas del manual de gestión de cobranzas, al igual que implica que los recaudadores pierdan las directrices para cumplir con sus funciones ya que no cuentan con la motivación ni la orientación acorde que le permitan una labor eficiente y de sumar a la empresa con los esfuerzos empleados y que trabajen comprometidamente enfocados en cumplir con el manual que la empresa pone a sus disposiciones como instrumento de táctica.

La gestión de cartera debe ser de prioridad para la agencia ya que su activo se ve reflejado más en las ventas a crédito y tratar de que en lo posible no se conviertan en cuentas incobrables y de salvaguardar las mismas gestionando el cobro inmediato de dichos créditos.

Bibliografía

- Carpintero, L. M. (2014). *Políticas de Marketing Internacional* . España : Paraninfo S.A
Cimapress.
- Cordoba Padilla, M. (2016). *Gestion Financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fierro Martínez, A., & Fierro Celis, F. (2015). *Contabilidad de Activos con enfoque Niif*
. Bogotá: ECOE Ediciones Ltda.
- González Urteaga, A. (2013). *Liquidez, Volatilidad Estocástica Y Saltos*. Santander,
España: Universidad de Cantabria.
- Lara, A. (2013). *Toma el Control de tu Negocio*. Bogotá: Lid Editorial.
- Madroño Cosío, M. (2016). *Administracion Financiera del Circulante*. México: IMCP .
- Morales Castro, A., & Morales Castro, J. A. (2014). *Crédito y Cobranza*. México: Patria
S.A DE C.V.
- Moreno Fernández, J. (2014). *Contabilidad Básica 4ta Edición*. México: Editorial Patria
S.A de C.V.
- Núñez Alvarez, L. (2016). *Finanzas I: Contabilidad,Planeacion y Administracion
Financiera*. México: IMCP, 2016.
- Ontiveros Baeza, E. (2014). *El Ahorrador Inteligente*. España: Espasa Libros S.L.U.
- Oropeza E., L. (2013). *La Empresa como Ser Humano*. México: Innovacion Editorial
Lagares .
- Riveros Polanía, G. (2015). *Marketing Logístico*. Bogotá: Ecoe Ediciones .
- Rodríguez Aranday, F. (2017). *Finanzas 2, Finanzas Corporativas: una propuesta
metodologica*. Mexico: Sexti Online S.A.

Rodriguez, D. (30 de mayo de 2016). *Los Indicadores o Razones Financieros*. Obtenido de <https://contabilidad.com.do/indicadores-o-razones-financieras/>

Valdivia Garcia, J. (2015). *Comercializacion de Productos y Servicios en pequeños negocios*. Mexico: IC Editorial.