



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Resolución: RPC-SO-22-No.477-2020

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del proyecto:

Plan de mejora en el proceso de cobranza para la recuperación de cartera en Centros Médicos PraxMED en el Ecuador

Línea de Investigación:

Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible

Campo amplio de conocimiento:

Administración

Autor/a:

Cabrera Holguín Teresa Gioconda

Tutor/a:

Tulcán Pastás Ana Lucía

Quito – Ecuador

2022

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Ana Lucía Tulcán Pastás con C.I: 0401371083 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: Plan de mejora en el proceso de cobranza para la recuperación de cartera en Centros Médicos PraxMED en el Ecuador.

Elaborado por: Teresa Gioconda Cabrera Holguín, de C.I: 1712472362, estudiante de la Maestría en Administración de Empresas de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 19 de marzo de 2022

Firma

Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
INFORMACIÓN GENERAL	1
Contextualización del tema.....	1
Problema de investigación.....	2
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos.....	3
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:.....	3
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	5
1.1. Contextualización general del estado del arte.....	5
1.2. Proceso investigativo metodológico	6
1.3. Análisis de resultados.....	8
CAPÍTULO II: PROPUESTA.....	11
2.1. Fundamentos teóricos aplicados	11
2.2. Descripción de la propuesta.....	14
2.3. Validación de la propuesta.....	24
Instrumento para validar	24
Resultados de la validación.....	26
2.4. Matriz de articulación de la propuesta	29
CONCLUSIONES	30
RECOMENDACIONES	31
BIBLIOGRAFÍA.....	32
ANEXOS A	34
ANEXOS B	38
ANEXOS C	40

Índice de tablas

Tabla 1. Cuadro de seguimiento e indicadores	23
Tabla 2. Descripción de perfil de validadores	24
Tabla 3. Criterio de evaluación.....	25
Tabla 4. Escala de evaluación y criterios.....	25
Tabla 5. Pregunta instrumento de valuación	26
Tabla 6. Validación de la propuesta por expertos	27
Tabla 7. Matriz de articulación.....	29

Índice de figuras

Figura 1. Árbol de problemas.....	3
Figura 2. Número de empleados de Centro Médico PraxMED	7
Figura 3. Cuadro de categorización.....	9
Figura 4. Proceso para la elaboración de plan de mejora.....	14
Figura 5. Triángulo del éxito.....	15
Figura 6. Identificación del problema	16
Figura 7. Proceso de registro de clientes para ingresar al comité de créditos	18
Figura 8. Proceso de aprobación de clientes para ingresar al comité de créditos	19
Figura 9. Proceso de gestión de cobranza	19
Figura 10. Calificación y número de días de crédito	20
Figura 11. Medición de morosidad	20
Figura 12. Acciones a tomar.....	21

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

Las organizaciones que brindan servicios se han visto obligadas a diseñar y aplicar estrategias de ventas otorgando promociones, sin considerar procedimientos adecuados para otorgar créditos a sus clientes. Lo que ha llevado a un incremento en su cartera, así como, en la morosidad de sus clientes. La falta de liquidez es el primer síntoma de una cartera morosa que podría convertirse en la liquidación de la institución, si este no posee correctas líneas de crédito de contingencia. (Guillen & Peñafiel, 2018).

Centros Médicos PraxMED, tiene como actividad comercial la prestación de consultas, servicios médicos ambulatorios, de laboratorio clínico, imagen y otros servicios auxiliares al tratamiento médico, tiene más de 17 años de experiencia en el mercado, cuenta con siete puntos de atención (cuatro en Quito y tres en Guayaquil), desde hace cuatro años se cambia la razón social y se oferta nuevos servicios, así como la atención para aseguradoras y empresas establecidas en el Ecuador, otorgando créditos por los servicios prestados.

En la actualidad, las cuentas por cobrar es un tema de mayor relevancia en los estados financieros, constituyen un rubro importante del activo circulante, corresponde a saldos pendientes de cobro a los clientes producto de las ventas de bienes o servicios. Para poder tener un mayor margen de utilidad, mejorar el desempeño y posicionamiento en el mercado, es necesario mejorar la recuperación de la cartera, ya que de su recuperación depende el correcto funcionamiento de la empresa. Por lo que se podría decir que la empresa debe saber vender, pero también debe saber cobrar, caso contrario la liquidez de la empresa se verá afectada. Las empresas otorgan créditos con la finalidad de aumentar sus ventas y ser competitivos en el mercado, pero no se tiene una recuperación adecuada de estos valores.

Esta es una de las razones por la que la gestión de cobranzas tiene importancia en la organización y esta debe estar alineada con todos los departamentos en especial con el departamento de ventas, se debe tener un constante monitoreo para la certificación de buenos resultados y proporcionar la información correcta en tiempo real. Todo proceso de crédito debe contar con una garantía en la cual se determine los compromisos adquiridos, así como el plazo en que serán cancelados. Se debe contar con políticas crediticias que definan, establezcan los niveles de riesgo que la empresa puede aceptar y las reglas que serán aplicadas para hacer efectivo los cobros, todo esto de una forma amable con la finalidad de mantener la relación proveedor-cliente.

Las ventas a crédito contablemente son registradas dentro las cuentas por cobrar, siendo el activo más importante, es el activo más líquido luego del efectivo, ya que es dinero que se espera recibir en corto plazo. Cuando no se realiza la recuperación de estos valores en el tiempo estipulado, se registra una provisión de cuentas incobrables que al final constituye un gasto que puede generar pérdidas a la empresa.

Las ventas a crédito en Centros Médicos PraxMED, surge por la necesidad de ser competitivos y poder entregar los servicios de salud ocupacional a empresas que desean acceder a dichos servicios de forma inmediata, a cambio del compromiso de realizar el pago en futuros periodos, lo que ha llevado a incrementar el rubro de Cuentas por Cobrar en sus estados financieros.

Para la presente investigación se determinó la necesidad de implementar un plan de mejora en el proceso de cobranzas para la recuperación de cartera de Centros Médicos PraxMED, debido a que, al no tener un control y políticas en concesión de créditos, esto representa un alto riesgo en la liquidez de la empresa, así como las decisiones financieras en su actividad, se debe tener en cuenta que los créditos fueron otorgados esperando recibirlos en corto plazo.

Problema de investigación

La gestión óptima de la cartera es uno de los procesos de mayor importancia y dificultad de la empresa, por lo que es primordial realizar un seguimiento adecuado e implementación de políticas y esquemas de crédito eficientes, ya que si la recuperación del crédito no se realiza en el plazo acordado el flujo de efectivo se ve afectado.

El principal problema de Centros Médicos es la morosidad en la cartera, teniendo como causas principales que no se realiza un estudio de los clientes para el otorgamiento de los créditos, deficiencia en el cumplimiento de políticas y procedimientos y limitación de personal para la recuperación de valores, todo esto da como efecto la mala otorgación de créditos, incremento en las cuentas por cobrar, retraso en el pago de proveedores y obligaciones por la falta de liquidez.

Como lo indica Nuñez (2017), el no recuperar de forma rápida y efectiva la cartera, ocasiona que la empresa genere menos ingresos, no cuente con liquidez, disminuya su capital de trabajo e inclusive pudiendo ingresar en el proceso de liquidación.

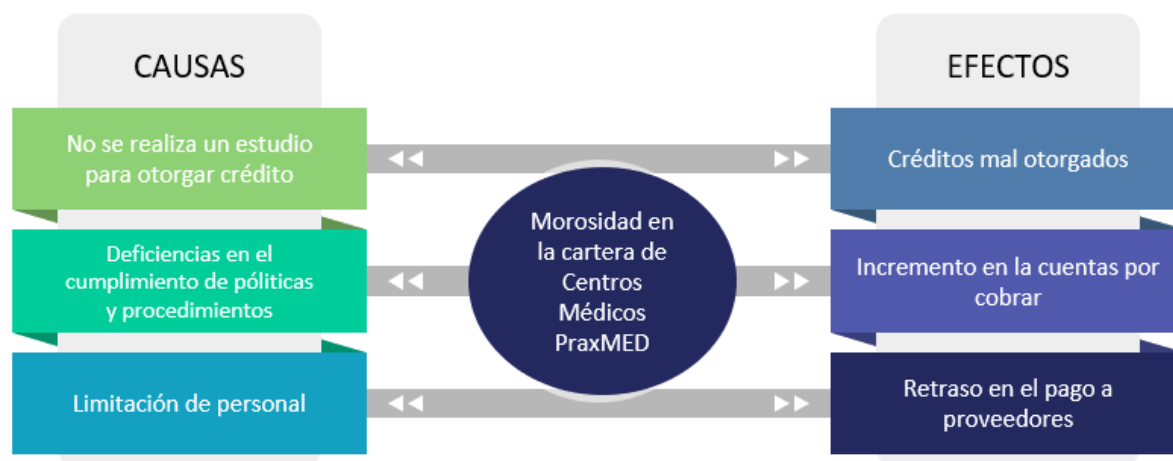
Ante lo indicado surge la interrogante: ¿De qué manera afecta la gestión de cobro en el proceso de recuperación de cartera de Centros Médicos PraxMED en el Ecuador?

La óptima recuperación de cartera es quizás la etapa más importante en las empresas por lo cual un plan de mejora en el proceso de cobranza, ayudará a tener un manejo adecuado de clientes basado

en políticas y reglas de concesión de créditos que permitirán a la empresa tener una mejor liquidez y poder mantener una buena relación con los clientes.

Figura 1

Árbol del problema



Nota. El problema de morosidad en la cartera tiene causas y efectos en los resultados de Centros Médicos PraxMED.

Objetivo general

Diseñar un plan de mejora en el proceso de cobranzas para la recuperación de cartera en Centros Médicos PraxMED en el Ecuador, para gestionar de manera eficiente las operaciones de crédito y cobranza por medio de políticas y procedimientos.

Objetivos específicos

- Contextualizar los fundamentos teóricos en relación a la elaboración de un plan de mejora en el proceso de cobranzas para la recuperación de cartera de Centros Médicos PraxMED.
- Diagnosticar el proceso actual de recuperación de cartera en Centros Médicos PraxMED.
- Elaborar una propuesta de plan de mejora para el proceso de cobranzas para la recuperación de cartera en Centros Médicos PraxMED.
- Validar la propuesta del plan de mejora en el proceso de cobranza para la recuperación de cartera a través de expertos.

Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:

El enfoque de este proyecto es que la empresa sea considerada un negocio sostenible, con una mejor gestión del proceso de cobranza, garantizará un crecimiento económico de la empresa, que se verá reflejado en sus estados financieros y poder asegurar su continuidad en el mercado. Lograr una

mejor rentabilidad y cumplir de manera responsable con sus obligaciones y pagos oportuno de impuestos con lo que tendría un sentido social que apalancará el desarrollo de la sociedad.

Con esta investigación los beneficiarios directos serán: los accionistas debido a que, se mejorará la liquidez de la empresa, los empleados que tendrán confianza y seguridad que la empresa cumplirá con pago de sueldos y obligaciones tributarias. Los beneficiarios indirectos serán: los clientes que seguirán utilizando los servicios que brinda los Centros Médicos PraxMED y los proveedores porque al contar la empresa con el flujo de efectivo, podrá seguir vendiendo sus productos a Centros Médicos para que se mantenga operativo (Rajadell Carreras, 2019).

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. Contextualización general del estado del arte

Para la realización de este plan de mejora es oportuno considerar investigaciones previas de diferentes autores, que se encuentran relacionadas con la recuperación de cartera y manejo de cuentas por cobrar, lo que facilitará una mejor comprensión al momento de elaborar el plan de mejora.

El trabajo de Tutillo (2017), titulado “Cuentas por Cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa Osella S.A.”, en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, cuyo objetivo fue analizar la incidencia que posee las cuentas por cobrar en la liquidez de la empresa Osella, la metodología utilizada fue investigación descriptiva, documental y de campo con un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), con técnicas de recolección de datos por medio de la entrevista. La principal conclusión de esta investigación fue que no cuenta con políticas de crédito y cobranzas actualizadas y que el personal que mantiene la empresa no es suficiente para realizar la gestión de recuperación de cartera vencida.

En la tesis de Muñoz y Mora (2017), titulada “Propuesta de control interno para cuentas por cobrar en la empresa Promocharters” que tiene como objetivo establecer políticas de cobros para disminuir la cartera vencida, con una propuesta de control interno, utilizando una investigación cuantitativa con información histórica, descriptiva y explicativa, mediante entrevista para medir el grado de deficiencia en el manejo de las cuentas por cobrar de la empresa, llegando a la conclusión aplicar un manual de crédito y cobranza que servirá de estrategia para la revisión de asignación de crédito y aplicación de un proceso de cobro con la finalidad de disminuir las cuentas incobrables.

En el trabajo de Nuñez (2017), titulado “El sistema de gestión de cartera y la liquidez de la empresa Importadora GMF”, que tiene como objetivo analizar el sistema de gestión de cartera y liquidez para establecer el riesgo de la cartera vencida de la empresa Importadora GMF, teniendo como enfoque de investigación cuantitativo, con documentación bibliográfica y de campo mediante entrevistas y encuestas, llegando a la conclusión de que las políticas de crédito existentes no cumplen con las expectativas para las que fueron creadas, existen falencias en la normativa contable y tributaria a pesar de contar con un manual de control interno y gestión crediticia afectando la liquidez de la empresa. Este trabajo aporta al proyecto debido a que está enfocado al diseño de políticas y procedimientos técnicos para actividades de control y funciones que tiene que realizar el personal encargado de la gestión de cobro y así mejorar la gestión de cobranza y el flujo de la empresa.

Según Parrales y Rivas (2019), en su Tesis “Diseño de un manual de procesos en el área de cobranzas para recuperar la cartera vencida en la empresa Solbanfi S.A. en la ciudad de Guayaquil”, como objetivo general plantean diseñar un manual de procesos para el área de cobranzas y recuperar la cartera vencida, aplican la metodología cualitativa y cuantitativa, no experimental con técnica de observación. Concluyen que la empresa necesita la implementación de un manual que le permita al personal de cobranzas cumplir con las funciones y responsabilidades y conozcan los procesos con la finalidad de aumentar su eficiencia en la recuperación de la cartera y contribuir con la rentabilidad de la empresa.

Según Barzola & Zambrano (2021), en su tesis “Control interno de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa Barzam S.A.” que tiene como objetivo determinar la incidencia que tiene el control interno de las cuentas por cobrar en la liquidez de la empresa Barzam, utilizando la metodología con enfoque cualitativo, descriptiva y documental con técnicas de investigación de la entrevista, fichas de observación y análisis documental. La empresa no cuenta con manuales actualizados de políticas y procedimientos, así como la inexistencia de un manual de procesos para la cobranza y un control mínimo en el proceso de las cuentas por cobrar, por lo cual recomiendan la creación de un manual de procedimientos para las personas encargadas de la cobranza en donde se estipulen las responsabilidades del cargo.

El aporte de estos autores para la realización de este proyecto consiste en la creación de políticas de cobro y concesión de crédito en la empresa que ayudará a disminuir las cuentas por cobrar, la conformación de un equipo de cobranzas determinando las funciones de cada empleado, con actividades de control y funciones que tiene que realizar con la finalidad de mejorar la gestión de cobranza y el flujo de la empresa.

1.2. Proceso investigativo metodológico

Enfoque de la investigación

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo ya que se pretende describir, comprender y explicar mejor el proceso de cobranza y lograr la recuperación de cuentas por cobrar de la empresa por medio de la observación de métodos y técnicas utilizadas.

La investigación se desarrolla dentro del enfoque cualitativo tomando en cuenta sus propiedades y su dinámica, recaudando su información directamente de las personas, grupos o sociedades estudiadas. (Monroy & Nava, 2018).

Tipo de investigación

Se utilizará la investigación descriptiva y de campo, se lo ejecutará en el espacio y lugar de los hechos es decir en Centros Médicos PraxMED, donde se obtendrá evidencia necesaria para comprender su situación actual y determinar cómo la falta de políticas en la concesión de crédito afecta el proceso de recuperación de cartera. La investigación descriptiva se hace sobre conclusiones dominantes y como la persona funciona en el presente.

La investigación de campo corresponde a la investigación que se realiza en el lugar de estudio.

Población y muestra

Población es el conjunto de todos los elementos cuyas propiedades se van a estudiar, también es llamado universo; mientras que la muestra es un subconjunto de casos o individuos de la población. (Población y muestra, 2018)

La población en Centros Médicos PraxMED es de 302 personas. La muestra no probabilística a utilizar es el muestreo por conveniencia ya que ha tomado a las tres personas que tienen una relación directa en el proceso de cuentas por cobrar y recuperación de cartera como son: Gerente General, jefe de Contabilidad, analista de Tesorería.

Figura 2

Número de empleados de Centros Médicos PraxMED (Quito y Guayaquil)

DEPARTAMENTO	CARGO	No. PERSONAS
GERENCIA	GERENCIA GENERAL	2
	GERENCIA REGIONAL	
CONTABILIDAD	JEFE	13
	CONTROLLER	
	ANALISTAS	
TESORERIA	JEFE	2
	ANALISTAS	
TALENTO HUMANO	JEFE	4
	SUPERVISOR	
	TRABAJADORA SOCIAL	
NEGOCIOS	JEFE	13
	ASISTENTES	
PERSONAL MEDICO	MEDICOS	179
PERSONAL ADMINISTRATIVO		89
TOTAL		302

Nota. El número de empleados del Centros Médicos PraxMED a nivel nacional es de 302 empleados.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Según Monroy & Nava (2018), es implementar acciones que permita recolectar, procesar y analizar la información. Con la técnica se ordenan las etapas, se aporta instrumentos para manejar la información, llevan un control de datos y orientan a la obtención de conocimientos.

La técnica de campo permite recolectar información de interés en el ambiente cotidiano de las personas para obtener información. Los instrumentos más comunes y que serán utilizadas en el presente proyecto son la entrevista y la observación.

Entrevistas:

Se realizan preguntas a los entrevistados sobre experiencias, opiniones, valores, creencias, percepciones entre otros. El entrevistado debe tener conocimiento y experiencia acerca del tema de estudio, lo que permitirá conocer y evaluar los problemas de primera mano. (Monroy & Nava, 2018)

Por lo antes indicado en este proyecto se realizarán entrevistas al Gerente General, jefe de Contabilidad y analista de Tesorería.

Observación:

Es la destreza de obtener datos mirando detalladamente lo que interesa en un espacio y tiempo delimitado y en situaciones particulares. Un buen observador necesita poner atención a los detalles, comprender conductas ser reflexivo y flexible.

La ficha de observación a utilizar en el presente trabajo de investigación es el cuestionario de control interno, en donde se establecen preguntas claves para conocer más de cerca los procedimientos que se ejecutan o que no existen, en este caso en el proceso de cuentas por cobrar.

1.3. Análisis de resultados

En este trabajo se realizó la entrevista a las siguientes personas:

Mg. Marisol Arias Gerente General

Mg. Marco Juma jefe de Contabilidad

Lcdo. Rolando Buitrón analista de Tesorería

Realizado el análisis a las respuestas obtenidas en las entrevistas, se pueden resaltar los siguientes aspectos más importantes

Figura 3

Cuadro de categorización

CATEGORIAS	ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3
	GERENTE GENERAL	JEFE DE CONTABILIDAD	ANALISTA TESORERIA
	MARISOL ARIAS	MARCO JUMA	ROLANDO BUITRÓN
POLÍTICAS Y PROCESOS	Los procesos están siendo actualizados debido al cambio de plataforma tecnológica	Los procesos no se encuentran actualizados	Se cuenta con procesos de cobranza pero se encuentran desactualizados
CONTROL	No existe un seguimiento continuo de la cartera y falta definición de responsabilidades	No se tiene una información oportuna de la cartera vencida y falta seguimiento de cobranza	Existe debilidad en el proceso ya que no se cuenta con un reporte oportuno de cartera
ASIGNACIÓN DE CRÉDITOS	No existe un procedimiento para la asignación de créditos y análisis de aprobación	La empresa no cuenta con listado de documentos necesarios para la asignación de créditos	Los créditos son aprobados por Gerencia General de acuerdo a requerimiento de Unidad de Negocios
LIQUIDEZ DE LA EMPRESA	La falta de recuperación de cartera afecta la liquidez de la empresa y se afecta la imagen de la empresa con los clientes ya que no se hace un seguimiento oportuno de la cartera	Debido a la falta de recuperación de cartera no permite cumplir con las obligaciones que tiene la empresa	Se ve afectada la empresa ya que no se tiene el ingreso esperado

Nota. Categorías de análisis de entrevistas realizadas

De la observación al proceso de cobranza se pudo evidenciar que la empresa realiza actividades encaminadas a la recuperación de cartera, sin embargo, se hallaron falencias en la gestión de cobranzas volviéndolas poco efectiva, incidiendo en la liquidez de Centros Médicos PraxMED de forma negativa.

Se pudo evidenciar que no se realiza un seguimiento oportuno a los clientes, no se tiene un control de cartera, no existe una forma correcta de controlar el proceso, lo que ocasiona una pérdida de trazabilidad, el personal que realiza la gestión de cobranza no cuenta con capacitación en el proceso, volviéndolo no idóneo, ya que no realiza un seguimiento oportuno a los clientes, teniendo en varias ocasiones cuentas que ya han sido canceladas, pero no se ha realizado el registro contable del pago.

El sistema contable utilizado por la empresa presenta varias restricciones como por ejemplo no permite la generación de informe de cartera, ni la clasificación por edades de la deuda, por lo cual el proceso e informes se lo realiza de forma manual, lo que puede ocasionar que se cometan errores en los reportes.

No existe un cronograma de envío de comunicación a los clientes, ni tampoco indicadores que midan la eficiencia del manejo de cartera.

En vista de los hallazgos se ha propuesto la implementación de un plan de mejora en el proceso de cobranza determinando responsables en cada etapa, con la finalidad de que exista una mejor recuperación de la cartera morosa sin incurrir en gastos adicionales o con impacto en sus resultados.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1. Fundamentos teóricos aplicados

Para la realización de este plan de mejora es oportuno considerar investigaciones previas de diferentes autores, que se encuentren relacionadas con la recuperación de cartera y manejo de cuentas por cobrar con lo que nos facilitará una mejor comprensión al momento de elaborar el plan de mejora.

Plan de Mejora:

La empresa debe trabajar de forma continua en la búsqueda de la excelencia, con la finalidad de proveer servicios de calidad, para lo cual debe realizar una revisión constante de sus procesos con la finalidad de corregir las falencias que se detecten.

El plan de mejora se deriva de la autoevaluación de servicios, productos o procesos que se quiere mejorar, es decir que por todo lo que no se cumple se tiene que realizar un plan de mejora, todo esto con la finalidad de mantenerse en el mercado y ser competitivos. Para conseguir el éxito esperado se debe definir exactamente el área a mejorar, los problemas y el plan de acción a seguir. Todo esto con objetivos claros, actividades, responsables, indicadores y periodo en el que se ejecutará.

Identificación del problema:

Antes de realizar una descripción del problema, se desea poner en contexto las 5C del crédito, que es una herramienta de análisis para poder evaluar la otorgación de crédito a las empresas: carácter, capacidad, capital, colateral, condiciones.

Carácter: Se refiere a la voluntad de pago, es una variable cualitativa que se mide por medio de análisis de antecedentes crediticios, de acuerdo a su historial de pago. Reputación de la persona que está pidiendo el crédito, es decir que historial tiene en el buró de crédito.

Capacidad: Se refiere a la habilidad que tiene para afrontar el pago del futuro crédito. Se analiza los ingresos, gastos e indicadores financieros para establecer si tiene la capacidad de pago del crédito solicitado.

Capital: Se refiere al patrimonio de los clientes, es decir son los activos menos los pasivos, es decir cuánto tiene la empresa para afrontar nuevas deudas.

Colateral: Se refiere a la garantía del crédito, lo que pueda servir para cubrir la deuda, es un mecanismo alternativo y extraordinario de recuperación del crédito.

Condiciones: Que condiciones se puede colocar al crédito, monto, plazo, tasa, dependiendo del uso que tendrá el mismo.

Cartera por edades:

De acuerdo a lo indicado por Herrera & Diaz (2018), es la clasificación por edad de vencimiento, la misma que es parametrizada por la empresa dependiendo de los días de mora, rige de acuerdo a los siguientes parámetros

- **Cartera vigente:** se clasifican como vigentes ya que el plazo de pago aún no presenta vencimiento y es objeto de cobro preventivo
- **Cartera vencida:** Deuda que no ha sido cancelada en el plazo pactado, llegando a realizar un cobro persuasivo.
- **Cartera morosa:** esta cartera en la que se han agotado todos los recursos, pero no ha sido posible realizar el cobro y puede ser objeto de evaluación de cobro jurídico.
- **Cartera jurídica:** la cartera es remitida al departamento jurídico que puede ser interno o externo.
- **Cartera incobrable:** se refiere a las cuentas que no han podido ser recuperadas, la empresa realizará una provisión de cuentas incobrables siempre que hayan sido originadas del giro habitual del negocio y únicamente por operaciones de sus clientes.

Metas:

Estas deben definir que va a suceder una vez que el proyecto concluya con éxito y el lugar que ocupa el proyecto en los objetivos generales de la empresa.

Las metas son la parte más visible del proyecto y son la referencia inmediata para calificar los avances y el cumplimiento de compromisos.

Indicadores:

Los indicadores son los parámetros y variables que se modificarán conforme el desarrollo del plan.

Son descripciones operativas de los objetivos y los resultados de la intervención. Describe los objetivos del proyecto en términos cuantitativos y cualitativos. Todo indicador debe ser específico, medible, accesible, razonable y temporal

Estrategia de seguimiento:

Es seguimiento permite obtener información sobre el desarrollo del proyecto en relación con la planificación, se centra en la actividades y resultados que se espera alcanzar.

Se trata de la supervisión del avance y los problemas que se registran el desarrollo del plan.

Evaluación:

Es el análisis de los resultados, los impactos y trascendencia resultados y desempeño del proyecto.

Clientes:

El elemento primordial para la existencia de la empresa, es el beneficiado de los servicios que la empresa brinda. “La actividad mercantil se centra en satisfacer de la mejor forma posible las necesidades de los clientes, que son aquellas personas, físicas o jurídicas, que adquieren los productos o servicios que las empresas comercializan (clientes habituales)” es por esto que para generar satisfacciones en sus clientes la empresa realiza el mejor trabajo. (Carvajal, García, Ormeño & Valverde 2014).

Cobranzas:

Es el proceso de presentar y gestionar el cobro de valores o documentos a sus respectivos giradores, con el fin de que se pague el valor económico correspondiente en el menor tiempo posible.

Cuentas por Cobrar:

Son cuentas de activos, que generan beneficios económicos futuros. Es el crédito que se concede a los clientes como resultado de brindar servicios o entrega de artículos.

Para poder conservar a sus clientes y conseguir nuevos clientes, se procede a ofertar la entrega de bienes o servicios para que sean cancelados en el futuro. (León Castillo y otros, 2017)

Liquidez:

Es la capacidad o habilidad que tienen las empresas para atender obligaciones a corto plazo.

Mejora de proceso:

La mejora continua pretende realizar la revisión de las actividades o funciones con la finalidad de revisar si es factible implementar mejoras en los procesos.

Políticas de crédito:

Es el conjunto de reglas claras y coherentes, que permiten manejar un crédito oportuno y transforme en ágil el proceso de cobranza para la recuperación de cartera.

2.2. Descripción de la propuesta

a. Estructura general

En la siguiente figura se identifican las etapas de la propuesta en el plan de mejora para Centros Médicos PraxMED.

Figura 4

Proceso para la elaboración del plan de mejora



Nota: Elaboración propia

b. Explicación del aporte

Identificación del problema

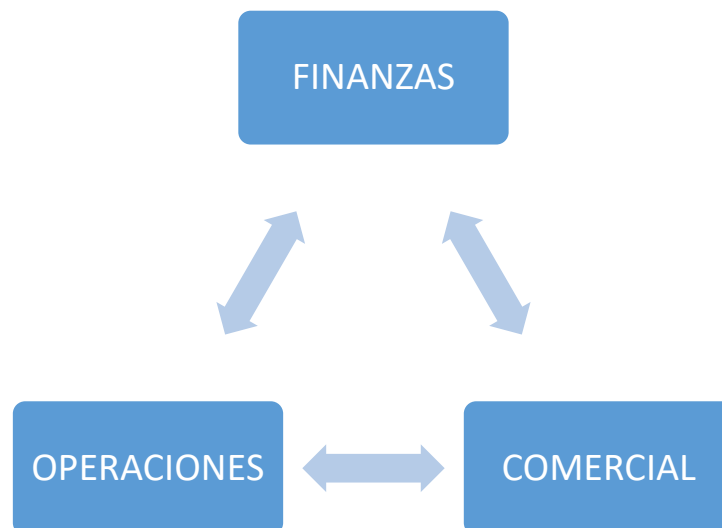
La gestión de ventas y cobranza están totalmente relacionadas ya que la primera permite que el negocio funcione, pero no se debe descuidar la cobranza para que el negocio no fracase. Toda empresa debe saber vender, pero sobre todo debe saber cobrar, pues de lo contrario la liquidez escaseará en el negocio.

Dar crédito en una empresa es una estrategia comercial, pero si no existe un área de recuperación, que permita que los valores regresen a la empresa a través de generación de liquidez, la empresa corre el riesgo de no poder crecer y hasta llegar al fracaso. Las cuentas por cobrar es el activo más importante que se debe controlar y debe tener un proceso formal necesario para el correcto funcionamiento.

Por lo antes indicado la empresa tiene que fomentar la armonía en los departamentos que integran el triángulo de éxito, que en este análisis está conformado por finanzas, comercial y operaciones. Para que se pueda comercializar tiene que producir el bien o servicio y para producir se debe tener los recursos necesarios

Figura 5

Triángulo del éxito



Nota. Todos los departamentos se relacionan

En el caso de Centros Médicos PraxMED, la concesión de créditos actualmente está a cargo del jefe de Unidad de Negocios, quien solicita a Gerencia General la aprobación de tarifarios de los servicios cotizados por las empresas que desean ser cliente de Centros Médicos. Posterior a la aprobación de Gerencia, coordinan para que las personas se acerquen a Centros Médico en Quito o Guayaquil y le realicen los exámenes acordados. Para realizar esta concesión de crédito, actualmente no se está realizando ninguna revisión de estados financieros o capacidad de pago de la empresa, ni tampoco se llena una ficha para tener los datos correctos y completos de la empresa y persona de contacto.

Figura 6

Identificación del problema

OTORGACIÓN DE CRÉDITO	PROCESO DE COBRANZA
No hay procedimiento formal para aperturar o conceder créditos	La revisión mensual de las deudas, no permite información actualizada de las cuentas por cobrar
Se ofrece créditos a clientes con deudas o con mal historial de pago	Los miembros del área de Unidad de Negocios no realizaban el cobro por lo cual el proceso de cobranzas se pasó al departamento de Tesorería
Las coordinaciones de crédito hechas con el cliente no son comunicadas al departamento de Tesorería	Retraso de pago del cliente

Nota. Elaboración propia

Todas estas variables se consideran importantes y se puede observar que no existe procedimientos y en muchas ocasiones los acuerdos se realizan de manera verbal, confiando en la buena voluntad de que las empresas cumplirán con el pago en 30 días, no se tiene una data actualizada de los clientes que contenga, persona de contacto, número de teléfonos, celular, correo.

- No se tiene procedimientos formales para la apertura o concesión del crédito siendo el personal de venta quienes solicitan la prestación de servicios sin considerar el historial de los clientes, lo que ha ocasionado retrasos en la recuperación de la cartera. No se tiene en cuenta que la finalización de la venta se realiza el momento que el cliente realiza el pago.
- Algunas veces Gerencia autoriza la prestación de servicios a clientes morosos solicitando el respectivo seguimiento y acuerdo de pago, con la finalidad de no perder al cliente, en algunas ocasiones estos acuerdos no son comunicados al área que gestiona el proceso de cobranza.
- Debido a que no se tiene un reporte de forma semanal de la cobranza lo cual no permite tener una información real y actualizada para verificar el estado de la cartera.
- Existen clientes que no cumplen con los acuerdos a pesar de realizar la gestión de cobranza.
- Esta falta de información afecta al departamento de Talento Humano debido a que no pueden revisar y liquidar de forma oportuna las comisiones de ventas.

Propósito:

A partir del año 2018, con la finalidad de aumentar sus ventas, su lista de clientes y lograr ser competitivos en el mercado, Centros Médicos ofertó el servicio de medicina ocupacional, el mismo que está dirigido a empresas que necesitan realizar exámenes a sus empleados, como por ejemplo:

consulta, exámenes de laboratorio, imagen y servicios complementarios, concediendo créditos de 30 y 60 días.

El plan de mejora en el proceso de cobranza para la recuperación de cartera de Centros Médicos PraxMED, tiene como propósito garantizar el control, estableciendo y actualizando la data de los clientes por medio de la implementación de un formulario que contenga todos los datos de los clientes y el mismo tiene que ser evaluado por una persona responsable de otorgar el crédito, contar el récord de pago de los clientes con la finalidad de tomar medidas preventivas y evitar el riesgo crediticio.

Establecer una fecha de corte para evaluar la evolución de la cobranza, evaluando la morosidad y poder tomar acciones para la recuperación, reclasificación y de ser el caso una acción legal.

Adicional, este plan ayudará a realizar un monitoreo constante en el desempeño de funciones del personal actual y servirá de guía para los nuevos empleados reduciendo errores, también ayudará a la empresa para realizar futuros estudios o análisis de sus procesos tomando en cuenta que no se ha realizado anteriormente este tipo de análisis.

Metas:

Entre las metas que se ha propuesto con el presente proyecto, se puede establecer las siguientes metas:

- Implementar procedimientos para la asignación de crédito
- Clasificar la cartera por edades
- Disminuir la rotación de la cartera y aumentar la liquidez

Actividades:

Como se ha expresado en el presente proyecto la gestión de cobranza es de gran importancia para la empresa y es por eso que esta debe tener alianza con el departamento de Unidad de Negocios y debe proporcionar un buen flujo de caja para la organización.

Es imprescindible que el personal encargado de la gestión de cobranza realice un continuo seguimiento de las cuentas por cobrar, con la finalidad de contar con una oportuna recuperación de la cartera y de obtener liquidez de forma rápida con las siguientes actividades:

Implementar procedimientos para la asignación de crédito

Es necesario que se realice una evaluación de los nuevos clientes y existentes que solicitan servicios en Centros Médicos PraxMED, la misma que debe ser minuciosa y debe ser realizada por un comité,

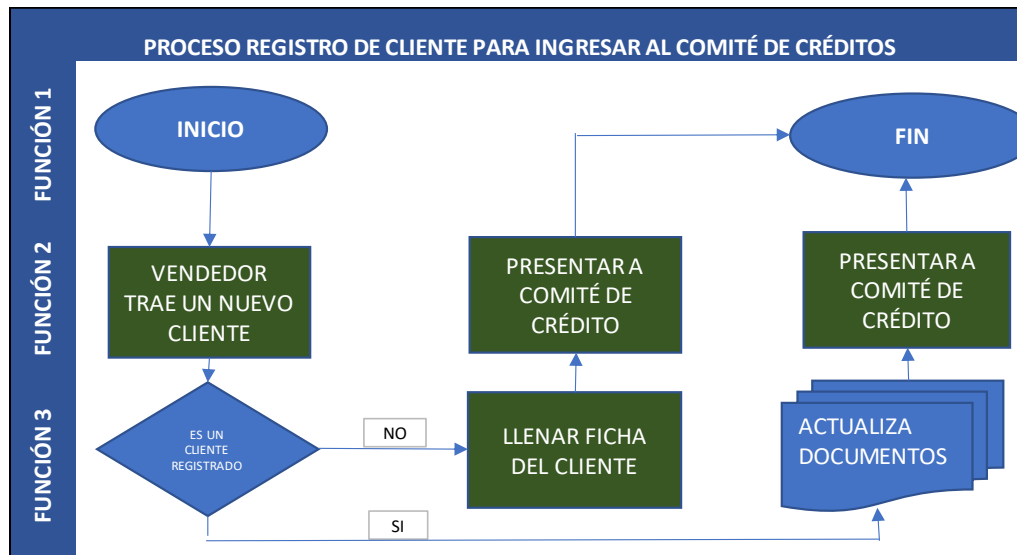
por lo cual se solicitará la creación del comité de créditos que estará conformado por jefe de Tesorería, Coordinadora Administrativa y Gerente General.

Como primera fase en el proceso de crédito el asesor de la Unidad de Negocios, presentará sus clientes al Comité de Créditos, si este cliente está registrado actualizará los datos, si no está registrado se llenará la ficha del cliente en la misma que se llenará con los siguientes parámetros

- DATOS BÁSICOS: NOMBRE – RAZÓN SOCIAL - DIRECCIÓN - TELÉFONO
- RUC
- REPRESENTANTE LEGAL (NOMBRAMIENTO – CÉDULA DE IDENTIDAD)
- PERSONA DE CONTACTO: NOMBRE - TELÉFONO
- DOCUMENTOS LEGALES
- REFERENCIAS COMERCIALES
- SITUACIÓN FINANCIERA
- BURÓ DE CRÉDITOS
- CAPACIDAD DE PAGO

Figura 7

Proceso de registro de clientes para ingresar al comité de créditos

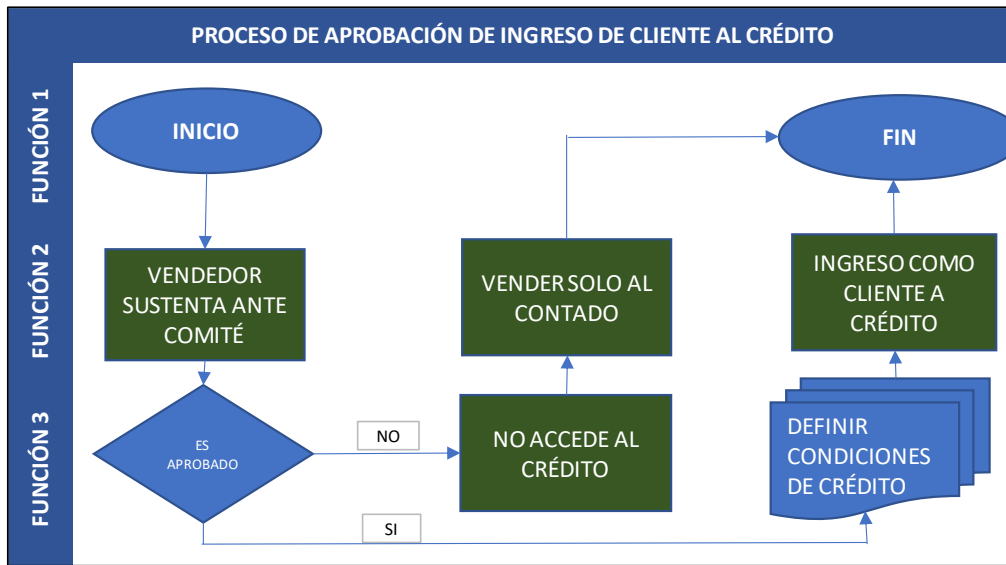


Nota. Elaboración propia

Como segunda fase el Comité de Créditos revisará la propuesta del vendedor y procederá a la aprobación del cliente con la finalidad de darle categoría de acuerdo a los parámetros establecidos, se analizará las 5C de crédito (carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones), con la finalidad de definir si se procede a realizar la prestación de servicios a crédito o al contado.

Figura 8

Proceso de aprobación de ingreso de clientes al crédito



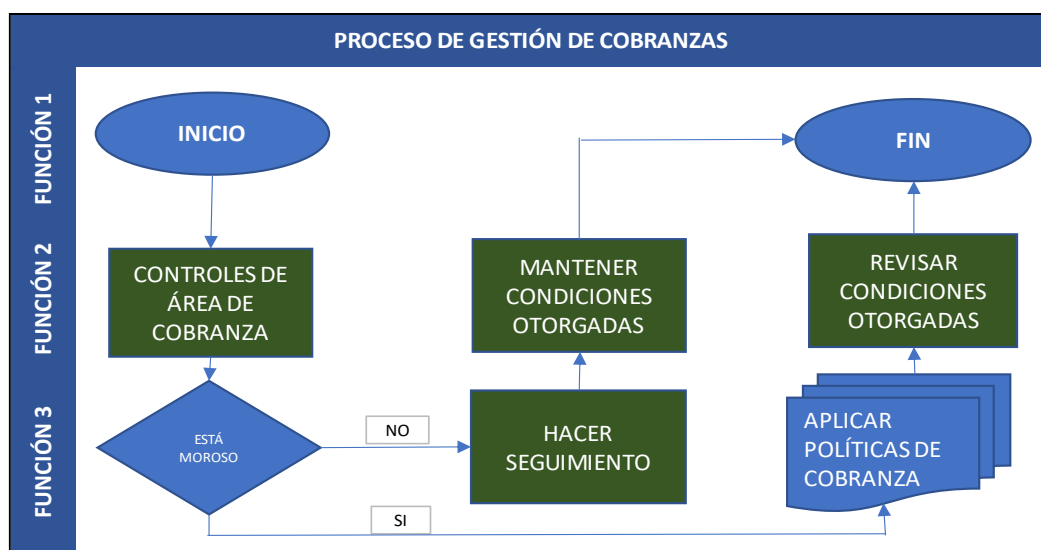
Nota. Elaboración propia

Una fase final será la gestión de cobranza, una vez cumplido los pasos anteriores se procederá con el análisis de la cartera revisando si el cliente está cumpliendo con los acuerdos de pago, es decir si está moroso o no.

Si no está moroso se mantendrá las condiciones otorgadas, en el caso que se encuentre moroso se aplicarán las políticas de cobranzas y se revisará las condiciones otorgadas.

Figura 9

Proceso de gestión de cobranza



Nota. Elaboración propia

Reporte de Gestión de Crédito y Cobranza

Se realizará un reporte de gestión de crédito y cobranza que permitirá controlar la factura que se emiten a los clientes y la gestión de cobranzas, para poder llenar este reporte se debe tener en cuenta los siguientes complementos:

Calificación de clientes y número de días de crédito:

El comité de crédito establecerá la calificación de los clientes nuevos y existentes de acuerdo a los parámetros establecidos:

Figura 10

Calificación y número de días de crédito

CALIFICACIÓN	No. DÍAS
A	60
B	30
C	15
D	7
E	0




Nota. Elaboración propia

Condiciones de factura:

Se establecerá alertas de control con la finalidad de tomar acciones por medio de mediciones de morosidad a través de KPI.

Figura 11

Medición de morosidad

CONDICIÓN	KPI
FACTURA PAGADA	
POR VENCER	
VENCIDA	

Nota. Elaboración propia

Acciones a tomar:

Definir los parámetros de las acciones, esto nos ayudará a visualizar en el reporte de gestión de cobranza las acciones que se deben tomar en base a los días de morosidad de las cuentas por cobrar.

Figura 12

Acciones a tomar

DÍAS DE MORA	ACCIONES
-60	MONITOREAR SIN LLAMAR AL CLIENTE
-3	ENVIAR EMAIL AL CLIENTE Y COMUNICAR LA DEUDA
8	LLAMAR AL CLIENTE
30	VISITAR AL CLIENTE Y NEGOCIAR REFINANCIAMIENTO DE DEUDA
60	ENVIAR CARTA NOTARIAL

Nota. Elaboración propia

Una vez que elaborado el reporte de gestión de crédito y cobranza, se procederá con el análisis y tomará las acciones correspondientes con la finalidad de realizar la cobranza de una forma predecible, medible y controlable.

Se debe coordinar las acciones del responsable de la gestión de cobranza para que realice el acercamiento con los clientes morosos por distintos medios como son llamada telefónica, e-mail, SMS, WhatsApp entre otros, para informales el estado de cuenta indicando la forma de pago, la misma que puede ser por transferencia. Una de las mejoras en el proceso se sugiere que luego de lograr el contacto telefónico con el cliente se elabore una carta como recordatorio y sea firmada por el responsable de la empresa, realizar el seguimiento en una semana y si no se tiene respuesta se agendará una visita personalizada por la jefe de Tesorería con la finalidad de llegar a un acuerdo de pago. Si no se logró obtener el pago y la deuda es mayor a US\$ 5.000 se solicitará el proceso judicial para lograr recuperar esta cartera.

Cada 15 días se enviará a Unidad de Negocios, Contabilidad y Gerencia General el listado de los clientes morosos con la finalidad de que se analice el no otorgar servicio hasta que no se haya cancelado la deuda o se del servicio con pago en efectivo.

Indicadores:

Se implementará indicadores que permita medir la gestión de cobranza y poder realizar el seguimiento respectivo y detectar de forma oportuna las fallas, errores o falta de cumplimiento e implementar correcciones oportunas.

Se implementarán indicadores de gestión relacionados con el proceso de cobranzas que permita controlar la eficiencia de las estrategias implementadas.

Ratios financieros

Se aplicará el análisis financiero utilizando las siguientes razones financieras

RAZONES DE LIQUIDEZ. - Permitirá medir la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus compromisos inmediatos.

- Prueba del Ácido =
$$\frac{\textit{Activo Corriente} - \textit{Inventario}}{\textit{Pasivo Corriente}}$$

- Capital de Trabajo =
$$\textit{Activo Corriente} - \textit{Pasivo Corriente}$$

RAZONES DE ACTIVIDAD. – Permitirá medir la eficiencia operativa del negocio, con este indicador se conoce la habilidad para manejar y administrar las cuentas por cobrar.

- Rotación de las cuentas por cobrar =
$$\frac{\textit{Ventas}}{\textit{Cuentas por Cobrar}}$$

- Días de cobranza =
$$\frac{365}{\textit{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

Se utilizará indicadores de desempeño KPI, para realizar el respectivo análisis a las cuentas por cobrar, para revisar el estado de Centros Médicos y poder tomar decisiones estratégicas, los KPI que se utilizará son:

DIAS DE COBRANZA

Se refiere al tiempo que se demora en hacer efectivo una cuenta por cobrar, es decir una vez emitida la factura que tiempo demora en ingresar el dinero.

COMPORTAMIENTO DE PAGO DE LOS CLIENTES

Tomando en cuenta el historial y forma de pago de los clientes se puede identificar la tendencia de la cartera, lo que permite calcular el tiempo que el cliente tarda en cancelar la deuda.

Seguimiento

Para realizar el seguimiento del plan de mejora en el proceso de cobranza se analizan los indicadores para medir la gestión que se realiza en la recuperación de la cartera, se realizará el reporte semanal de las facturación y pagos recibidos con la finalidad de tener información real y poder realizar el seguimiento y gestión de cobro a los clientes morosos de acuerdo con las actividades planteadas en el presente plan de mejora.

Tabla 1*Cuadro de seguimiento e indicadores*

META	ACCIONES	INDICADOR	PERÍODO	FORMA
Implementar políticas y procedimientos de crédito que permita tomar decisiones	Aplicar los ratios financieros	Prueba del Ácido = $(\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}) / (\text{Pasivo Corriente})$	Anual	%
		Capital de Trabajo = $\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$	Anual	%
Reporte de Gestión de Crédito y Cobranza	Calificación de clientes y número de días de crédito	KPI DE MOROSIDAD	Semanal	Número
	Medición de morosidad			
Disminuir la rotación de cartera vigente y aumentar liquidez	Aplicar los ratios financieros	Rotación de cuentas por cobrar / Días de cobranza	Mensual	%

Nota. Elaboración propia**c. Estrategias y/o técnicas**

Una vez aplicadas las técnicas de entrevista y observación se puede determinar que el actual proceso de cobranza presenta falencias en la recuperación de cartera, se evidencia que no tiene procedimientos específicos de cobranza lo que ocasiona no tener la liquidez para cubrir las obligaciones.

En este sentido a través de los puntos desarrollados anteriormente se propone un plan de mejora en el proceso de cobranza para la recuperación de cartera con la finalidad de reducir el porcentaje de cartera, realizar la recuperación de cuentas por cobrar, que se vuelve indispensable para mantener la salud financiera de la empresa y tener los recursos suficientes para alcanzar los objetivos por los que fueron creados los Centros Médicos PraxMED.

2.3. Validación de la propuesta

Para la validación del presente proyecto, se consideró a profesionales con formación en Administración de Empresas y afines, con años de experiencia y conocimientos orientados a la gestión administrativa y aceptan su participación como validadores.

Tabla 2

Descripción de perfil de validadores

Nombres y Apellidos	Años de experiencia	Titulación Académica	Cargo
Esteban Andrés Chillagana Caizatoa	6 años	Magister en Administración de Empresas	Controller Financiero
Marco Ramiro Juma Barahona	28 años	Magister en Contabilidad y Auditoría	Contador
Raquel Edilma Cabrera Holguín	7 años	Economista	Independiente

Fuente: Elaboración propia

Los objetivos perseguidos mediante la validación son los siguientes:

- Validar la metodología de trabajo aplicada en el desarrollo de la investigación.
- Aprobar los resultados, conclusiones y recomendaciones obtenidas.
- Redefinir (si es necesario) el enfoque de los elementos desarrollados en la propuesta, considerando la experiencia de los especialistas.
- Constatar las posibilidades potenciales de aplicación del plan de mejora propuesto.

Instrumento para validar

Luego de seleccionar a los profesionales que conformaron el panel para la validación, se procedió a desarrollar los criterios de evaluación; a continuación, se especifican los criterios en mención:

Tabla 3*Criterios de Evaluación*

Criterios	Descripción
Impacto	Representa el alcance que tendrá el plan de mejora y su representatividad en la generación de valor público.
Aplicabilidad	La capacidad de implementación del modelo considerando que los contenidos de la propuesta sean aplicables
Conceptualización	Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías propias de la gestión por resultados de manera sistémica y articulada.
Actualidad	Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y los cambios científicos y tecnológicos que se producen en la nueva gestión pública.
Calidad Técnica	Miden los atributos cualitativos del contenido de la propuesta.
Factibilidad	Nivel de utilización del modelo propuesto por parte de la Entidad.
Pertenencia	Los contenidos de la propuesta son conducentes, concernientes y convenientes para solucionar el problema planteado.

Fuente: Elaboración propia

Una vez puntualizados los criterios utilizados en la validación, se determinó la escala de criterios cualitativos para su evaluación, según el nivel de importancia y representatividad

Tabla 4*Escala de evaluación de criterios*

CRITERIOS	EVALUACION SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD				
	En Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente Acuerdo
Impacto					
Aplicabilidad					
Conceptualización					
Actualidad					
Calidad Técnica					
Factibilidad					
Pertinencia					

Nota: Elaboración propia

Tabla 5

Pregunta instrumento de validación

Criterios	Preguntas
Impacto	¿Considera que el plan de mejora propuesto representará un impacto significativo en la generación de valor público?
Aplicabilidad	¿Los contenidos de la propuesta son aplicables?
Conceptualización	¿Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías de la gestión por resultados?
Actualidad	¿Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y nuevos cambios que puedan producirse?
Calidad Técnica	¿El modelo propicia el cumplimiento de los protocolos de atención analizados desde la óptica técnico-científica?
Factibilidad	¿Es factible incorporar un modelo de gestión por resultados en el sector?
Pertenencia	¿Los contenidos de la propuesta pueden dar solución al problema planteado?

Nota: Elaboración propia

Se han establecido los niveles de importancia y representatividad y un valor máximo de cinco puntos, el cual, será otorgado según el desempeño adecuado del criterio; y un mínimo de un punto en el caso de observarse un cumplimiento insuficiente.

Resultados de la validación

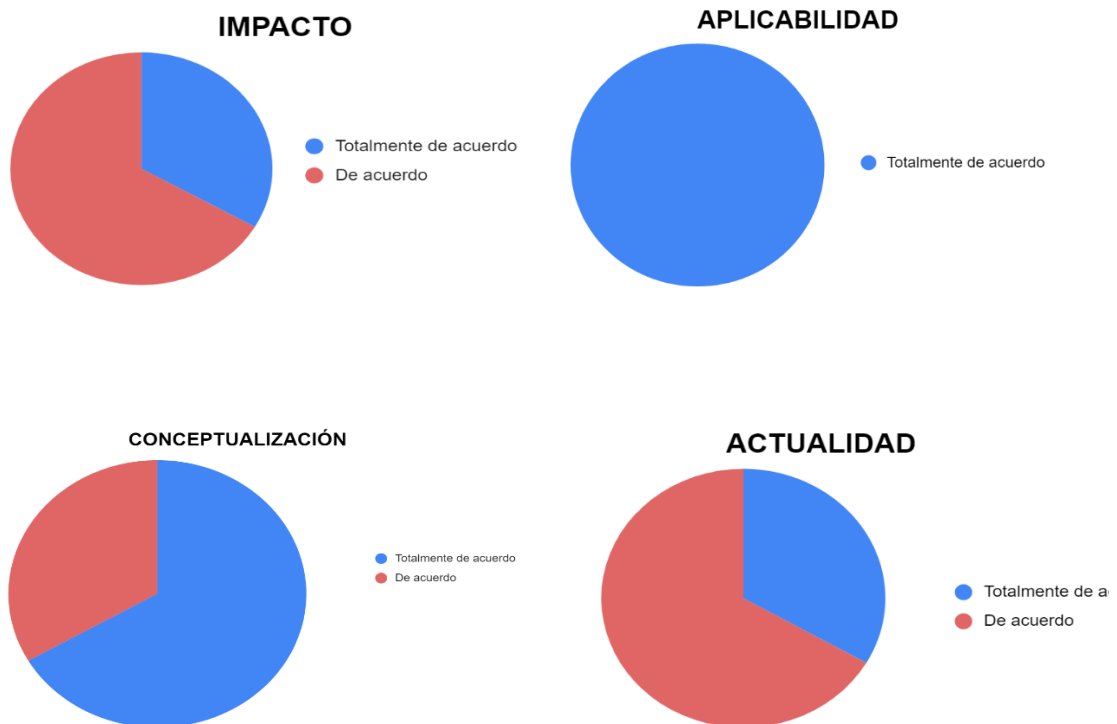
Luego de seleccionar a los profesionales que conformaron el panel para la validación, se procedió a solicitar la contestación de los criterios de evaluación por medio de Google form; facilitando un link de acceso que detalla los parámetros considerados a cada validador. Teniendo los siguientes criterios:

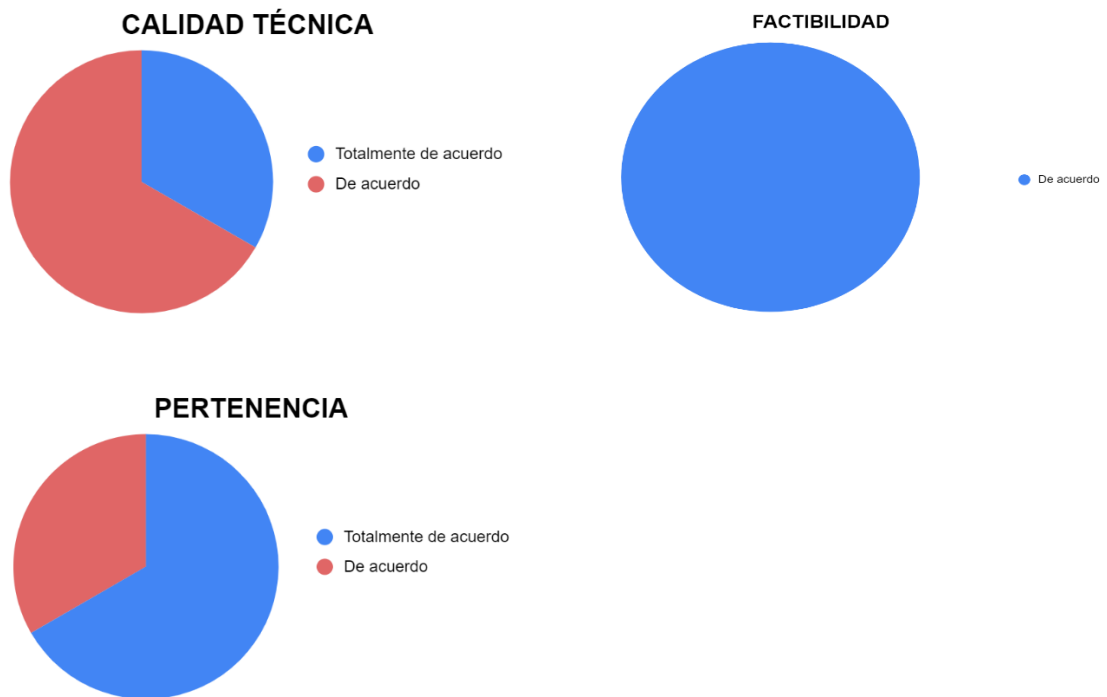
Tabla 6

Validación de la propuesta por expertos

NOMBRE / CRITERIOS	ESTEBAN CHILLAGANA		MARCO JUMA		RAQUEL CABRERA	
	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
IMPACTO	X		X			X
APLICABILIDAD		X		X		X
CONCEPTUALIZACIÓN		X	X			X
ACTUALIDAD	X		X			X
CALIDAD TÉCNICA	X		X			X
FACTIBILIDAD	X		X		X	
PERTENENCIA	X			X		X

Nota: Elaboración propia





Una vez analizadas las respuestas de nuestros expertos, se puede indicar que la propuesta de plan de mejora en el proceso de cobranzas es adecuada, debido a que cumple con los criterios de valoración y con su aplicación es factible solucionar el problema de liquidez que tiene Centros Médicos, debido a que tendrán un impacto positivo en sus estados financieros.

Se tiene un 100% de puntuación en la aplicabilidad y factibilidad y 93% en el impacto, conceptualización, actualidad, calidad técnica y pertinencia.

2.4. Matriz de articulación de la propuesta

En la presente matriz se sintetiza la articulación del producto realizado con los sustentos teóricos, metodológicos, estratégicos-técnicos y tecnológicos empleados.

Tabla 7

Matriz de articulación

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
Capítulo I PLAN DE MEJORA	Cuentas por cobrar, liquidez, políticas de crédito, manual de procesos	Enfoque cualitativo investigación de campo	Revisión de fuentes secundarias de la información (libros, artículos, tesis, entre otros)	Contextualización general del estado del arte	Entrevista / Observación
Capítulo II PROPUESTA	Conceptos básicos sobre el plan de mejora y el proceso de cobranzas	Enfoque cualitativo investigación descriptiva y de campo		Brindar una solución mediante el plan de mejora	

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Una vez finalizado el presente proyecto integrador correspondiente a la elaboración de un plan de mejora para la recuperación de cartera de Centros Médicos PraxMED, ha permitido llegar a las siguientes conclusiones:

- Los fundamentos teóricos relacionados con el plan de mejora, metas, estrategias e indicadores proporcionaron una mejor claridad para el desarrollo de este proyecto de integración, que su principal objetivo es realizar una recuperación oportuna de las cuentas por cobrar, lo que permitirá aplicar las actividades y estrategias y proporcionar una mejor liquidez que le permita mejorar su situación financiera.
- Las técnicas como la entrevista y observación permitieron evidenciar las falencias que tiene Centros Médicos con respecto al proceso de cobranzas y determinar oportunidades de mejora en el desarrollo de la presente propuesta.
- Para la propuesta se establecieron actividades y estrategias para mejorar la efectividad de la recaudación mensual, como paso principal es implementar la ficha del cliente que nos permitirá tener los datos correctos de la empresa, realizar una categorización de clientes para la concesión de créditos de acuerdo a la capacidad de endeudamiento, y realizar el respectivo seguimiento de cobranza teniendo en cuenta la edad de la cartera. Todas estas acciones están encaminadas a aumentar la liquidez de la empresa por medio de una efectiva recuperación de las cuentas por cobrar.
- Los especialistas están de acuerdo que las estrategias planteadas en este proyecto, según lo indicado en la validación realizada.

RECOMENDACIONES

Luego de la realización del presente proyecto integrador, se presentan a continuación las siguientes recomendaciones

- Incluir en los procesos del área actividades de supervisión que permitan realizar un control en la ejecución del proceso de cobranza y se pueda realizar un mejor seguimiento a los clientes morosos, preguntando su situación actual y el motivo de no cumplir con los acuerdos, todo esto encaminado a mantener la fidelización del cliente.
- La empresa cuenta con acuerdos de pago considerable de algunos clientes, sin tener documentos que respalden este convenio, lo que causa una pérdida de tiempo en la gestión de cobranzas por lo que se recomienda realizar el registro de los convenios, fechas de pago pactadas e información adicional, con la finalidad de que el personal responsable de la gestión de cobro tenga conocimiento.
- Este proyecto puede servir de consulta para las personas que requieran información y sustento académico con relación al proceso de cobranza.
- Implementar indicadores que midan la ejecución de los procesos y desempeño de personal con la finalidad de implementar estrategias, métodos o herramientas que permitan alcanzar con mayor facilidad y rapidez los objetivos planteados.
- Se recomienda a la empresa revisar, analizar y realizar planes de mejoras en los procesos de Centros Médicos PraxMED, que servirá para tener procesos actualizados y encaminados al buen funcionamiento.

BIBLIOGRAFÍA

- Baena Paz, G. (2017). *Metodología de la Investigación*. Grupo Editorial Patria.
- Barzola Torres, L. B., & Zambrano Ormaza, A. G. (2021). *Contro Interno de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa Barzam S.A. [Tesis de Ingeniería, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil]*. Repositorio Institucional. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/4520>
- Brachfield, P. (2019). *Credit management: cómo conceder créditos a clientes y evitar los impagos*. FC Editorial.
- Guillen Franco, E., & Peñafiel Chang, L. E. (2018). Modelos predictor de la morosidad con variables macroeconómicas. *CIENCIA UNEMI*, 11(26), 13-24. <https://doi.org/https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol11iss26.2018pp13-24p>
- Herrera Muñoz, L. S., & Diaz Realpe, X. (2018). *Propuesta de mejora en el proceso de recaudo de cartera a una universidad. [Tesis de Grado, Univesidad de Catolica de Colombia]*. Repositorio. Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/22440>
- León Castillo, F. A., Lozano Linares, C. E., Segura Hernández , E., & Zamora Vasco, C. A. (2017). *Plan de mejoramiento para control de cartera vencida de Bimbo de Colombia S.A. [Corporación Universitaria Minuto de Dios]*. Obtenido de https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/5344/1/UVD-TGF_LeonCastilloFelipe_2017.pdf
- Monroy Mejía, M., & Nava Sanchezllanes, N. (2018). *Metodología de la Investigación*. Lapsilázuli Ediciones.
- Morales Castro, J. A., & Morales Castro, A. (2014). *Crédito y Cobranza*. Grupo Editoria Patria.
- muestra, P. y. (2018). *Población y muestra, ejemplo y ejercicios [Obtenidos de matemovil.com]*. Obtenido de <https://matemovil.com/poblacion-y-muestra-ejemplos-y-ejercicios/>
- Muñiz Muñiz, W., & Mora Reyes, W. (2017). *Propuesta de control interno para cuentas por cobrar en la empresa Promocharters. [Tesis CPA, Universida de Guayaquil]*. Repositorio Institucional. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/23007>
- Nuñez Echeverria, E. J. (2017). *El sistema de Gestión de cartera y la liquidez de la empresa Importadora GMF. [Tesis de Ingeniería, Universidad Técnica de Ambato]*. Repositorio Institucional. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/26563>
- Parra Ortiz, H. F. (2021). *El proceso administrativo de cobro coactivo (2a ed.)*. Grupo Editorial Nueva Legislación SAS.
- Parrales Moreira, J. M., & Rivas Medina, G. G. (2019). *Diseño de un manual de procesos en el área de cobranzas para recuperar la cartera vencida en la emrpresa Solbanif S.A. en la ciudad de Guayaquil [Tesis CPA, Universidad de Guayaquil]*. Repositorio Institucional. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/42504>

- Proaño Villavicencio, D. X., Gisbert Solis, V., & Perez Bernabeu, E. (Diciembre de 2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. 3 *CIENCIAS EMPRESA*, 50-56. https://doi.org/https://www.educacion.navarra.es/documents/57308/57761/Que%20es_un_plan_de_mejora.pdf/c300e8bc-1606-40c0-8a20-22ce1895bc04
- Rajadell Carreras, M. (2019). *Creatividad, emprendimiento y mejora continua*. Reberté.
- Rosario Diaz, J. F., & Haro de Rosario, A. (2017). *Gestión Financiera*. Universidad de Almería.
- Ruza, C. (2013). *El riesgo de crédito en perspectiva*. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Tutillo Sornoza, A. J. (2017). *Cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa Osella S.A. [Tesis de Ingeniería]*. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/1929>

ANEXOS A

FORMATO DE ENTREVISTA



PLAN DE MEJORA EN EL PROCESO DE COBRANZA PARA LA RECAUDACIÓN DE CARTERA EN CENTROS MÉDICOS PRAXMED

Entrevista

Objetivo: La finalidad de la siguiente entrevista es aportar al conocimiento y elaboración del trabajo de titulación de Maestría en Administración de Empresas MBA.

ENTREVISTADO:

CARGO:

FECHA:

1. ¿La empresa cuenta con manuales de políticas y procedimientos para el proceso para el área financiera y estos se encuentran actualizados?
2. ¿Considera que los controles aplicados a las cuentas por cobrar son adecuados?
3. ¿Qué documentación se solicita a sus clientes para la asignación de créditos por los servicios prestados?
4. ¿Cómo afecta en la liquidez de la empresa el no cumplimiento de pago de los clientes en los plazos acordados?
5. ¿Cuándo la deuda se encuentra vencida se aplica alguna normativa para el cobro de intereses por mora o penalidades?
6. ¿Qué estrategias se han adoptado para la recuperación de cartera y obtener la liquidez deseada?



PLAN DE MEJORA EN EL PROCESO DE COBRANZA PARA LA RECAUDACIÓN DE CARTERA EN CENTROS MÉDICOS PRAXMED

Entrevista

Objetivo: La finalidad de la siguiente entrevista es aportar al conocimiento y elaboración del trabajo de titulación de Maestría en Administración de Empresas MBA.

ENTREVISTADO: Marisol Arias
CARGO: Gerente General
FECHA: Marzo/09/2022

- 1. ¿La empresa cuenta con manuales de políticas y procedimientos para el proceso para el área financiera y estos se encuentran actualizados?**
Si contamos con procesos, los mismos están siendo actualizados para adecuarse a las necesidades actuales y posteriormente deben ser actualizados también al cambio de plataforma tecnológica.
- 2. ¿Considera que los controles aplicados a las cuentas por cobrar son adecuados?**
Me parece que debe hacerse una definición mas clara de las responsabilidades de cada parte y darle un seguimiento continuo, no existe un procedimiento que asegure el escalamiento de las cuentas por cobrar, relacionado con los días de mora en cartera. Los reportes son manuales y el seguimiento se hace por pedido y no de manera orgánica.
- 3. ¿Qué documentación se solicita a sus clientes para la asignación de créditos por los servicios prestados?**
No hay una base de documentos que se requiera para otorgar las facilidades de crédito, me parece que debe por lo menos hacerse un análisis financiero básico y solicitar al menos los balances disponibles o descargar los mismos de la Superintendencia.
- 4. ¿Cómo afecta en la liquidez de la empresa el no cumplimiento de pago de los clientes en los plazos acordados?**
Afecta seriamente la liquidez de la empresa, adicionalmente merma mucho la imagen de la empresa al acercarnos a cobrar una factura fuera del tiempo esperado, les resta seriedad a nuestros procesos. El flujo de caja se vuelve muy difícil de manejar si no hay una certeza en el cobro.
- 5. ¿Cuándo la deuda se encuentra vencida se aplica alguna normativa para el cobro de intereses por mora o penalidades?**
No existe penalidades definidas en todos los contratos, se han llegado a tener facturas vencidas por varios meses que no generan intereses ni cargos por mora. Se debería manejar clausulas al respecto en los contratos. Si bien el porcentaje de mora y de irrecuperabilidad es muy bajo al momento, se debería incluir para evitar impactos mayores futuros.
- 6. ¿Qué estrategias se han adoptado para la recuperación de cartera y obtener la liquidez deseada?**
Se maneja una cobranza interna de las facturas vencidas, sea a través de llamadas telefónicas o en ciertos casos se visita a los clientes para obtener respuestas y compromisos de pago. No se ha visto la necesidad de externalizar los procesos de cobranzas por el momento.



PLAN DE MEJORA EN EL PROCESO DE COBRANZA PARA LA RECAUDACIÓN DE CARTERA EN CENTROS MÉDICOS PRAXMED

Entrevista

Objetivo: La finalidad de la siguiente entrevista es aportar al conocimiento y elaboración del trabajo de titulación de Maestría en Administración de Empresas MBA.

ENTREVISTADO: Marco Juma

CARGO: Jefe de Contabilidad

FECHA: 10/03/2022

1. ¿La empresa cuenta con manuales de políticas y procedimientos para el proceso para el área financiera y estos se encuentran actualizados?

Si disponemos de manuales y políticas y procedimientos, pero está pendiente la actualización.

2. ¿Considera que los controles aplicados a las cuentas por cobrar son adecuados?

No, sería útil tener un proceso desde la venta del servicio hasta la recuperación de las cuentas por cobrar.

3. ¿Qué documentación se solicita a sus clientes para la asignación de créditos por los servicios prestados?

Con los clientes se firma un convenio de prestación de servicios.

4. ¿Cómo afecta en la liquidez de la empresa el no cumplimiento de pago de los clientes en los plazos acordados?

El retraso en el pago del cliente nos implica en cubrir nuestras obligaciones con proveedores.

5. ¿Cuándo la deuda se encuentra vencida se aplica alguna normativa para el cobro de intereses por mora o penalidades?

En los pagos retrasados no se aplica ninguna penalidad ni intereses.

6. ¿Qué estrategias se han adoptado para la recuperación de cartera y obtener la liquidez deseada?

Lo que se adoptado las comunicaciones telefónicas recordando al cliente de sus retrasos y valores adeudados.



PLAN DE MEJORA EN EL PROCESO DE COBRANZA PARA LA RECAUDACIÓN DE CARTERA EN CENTROS MÉDICOS PRAXMED

Entrevista

Objetivo: La finalidad de la siguiente entrevista es aportar al conocimiento y elaboración del trabajo de titulación de Maestría en Administración de Empresas MBA.

ENTREVISTADO: Rolando Bultrón

CARGO: Asistente de Tesorería

FECHA: 10/03/2022

1. ¿La empresa cuenta con manuales de políticas y procedimientos para el proceso para el área financiera y estos se encuentran actualizados?

La empresa tiene proceso de cobranza, pero estos se encuentran desactualizados y no se cumplen como deberían

2. ¿Considera que los controles aplicados a las cuentas por cobrar son adecuados?

No se cuenta con controles para la adjudicación de créditos, lo que ocasiona que exista un aumento en la cartera de la empresa

3. ¿Qué documentación se solicita a sus clientes para la asignación de créditos por los servicios prestados?

Con algunos clientes se firma contrato, pero no se tiene una data actualizada de los clientes, por lo que en ocasiones se vuelve imposible realizar el seguimiento a los clientes.

4. ¿Cómo afecta en la liquidez de la empresa el no cumplimiento de pago de los clientes en los plazos acordados?

Se tiene una baja liquidez, que ocasiona el no cumplimiento de todas las obligaciones

5. ¿Cuándo la deuda se encuentra vencida se aplica alguna normativa para el cobro de intereses por mora o penalidades?

No se tiene normativa para la aplicación de penalidades

6. ¿Qué estrategias se han adoptado para la recuperación de cartera y obtener la liquidez deseada?

Realizar un seguimiento a los clientes, envío de comunicaciones, llamada telefónicas

ANEXOS B

FORMATO DE OBSERVACIÓN



PLAN DE MEJORA EN EL PROCESO DE COBRANZA PARA LA RECAUDACIÓN DE CARTERA EN CENTROS MÉDICOS PRAXMED

TÉCNICA DE OBSERVACIÓN

Objetivo: La finalidad de la siguiente técnica de observación es revisar el control interno a las cuentas por cobrar para la elaboración del trabajo de titulación de Maestría en Administración de Empresas MBA.

No.	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	CUMPLIMIENTO DE LAS ACCIONES			OBSERVACIÓN / EVIDENCIA
		SI	NO	N/A	
1	Existe un normas y procedimientos para la asignación de créditos				
2	Para la concesión de créditos se estudian antecedentes del cliente				
3	se tiene definido el monto de crédito al que se puede conceder a cada cliente y nivel de aprobación				
4	Se utilizan referencias externas de crédito para juzgar la solvencia de pago de los clientes				
5	Existe un procedimiento para el seguimiento de las cuentas próximas a vencer				
6	Existe un manual de procedimientos que indique el manejo de las cuentas por cobrar				
7	Existe un encargado de recepción y aprobación de documentos por cobrar y del cobro del mismo				
8	Existe una vigilancia constante y efectiva sobre vencimientos y cobranzas				
9	Se preparan mensualmente informes de cuentas por cobrar por antigüedad de saldos				
10	Se tiene lista de clientes con direcciones, teléfonos y datos de contacto				
11	Los estados de cuenta de los saldos por cobrar son enviados mensualmente				
12	Se determinan los saldos de cuentas por cobrar una vez al mes				
13	Aplican las políticas para cuentas incobrables o difícil recuperación				



PLAN DE MEJORA EN EL PROCESO DE COBRANZA PARA LA RECAUDACIÓN DE CARTERA EN CENTROS MÉDICOS PRAXMED

TÉCNICA DE OBSERVACIÓN

Objetivo: La finalidad de la siguiente técnica de observación es revisar el control interno a las cuentas por cobrar para la elaboración del trabajo de titulación de Maestría en Administración de Empresas MBA.

No.	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	CUMPLIMIENTO DE LAS ACCIONES			OBSERVACIÓN / EVIDENCIA
		SI	NO	N/A	
1	Existe un normas y procedimientos para la asignación de créditos		X		No tienen un procedimiento para conceder créditos
2	Para la concesión de créditos se estudian antecedentes del cliente		X		se evidencia que se conceden créditos a todas las empresas
3	se tiene definido el monto de crédito al que se puede conceder a cada cliente y nivel de aprobación		X		
4	Se utilizan referencias externas de crédito para juzgar la solvencia de pago de los clientes		X		
5	Existe un procedimiento para el seguimiento de las cuentas próximas a vencer		X		Solo se realiza un seguimiento de las cuentas ya vencidas
6	Existe un manual de procedimientos que indique el manejo de las cuentas por cobrar	X			Pero este proceso se encuentra desactualizado
7	Existe un encargado de recepción y aprobación de documentos por cobrar y del cobro del mismo		X		
8	Existe una vigilancia constante y efectiva sobre vencimientos y cobranzas		X		
9	Se preparan mensualmente informes de cuentas por cobrar por antigüedad de saldos	X			
10	Se tiene lista de clientes con direcciones, teléfonos y datos de contacto	X			Pero esta se encuentra desactualizada y con datos incorrectos
11	Los estados de cuenta de los saldos por cobrar son enviados mensualmente	X			De las empresas que están vencidas las facturas
12	Se determinan los saldos de cuentas por cobrar una vez al mes	X			
13	Aplican las políticas para cuentas incobrables o difícil recuperación	X			

ANEXOS C

VALIDACIÓN DEL PROYECTO MG. MARCO JUMA

"Plan de mejora en el proceso de cobranza para la recuperación de cartera en Centros Médicos PraxMED"

Los objetivos perseguidos en esta validación son los siguientes:

- Validar la metodología de trabajo aplicada en el desarrollo de la investigación.
- Aprobar los resultados, conclusiones y recomendaciones obtenidas.
- Constatar las posibilidades potenciales de aplicación del plan de mejora propuesto

NOMBRE DEL VALIDADOR

Marco Juma



Criterios de validación

	En total desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
IMPACTO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
APLICABILIDAD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
CONCEPTUALIZACIÓN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
ACTUALIDAD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
CALIDAD TÉCNICA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
FACTIBILIDAD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERTENENCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

VALIDACIÓN DEL PROYECTO MG. ESTEBAN CHILLAGANA

"Plan de mejora en el proceso de cobranza para la recuperación de cartera en Centros Médicos PraxMED"

Los objetivos perseguidos en esta validación son los siguientes:

- Validar la metodología de trabajo aplicada en el desarrollo de la investigación.
- Aprobar los resultados, conclusiones y recomendaciones obtenidas.
- Constatar las posibilidades potenciales de aplicación del plan de mejora propuesto

NOMBRE DEL VALIDADOR

Esteban Chillagana C.



Criterios de validación

	En total desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
IMPACTO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
APLICABILIDAD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
CONCEPTUALIZACIÓN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
ACTUALIDAD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
CALIDAD TÉCNICA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
FACTIBILIDAD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERTENENCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

VALIDACIÓN DEL PROYECTO ECON. RAQUEL CABRERA

"Plan de mejora en el proceso de cobranza para la recuperación de cartera en Centros Médicos PraxMED"

Los objetivos perseguidos en esta validación son los siguientes:

- Validar la metodología de trabajo aplicada en el desarrollo de la investigación.
- Aprobear los resultados, conclusiones y recomendaciones obtenidas.
- Constatar las posibilidades potenciales de aplicación del plan de mejora propuesto

NOMBRE DEL VALIDADOR *

Raquel Cabrera



Criterios de validación

	En total desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
IMPACTO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
APLICABILIDAD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
CONCEPTUALIZACIÓN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
ACTUALIDAD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
CALIDAD TÉCNICA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
FACTIBILIDAD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERTENENCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>


UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL / ESCUELA DE POSGRADOS

FORMATO PARA DESCRIBIR LOS APORTES A LA INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD EN EL TRABAJO DE TITULACIÓN – (RESUMEN INV+VCS)

(según el Instructivo de Estructura y Normas de Trabajos de Titulación para Grado y Posgrado UISRAEL 2021)

Estudiante(s):	TERESA GIOCONDA CABRERA HOLGUÍN
Programa de maestría:	MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA
Proyecto desarrollado:	Plan de mejora en el proceso de cobranza para la recuperación de cartera en Centros Médicos PraxMED en el Ecuador
Fecha de entrega final del TT:	19 DE MARZO DEL 2022
Línea de investigación institucional a la cual tributa el proyecto:	Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible
Beneficiarios directos e indirectos del proyecto:	
Con esta investigación los beneficiarios directos serán: los accionistas debido a que, mejorarán la liquidez de la empresa, los empleados que tendrán confianza y seguridad que la empresa cumplirá con pago de sueldos y obligaciones tributaria. Los beneficiarios indirectos serán: los clientes que seguirán utilizando los servicios que brinda los Centros Médicos PraxMED y los proveedores porque al contar la empresa con el flujo de efectivo, podrá seguir vendiendo sus productos a Centros Médicos para que se mantenga operativo.	
Resumen de los aportes de la investigación para el área del conocimiento	
Se realiza este estudio porque las cuentas por cobrar son de mucha importancia para la empresa y se considera una de las cuentas principales del activo corriente ya que la recuperación de estos valores la empresa contará con liquidez para cubrir las obligaciones a corto plazo, adicional servirá de instrumento imprescindible para regir y orientar en forma ordenada el desarrollo de las actividades con la finalidad de optimizar los recursos y agilizar la cobranza que realiza la organización.	
Resumen de los aportes de vinculación con la sociedad: empresas, organizaciones y comunidades	
El enfoque de este proyecto es que la empresa sea considerada un negocio sostenible, ya que, con una mejor gestión del proceso de cobranza, garantizará un crecimiento económico de la empresa, que se verá reflejado en sus estados financieros y poder asegurar su continuidad en el mercado. Lograr una mejor rentabilidad y cumplir de manera responsable con sus obligaciones y pagos oportuno de impuestos con lo que tendría un sentido social que apalancará el desarrollo de la sociedad.	
Nota: se adjunta al proyecto	

Firmas de responsabilidad:

Estudiante	Profesor-tutor del proyecto	Coordinador del programa de maestría
		Mg. Ernesto Jara

Revisado por:

Coordinación de Vinculación con la Sociedad	Coordinación de Investigación
Mg. Carolina Jaramillo	Mg. Yolvi Quintero