



Ecuador – diciembre 2017 - ISSN: 1696-8352

## **REESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS BASADO EN EL ESTUDIO DE GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA EMPRESA LATINA SALUD**

### **Autores:**

**Ana Gabriela Yáñez Punina**

**Oscar Omar Mejía Chicaiza**

[gaby\\_16love@hotmail.com](mailto:gaby_16love@hotmail.com)

[osmarchicaiza@hotmail.com](mailto:osmarchicaiza@hotmail.com)

Estudiantes: Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

Facultad de Administración: Carrera de Ingeniería Comercial

**MAE. C.P.A. Verónica Violeta Rodríguez Basantes**

[vrodriguez@ulvr.edu.ec](mailto:vrodriguez@ulvr.edu.ec)

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

Facultad de Administración: Carrera de Ingeniería Comercial

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Ana Gabriela Yáñez Punina, Oscar Omar Mejía Chicaiza y Verónica Violeta Rodríguez Basantes (2017): "Reestructuración de procesos basado en el estudio de gestión de crédito y cobranzas de la Empresa Latina Salud.", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (diciembre 2017). En línea:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/credito-cobranza-latinasalud.html>

### **Resumen**

La reestructuración de procesos de crédito y cobranzas tiene la importancia de establecer estrategias, procesos y políticas que permitan desarrollar las actividades de manera eficiente, disminuyendo la incidencia de las eventualidades o contingencias fortuitas que se presentan durante el transcurso de la gestión empresarial. Por lo tanto es necesario estudiar los riesgos financieros referentes a la mala gestión del departamento de crédito y cobranza como un aspecto que actualmente tiene una gran importancia en el campo empresarial, por medio del desarrollo de la reestructuración de los procesos, basada en el estudio de la gestión de cobranzas, así como, establecer los pasos óptimos para supervisar el otorgamiento de créditos y garantizar los pagos puntuales de los clientes, sin afectar la relación comercial entre la empresa y ellos.

**Palabras claves:** Empresa, Gestión, Finanzas.

### **Abstract**

The restructuring of credit and collection processes has the importance of establishing strategies, processes and policies that allow to develop activities efficiently, reducing the incidence of contingencies or contingencies that arise during the course of business management. Therefore, it is necessary to study the financial risks related to the bad management of the credit and collection department as an aspect that currently has a great importance in the business field, through the development of the restructuring of the processes, based on the study of the management of collections, as well as, establish the optimal steps to supervise the granting of credits and

guarantee the timely payments of the clients, without affecting the commercial relationship between the company and them.

**Key words:** Company, Management, Finance.

### **Introducción:**

Las empresas deberían contar con un proceso de gestión de crédito y cobranzas, lo que permitirá poco a poco crecer y poder competir según actividad que efectúen. Sin embargo muchas veces hay negocios que solo requieren de conocimientos básicos.

Actualmente, la empresa Latina Salud, como parte de la compañía Latina Seguros, presenta inconvenientes con la gestión de cobranza de la entidad, lo que incide directamente en la liquidez. Esto también se ve relacionado a los procesos para asignación de créditos que la empresa otorga, debido a que, a pesar de existir parámetros establecidos para los mismos, pero no son aplicados de una manera eficiente.

Es importante observar los problemas que se presentan en la empresa, ya que la mayoría no realiza el estudio respectivo del comportamiento actual de cartera para mejorar la administración y flujos financieros de la compañía.

### **Desarrollo**

Según Patiño (2015) en su trabajo de investigación titulado: "Implementación de un modelo de gestión financiera bajo el enfoque de administración de riesgos para la reducción de la morosidad en la cooperativa de ahorro y crédito PROFUTURO en el periodo 2014-2015" planteo como objetivo general el diseño de un modelo de gestión financiera para la reducción de la morosidad.

Llegando a la conclusión de que la Gerencia General de PROFUTURO, podrá mediante un modelo de gestión aplicado, ir verificando que todos los controles se estén cumpliendo, revisar con qué frecuencia se está dando dichos controles para cada área según lo establecido, el control realizado debe ser el apropiado para el área supervisada y así identificar y mitigar el riesgo.

También se concluyó que las actividades de los procesos crediticios de la cooperativa deben ir alineados con el mapa estratégico y el plan operativo anual de la institución ya que, en caso de no mantener un control sobre el otorgamiento de créditos, pueden desencadenar en un índice de morosidad alto, un riesgo de liquidez, riesgo legal y los distintos riesgos que pueden poner en peligro la estabilidad de la institución.

Según Vásquez (2014), en su trabajo de investigación titulado "Plan de reestructuración y mejoramiento financiero en una empresa comercializadora de repuestos, partes y accesorios automotrices. Caso "Importadora Guayaquil", planteo como objetivo general obtener información de primera mano de la situación financiera de la empresa, sobre las falencias y problemas que

presenta la empresa para plantear posibles soluciones llegando a la conclusión de que la Gerencia General de Importadora Guayaquil no se ha preocupado por ejercer control en el personal que maneja, lo que ha llevado a la falta de colaboración y eficiencia de sus trabajadores para la consecución de objetivos.

Llegando a la conclusión de que el negocio debe mejorar su estructura financiera porque existen problemas económicos y financieros, tanto operativos como estructurales.

Se relaciona a la presente investigación debido a que establece que la aplicación de estrategias es clave para lograr el incremento de recursos propios, disminuir el nivel de endeudamiento con terceros y el mejorar su nivel operativo y se relaciona con la presente investigación, debido a la búsqueda de nuevas formas de aplicación de los indicadores financieros para la toma de decisiones empresariales.

La cobertura puede servir como una herramienta de protección frente a futuros problemas, ya que desempeña un papel crucial para poder determinar en cualquier momento el estado de una entidad financiera (Revista Finanzas, 2013)

*Tabla 1.*  
*Riesgo de mora por segmento*

RIESGO DE MORA POR SEGMENTO				
	RIESGO	DÍAS DE MOROSIDAD	PROVISION %	
NORMAL	A-1	0	1	C
	A-2	1-8	2	O
	A-3	9-15	5	M
POTENCIAL	B-1	16-30	10	E
	B-2	31-45	20	R
DEFICIENTE	C-1	46-70	40	C
	C-2	71-90	60	I
DUDOSO	D	91-120	80	A
PERDIDA	E	121 - en adelante	100	L

### La morosidad en el Ecuador

El incremento del desempleo y el deterioro de la calidad del empleo a nivel nacional han ocasionado que los niveles de morosidad aumenten durante el último año, lo que se evidencia en los datos aportados por el INEC sobre la tasa de desempleo nacional, la cual aumento de 3.90% en septiembre del 2014 a 4.28% a septiembre del 2015, mientras que en el caso del empleo inadecuado es decir, el empleo no remunerado y el subempleo aumentó en dos puntos porcentuales durante el mismo periodo (Diario El Comercio, 2015).

En el 2015 se presentó un crecimiento de 50,000 desempleados, además las fuentes de empleo adecuado se redujeron en alrededor de 10,000; estos dos motivos representan un incremento en la morosidad del crédito de consumo, ya que, al existir un menor nivel de actividad en el sector privado, este debe efectuar medidas de contracción (Diario El Comercio, 2015).

Es importante dentro de este aspecto mencionar que la morosidad del crédito comercial, el cual es entregado a individuos particulares obligados a llevar contabilidad o a compañías con ventas que superen los diez mil dólares, se ha incrementado en relación al 2014, pero el factor que más ha crecido es el de los créditos otorgados por bancos pequeños, pasando en 2014 de 1.75% a 3.61% en 2015, esto a pesar de los esfuerzos que llevan a cabo las entidades bancarias, exigiendo requisitos y garantías a sus socios/clientes para asegurar el cobro de los créditos (Diario El Comercio, 2015).

El índice de morosidad en el Ecuador ha aumentado en todas sus instituciones financieras, lo que repercute directamente en la liquidez de las mismas, ocasionando una menor capacidad de generar nuevos créditos y reduciendo así el potencial del mercado

### **La Liquidez**

La liquidez es la capacidad que poseen las entidades financieras de contar con recursos económicos suficientes para poder cumplir con sus obligaciones en la forma y el tiempo requeridos. Es necesario que las organizaciones de este tipo puedan gestionar adecuadamente sus recursos, disponiendo de ellos de forma inmediata si se presentasen exigencias prioritarias a corto plazo que puedan ocasionar un potencial riesgo de liquidez (Lara, 2005).

Para poder medir la liquidez en el Sistema Financiero Popular y Solidario se toman en consideración la relación existente entre los fondos disponibles y la totalidad de los depósitos a corto plazo, así como la cobertura para con sus mayores depositantes, los mismos que deben contar con una cobertura especial al representar altos valores dentro de las cuentas de estas organizaciones (Lara, 2005).

### **El Riesgo de Liquidez**

El Riesgo de liquidez es la pérdida que puede darse a causa de eventos que afecten la capacidad para disponer de los recursos necesarios para cubrir situaciones en las que se requieran el pago de pasivos, pudiendo ser esto por la imposibilidad de la venta de activos, por no contar con las habituales fuentes de financiamiento o por la reducción no esperada de pasivos comerciales (Lara, 2005).

Con el objetivo de controlar el riesgo de liquidez, se requiere que se generen metodologías o herramientas para poder efectuar su medición y el constante seguimiento; para poder cuantificar el estado de este aspecto es necesario estudiar el indicador de liquidez estructural y además el indicador de las brechas de liquidez existentes. El análisis mencionado debe considerar la normativa vigente en el Ecuador, la cual busca manejar la liquidez en las instituciones pertenecientes al Sistema Financiero Nacional (Lara, 2005).

El cálculo de liquidez y su riesgo asociado en el Sistema Financiero Popular y Solidario requiere de la utilización de los siguientes indicadores:

#### **Indicador de liquidez general**

Este indicador relaciona los fondos disponibles frente la totalidad de los depósitos a corto plazo, midiendo así el nivel de disponibilidad con el que cuenta una entidad financiera para poder atender sus pasivos con un mayor grado de exigibilidad. La fórmula a emplear es la siguiente:

$$\text{Relación: } \frac{\text{Fondos disponibles}}{\text{Total depósitos a corto plazo}}$$

#### **Cobertura de depositantes**

Este indicador toma entre los 25 y 100 mayores depositantes de una entidad financiera para conocer la capacidad de respuesta con la que cuenta una entidad de este tipo para poder responder la necesidad de efectivo de estos depositantes, por lo que toma en consideración los fondos de mayor liquidez conformados por las cuentas de dinero en efectivo o de operaciones para que puedan volverse dinero en efectivo de forma inmediata (Lara, 2005).

Es así, que la fórmula para medir la cobertura de los 25 mayores depositantes es la siguiente:

$$\text{Relación: } \frac{\text{Fondos de mayor liquidez}}{\text{Saldo de los 25 mayores depositantes}}$$

Mientras que para medir la cobertura para los 100 mayores depositantes es la presentada a continuación:

$$\text{Relación: } \frac{\text{Fondos de mayor liquidez ampliado}}{\text{Saldo de los 100 mayores depositantes}}$$

### **Riesgo Financiero y sus tipos**

El Riesgo Financiero es la probabilidad de que ocurra un evento que ocasione consecuencias negativas de tipo económico para una organización, es decir, la posibilidad de que, debido a una decisión de inversión, préstamo o demás, se pueda ocasionar un daño a la economía de una empresa, pero también podría ser que por estas acciones se generen ingresos extraordinarios que beneficien a la organización (AEC, 2016). Los tipos de riesgo financiero son los siguientes:

#### **Riesgo de crédito**

Afectan al activo principal de la organización, es decir, la cuenta de colocaciones; contar con una política liberal de aprobación de créditos a raíz de que existan altos niveles de liquidez, así como de captación, ocasiona que se presente una morosidad en algún momento inesperado, por lo que se debe evitar que en buenos tiempos financieros se otorguen los denominados malos créditos.

#### **Riesgos de mercado**

Se presenta debido a las variaciones inesperadas de los precios de los instrumentos de negociación; se refiere a la capacidad empresarial y de gestión que permita a la organización analizar el futuro y seleccionar los elementos de éxito para conseguir la lealtad de los clientes de la misma, preservando la imagen y confianza empresarial.

#### **Riesgo de tasas de interés**

Se produce por la carencia de una relación idónea entre el monto y el vencimiento de los activos de la empresa, los pasivos y los rubros que se encuentran fuera del balance; usualmente se generan cuando se consiguen créditos a tasas variables, ya que en ciertos mercados la demanda de dinero puede causar una afectación en las tasas de interés, llegando así a generar crisis de deuda.

#### **Riesgo de liquidez o fondeo**

Es ocasionado cuando se presentan pérdidas recurrentes en la cartera, lo que deteriora el capital de trabajo; el crecimiento en gran medida de las obligaciones puede generar un riesgo también de pérdida de liquidez.

### **Riesgo de cambio**

Se origina por las fluctuaciones en el valor de las monedas de un país, lo que es muy común en economías de países en vías de desarrollo, acrecentando su déficit en la balanza de pagos y volviéndolos deudores para el mercado internacional. Para poder protegerse de este riesgo, se puede colocar créditos en monedas extranjeras únicamente para los clientes que operan con esta divisa, igualando los índices de captado y colocado.

### **Riesgo de insuficiencia patrimonial**

Se califica de esta forma al riesgo existente de que las instituciones no cuenten con el capital necesario para sus operaciones.

### **Riesgo de endeudamiento y estructura de pasivo**

Cuando no se cuenta con las fuentes de recursos adecuados para los objetivos organizacionales, lo que influye en que no se podrá contar con los niveles de liquidez adecuados y los recursos al menor costo posible.

### **Riesgo de gestión operativa**

Se suscitan cuando ocurren pérdidas financieras debido a deficiencias o errores en los procesos internos de una organización, así como en la tecnología de la información, en el capital humano o por eventos externos negativos.

### **Riesgo legal**

Cuando hay cambios legales de la normativa de un país que pueden ocasionar que la empresa caiga en una situación de desventaja frente a su competencia.

Riesgo soberano: Es la posibilidad de que un Estado incumpla las obligaciones que posee.

### **Riesgo Sistémico**

Se refiere a la forma en la que el sistema financiero de una nación responde a los problemas externos e internos, que podrían generar un cambio volátil en los mercados y la fragilidad del sistema financiero.

### **Reestructuración de procesos**

Cualquier empresa, independientemente, tendrá que adaptarse al entorno que le rodea y a los constantes cambios que se van produciendo a su alrededor. De su capacidad de adaptación dependerá el éxito o fracaso en su carrera por ir creciendo y creando valor.

Un proceso de reestructuración de procesos implica un cambio, y ese cambio será más o menos drástico dependiendo de la capacidad de anticipación, es decir, cuanto antes la empresa se anticipe al futuro y se adapte su estructura al mismo, menos drásticas serán las medidas a tomar.

La necesidad de acometer un proceso de reestructuración suele venir precedida por una pérdida de posicionamiento competitivo primero, y posteriormente por un deterioro en la estructura financiera de la compañía. Los tipos de reestructuración se pueden clasificar de la siguiente manera:

La empresa Latina Salud es una entidad en el sector de servicios focalizada a brindar apoyo de salud prepagada a su empresa matriz, Latina Seguros. A pesar de presentar altos niveles de ingresos, sus costos y gastos generados merman estas ganancias, dejando márgenes de utilidades poco atractivos para una empresa con su potencial comercial.

**Tabla 1.** Estado de pérdidas y ganancias de Latina Salud. Periodo 2014-2016

Cuentas	2014	2015	2016
Ingresos	429,247.32	383,786.43	499,041.48
Costos y gastos	417,851.7	376,550.07	490,289.71
Utilidades	11,395.62	7,236.36	8,751.77

Fuente: Latina Salud, 2016

Elaborado por: Autores





**Figura 1.** Estado de pérdidas y ganancias de LATINA SALUD periodo 2014-2016

**Fuente:** Latina Salud, 2017

**Elaborado por:** Autores

Para la empresa se ha pasado de 3.53% en diciembre del 2014 a 11.17% en diciembre del 2015 en lo que respecta a su índice de cartera por cobrar, lo que significa un incremento de 7,64 puntos en tan sólo un año; a continuación, se presenta un gráfico en el que se evidencia lo mencionado dentro de este párrafo:



**Figura 2.** Índice de cartera por cobrar en Latina Salud periodo diciembre 2014-diciembre 2015

**Fuente:** Latina Salud, 2017

**Elaborado por:** Autores

## Análisis y Conclusiones

Una Reestructuración de procesos basado en el estudio de gestión de crédito y cobranzas de la Empresa Latina Salud cuenta con ideas y procedimientos a seguir, con el fin de alcanzar las metas esperadas en un futuro.

Una reestructuración ayuda a fijar la dirección de la empresa, se establece un tiempo para alcanzarlos. También es necesario determinar que el hecho de contar con un proceso de gestión de créditos y cobranzas no nos asegura el éxito de la empresa o negocio pero si nos hace el camino y la realización de ello más fácil.

Para finalizar en la reestructuración de procesos se establecen metas, para que ayuden con el mejoramiento de la empresa en la cartera o aplicar ciertas estrategias que ayuden a solucionar problemas que se presenten en la estructura organizacional.

## Referencias

AEC. (2016). *Riesgos Financieros*. Obtenido de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/riesgos-financieros>

Lara, A. D. (2005). *Medición y Control de Riesgos Financieros*. México: Limusa .

Latina Seguros . (23 de Marzo de 2017). *Transparencia en la Información* . Obtenido de Latina Seguros : <https://www.latinaseguros.com.ec/transparencia/>

Patiño, J. (2015 ). Implementación de un modelo de gestión financiera bajo el enfoque de administración de riesgos para la reducción de la morosidad en la cooperativa de ahorro y crédito PROFUTURO en el periodo 2014. *Universidad de Guayaquil*, 189.

Revista Lideres . (2015). El sector comercial se mueve ante un escenario complicado. *Revista Lideres* , 2.

Vásquez, C. (2014). PLAN DE REESTRUCTURACIÓN Y MEJORAMIENTO FINANCIERO EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS, PARTES Y ACCESORIOS AUTOMOTRICES. CASO "IMPORTADORA GUAYAQUIL" . *Universidad Católica de Guayaquil*, 262.