



FACULTAD DE POSGRADOS

**ESTRATEGIAS DE COBRANZA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
LIQUIDEZ DE GRAFITEXT CÍA. LTDA.**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad
a los requisitos establecidos para optar por el título de
Magíster en Administración de Empresas**

**Profesor Guía
Econ. Pablo Leonardo Pérez Narváez**

**Autora
Ana Inés Mediavilla Vaca**

**Año
2015**

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Pablo Leonardo Pérez Narváz

Economista

C.I.: 090701154-8

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Ana Inés Mediavilla Vaca

C.I.: 171918609-8

DEDICATORIA

El amor no se extingue, simplemente se transforma. Dedico este trabajo al amor más puro, mi sobrina Isabella, y a las luces que iluminan, inspiran y guían cada día mi camino, María, Inés y Santiago.

Anita

AGRADECIMIENTO

Agradezco especialmente a Christian Calderón, por su confianza y apoyo incondicional, en el desarrollo de este proyecto.

A Wilson Mariño y Pablo Pérez, por su asesoría que fue fundamental y enriquecedora en esta investigación.

Y a mis compañeros de Grafitext Cía. Ltda., que han aportado para que los objetivos de este proyecto se cumplan; la implementación de las nuevas políticas no fue ni es fácil, pero los objetivos se siguen cumpliendo con su colaboración.

Anita

RESUMEN

Grafitext Cía. Ltda., es una industria gráfica en crecimiento que ha realizado importantes inversiones y con una competencia compleja. El mercado ha presionado para la flexibilidad en cuanto a las políticas de crédito imponiendo largos periodos de plazo e informalidad por parte de los clientes. Estos aspectos entre otros han ocasionado que la empresa tenga problemas de liquidez, por ello el objeto de este estudio, se encuentra enfocado al mejoramiento de las cuentas por cobrar de la empresa.

A continuación se detallan, de manera general, los capítulos que se desarrollan durante el estudio.

En el Capítulo I se define el marco teórico, objetivos generales, específicos, el giro del negocio de la empresa y el alcance del presente estudio.

En el Capítulo II se establece teóricamente la importancia del manejo adecuado del Cash Management de una empresa, base con la cual se desarrolla el presente trabajo.

En el Capítulo III, se describe la situación actual de la industria gráfica ecuatoriana a nivel macro, y en el Capítulo IV se analiza la situación de la empresa Grafitext Cía. Ltda.

En el Capítulo V se establece el rediseño organizacional del área de Crédito y Cobranza de Grafitext Cía. Ltda. durante el año 2014, las herramientas y estrategias utilizadas en el proceso.

En el Capítulo VI se realiza la evaluación financiera y los resultados y conclusiones obtenidas después de desarrollado el proyecto de investigación.

La principal conclusión del presente trabajo, es que la implementación práctica de las estrategias de cobranza establecidas durante este proyecto mejora los indicadores de liquidez de la empresa.

ABSTRACT

Grafitext Ltd. Co. is a growing company with high levels of investments, a very complex competitive sector, where the market has established a flexibility system regarding the credit policies by imposing long periods of informality in the payments from the customers. These, among other factors have caused problems regarding the financial liquidity of the company which is the main objective of this academic piece in order to develop improvements concerning the financial liquidity of the company, in terms of receivable accounts.

In the following part, you will find a general detail of the aspects to be analyzed.

In chapter I the theoretical framework, general and specific objectives, the company's turning point and the scope of this document will be defined.

In chapter II the importance of correct cash management within a company will be theoretically established. This is the content base of the chapter.

In chapter III a macroeconomic analysis of the actual situation of the Ecuadorian graphic industry is described, and in chapter IV you will find an analysis of Grafitext Ltd. Co. during year 2013.

In chapter V the company's redesign of the credit, collection and payment departments program will be established, as well as all the tools and strategies involved in the process.

In chapter VI a financial evaluation will be made, all conclusions and results of the project developed in 2014 will be presented in this chapter as well.

The main conclusion of this academic work is that the practical implementation of financial collection strategies established during this project, have improved the liquidity indexes of the company.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 METODOLOGÍA DEL ESTUDIO	2
1.1 ANTECEDENTES	2
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3 OBJETIVOS	3
1.3.1 Objetivo general	3
1.3.2 Objetivos específicos	4
1.4 JUSTIFICACIÓN	4
1.5 ALCANCE	5
1.6 MARCO TEÓRICO	5
1.7 MARCO REFERENCIAL	7
2 GESTIÓN DE TESORERÍA (CASH MANAGEMENT)	9
2.1 CONCEPTO DE CASH MANAGEMENT	9
2.2 OBJETIVOS DEL CASH MANAGEMENT	9
2.3 DIFERENCIAS ENTRE LA CONTABILIDAD Y LA TESORERÍA	10
2.4 LA GESTIÓN DE COBROS Y LA GESTIÓN DE PAGOS EN EL CASH MANAGEMENT	11
2.4.1 Gestión de Cuentas por cobrar	14
2.4.2 Gestión de cuentas por pagar	15

3	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA GRÁFICA ECUATORIANA.....	18
3.1	POSICIÓN Y SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA GRÁFICA EN EL MERCADO.....	18
3.2	TIPO DE MERCADO.....	21
3.3	ENTORNO MACROECONÓMICO.....	24
3.3.1	Capacidad instalada de la imprenta del Estado	25
3.3.2	Importación de insumos y materias primas.....	27
3.3.3	Crecimiento del consumismo en el país.....	28
3.3.4	Cierre de fronteras a material impreso.....	29
3.3.5	Exportación de impresos gráficos	30
3.3.6	Resolución de la Superintendencia de Compañías (DINARDAP).....	31
3.4	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	32
3.5	OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL NEGOCIO.....	40
4	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA.....	42
4.1	DESCRIPCIÓN GENERAL DEL NEGOCIO.....	42
4.2	INDICADORES FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS ...	42
4.2.1	Análisis de razones financieras de Grafitext Cía. Ltda.....	43
4.2.1.1	Análisis de Liquidez.....	43
4.2.1.2	Análisis de eficiencia	45
4.2.1.3	Análisis de endeudamiento	47
4.2.1.4	Análisis de Rentabilidad	49
4.2.2	Análisis de las razones no financieras de Grafitext Cía. Ltda.....	51
4.3	INDICADORES DE DESEMPEÑO DE COBRANZA	53
4.4	CLIENTES	55
4.5	MISIÓN	57

4.6	VISIÓN.....	57
4.7	POLÍTICA DE CALIDAD	57
4.8	OBJETIVOS DE CALIDAD.....	57
4.9	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 2013	58
4.10	FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA	60
4.11	VENTAJA COMPETITIVA.....	61
4.12	PROPUESTA DE VALOR.....	62
4.13	PROCESO DE CRÉDITO Y COBRANZA 2013	62
5	REDISEÑO ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZA	66
5.1	CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE COBRANZA	66
5.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 2014	67
5.3	CAMBIOS REALIZADOS EN EL NUEVO PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA	68
5.4	HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN EL NUEVO PROCESO.....	73
5.4.1	Herramientas utilizadas en la cartera de Grafitext Cía. Ltda....	73
5.4.1.1	Herramientas de Planificación de cartera.....	73
5.4.1.2	Herramientas de Gestión de cartera	75
5.4.1.3	Herramientas de Control de cartera	76
5.4.2	Herramientas utilizadas en la cobranza de Grafitext Cía. Ltda.....	78
5.4.2.1	Herramientas de Planificación de cobranza	78
5.4.2.2	Herramientas de Gestión de cobranza.....	81
5.4.2.3	Herramientas de Control de cobranza.....	83
5.5	MEJORAS PROPUESTA. RESULTADOS Y EXPERIENCIAS.....	86
5.5.1	Resultados obtenidos.....	87

5.5.2 Experiencias analizadas	87
6 EVALUACIÓN FINANCIERA	90
6.1 PLANTEAMIENTO DE LA META.....	90
6.2 COMPARACIÓN DE INDICADORES FINALES VERSUS PROPUESTOS.....	91
6.2.1 Disminución de días de cobro.....	91
6.2.2 Mantener el índice de recuperación de cartera.....	92
7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	93
REFERENCIAS.....	94
ANEXOS	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Participación de las industrias manufacturera y gráfica dentro del Producto Interno Bruto	18
Tabla 2.	Impuesto a la renta generado por la industria gráfica de Guayas, Pichincha y Manabí	21
Tabla 3.	Variación del índice de volumen físico de producción industrial, Nov-2013 hasta Ago-2014.....	23
Tabla 4.	Exportaciones partida 4901.99.90.00 los demás libros folletos e impresos similares incluso hojas sueltas.....	31
Tabla 5.	Matriz de perfil competitivo de la industria gráfica realizada por la gerencia de Grafitext Cía. Ltda.....	34
Tabla 6.	Índices de liquidez de la competencia de Grafitext Cía. Ltda.....	37
Tabla 7.	Índices de eficiencia la competencia de Grafitext Cía. Ltda.....	39
Tabla 8.	Oportunidades y amenazas de la industria gráfica.....	41
Tabla 9.	Análisis de liquidez de Grafitext Cía. Ltda.....	44
Tabla 10.	Análisis de eficiencia Grafitext Cía. Ltda.....	46
Tabla 11.	Análisis de endeudamiento Grafitext Cía. Ltda.....	48
Tabla 12.	Análisis de rentabilidad Grafitext Cía. Ltda.....	50
Tabla 13.	Indicadores no financieros Grafitext Cía. Ltda.....	53
Tabla 14.	Índices financieros de desempeño de cobranza de Grafitext Cía. Ltda.....	54
Tabla 15.	Variación de ventas 2012 - 2013 de Grafitext Cía. Ltda.....	54
Tabla 16.	Indicador de desempeño de recuperación de cartera de Grafitext Cía. Ltda.....	55
Tabla 17.	Distribución de clientes de Grafitext Cía. Ltda. por actividad	56
Tabla 18.	Fortalezas y Debilidades de Grafitext Cía. Ltda.....	61
Tabla 19.	Cambios en el procedimiento de crédito y cobranza 2014.....	69
Tabla 20.	Razones de eficiencia comparativas 2012 a 2014	77
Tabla 21.	Periodo promedio de cobro Grafitext Cía. Ltda. clientes públicos y clientes privados.....	77
Tabla 22.	Cuadro de control de cobranza semanal Grafitext Cía. Ltda.....	79

Tabla 23. Control de metas mensuales a cobrar Grafitext Cía. Ltda. 2013 y 2014	85
Tabla 24. Comparación de la meta propuesta de disminución de días de cobro	91
Tabla 25. Índice de recuperación de cartera 2013 y 2014	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Objetivos del cash management	10
Figura 2. Diferencias entre contabilidad y tesorería	11
Figura 3. Ciclo de caja.....	12
Figura 4. Ciclo de flujo de efectivo.....	14
Figura 5. Circuito de cobro	15
Figura 6. Circuito de cuentas por pagar	16
Figura 7. Principales acreedores de cuentas por pagar	16
Figura 8. Competencia directa de Grafitext Cía. Ltda.....	35
Figura 9. Organigrama 2013 Grafitext Cía. Ltda.....	59
Figura 10. Cadena de valor crédito y cobranza Grafitext Cía. Ltda	67
Figura 11. Reestructuración de la gestión administrativa	68

ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo 1. Entrevistas a expertos gráficos
- Anexo 2. Entrevistas a expertos en cobranza
- Anexo 3. Balance General 2012 - 2013 - 2014, Grafitext Cía. Ltda.
- Anexo 4. Estado de Resultados 2012 - 2013 - 2014, Grafitext Cía. Ltda.
- Anexo 5. Flujograma del Proceso de Crédito y Cobranza 2013
- Anexo 6. Organigrama de Grafitext Cía. Ltda. 2014
- Anexo 7. Cambios en el procedimiento de crédito y cobranza 2014
- Anexo 8. Flujograma del Proceso de Crédito y Cobranza 2014
- Anexo 9. Políticas de Crédito y Cobranza de Grafitext Cía. Ltda.
- Anexo 10. Formato de Solicitud de crédito de Grafitext Cía. Ltda.

INTRODUCCIÓN

Grafitext Cía. Ltda., es una industria gráfica con cuarenta años de experiencia en el mercado ecuatoriano, dedicada a la producción de material impreso.

A finales del año 2013 se logra la CERTIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2008, otorgada por SGS, certificación que conduce cada día y a mayor compromiso de mantenerse como una de las principales empresas en la industria gráfica ecuatoriana (Grafitext Cía. Ltda., 2013).

La falta de liquidez es uno de los problemas principales que las empresas deben enfrentar, por lo cual, en el caso específico de Grafitext Cía. Ltda., se requiere realizar un análisis amplio sobre las estrategias que son necesarias, útiles y adecuadas, comenzando desde el proceso del análisis crediticio, políticas de crédito y manejo de cartera y cobranza, mediante el uso de informes, e indicadores que mejoren la cobranza y la liquidez de la empresa.

Este trabajo le motiva a la autora tras 5 años de sus actividades diarias de trabajo en Grafitext Cía. Ltda., a la búsqueda del mejoramiento de la liquidez de la empresa, poniendo en marcha acciones y estrategias que generen menor plazo de crédito otorgado a clientes, mayor captación de valores a cobrar vencidos y por vencer, que ayuden al cumplimiento de las obligaciones a corto plazo de la empresa como son pago a empleados, proveedores y el pago de impuestos exigidos por el Estado, entre otros, es decir, que se garantice la disponibilidad de dinero para el funcionamiento diario de la empresa.

1 METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

El presente trabajo se orienta al estudio de las estrategias de cobranza para implementarse en una empresa con problemas de liquidez Grafitext Cía. Ltda.

1.1 ANTECEDENTES

Grafitext Cía. Ltda., es una industria gráfica con cuarenta años de experiencia en el mercado ecuatoriano, dedicada a la producción de material impreso. Actualmente se encuentra entre las diez mejores imprentas del país por su alta calidad, velocidad y capacidad de producción, siendo reconocida en el año 2014 en el 14º Concurso “Lo mejor del impreso ecuatoriano” con los premios Primer lugar en la categoría Revistas de contenido editorial impresas en prensas, Segundo lugar en la categoría Libros de tapa rústica en general, y Terceros lugares en la categorías folletos en general y tarjetería de eventos especiales (Revista Gráfica Adelante, 2014, pág. 21).

Grafitext Cía. Ltda., ha incorporado nueva maquinaria con alta tecnología en el campo de la industria gráfica. Con su plan de modernización y desarrollo, en el año 2007 construyó una planta moderna para el funcionamiento de su nueva capacidad instalada (Grafitext Cía. Ltda., 2012).

Para el año 2010 y 2011, decidió ingresar al campo de la impresión comercial, en donde las exigencias de calidad y tiempos de entrega son la premisa principal la empresa decidió adquirir nueva maquinaria, que ha permitido posicionar la marca Grafitext Cía. Ltda. a nivel nacional e internacional como sinónimo de calidad, excelencia y productividad. A finales del año 2013 se logró la CERTIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2008, otorgada por SGS, certificación que conduce cada día y a mayor compromiso de mantenerse como una de las principales empresas en la industria gráfica ecuatoriana (Grafitext Cía. Ltda., 2013).

La presente tesis está orientada a la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos buscando la optimización de Grafitext Cía. Ltda.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Durante los últimos años, la falta de liquidez ha provocado problemas en el desenvolvimiento de las actividades normales de la empresa, ocasionando pagos parciales a proveedores y/o convenios y renegociaciones de pago, retraso en el pago de obligaciones al personal, Seguro Social, impuestos mensuales, sobregiros bancarios y el deterioro en las cuentas por cobrar.

Un primer diagnóstico realizado por la empresa determinó que los inventarios se manejan adecuadamente, mientras que la morosidad de los clientes se ha incrementado en los últimos años.

En función a estos aspectos este estudio presenta las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cómo se mejoraría la liquidez de Grafitext Cía. Ltda.?
2. ¿Qué estrategia se implementarían en las cuentas por cobrar y la cartera global para mejorar la liquidez de la empresa Grafitext Cía. Ltda.?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Mejorar la liquidez de la empresa Grafitext Cía. Ltda. mediante la implementación de estrategias en las cuentas por cobrar y en la cartera global.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar las causas de la falta de liquidez en la empresa, para implementar acciones de mejora.
- Estudiar y analizar, desde el punto de vista financiero, la incidencia de la falta de liquidez en la empresa.
- Desarrollar estrategias que mejoren el proceso de calificación de crédito y la gestión de cobranza de la empresa.
- Evidenciar cómo la implementación de estrategias de crédito y cobranza, mejora la liquidez de la empresa.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Grafitext Cía. Ltda., es una industria gráfica dedicada a la impresión de textos, revistas, flyers, catálogos, entre otros productos impresos de alta calidad.

Grafitext Cía. Ltda. es una empresa en crecimiento, que ha realizado importantes inversiones y con una competencia compleja, en donde el mercado ha presionado para establecer políticas de crédito de alta flexibilidad, imponiendo largos periodos para la recuperación de las cobranzas e informalidad por parte de los clientes.

La falta de liquidez es uno de los problemas principales que las empresas deben enfrentar, por lo cual, en el caso específico de Grafitext Cía. Ltda., se requiere realizar un análisis amplio sobre las estrategias que son necesarias, útiles y adecuadas, comenzando desde el proceso del análisis crediticio, políticas de crédito y manejo de cartera y cobranza, mediante el uso de informes, e indicadores que mejoren la cobranza y la liquidez de la empresa.

“El problema de liquidez implica que las empresas cierran por problemas de liquidez; no cierran por problemas contables” (Mariño, Ayala, & Dávila, 2013, pág. 26).

Este trabajo busca el mejoramiento de la liquidez de la empresa poniendo en marcha acciones y estrategias que generen menor plazo de crédito otorgado a clientes, mayor captación de valores a cobrar vencidos y por vencer, que ayuden al cumplimiento de las obligaciones a corto plazo de la empresa como son pago a empleados, proveedores y el pago de impuestos exigidos por el Estado, entre otros, es decir, que se garantice la disponibilidad de dinero para el funcionamiento diario de la empresa.

1.5 ALCANCE

Analizar todo el proceso de evaluación, concesión de crédito, la planificación, gestión y control de los procesos de cobranzas como elemento para obtener liquidez de la empresa.

No se evaluarán otras áreas de la empresa, ni se analizará desde el punto de vista contable, sino solamente desde el punto de vista financiero sobre aspectos específicamente de liquidez.

Cuando en el Capítulo III se aborde el tema del Análisis de la Situación de la Industria Gráfica Ecuatoriana, se referirá únicamente a las áreas relacionadas a Crédito y Cobranza.

1.6 MARCO TEÓRICO

Una situación de liquidez favorable garantiza la cobertura oportuna de los diferentes compromisos adquiridos por las empresas. Uno de los inconvenientes más frecuentes en las empresas es la falta de liquidez. En el estudio se analiza el impacto de las decisiones gerenciales sobre el manejo de las cuentas

bancarias, que es considerada como un componente de la liquidez de la empresa, la misma que se define así:

Se considera que la liquidez es “La convertibilidad relativa de los activos a corto plazo en efectivo. De este modo, los valores negociables son activos altamente líquidos, mientras que el inventario puede no serlo” (Block, Hirt, & Danielsen, 2013, pág. G19).

También es “la facilidad y rapidez para convertir activos en efectivo, sin pérdida significativa de valor” (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012, pág. 50).

Liquidez es “el efectivo disponible en el momento oportuno que nos permite hacer el pago de los compromisos anteriormente contraídos” (Mariño, Ayala, & Dávila, 2013, pág. 504).

Así “la tenencia de fondos monetarios permite el financiamiento de los diversos compromisos adquiridos por la empresa” (Burbano Ruiz, 2005, pág. 291).

Tal es la importancia de la liquidez que “las empresas cierran por problemas de liquidez; no cierran por problemas contables” (Mariño, Ayala, & Dávila, 2013, pág. 26).

Para alcanzar el objetivo propuesto, se emplean diversas estrategias en las cuentas por cobrar que son un rubro importante del activo circulante e impacta directamente en la liquidez de la empresa (Mariño, Ayala, & Dávila, 2013, pág. 265), por lo que es relevante que desde el inicio se tomen medidas para controlar efectivamente los créditos y garantizar la recuperación de la cartera.

Varios son los riesgos por los cuales la evaluación crediticia de los clientes es fundamental pues se podría realizar de forma inadecuada, otorgando crédito a clientes de alto riesgo y negando crédito a clientes potenciales con buenas características, afectando la liquidez de la empresa.

Por ello el objetivo final de los encargados de cobranza debe ser recuperar el dinero prestado en efectivo en el menor tiempo posible, evitando el paso a cobros mediante trámites e instancias legales; para cumplirlo se requiere planificación estratégica, gestión operativa de cobranza y seguimiento y evaluación de la cobranza (Mariño, Ayala, & Dávila, 2013, pág. 302).

Uno de los objetivos de este estudio pretende dar solución a la falta de liquidez de la empresa por medio del correcto control de las cuentas por cobrar de la empresa, es decir, el “dinero adeudado a la empresa por parte de los clientes” (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2005, pág. 922). Esto beneficia a la empresa, pues:

“La liquidez es parte fundamental para la ejecución de políticas de remuneración, endeudamiento, manejo de estrategias de promoción y publicitarias y abastecimiento, de modo que la apropiada sincronización de los flujos de efectivo promueve el ofrecimiento de precios especiales, descuentos en el proceso para la reducción de costos, y el establecimiento de precios competitivos. La correcta planificación del efectivo favorece el control de la inversión y del gasto, fomenta la movilización rápida de los recursos invertidos, estimula la obtención de altos márgenes de utilidad y nutre la rentabilidad” (Burbano Ruiz, 2005, pág. 293).

1.7 MARCO REFERENCIAL

Para el análisis del caso de estudio se han determinado los siguientes aspectos metodológicos:

- Análisis financiero, en donde se evidenciará la realidad de la liquidez de la industria gráfica ecuatoriana.
- Entrevistas con administradores y gerentes de la industria gráfica ecuatoriana sobre las tendencias del mercado.

- Entrevistas con expertos en crédito y cobranza sobre técnicas eficaces que se implementan en la actualidad.
- El trabajo se orienta a la investigación de la industria gráfica ecuatoriana, revisión de la efectividad de la competencia en cobranza, y oportunidades de mejora de la gestión del departamento de cobranza.
- Se establecerán procedimientos desde el Área Comercial y de Cobranza sobre el manejo del cliente y la migración a clientes corporativos menos informales.

Las fuentes de información son primarias como estudios de mercado, estadísticas y libros que se detallan en la bibliografía.

También se acude a fuentes de información secundarias como internet, revistas especializadas y entrevistas a expertos.

En base a estos aspectos metodológicos y bibliográficos se implementan nuevas estrategias de cobranza que mejorará la liquidez de Grafitext Cía. Ltda.

2 GESTIÓN DE TESORERÍA (CASH MANAGEMENT)

2.1 CONCEPTO DE CASH MANAGEMENT

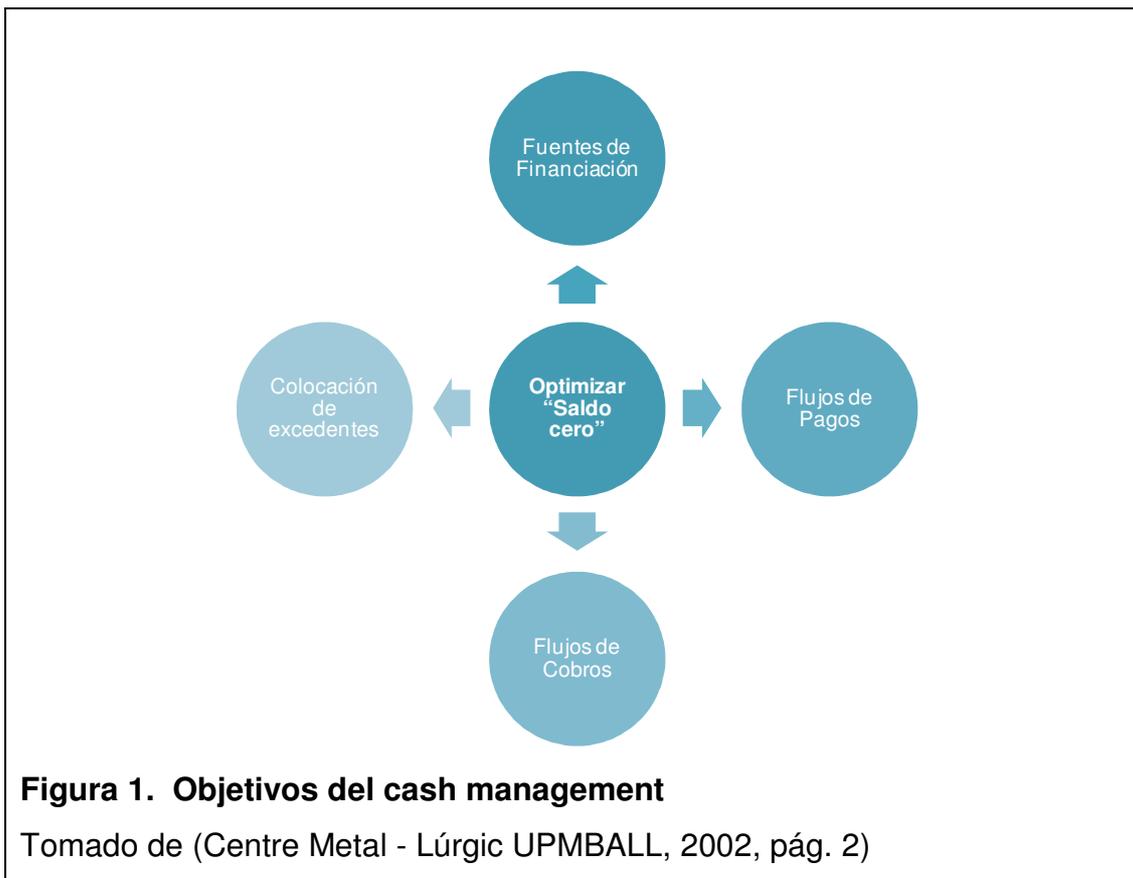
El Cash Management o gestión de tesorería comprende el manejo financiero a corto plazo de las empresas. Su objetivo es dotar a la empresa de aquellos recursos financieros que le faciliten el normal desarrollo de sus actividades y, a la vez, el incremento de la rentabilidad (Centre Metal - Lúrgic UPMBALL, 2002, pág. 2).

2.2 OBJETIVOS DEL CASH MANAGEMENT

El objetivo principal, se resume en la Figura 1, indica que la tesorería es un centro de beneficios.

“La gestión de tesorería, contempla la necesidad de fijar saldos mínimos de fondos monetarios como mecanismo de control para tomar decisiones acerca de la consecución de recursos adicionales, frente a lo previsto o también la canalización externa en forma de inversiones temporales” (Burbano Ruiz, 2005, pág. 247).

Las técnicas de Cash Management se basan en prever, organizar y controlar los movimientos de saldos y tesorería para así minimizar costos financieros, obtener los fondos necesarios con rapidez, coordinar los departamentos afectados, financiar correctamente el capital de trabajo y asegurar el cumplimiento de las obligaciones contraídas (Centre Metal - Lúrgic UPMBALL, 2002, pág. 4).



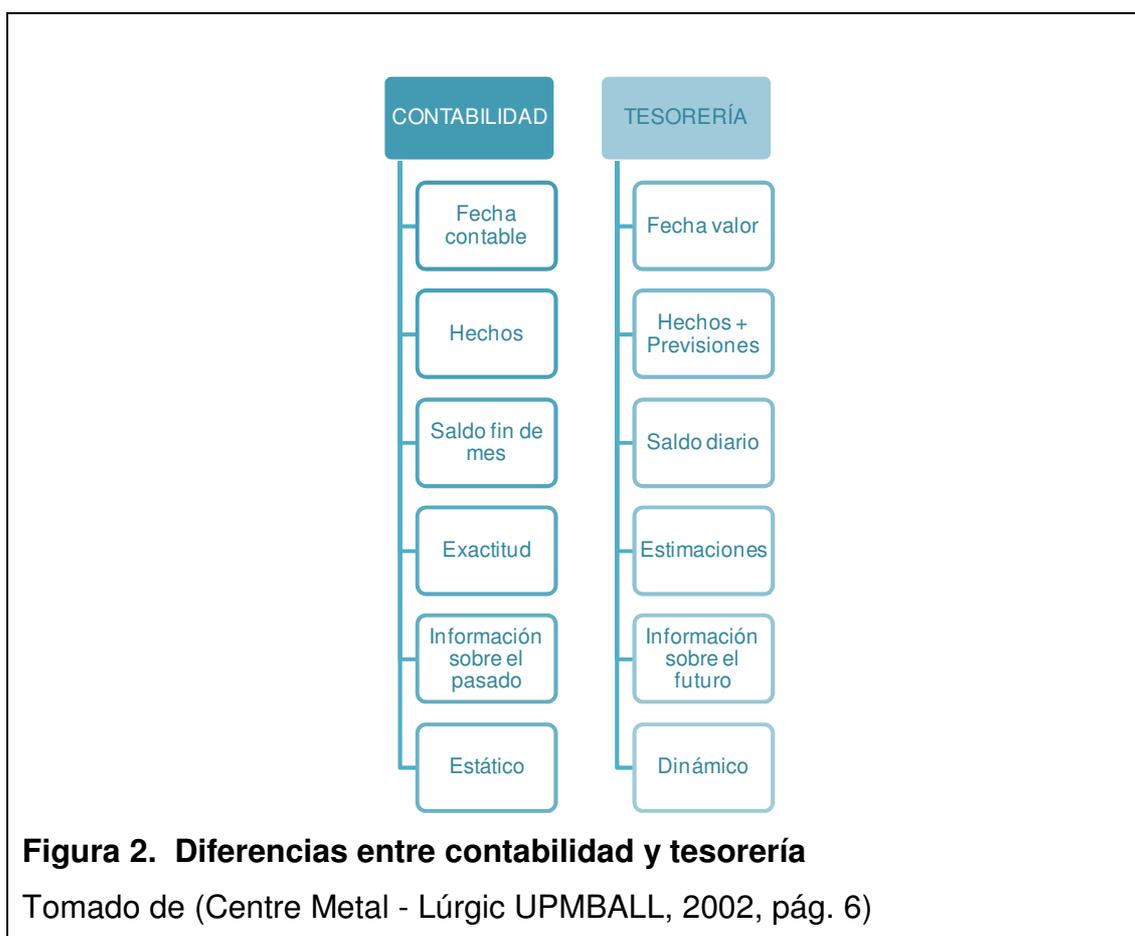
La optimización en la gestión del circulante se basa en el concepto de “tesorería cero”. En definitiva, gestionar las fuentes de financiamiento necesarias en cuantía y costo mínimo, la gestión de cobro y pagos y la gestión de los excedentes monetarios, de forma que los flujos de ingresos y salidas coincidan en sus rotaciones, lo más exactamente posible (Centre Metal - Lúrgic UPMBALL, 2002, pág. 3). Uno de los conceptos principales de la tesorería o Cash Management es el valor del dinero en el tiempo, debido a que cualquier cantidad de dinero diferida en el tiempo, no tiene el mismo valor que tenía en el nacimiento de la obligación (Centre Metal - Lúrgic UPMBALL, 2002, pág. 7).

2.3 DIFERENCIAS ENTRE LA CONTABILIDAD Y LA TESORERÍA

La información contable se caracteriza por ser exacta y estática, la información es mensual. En cambio los conceptos de tesorería son dinámicos, previsivos o proyectados, la información es diaria y justa, permitiendo así la toma de decisiones inmediatas para cumplir las misiones de la tesorería que son:

optimizar el uso de fondos, maximizar el rendimiento de inversiones, controlar costes, evitar préstamos innecesarios, optimizar oportunidades de operaciones de cambio, responder a las necesidades de información y de contabilidades (Centre Metal - Lúrgic UPMBALL, 2002, pág. 5).

Dentro del manejo de Tesorería o Cash Management es importante entender la diferencia entre contabilidad y gestión de tesorería, presentado en la Figura 2:

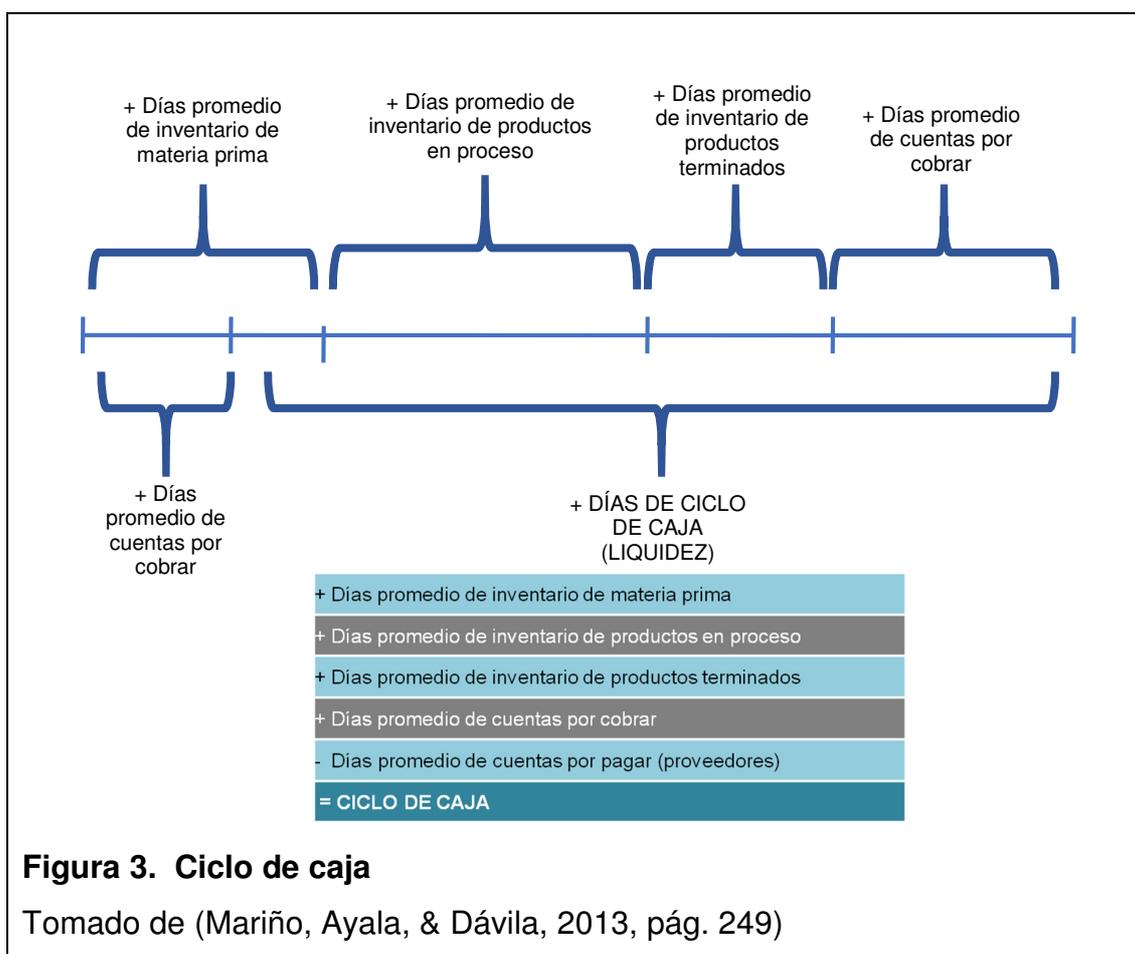


2.4 LA GESTIÓN DE COBROS Y LA GESTIÓN DE PAGOS EN EL CASH MANAGEMENT

El Cash Management abarca de manera general dos aspectos que serán objeto de estudio en este capítulo: La gestión de ventas y cobros y la gestión de compras y pagos, como se puede observar en la Figura 3.

La administración de la entrada de efectivo y los flujos de salida de los pagos, es una de las funciones primordiales de la tesorería (Block, Hirt, & Danielsen, 2013, pág. 162).

El flujo o ciclo de efectivo se conceptualiza como el tiempo en que la empresa recupera el dinero desde que hace la compra (Mariño, Ayala, & Dávila, 2013, pág. 249).



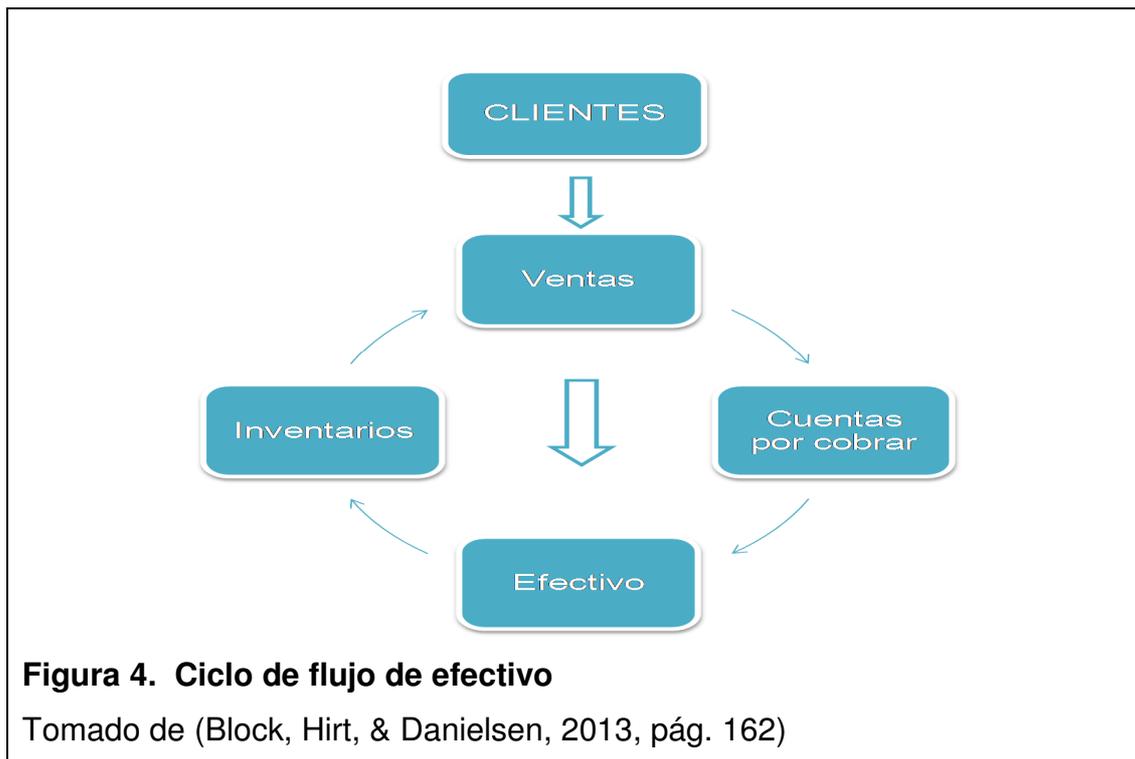
Para que una empresa tenga liquidez, el indicador de la fórmula de la Figura 3 debe ser negativo, de ser positivo la empresa tiene el objetivo debería ser que seas lo menos positivo posible, lo más cercano a cero (Mariño, Ayala, & Dávila, 2013, pág. 249).

Cuando el ciclo de caja es cero o negativo, quiere decir que la empresa utiliza el dinero de sus clientes para cancelar a sus proveedores y por lo tanto, no requiere de fondos propios para su operación, sino que trabaja con dinero de sus clientes y proveedores. Este debería ser el objetivo de todas las empresas: generar liquidez utilizando los fondos de clientes y proveedores. Justamente esto hacen las empresas más grandes del país y que tienen la liquidez necesaria para seguir trabajando (Mariño, Ayala, & Dávila, 2013, pág. 249).

Para optimizar el ciclo de caja, las medidas que debe adoptar una empresa se detallan a continuación: (Mariño, Ayala, & Dávila, 2013, pág. 249)

1. Cancelar sus pasivos lo más tarde que se pueda, sin que esta situación origine graves problemas con los proveedores o dañe la relación comercial con los proveedores (Mariño, Ayala, & Dávila, 2013, pág. 249).
2. Tratar de que los inventarios roten lo más rápido que sea posible (Mariño, Ayala, & Dávila, 2013, pág. 249).
3. Efectuar una recuperación oportuna y rápida de los créditos otorgados a los clientes sin que esta situación ocasione presión excesiva a los clientes o dañe la relación comercial con los clientes (Mariño, Ayala, & Dávila, 2013, pág. 249).

Lógicamente, el ciclo de caja óptimo será aquel que minimice el crédito a los clientes, rote rápidamente sus inventarios y a su vez, maximice el crédito otorgado por los proveedores. Consecuentemente, en teoría, lo mejor para la empresa sería recibir crédito de sus proveedores y recibir los ingresos de los clientes al contado. En la práctica, el dueño de la empresa debe establecer las estrategias adecuadas para que estas políticas se cumplan a cabalidad (Mariño, Ayala, & Dávila, 2013, pág. 249).



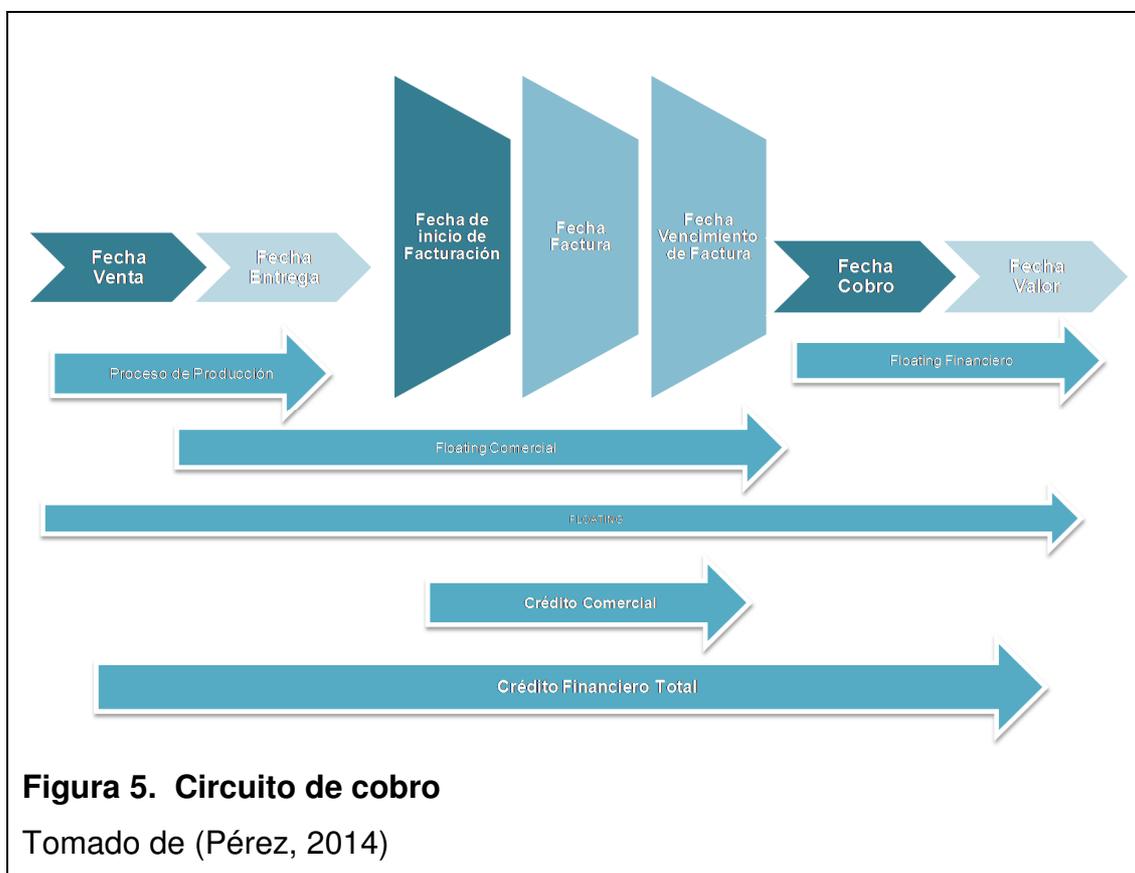
En resumen en la Figura 4 se observa cómo la entrega de un bien o servicio genera una venta; esta venta generará efectivo o una cuenta por cobrar, que generará inventarios para continuar con el ciclo, iniciando nuevamente con la venta a clientes, ratificando “la importancia de la asegurarse que los flujos de entrada y salida de fondos estén debidamente sincronizados para efectos transaccionales” (Block, Hirt, & Danielsen, 2013, pág. 162).

2.4.1 Gestión de Cuentas por cobrar

El adecuado manejo del circuito de cobro, en detalle en la Figura 5, desde el inicio de la fecha de venta y la fecha de entrega hasta la fecha valor o fecha en que el dinero se encuentra efectivizado en la cuenta bancaria. El floating es el tiempo, tanto comercial como financiero, entre la fecha pactada y la de disposición de recursos en la cuenta bancaria de la compañía. Mientras menor sea este tiempo mejora la cuenta bancaria de la empresa y su liquidez (Centre Metal - Lúrgic UPMBALL, 2002, pág. 8).

Otro concepto de floating o flotante es la diferencia entre el monto registrado por la compañía y el monto acreditado a la compañía por los bancos. Este tiempo se ha reducido con la generación de transferencias bancarias directas (Block, Hirt, & Danielsen, 2013, pág. 164).

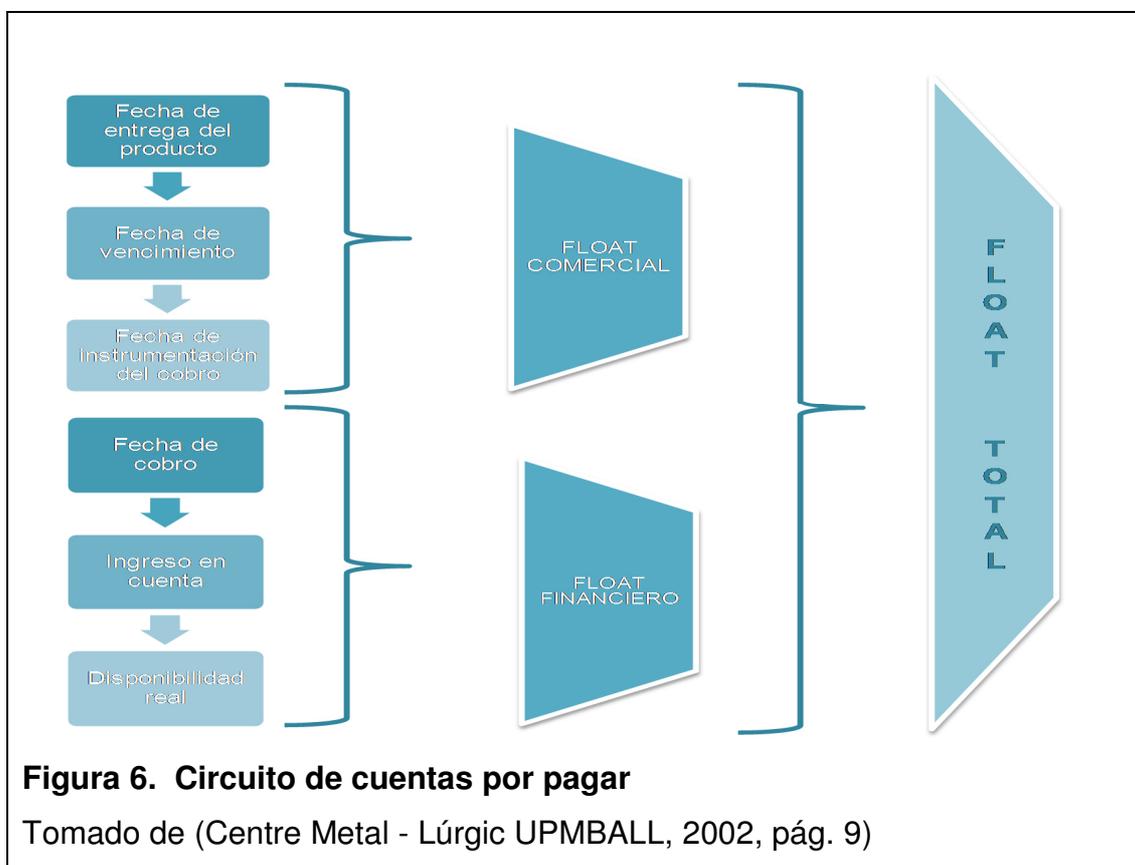
Dentro del circuito de cobro, es necesaria la reducción de floating comercial, eliminando tiempos de tardanza en entregas de facturas y generando presión a los clientes para la cancelación de sus obligaciones, con medios de pago como cheques, transferencias, dinero en efectivo, entre los principales.



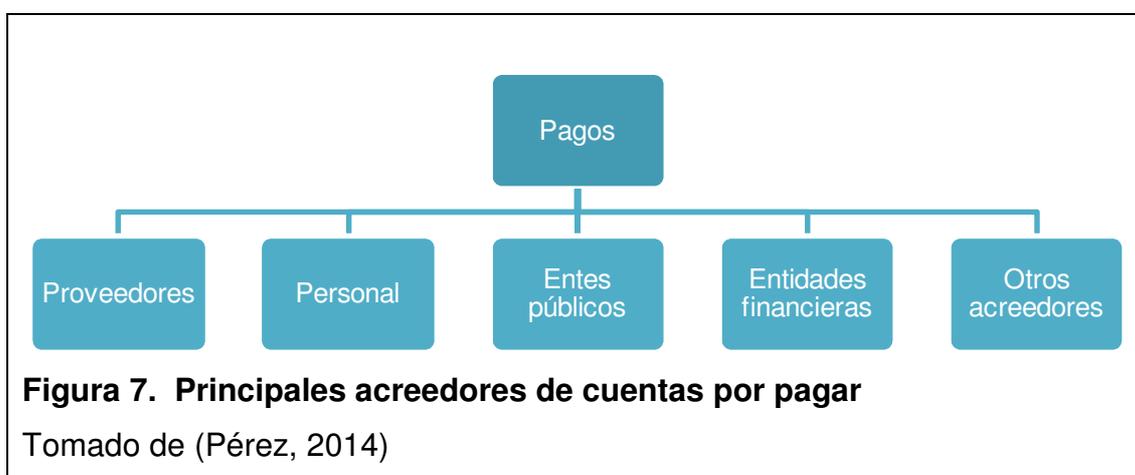
2.4.2 Gestión de cuentas por pagar

La gestión de pagos no es otra cosa que la gestión de cobros considerada desde el punto de vista de un proveedor, en donde se intentará alargar los pagos a

nuestros acreedores el mayor tiempo posible, generando floating. Así se observa en la Figura 6:



En la Figura 7 se puede observar el listado de los principales acreedores de las empresas.



En cuanto a la planificación de estos pagos, los más flexibles son los proveedores, mientras que los públicos o financieras cargan un costo inmediato por retrasos en los pagos, que suele ser el más alto posible.

El pago a crédito a los proveedores genera un financiamiento no bancario que puede ser muy interesante para una empresa, siendo necesario definir las políticas de pago en la misma (Pérez, 2014).

En resumen y en el ámbito del manejo del dinero:

“La finalidad del Cash Management, es reducir la cantidad de dinero utilizado en los créditos, aumentar su velocidad y evitar recursos ociosos que no generan rentabilidad.

Las funciones del Cash Management, en conclusión, son: controlar la gestión de la liquidez, negociación y control bancario, gestión de déficits de tesorería y su financiación y la gestión de los excedentes de tesorería y su inversión” (Pérez, 2014).

Considerando los conceptos de Cash Management para el caso de Grafitext Cía. Ltda., se analizará detenidamente lo referente a la gestión de cuentas por cobrar, dado que esta es la causa de la falta de liquidez en la empresa, mientras que los aspectos relacionados a la gestión de cuentas por pagar, manejo de inventarios, no se realiza un análisis debido a que son áreas que se encuentran controladas por la empresa.

3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA GRÁFICA ECUATORIANA

3.1 POSICIÓN Y SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA GRÁFICA EN EL MERCADO

En el Ecuador, en base a datos del Banco Central del Ecuador, la Industria Gráfica representó en el año 2013 el 0.69% del PIB; como parte de la Industria Manufacturera alcanza el 5.84% del total. Mientras que la industria manufacturera en su conjunto representa el 11.77% del PIB, seguida por las ramas de actividad de Comercio con el 10.32%, y Petróleo y Minas 10.10%, como las tres de mayor importancia (Banco Central del Ecuador, 2014). Esto se observa en la Tabla 1:

Tabla 1. Participación de las industrias manufacturera y gráfica dentro del Producto Interno Bruto

AÑO	Manufactura (excepto refinación de petróleo)	Fabricación de papel y productos de papel	TOTAL PIB	INDUSTRIA GRÁFICA DENTRO DEL PIB	INDUSTRIA GRÁFICA DENTRO DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA	INDUSTRIA MANUFACTURERA DENTRO DEL PIB
2003	5,099,715	355,678	41,961,262	0.85%	6.97%	12.15%
2004	5,231,494	357,170	45,406,710	0.79%	6.83%	11.52%
2005	5,565,354	378,221	47,809,319	0.79%	6.80%	11.64%
2006	5,835,396	401,450	49,914,615	0.80%	6.88%	11.69%
2007	6,077,119	426,916	51,007,777	0.84%	7.02%	11.91%
2008	6,634,572	436,181	54,250,408	0.80%	6.57%	12.23%
2009	6,533,552	404,561	54,557,732	0.74%	6.19%	11.98%
2010	6,867,903	441,068	56,481,055	0.78%	6.42%	12.16%
2011	7,265,981	445,858	60,925,064	0.73%	6.14%	11.93%
2012	7,510,096	449,332	64,105,563	0.70%	5.98%	11.72%
2013	7,896,762	461,509	67,081,069	0.69%	5.84%	11.77%

Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2014)

Es importante destacar que la participación de la industria manufacturera conformada como parte del PIB un promedio de 11.80% en los últimos años, mientras que la industria gráfica dentro de la industria manufacturera ha mantenido un promedio del 0.77%, en los últimos años la participación de la industria gráfica dentro del PIB ha disminuido en gran parte por el creciente uso de tecnología y la cultura ambiental (Entrevista Luis Fernando Cortés, Anexo 1).

Según el presidente de la Cámara de la Industria Gráfica del Guayas, en el Décimo Sexto Congreso Nacional de la Industria Gráfica 2014, indica que “La industria, en el 2013, representa casi 600 millones de dólares en facturación, unos 500 millones de dólares en activos, más de 80 millones de dólares de impuestos anuales y alrededor de 20,000 personas empleadas”, participación que denota un crecimiento importante de la industria en los últimos años (Cámara de Industriales Gráficos del Guayas, 2014, pág. 14).

De acuerdo a la Superintendencia de Compañías en la descripción de CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) de la Industria Gráfica C181, esta emplea en el año 2012 a 7,803 trabajadores, distribuyéndose en mayor proporción en dos de las ciudades más importantes, Guayaquil y Quito, con 3,666 y 3,375 plazas de trabajo respectivamente; en estas cifras no se encuentran integradas las imprentas no registradas en la Superintendencia de Compañías, ni tampoco las imprentas pequeñas que han aumentado en los últimos años. Es importante destacar que gran parte del personal empleado en la industria gráfica, sobretodo operarios, son formados en cada una de las empresas gráficas que laboran. La industria forma y capacita a su personal ya que no existen en el país centros de educación para formar especialistas en operación de maquinaria de imprenta (Cámara de Industriales Gráficos del Guayas, 2014, pág. 6), (Ver Anexo 1).

Actualmente la Industria Gráfica a nivel mundial se enfrenta a una reducción de la demanda debido al impacto de la tecnología por el uso cada vez más frecuente de medios digitales, generando la disminución de tirajes de impresión. Por ello, las empresas empiezan a implementar valores agregados. La Revista Gráfica Adelante órgano informativo de la Cámara de Industria Gráfica del Guayas informa que:

“En el Décimo Sexto Congreso Nacional de la Industria Gráfica 2014 el experto Ricardo Casals de RCC Casals Constans de España, muestra la problemática de la industria gráfica hasta 2020, fundamentado en un

estudio realizado entre el 2009 y 2013 a 125 compañías europeas, indica que se dieron quiebras, fusiones o adquisiciones, aumento de intermediarios comerciales y baja en los tirajes de impresión por efectos del crecimiento de la publicidad en internet. Sin embargo, esas mismas empresas consiguieron superar los obstáculos usando internet a su favor, estandarizando sus procesos, adaptando normas como la ISO 12647, aumentando los turnos de trabajo y mejorando el nivel de actividad de pre prensa, dándole nuevas soluciones a sus clientes. Casals menciona que ante estos cambios, la Industria Gráfica del Ecuador también tiene soluciones estratégicas a su disposición como comenzar a involucrarse en los intereses de los clientes y pensar como ellos para ofrecerles productos gráficos nuevos que involucren la tecnología, sin dejar de imprimir en papel. Casals asegura que la solución del problema actual que está enfrentando la industria gráfica en la reducción de impresiones en papel, es aplicar el Lean Printing, que es un sistema que busca mejorar la productividad de las compañías. Este mecanismo consiste en implementar procesos más eficientes en diferentes actividades productivas” (Revista Gráfica Adelante, 2014).

La contribución de la industria gráfica al Estado, de acuerdo al documento de la Propuesta para el cambio de la Matriz Productiva, de la Cámara de la Industria Gráfica del Guayas afirma que el impuesto a la renta generado, considerando únicamente a las empresas de los gremios de Guayas, Pichincha y Manabí, tiene una tendencia de crecimiento en los últimos años de \$2.8 millones de dólares en el 2005 hasta \$7.78 millones de dólares en el 2013 de acuerdo a la Tabla 2:

Tabla 2. Impuesto a la renta generado por la industria gráfica de Guayas, Pichincha y Manabí

AÑO	IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO
2013	7,785,808.00
2012	6,482,297.80
2011	6,012,376.36
2010	6,154,859.40
2009	5,769,745.53
2008	5,844,944.21
2007	4,670,069.14
2006	3,643,595.59
2005	2,822,757.73

Tomado de (Cámara de Industriales Gráficos del Guayas, 2014, pág. 15)

El incremento de impuestos, tasas y aranceles es algo que preocupa a nivel empresarial, sobre todo el impuesto a la salida de divisas, que se considera de acuerdo al análisis de Richard Martínez, Presidente ejecutivo de la CIP, Cámara de Industrias y Producción, debería tener una exención para los insumos, la materia prima y bienes de capital, porque al tener que pagar para solicitar luego la compensación en el pago de impuestos, se resta liquidez a las empresas (Diario El Universo, 2014).

3.2 TIPO DE MERCADO

La industria gráfica en los últimos años, en referencia a entrevistas mantenidas con expertos del medio incluidos en el Anexo 1, se ha convertido en altamente competitiva, debido a que las empresas de la industria han invertido en tecnología y maquinaria, que permiten entregar al cliente un producto de alta calidad.

Mediante cifras obtenidas del INEC sobre el análisis del índice de volumen físico de la producción industrial según productos, de los meses de noviembre 2013 a agosto de 2014, se observa un incremento promedio de 31.15% de variación en la producción de Libros, folletos y octavillas (excepto material de publicidad),

mapas impresos, partituras impresas o manuscritas, observando meses de picos en el índice de producción industrial en los meses de diciembre (Navidad) y abril (Día de la Madre). Existen épocas específicas en el año con picos de producción más elevados, y demanda de impresos gráficos mayor como se observa en la Tabla 3, indicando una demanda estacional en las fechas mencionadas (Instituto Nacional de Estadística y Censos – INEC, 2015).

El cliente en este mercado exige calidad, precio, tiempos de entrega, servicio y plazos de crédito. La gran mayoría de las empresas las cumplen; por ello el mercado es sumamente competitivo a nivel de precios, y la oferta es amplia por la capacidad instalada de las empresas de la industria. El cliente tiene varias opciones de obtener material impreso de calidad para elegir y su punto referencial de mayor importancia es el precio. Por todo lo mencionado, el poder de negociación del cliente es alto (Grafitext Cía. Ltda., 2014).

Tabla 3. Variación del índice de volumen físico de producción industrial, Nov-2013 hasta Ago-2014

SECCIONES, DIVISIONES Y GRUPOS CPC	PRODUCTOS	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	% PROMEDIO
324	DIARIOS, REVISTAS Y PUBLICACIONES PERIÓDICAS, PUBLICADOS MENOS DE CUATRO VECES POR SEMANA	30.04	-45.69	53.75	-39.68	-59.69	-16.80	31.94	-11.34	-59.53	7.85	-10.92
323	DIARIOS, REVISTAS Y PUBLICACIONES PERIÓDICAS, PUBLICADOS POR LO MENOS CUATRO VECES POR SEMANA	-7.98	-4.19	-3.70	-9.21	-6.92	-22.18	-16.30	-10.45	-18.87	-12.28	-11.21
326	LIBROS DE REGISTRO, DE CONTABILIDAD, CUADERNILLOS DE NOTAS, BLOQUES PARA CARTA, AGENDAS Y ARTÍCULOS ANÁLOGOS, SECANTES, ENCUADERNADORES, CLASIFICADORES PARA ARCHIVOS, FORMULARIOS Y OTROS ARTÍCULOS DE ESCRITORIO, DE PAPEL O CARTÓN	-7.08	14.45	-10.57	8.21	-24.88	1.76	-13.64	-14.23	7.90	4.33	-3.38
322	LIBROS, FOLLETOS Y OCTAVILLAS (EXCEPTO MATERIAL DE PUBLICIDAD) IMPRESOS; MAPAS IMPRESOS; PARTITURAS IMPRESAS O MANUSCRITAS	46.07	73.10	39.18	23.99	-9.79	5.79	70.94	0.75	10.84	50.64	31.15
325	SELLOS DE CORREO, TALONARIOS DE CHEQUES, BILLETES DE BANCO, CERTIFICADOS DE ACCIONES, TARJETAS POSTALES Y DE FELICITACIÓN, MATERIAL DE PUBLICIDAD, GRABADOS Y OTROS IMPRESOS	-13.13	-24.93	29.55	60.50	96.12	142.56	17.73	19.29	7.38	35.44	37.05

Tomado de (Instituto Nacional de Estadística y Censos – INEC, 2015)

Es importante destacar que este mercado esconde un alto riesgo de estafa por parte de los clientes por los siguientes motivos: Amplio plazo de crédito, falta de garantías de pago, clientes desleales que pasan de imprenta en imprenta y no cancelan sus obligaciones.

3.3 ENTORNO MACROECONÓMICO

En el análisis del Fondo Monetario Internacional (FMI) respecto a las perspectivas económicas para América Latina y el Caribe, el 2014 prevé que la región alcance un crecimiento del 2.5%, lo que significa un menor crecimiento respecto al año 2013 que alcanzó 2.75% (Fondo Monetario Internacional, 2013).

Sin embargo para el año 2015 se prevé que el crecimiento de la región llegue al 3%. Los bajos precios de materias primas, como consecuencia de la baja demanda de China, mantiene cierta incertidumbre en la región. El reto para el 2015 es que los países mantengan de manera sostenida el ritmo de crecimiento (Fondo Monetario Internacional, 2013).

El Presupuesto General del Estado para el año 2014 es de \$ 34,300 millones de dólares, donde los supuestos macroeconómicos fundamentales son: Precio del barril de petróleo en US\$ 86.4 dólares, crecimiento del PIB a 4.5%, y la inflación de 3.93% a 3.20% (Ministerio de Finanzas del Ecuador, 2013).

Del total de los ingresos del país, el 44.88% son generados por impuestos, 8.6% corresponden a ingresos de capital los cuales corresponden a ingresos petroleros por regalías en la exportación de crudo y exportaciones directas de empresas públicas y privadas, 22.12% por financiamiento público, cuenta de financiamiento de derivados financieros CFDD 18.17% (Ministerio de Finanzas del Ecuador, 2013).

Los principales rubros de gasto contemplados en el presupuesto se componen de la siguiente manera: 24.8% bienes y servicios de consumo; 24.6% sueldos; 11.1% de transferencias y donaciones de capital; 7.43% de transferencias y

donaciones corrientes; 7.4% amortización de la deuda pública; 7.28% bienes y servicios para inversión; y, 5.63% obras públicas. El déficit presupuestario llega a US\$ 4,943 millones (Ministerio de Finanzas del Ecuador, 2013).

En la actualidad la disminución en los precios del petróleo ha generado una disminución en el ingreso de divisas, déficit fiscal, por lo cual el gobierno buscará refinanciamiento de sus deuda, se generará mayor rigurosidad en el control tributario, impuestos, entre otros (Ecuador Inmediato, 2015).

La apreciación del dólar genera una pérdida de competitividad en la U.E., menor ingreso de divisas y mayores restricciones a las importaciones y de existir un incremento del ISD (impuesto a la salida de divisas). Estos dos últimos aspectos son de gran incidencia en la industria gráfica debido a que alrededor del 90% de la materia prima e insumos utilizados son importados, y al igual que todos los impuestos disminuye la liquidez de la empresa. Otro aspecto de importancia es la apertura de otros países hacia tratados comerciales, debido a que el Ecuador no ha suscrito estos convenios con sus principales socios, algunos productos perderán competitividad (Cámara de Industriales Gráficos del Guayas, 2013).

3.3.1 Capacidad instalada de la imprenta del Estado

En el año 2007 el presidente de la República, Rafael Correa Delgado, decide constituir a el Telégrafo como medio público; así nace el proyecto de la creación de una empresa editorial, con la construcción de una nueva planta en el país con la dotación de tecnología de punta, esto con el fin de imprimir, además de los diarios PP El Verdadero y El Telégrafo, libros, cuadernos y otros productos relacionados. En julio de 2010 la junta de accionistas del diario estatal el Telégrafo cambia de razón social pasa a denominarse EDITOGRAN S.A., siendo esta una compañía de sociedad anónima, con capital suscrito que pertenece en un porcentaje de 99.99% al Ministerio de Telecomunicaciones es decir \$40,335,126 y en menor proporción a la Sociedad de la Información (Diario El Ciudadano, 2014).

Con el afán de dar impulso a este proyecto dispone el 3 de febrero de 2011 que las entidades públicas contraten directamente con Editogran, de conformidad con el numeral 8 del Art. 2 de La Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, así como en el Art. VII del Reglamento General de la Ley Orgánica de Contratación Pública que sostiene:

“Art. 2.- Régimen especial.- Se someterán a la normativa específica que para el efecto dicte el Presidente de la República en el Reglamento General a esta Ley, bajo criterios de selectividad, los procedimientos precontractuales de las siguientes contrataciones:

Los que celebre el Estado con entidades del sector público, estas entre sí, o aquellos con empresas cuyo capital suscrito pertenezca, por lo menos en cincuenta (50%) por ciento a entidades de derecho público o sus subsidiarias; así como también los contratos que se celebren entre las entidades del sector público o empresas cuyo capital suscrito pertenezca, por lo menos en cincuenta (50%) por ciento a entidades de derecho público y con empresas públicas de los Estados de la Comunidad Internacional” (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, 2009).

En base a esta Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, todos los trabajos editoriales y de impresión del sector público han sido dirigidos a Editogran incrementándose su facturación sube de \$5 millones en 2010 a \$15 millones para el 2011, \$25 millones en el 2012, y casi \$40 millones en el 2013, proyectando facturar en el 2014 \$47 millones, según indica Santiago León, Gerente General de Editogran (Diario El Ciudadano, 2014).

Para el año 2013 de acuerdo a la Rendición de cuentas de Editogran se le adjudicaron 1161 contratos por \$30,439,380. Para el año 2014 el Ministerio de Educación ha asignado a Editogran \$13,109,771 de dólares repartidos en 5 contratos por la modalidad de Régimen Especial existe un ahorro para el

Gobierno de 2 millones de dólares estadounidenses anuales (Diario El Ciudadano, 2014).

Desde el punto de vista de la Industria Gráfica, esto fue una afectación importante debido a que muchos de los contratos se generaban a empresas de la industria mediante el INCOP, ahora llamado SERCOP, bajo los esquemas de contratos de ínfima cuantía, subastas internas electrónicas, entre otras. Algo que enfatizan los empresarios que invitan a que esta empresa participe en el Sistema de Contratación Pública para que se pueda observar una verdadera competencia (Diario Expreso, 2014).

Actualmente mediante Decreto Ejecutivo 545, en los artículos 1 y 3 señalan:

“Artículo 1: Créase la Empresa Pública EL TELÉGRAFO EP, como persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, con domicilio en el cantón Guayaquil, provincia del Guayas, con competencia a nivel nacional, con la finalidad de prestar a la colectividad el servicio público de comunicación social” (Presidencia de la República del Ecuador, 2015).

“Artículo 3: Se declara la disolución forzosa sin liquidación de la Sociedad Anónima Editores Nacionales Gráficos EDITOGRAN S.A.; y se dispone la transferencia de su patrimonio a la empresa pública que se crea en este acto, la cual subroga en los derechos y obligaciones de la sociedad” (Presidencia de la República del Ecuador, 2015).

3.3.2 Importación de insumos y materias primas

La Cámara de la Industria Gráfica del Guayas ha presentado un documento sobre la propuesta para el cambio de matriz productiva, en el mismo ha destacado la importancia de los estímulos a las exportaciones gráficas y a la sustitución de importaciones de ciertos impresos que según el informe pueden

realizarse aquí, con la misma o mejor calidad. También destaca que la industria gráfica utiliza alrededor del 90% de materia prima e insumos importados debido a que en el país no existen molinos de papel, ni plantas de producción de tintas y planchas, pues el Ecuador no es un mercado en donde dichas industrias puedan competir a grandes escalas que permitan que sus operaciones sean rentables; por ello se sugiere un estímulo en la importación de dichas materias primas e insumos necesarios en la industria gráfica (Cámara de Industriales Gráficos del Guayas, 2014).

En el caso de Grafitext Cía. Ltda. la empresa importa entre los años 2013 y 2014 alrededor de 2,503,580 y 1,941,556 dólares respectivamente, en partidas como papel bond, papel couche, planchas metálicas, repuestos y máquinas para terminados de impresión (CobusGroup, 2015).

A pesar de que la importación directa de ciertas materias primas e insumos ayuda a la reducción de costos de producción es importante destacar ciertos insumos como solventes, barnices y tintas que no se producen a nivel local y que por su porcentaje de participación en los productos terminados no amerita volumen de importación suficiente para hacerlo de manera directa; el valor de los mismos a nivel local encarece la producción en la industria (Cámara de Industriales Gráficos del Guayas, 2014).

Además, se debe tomar en cuenta la incidencia del impuesto al pago del 5% a la salida de divisas que afecta la liquidez de las empresas, debido a que es un requerimiento efectivo de dinero al momento de las importaciones (Servicio de Rentas Internas del Ecuador - SRI, 2014).

3.3.3 Crecimiento del consumismo en el país

La industria gráfica en los últimos años se ha visto favorecido por el crecimiento de otros sectores industriales a través de las ventas por catálogos de ropa, cosméticos, zapatos, accesorios, entre otros. Esto ha incrementado plazas de

trabajo para la población que vende este tipo de productos como una actividad adicional (Diario El Mercurio, 2014).

Por ello la impresión comercial ha presentado un crecimiento en la producción de catálogos para ventas. Según el Diario El Mercurio, de la ciudad de Cuenca:

“La industria gráfica nacional crece con la impresión de catálogos de venta; este sector se desarrolla en mayor proporción en las ciudades de Quito y Guayaquil, con industrias que se encuentran en capacidad de cubrir la demanda actual que se ha incrementado por clientes con empresas internacionales” (Diario El Mercurio, 2014).

Actualmente la venta por catálogo se encuentra en auge y el aumento del consumo en el país se ha visto reflejado en la creciente demanda de este producto dentro de la industria gráfica (Grafitext Cía. Ltda., 2014).

Esto es una oportunidad para la industria gráfica al incrementar los volúmenes de impresión de catálogos de productos y material publicitario de las empresas.

3.3.4 Cierre de fronteras a material impreso

De acuerdo a la Ley de Comunicación del Ecuador y su marco reglamentario establecido en el Decreto 214 del 20 de enero de 2014, se promueven las restricciones a la entrada de productos impresos publicitarios. Indicando el Reglamento:

“Art. 55.- Prohibición de importación de impresos.- Los impresos, cuadernos, agendas y catálogos publicitarios deben ser producidos e impresos por empresas nacionales en las condiciones establecidas en el Art. 98 de la Ley Orgánica de Comunicación. Este material publicitario está sometido a la prohibición de importación establecida en dicho artículo para toda pieza audiovisual con fines publicitarios” (Ley de Comunicación del Ecuador, 2014).

El Ecuador importó la partida arancelaria 4901.99.90.00 los demás libros, folletos e impresos similares incluso hojas sueltas, como una de las partidas más importantes del sector gráfico en los años 2013 un importe de \$46,133,461 y en el 2014 alcanzando la cifra de \$43,203,437; existiendo una disminución importante en la importación de la misma con la aplicación de esta nueva ley. Países como México, Estados Unidos, Colombia, Panamá, España son los de mayor relevancia (CobusGroup, 2015).

Para países como Colombia esta nueva ley ecuatoriana significa la pérdida del 16% de exportaciones del sector gráfico con un monto anual de 35 millones de dólares (Andigraf, 2014).

Para las empresas en el Ecuador esta ley representa una gran oportunidad para abastecer al país, dado que la calidad de la industria gráfica es alta y puede ofrecer incluso material de mayor calidad que el importado. Es una oportunidad para Grafitext Cía. Ltda., incursionar en la creación de productos impresos a los que se ha restringido el ingreso al país, para el abastecimiento local, creando una línea de agendas, cuadernos o libros, e incluso incrementar sus trabajos en máquinas rotativas de alta producción de material publicitario como flyers, volantes, trípticos, dípticos entre otros.

3.3.5 Exportación de impresos gráficos

La industria gráfica ecuatoriana, se encuentra preparada para abastecer tanto al mercado local como al internacional. Tomando como referencia la misma partida arancelaria 4901.99.90.00 los demás libros, folletos e impresos similares incluso hojas sueltas, el Ecuador exporta en el 2013 alrededor de \$6,622,683 y en el 2014 tomando en cuenta lo dispuesto en la Ley de Comunicación, en donde se abastece al mercado local exportando en menor proporción \$5,966,628. Siendo en el 2014 los principales destinos Colombia con el 23.1%, Guatemala 17.4% y Venezuela 14.9% como indica la Tabla 4 (Andigraf, 2014).

Es una oportunidad para Grafitext Cía. Ltda., la exportación de esta y otras partidas arancelarias de impresos gráficos a destinos como Colombia, Guatemala, Venezuela, Panamá y Costa Rica, entre otros.

**Tabla 4. Exportaciones partida 4901.99.90.00
los demás libros folletos e impresos
similares incluso hojas sueltas**

PAÍS	2013	2014
COLOMBIA	8.2%	23.1%
GUATEMALA	29.3%	17.4%
VENEZUELA	0.2%	14.9%
COSTA RICA	6.8%	9.7%
PANAMA	7.1%	7.0%
MÉXICO	9.8%	6.5%
CHILE	12.3%	4.7%
ESTADOS UNIDOS	4.0%	3.5%
CUBA		3.3%
HONDURAS	6.6%	1.9%
EL SALVADOR	3.8%	0.7%
PERÚ	4.4%	1.8%
LOS DEMAS	7.5%	5.5%

Tomado de (CobusGroup, 2015)

3.3.6 Resolución de la Superintendencia de Compañías (DINARDAP)

La Resolución N° SC.DSC.G.13.011 emitida por la Superintendencia de Compañías y publicada en el Registro Oficial N° 112 de 30 de octubre del 2013, detalla en su artículo primero: (Superintendencia de Compañías, 2013)

“Art. 1.- Las compañías sujetas a la supervisión y control de la Superintendencia de Compañías que dentro de sus actividades realicen ventas a crédito, con o sin intereses, tendrán la obligación de transferir hasta el 10 de cada mes la información sobre dichas operaciones al Registro de Datos Crediticios, que forma parte del Sistema Nacional de Registro de Datos Públicos, de manera mensual, mediante el uso de

archivos de texto delimitados por el carácter “PIPE”, a través de los canales tecnológicos que serán dispuestos para el efecto.”

Toda empresa bajo supervisión de la Superintendencia de Compañías deberán reportar el comportamiento crediticio de cada uno de sus clientes a quienes realicen ventas a crédito. En dicha resolución se determinan montos mínimos a reportar, plazos, multas, montos máximos de cobro de intereses por mora, entre otros.

Con esta resolución el gobierno busca crear una amplia base de datos en donde se puedan reportar y consultar calificaciones de crédito de personas naturales o jurídicas, que podrán ser revisadas a nivel público como los burós existentes a la fecha hasta que se ponga en funcionamiento el registro crediticio dentro de la Dirección Nacional de Datos Públicos - DINARDAP .

Adicionalmente, es importante destacar que la persona responsable de presentar esta información debe ser minuciosa y haber revisado en detalle todo el informe, pues nadie desea afectar las relaciones comerciales con sus clientes afectando su historial crediticio, ni pagar multas innecesarias por presentación errónea de información. Es necesario que las políticas de crédito y los acuerdos de pago con los clientes se encuentren bien definidos.

Este es un aspecto muy interesante debido a que la información de burós actualmente posee simplemente información bancaria y de ciertos establecimientos, que dentro de sus políticas suben la información a burós; con esta resolución la información es más completa, con revisión global y ayuda a tener una mejor perspectiva del sujeto en estudio.

3.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

La competencia directa de Grafitext Cía. Ltda., en la industria gráfica ha sido analizada de acuerdo a ciertos parámetros en una reunión de Gerencia General

y las Gerencias Comerciales de Quito y Guayaquil. Se destacan las empresas consideradas competencia directa, por su trayectoria dentro del mercado. Los datos de la Tabla 5 muestran; una matriz de perfil competitivo para identificar a los principales competidores de la empresa, sus fuerzas y debilidades individuales, para conocer la posición estratégica de la empresa.

Tabla 5. Matriz de perfil competitivo de la industria gráfica realizada por la gerencia de Grafitext Cía. Ltda.

Factores Críticos de Éxito	Peso	OFFSET ABAD		GRAFIMPEN		EDIECUATORIAL		GRAFITEXT		MARISCAL		EL COMERCIO		POLIGRÁFICA		DON BOSCO	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
CALIDAD	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	1	0.10	2	0.20	1	0.10
SERVICIO	0.25	1	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
PRECIO	0.05	3	0.30	3	0.30	3	0.30	1	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30
TIEMPOS DE ENTREGA	0.05	1	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10
TERCERIZACIÓN DE TERMINADOS	0.05	1	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	1	0.10	2	0.20	1	0.10
PERSONAL CAPACITADO	0.05	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10	2	0.20	1	0.10
CAPACIDAD INSTALADA EN ACABADOS	0.05	2	0.20	1	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	1	0.10	2	0.20	1	0.10
ALTOS VOLÚMENES DE PRODUCCIÓN	0.15	3	0.30	1	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	1	0.10	3	0.30	2	0.20
POSICIONAMIENTO DE MARCA	0.10	2	0.20	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	0.15	2	0.20	2	0.20	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	1	0.10
PONDERACIÓN TOTAL			1.70		1.40		1.90		2.60		2.70		1.70		2.20		1.40

Nota 1: Análisis revisado en reunión gerencial por Grafitext Cía. Ltda.

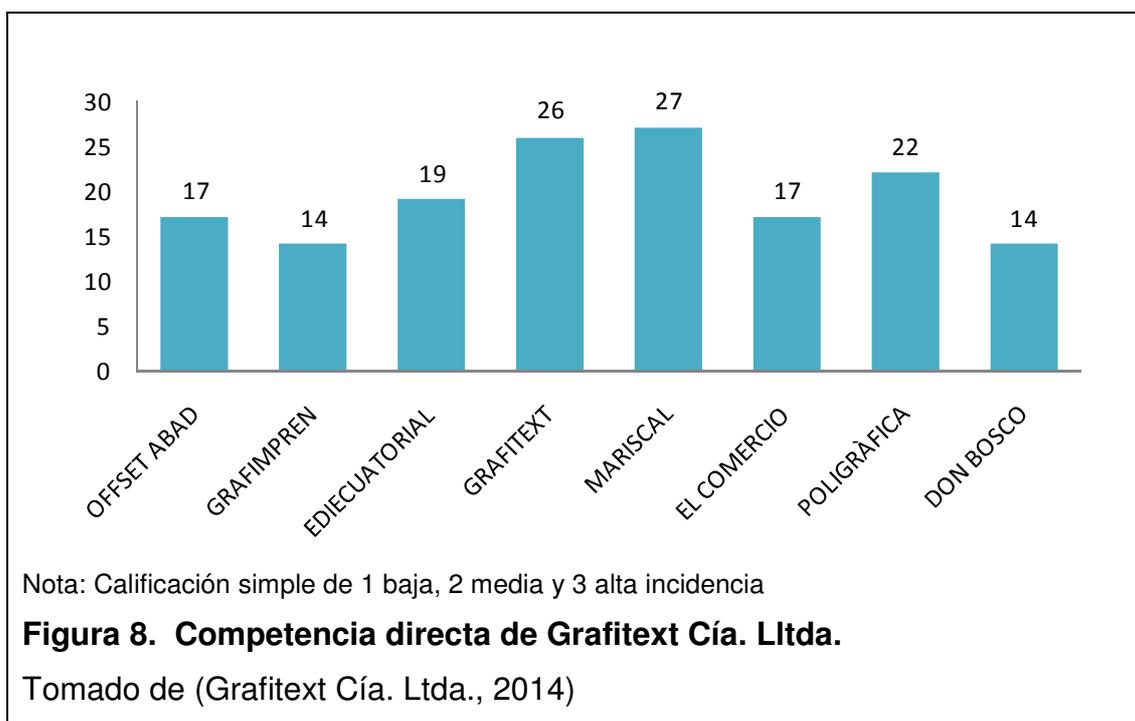
Nota 2: En los Cálculos realizados se puede observar que los factores críticos de éxito de mayor importancia son precios y tiempos de entrega

Tomado de (David, 2003, pág. 112)

En base a los resultados se observa que la empresa más competitiva es Imprenta Mariscal, con un peso promedio ponderado de 2.70, demostrando ser la empresa más fuerte en la industria seguida por Grafitext Cía. Ltda. manteniendo una calificación de 2.60, Poligráfica alcanza 2.20, Ediecuatorial obtiene 1.90, Offset Abad califica con 1.70 y El Comercio también con 1.70 siendo las empresas con mayor relevancia.

Las empresas analizadas realizan operaciones en las ciudades de Quito y Guayaquil, por lo tanto se presenta una oportunidad para Grafitext Cía. Ltda. el ingreso a Cuenca para ofertar material impreso. En esa ciudad existe una imprenta que posee la mayor participación de mercado, la Imprenta Monsalve, que no es competidora directa de Grafitext Cía. Ltda., por la cobertura en el país, pero podría serlo con la planificación estratégica adecuada, pues la empresa puede competir en calidad, precios y tiempos de entrega.

En la Figura 8 se puede observar, el nivel de la competencia en servicios gráficos en base a una calificación simple, acerca de la competencia directa de Grafitext Cía. Ltda.:



Para el desarrollo de este proyecto es importante determinar algunos aspectos financieros que evalúan directamente la liquidez de las empresas que forman parte de la industria gráfica del Ecuador. En la Tabla 6, se observan los índices de liquidez “que miden la capacidad de una empresa para cumplir las obligaciones que se aproximan a su vencimiento en el corto plazo” (David, 2003, pág. 140).

Tabla 6. Índices de liquidez de la competencia de Grafitext Cía. Ltda.

EMPRESA	RAZÓN CORRIENTE			PRUEBA ÁCIDA		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
EDIECUATORIAL S.A.	5.20	3.20	1.58	3.80	2.56	1.06
GRAFICAS IMPACTO GRAFIMPAC S.A.	3.27	1.63	1.99	1.71	0.79	1.24
GRAFICAS JALON ENAJA S.A.	4.15	2.12	1.71	2.96	1.56	1.32
IMPRESA MARISCAL CIA LTDA	1.38	0.72	0.81	1.02	0.57	0.62
IMPRESIONES TECNICAS DEL ECUADOR TECNIPRINT S.A.	2.74	1.51	1.92	2.19	1.22	1.42
MONSALVE MORENO CIA. LTDA.	2.86	1.65	1.50	1.62	0.91	0.75
NEGOCIOS GRAFICOS GRAFINPREN S.A.	2.56	1.23	0.86	2.23	1.01	0.72
OFFSET ABAD C.A.	1.16	0.55		0.71	0.39	
GRAFITEXT CÍA. LTDA.	3.22	1.17	1.27	2.05	0.79	1.05
POLIGRAFICA C.A.	1.83	0.96	1.53	0.93	0.48	0.90
PROMEDIO	2.84	1.47	1.46	1.92	1.03	1.01

Nota: En la presente tabla se ha tomado en cuenta el Grupo El Comercio C. A. debido a que el giro de su negocio incluye venta de publicidad en la circulación del periódico El Comercio, su producción y distribución.

Tomado de (Superintendencia de Compañías, 2013)

En promedio, la competencia directa de la empresa en el 2013 es de 1.46 que indica que se tiene activos suficientes para cubrir los pasivos exigibles a corto plazo y en la prueba ácida que se calcula, sin contar con los inventarios, se obtiene 1 dólar de los activos para cubrir cada dólar de los pasivos.

En la Tabla 7 se observan los índices de eficiencia que pretenden describir la eficiencia o la intensidad con que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. En este análisis se toma en cuenta lo relacionado a cuentas por cobrar (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012, pág. 52).

Tabla 7. Índices de eficiencia la competencia de Grafitext Cía. Ltda.

EMPRESA	PERIODO MEDIO DE COBRANZA			ROTACIÓN DE CARTERA		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
EDIECUATORIAL S.A.	163	93	94	9.15	3.93	3.86
GRAFICAS IMPACTO GRAFIMPAC S.A.	156	67	71	9.57	5.48	5.17
GRAFICAS JALON ENAJA S.A.	173	74	74	8.65	4.97	4.96
IMPRESA MARISCAL CIA LTDA	231	129	139	6.39	2.84	2.63
IMPRESIONES TECNICAS DEL ECUADOR TECNIPRINT S.A.	245	135	92	6.03	2.70	3.95
MONSALVE MORENO CIA. LTDA.	193	98	83	7.55	3.71	4.38
NEGOCIOS GRAFICOS GRAFINPREN S.A.	206	104	110	7.08	3.53	3.33
GRAFITEXT CÍA. LTDA.	196	95	100	6.77	3.80	3.63
POLIGRAFICA C.A.	150	74	77	9.73	4.92	4.76
PROMEDIO	190.35	96.41	93.32	7.88	3.99	4.07

Nota 1: En la presenta tabla no se ha tomado en cuenta el Grupo El Comercio C.A, debido a que el giro de su negocio incluye venta de publicidad en la circulación del periódico EL COMERCIO, su producción y distribución.

Nota 2: Tampoco se toma en cuenta los datos de OFFSET ABAD, pues los datos encontrados en la Superintendencia de Compañías presentan una tendencia que afecta a los resultado promedio.

Tomado de (Superintendencia de Compañías, 2013)

Grafitext Cía. Ltda. en el año 2012 se encuentra en el promedio de la industria con 95 días de duración de tiempo promedio que requiere para cobrar sus ventas a crédito, a partir del año 2013 al ingresar enteramente a venta de impresiones comerciales aumenta sus días de recuperación a 100 días pues los requisitos para ingresar a este segmento significó ampliar los días de crédito así lo fue también para Grafinpren de 104 a 110 días del año 2012 al 2013, Poligráfica de 74 a 77 días en los mismo años (dichas empresas son competidoras directas en impresión de catálogos de Grafitext Cía. Ltda. en base al análisis de la Gerencia Comercial de la empresa), aunque a nivel global los competidores directos de industria han aumentado sus días promedio de cuentas por cobrar en su conjunto la industria que disminuye su tiempo de recuperación de cartera reduciéndose de manera global a 93 días de los 96 días en 2012.

En cuanto a la rotación de cartera es decir la duración de tiempo promedio que una empresa aplica para cobrar sus ventas a crédito en términos porcentuales ha aumentado de la mano con lo anteriormente analizado, en los casos de Grafinpren, Poligráfica y Grafitext han disminuido (David, 2003, pág. 141).

Estos índices son esenciales para el desarrollo del presente trabajo debido a que muestra en el 2013 que en el manejo de las cuentas por cobrar tienen como promedio la recuperación en 93 días, y con una rotación de 4.07 veces mayor con respecto al año 2012 en donde rotaron 3.99, indicando que las empresas del sector están recuperando las cobranzas en forma más rápida, es decir una mayor conversión de efectivo en la industria.

3.5 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL NEGOCIO

Las oportunidades y las amenazas externas se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. Las oportunidades y

las amenazas están más allá del control de una empresa, de ahí el término externo (David, 2003, pág. 10).

En base al análisis realizado en el presente capítulo se establecen en la Tabla 8 las oportunidades y amenazas que afectan a todas las empresas de la industria gráfica.

Tabla 8. Oportunidades y amenazas de la industria gráfica

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Existencia de competencia desleal (precios bajos)	Posible exportación a destinos como Guatemala, Colombia, entre otros.
Implementación de nuevas normas tributarias y laborales.	Mayor demanda de productos comercializados por medio de catálogos (mayores tirajes de impresión)
Ingreso de imprentas del Estado al mercado de impresión comercial.	Facilidad de competir entre empresas medianas y grandes en el país.
Aumento del riesgo de cobro de cartera (estafa de clientes)	Ampliación del mercado en impresos para rotativas.
Disminución en el tiraje de impresión por digitalización de libros, revistas y catálogos, tanto del sector público como del sector privado.	Cobertura en la ciudad de Cuenca.
Escasez de personal capacitado para el sector gráfico.	Cierre de frontera para el ingreso de productos impresos.
Situación macroeconómica del país.	Implementación de una línea de productos propios (agendas).

Nota 1: Análisis revisado en reunión gerencial por Grafitext Cía. Ltda.

Tomado de (David, 2003, pág. 110)

Las amenazas tendrían un impacto de disminución en la cuenta bancaria, mientras que las oportunidades pueden generar a futuro mayores ingresos para la empresa y proporcionarle liquidez adicional.

4 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA

Este capítulo se encarga del estudio de la situación económica y financiera de la empresa.

4.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL NEGOCIO

Grafitext Cía. Ltda. es una empresa ecuatoriana con trayectoria de más de 40 años en la industria gráfica a lo largo de los cuales ha mantenido con sus clientes un compromiso de alta calidad, excelente servicio y precio justo.

Grafitext Cía. Ltda. ofrece una variada gama de productos a sus clientes nacionales e internacionales de diferentes sectores: Publicidad, educación, editoriales, gobierno, ventas por catálogo, etc., procurando siempre exceder sus expectativas en el servicio prestado. Entre los productos que ofrece Grafitext Cía. Ltda. destaca: impresión de libros de pasta dura y suave, catálogos, revistas, folletos, agendas, dípticos, trípticos, entre otros (Grafitext Cía. Ltda., 2012).

Además de haber adquirido suficiente conocimiento y experiencia en la industria gráfica, Grafitext Cía. Ltda. cuenta con alta tecnología en los procesos productivos que se realizan en su nueva y moderna planta localizada en la zona industrial de Calacalí, cumpliendo todos los requerimientos legales de este tipo de industria (Grafitext Cía. Ltda., 2012).

4.2 INDICADORES FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS

A continuación se presenta un análisis de la situación 2012 y 2013 de Grafitext Cía. Ltda., en cuanto a indicadores financieros como razones de liquidez, endeudamiento, eficiencia y rentabilidad, así como también indicadores no financieros en donde se analizan a nivel global resultados de desempeño de la empresa en indicadores manejados en el Sistema de Gestión de Calidad

implementado en el año 2013, que son revisados mensualmente por la Gerencia General.

Los balances y estados de resultados de Grafitext Cía. Ltda. Se encuentran en los Anexos 3 y 4, para la revisión correspondiente.

4.2.1 Análisis de razones financieras de Grafitext Cía. Ltda.

Se realiza un análisis de razones financieras de Grafitext Cía. Ltda. relacionadas tanto a la evaluación de la liquidez, eficiencia, endeudamiento y rentabilidad, correspondiente a los años 2012 y 2013, fecha en la que se inicia el trabajo de diagnóstico de Grafitext, con la finalidad de establecer las medidas que se implementaron en el año 2014, desarrollándose los indicadores en el Capítulo 5 del presente trabajo.

4.2.1.1 Análisis de Liquidez

El análisis de liquidez se refiere a la capacidad de saldar las obligaciones a corto plazo que tiene Grafitext Cía. Ltda., los índices aquí analizados son la razón corriente que indica el grado en el que una empresa cumple sus obligaciones en el corto plazo y la prueba ácida que mide el grado en el que una empresa cumple obligaciones en el corto plazo sin considerar la venta de sus inventarios y se detalla en la Tabla 9: (David, 2003, pág. 141)

Tabla 9. Análisis de liquidez de Grafitext Cía. Ltda.

ANÁLISIS DE LIQUIDEZ		
RAZÓN	2012	2013
RAZÓN CORRIENTE	1.17	1.27
	La empresa posee 1.17 activos para cubrir los pasivos exigibles a corto plazo.	La empresa posee 1.27 activos para cubrir los pasivos exigibles a corto plazo.
PRUEBA ÁCIDA	0.79	1.05
	La empresa no se encontraba en capacidad de cancelar sus obligaciones corrientes, sin contar con montos por inventarios, teniendo 0.79 de sus activos para cubrir cada dólar de sus pasivos.	Sin considerar inventarios la empresa tiene 1.05 dólares para cumplir sus obligaciones en el corto plazo.

Tomado de (Grafitext Cía. Ltda., 2014)

4.2.1.2 Análisis de eficiencia

En el análisis de eficiencia se observa la productividad y eficiencia de manejo de recursos de la empresa, pretenden describir la eficiencia o la intensidad con que la empresa utiliza sus activos para generar ventas o la velocidad en que ciertas cuentas se convierten en efectivo (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012, pág. 52).

La rotación de cuentas por pagar definida como el número de veces que han rotado las cuentas por pagar en el periodo. El periodo promedio de pago es la duración de tiempo promedio que una empresa paga sus compras a crédito (Mariño, Ayala, & Dávila, 2013, pág. 41).

La rotación de inventarios indica en número de veces que ha rotado el inventario en el periodo. La duración promedio de inventario indica los días que dura o se mantiene inventario antes de venderse (Mariño, Ayala, & Dávila, 2013, pág. 41).

El ciclo de conversión de efectivo definido como los días de cuentas por cobrar más los días de inventario menos los días de cuentas por pagar, es decir la velocidad en que las ventas se convierten en efectivo (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012, pág. 803).

La rotación de activos es las ventas por unidad monetaria de activos (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012, pág. 53).

Los resultados obtenidos de la empresa se presentan en la Tabla 10:

Tabla 10. Análisis de eficiencia Grafitext Cía. Ltda.

RAZÓN	2012	2013
ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR	2.17	2.24
	El pago realizado a proveedores roto 2.17 veces.	Con respecto al año anterior roto 2.24 más veces, por lo cual se ha pagado en menor plazo a proveedores.
PERIODO PROMEDIO DE PAGO (días)	165.6	160.93
	Los días promedio pago a proveedores de Grafitext Cía. Ltda. fueron 166 días este año.	En comparación al año anterior Grafitext Cía. Ltda. ha cancelado sus obligaciones con proveedores en menor tiempo 161 días. De esto se deriva que ha tenido un menor apalancamiento en sus proveedores.
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	3.93	7.30
	En este año los costos en inventarios se convirtieron en efectivo 3.93 veces.	Ha existido una rotación mayor por lo cual se están utilizando de manera más eficiente los inventarios rotando 7.30 veces en este año.
DURACIÓN PROMEDIO DEL INVENTARIO	91.66	49.31
	Los inventarios en promedio duraban 92 días en este año.	Los inventarios en este periodo han durado 49 días en promedio, demostrando un manejo más eficiente.
CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO	20.86	-12.14
	El tiempo necesario para convertir el inventario en efectivo fue de 21 días.	En este año fue de -12.14 días reduciendo el ciclo de conversión de efectivo.
ROTACIÓN DE ACTIVOS	0.84	0.99
	En este año por cada dólar invertido en el activo total genera 0.84	Este indicador aumenta en este año teniendo mayor peso por dólar invertido 0.99.

Tomado de (Grafitext Cía. Ltda., 2014)

4.2.1.3 Análisis de endeudamiento

En el análisis de endeudamiento, las razones miden la capacidad de la empresa para hacer frente a las obligaciones a largo plazo, y el grado en que la empresa ha sido financiada por medio de la deuda (David, 2003, pág. 140).

El multiplicador mide el apalancamiento de los activos respecto a los recursos de los accionistas, es igual a los activos totales dividido para el capital total (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012, pág. 51).

En cuanto al apalancamiento dado por la fórmula deuda dividido entre el patrimonio, determina el porcentaje de deuda contraída por la empresa.

La cobertura de intereses determina que porcentaje la utilidad operativa cubre los intereses (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012, pág. 51).

Estos índices se presentan en la Tabla 11:

Tabla 11. Análisis de endeudamiento Grafitext Cía. Ltda.

RAZÓN	2012	2013
MULTIPLICADOR DE CAPITAL (ACTIVOS/PATRIMONIO)	2.97	2.72
	Mide el grado de crecimiento apalancado de los activos respecto a los recursos de los inversionistas este año fue de 2.97.	Este indicador se ha reducido a 2.72, pero indica que el valor de los activos vale 2.72 veces el patrimonio.
APALANCAMIENTO (DEUDA/PATRIMONIO)	1.97	1.72
	La cantidad de deuda contraída para operar se encontraba en 1.97.	En este año se redujo a 1.72, viendo que el apoyo en la deuda disminuyo, indicando mayor solvencia.
COBERTURA DE INTERESES (UTILIDAD/INTERESES)	-5.51	-7.63
	Las utilidades de la empresa soportan el pago de intereses de cada dólar 5.51.	Las utilidades de la empresa soportan el pago de intereses de cada dólar 7.63.

Tomado de (Grafitext Cía. Ltda., 2014)

4.2.1.4 Análisis de Rentabilidad

Los ratios de rentabilidad miden la eficiencia en la utilización de activos y la eficacia en el manejo de las operaciones, y la eficacia con que las empresas usan sus activos y la eficiencia con que administran sus operaciones (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012, pág. 54).

El margen bruto que es el margen total disponible para cubrir los gastos operativos y rendir una utilidad (David, 2003, pág. 140).

El margen operacional que es la rentabilidad sin tomar en cuentas los impuestos ni los intereses (David, 2003, pág. 140).

El margen neto son las utilidades después de impuestos por dólar de activos, esta razón se conoce también como rendimiento sobre la inversión (David, 2003, pág. 140).

El ROE o rendimiento sobre capital mide cómo les fue a los accionistas durante el año, es decir por cada dólar de capital cuanto utilidad genera (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012, pág. 55).

El ROA o rendimiento sobre activos es una mediada de la utilidad por dólar de activos (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012, pág. 55).

Estos indicadores se presentan en la Tabla 12:

Tabla 12. Análisis de rentabilidad Grafitext Cía. Ltda.

RAZÓN	2012	2013
MARGEN BRUTO	22.54%	25.68%
	Porcentaje de utilidad obtenida sobre el costo de ventas en este año fue de 22.54%	El porcentaje de utilidad en 2013 aumento al 25.68% sobre el costo de ventas.
MARGEN OPERACIONAL	4.47%	7.72%
	La utilidad operacional que se encuentra directamente relacionada con los gastos e ingresos de la operación era de 4.47%.	Con respecto al año anterior la utilidad operacional aumento al 7.72%, indicando una optimización en la reducción de gastos operacionales.
MARGEN NETO	2.89%	4.91%
	En este año el margen neto recibido fue de 2.89%, tomando en cuenta gastos operacionales y no operacionales.	Se observa un aumento importante en este margen aumentando al 7.72%.
ROE	7.21%	13.23%
	En cuanto al rendimiento sobre el Patrimonio en el año 2012 se recibió por cada dólar invertido 0.07 centavos, mientras que en el 2013 los accionistas recibieron 0.1323 centavos por cada dólar invertido.	
ROA	2.43%	4.87%
	En cuanto al rendimiento sobre los activos de la empresa, existió un ascenso de 2.43% a 4.87%, lo que indica un crecimiento importante de la empresa en cuanto a rentabilidad.centavos, mientras que en el 2013 los accionistas recibieron 0.1323 centavos por cada dólar invertido.	

Tomado de (Grafitext Cía. Ltda., 2014)

4.2.2 Análisis de las razones no financieras de Grafitext Cía. Ltda.

Las razones no financieras analizadas de Grafitext Cía. Ltda., se definieron a finales del año 2012 en la implementación de la Norma ISO 9001:2008 y algunas fueron agregándose de acuerdo a disposiciones gerenciales.

En el análisis presentaremos solamente las que inciden en Crédito y Cobranza como Gestión Comercial y Gestión de Producción, porque son de importancia en el incremento de facturación y mayores montos a gestionar en Crédito y Cobranza.

En la Tabla 13 se observan los siguientes indicadores:

Satisfacción del cliente, este indicador es revisado por la Gerencia Comercial y busca conocer si las necesidades del cliente han sido cumplidas, basado en los aspectos de calidad del producto (servicio), y la atención recibida por el cliente, un indicador muy importante que mide la gestión de cada asesor comercial (atención) y de que los productos entregados por Producción sean de conformidad con lo solicitado por el cliente, como se puede observar la meta es llegar al 75% de la satisfacción del cliente, en los años 2013 y 2014 este indicador se cumplió llegando al 85.28% y al 88.72% respectivamente.

El indicador ETE o efectividad total del equipo es un indicador de Producción que mide la productividad de la maquinaria empleada, la meta es el 60%, en el año 2012 este objetivo no se cumplió llegando al 57%, este indicador es muy importante pues determina las horas de trabajo efectivo, los tiempos ocupados, en general la productividad del equipo que ha ido mejorando con mayores controles en la presentación de reportes de los operarios de producción llegando en el 2013 al 62%.

El cumplimiento del presupuesto de ventas es un indicador del área comercial, que determina los esfuerzos realizados para el cumplimiento de las metas

propuestos de ventas anuales, su seguimiento es importante pues determina el funcionamiento de la empresa, en los años 2013 y 2014 la meta fue cumplida llegando al 106.96% y al 110.25% de cumplimiento respectivamente.

La efectividad de cotizaciones es otro indicador revisado por el área comercial, debido a que mide el seguimiento de los asesores comerciales a los clientes, y el cumplimiento de sus objetivos de ventas, la rapidez en la atención a sus requerimientos y en los años 2013 y 2014, la meta se cumplió superando el 30%.

Tabla 13. Indicadores no financieros Grafitext Cía. Ltda.

ÍNDICES NO FINANCIEROS						
NOMBRE	OBJETIVO Y META	FÓRMULA	2013		2014	
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Aumentar la satisfacción del cliente. META >= 75%	Promedio de encuestas de satisfacción del cliente	ENERO		ENERO	82.10%
			FEBRERO		FEBRERO	84.10%
			MARZO		MARZO	87.20%
			ABRIL	87.60%	ABRIL	89.90%
			MAYO	82.00%	MAYO	89.30%
			JUNIO	88.70%	JUNIO	86.80%
			JULIO	89.50%	JULIO	89.60%
			AGOSTO	79.40%	AGOSTO	86.70%
			SEPTIEMBRE	91.90%	SEPTIEMBRE	89.40%
			OCTUBRE	85.40%	OCTUBRE	90.40%
			NOVIEMBRE	82.00%	NOVIEMBRE	97.20%
			DICIEMBRE	81.00%	DICIEMBRE	91.90%
	PROMEDIO ANUAL	85.28%	PROMEDIO ANUAL	88.72%		
ETE (EFECTIVIDAD TOTAL DEL EQUIPO)	Mejorar la Productividad de los equipos de impresión y acabados. META >= 60%	Índice de disponibilidad x Índices de productividad x Índice de calidad. Índice de disponibilidad= Tiempo tiraje / Tiempo total Índices de productividad= Tiraje real / Tiraje periódico Índice de calidad= Producción buena / Producción total	ENERO	42.97%	ENERO	59.66%
			FEBRERO	55.41%	FEBRERO	64.38%
			MARZO	47.21%	MARZO	67.40%
			ABRIL	45.40%	ABRIL	59.60%
			MAYO	55.27%	MAYO	65.29%
			JUNIO	66.14%	JUNIO	64.93%
			JULIO	58.49%	JULIO	59.10%
			AGOSTO	59.37%	AGOSTO	55.22%
			SEPTIEMBRE	58.39%	SEPTIEMBRE	65.74%
			OCTUBRE	66.21%	OCTUBRE	61.53%
			NOVIEMBRE	66.69%	NOVIEMBRE	66.38%
			DICIEMBRE	66.00%	DICIEMBRE	65.61%
	PROMEDIO ANUAL	57.30%	PROMEDIO ANUAL	62.90%		
PRESUPUESTO DE VENTAS	Cumplir con el Presupuesto de Ventas de la Empresa META >= 100%	Valor de órdenes de producción que ingresan a prensas / Presupuesto de Ventas	ENERO		ENERO	141.80%
			FEBRERO		FEBRERO	162.00%
			MARZO		MARZO	141.40%
			ABRIL		ABRIL	128.90%
			MAYO		MAYO	120.40%
			JUNIO	104.10%	JUNIO	97.30%
			JULIO	101.30%	JULIO	88.20%
			AGOSTO	102.62%	AGOSTO	127.70%
			SEPTIEMBRE	107.53%	SEPTIEMBRE	87.84%
			OCTUBRE	106.86%	OCTUBRE	59.63%
			NOVIEMBRE	117.18%	NOVIEMBRE	85.05%
			DICIEMBRE	109.14%	DICIEMBRE	82.80%
	PROMEDIO ANUAL	106.96%	PROMEDIO ANUAL	110.25%		
EFECTIVIDAD DE COTIZACIONES	Asegurar que el proceso de cotizaciones sea efectivo. META >= 30%	Valor de cotizaciones aceptadas / Cotizaciones Totales Presentadas	ENERO		ENERO	51.10%
			FEBRERO		FEBRERO	41.60%
			MARZO		MARZO	39.70%
			ABRIL	21.50%	ABRIL	41.20%
			MAYO	25.13%	MAYO	22.20%
			JUNIO	43.10%	JUNIO	23.70%
			JULIO	35.40%	JULIO	27.90%
			AGOSTO	50.00%	AGOSTO	30.10%
			SEPTIEMBRE	35.60%	SEPTIEMBRE	32.60%
			OCTUBRE	32.10%	OCTUBRE	31.00%
			NOVIEMBRE	30.80%	NOVIEMBRE	21.70%
			DICIEMBRE	38.10%	DICIEMBRE	59.30%
	PROMEDIO ANUAL	34.64%	PROMEDIO ANUAL	35.18%		

Tomado de (Grafitext Cía. Ltda., 2014)

4.3 INDICADORES DE DESEMPEÑO DE COBRANZA

Los indicadores de desempeño de cobranza miden el trabajo realizado en el año por el área de cobranza en el cumplimiento de los objetivos planteados para mejorar la liquidez de la empresa, determinando menor plazo en días por cobrar y mayor rotación de cuentas por cobrar. Dentro de los indicadores de

desempeño de cobranza podemos destacar los indicadores financieros de eficiencia como la rotación de cartera y los días promedio de cobro; estos índices miden la velocidad con que ciertas cuentas se convierten en efectivo y están detallados en la Tabla 14.

Tabla 14. Índices financieros de desempeño de cobranza de Grafitext Cía. Ltda.

RAZÓN	2012	2013
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR	3.80	3.63
	En este año las cuentas rotaron 3.80 veces	En este año disminuye a 3.63 lo que indica que la conversión en efectivo fue menor.
PERIODO PROMEDIO DE COBRO (días)	94.79	99.16
	La cartera tardo en recuperarse 95 días.	La cartera tardo en recuperarse 100 días lo cual desprende de la menor rotación de cuentas por cobrar. (Ingreso clientes corporativos ampliación de tiempos de crédito).

Tomado de (Grafitext Cía. Ltda., 2014)

En cuanto a la rotación de cuentas por cobrar del año 2012 al 2013 fue menor, indicando que la conversión de efectivo fue menor; es importante destacar que en 2013 Grafitext Cía. Ltda., comienza a consolidarse en la producción de catálogos de venta de productos y producción de revistas comerciales. Con el objetivo de ingresar al mercado, amplía sus plazos de crédito e incrementa su facturación con respecto a 2012 en un 23.7%, de acuerdo a la Tabla 15.

Tabla 15. Variación de ventas 2012 - 2013 de Grafitext Cía. Ltda.

DETALLE	2012	2013	%
VENTAS CON IMPUESTOS	\$3,524,568.41	\$5,302,149.57	50.4%
VENTAS SIN IMPUESTOS	\$3,010,856.69	\$2,910,630.84	-3.3%
DESCUENTO EN VENTAS	-\$2,960.90	-\$26,925.89	809.4%
DEVOLUCIONES	-\$59,178.21	-\$180,068.56	204.3%
= VENTAS NETAS	\$6,473,286	\$8,005,786	23.7%

Tomado de (Grafitext Cía. Ltda., 2014)

En cuanto a los indicadores no financieros empleados, con la Certificación ISO 9001:2008, a finales del año 2012 se implementa el indicador de Recuperación de cartera mensual, de acuerdo a la Tabla 16.

Tabla 16. Indicador de desempeño de recuperación de cartera de Grafitext Cía. Ltda.

NOMBRE	OBJETIVO Y META	FÓRMULA	2013	
RECUPERACIÓN DE CARTERA	Garantizar recursos para la operación de la empresa	(Monto cobrado de cartera vencida en el mes + Cheques posfechados) / Valor total de facturas vencidas en el mes (sin considerar cartera acumulada)	ENERO	94%
			FEBRERO	82%
			MARZO	95%
			ABRIL	92%
			MAYO	97%
			JUNIO	99%
			JULIO	98%
	META >= 60%		AGOSTO	89%
			SEPTIEMBRE	97%
			OCTUBRE	86%
			NOVIEMBRE	81%
			DICIEMBRE	65%
			PROMEDIO ANUAL	89.6%

Tomado de (Grafitext Cía. Ltda., 2014)

4.4 CLIENTES

Los clientes de Grafitext Cía. Ltda., en la actualidad se encuentran distribuidos principalmente en clientes dedicados a la venta por catálogo en un 25.25% y comerciales (entiéndase revistas en general) en un 19.70%, también son de importante participación las agencias de publicidad con un 14.65% y editoriales con un 13.13%, abarcando aproximadamente el 72.73% de la cartera de clientes. El listado completo por tipo de cliente se detalla en la Tabla 17.

Tabla 17. Distribución de clientes de Grafitext Cía. Ltda. por actividad

DESCRIPCIÓN	%
Venta por Catálogo	25.25%
Comercial	19.70%
Agencias de Publicidad	14.65%
Editorial	13.13%
Estado	6.57%
Comunicaciones	5.05%
Imprenta Gráfica	3.03%
Gremios Fundaciones ONG	2.53%
Industrial	2.53%
Farmacéutica	1.52%
Bienes Raíces	1.52%
Diseño	1.01%
Educacion Cultura	1.01%
Financiera Banca Seguros	1.01%
Transporte y Automotores	1.01%
Salud	0.51%
TOTAL	100.0%

Tomado de (Grafitext Cía. Ltda., 2014)

Estos clientes se destacan por tener una amplia oferta de empresas de la industria gráfica que ofrecen productos de calidad similar.

Es importante establecer que en dicha participación de clientes existe también un riesgo considerable de cobro de cartera, debido a que muchas empresas de ventas por catálogo son recientes y se enfrenten a altos índices de competencia en el mercado.

Grafitext Cía. Ltda., con el afán de consolidarse empresarialmente desea ampliar su cartera de clientes a clientes hacia el sector de clientes corporativos que ayuden a proporcionar estabilidad y seguridad financiera de la empresa.

4.5 MISIÓN

Somos una empresa dedicada a la elaboración de productos impresos con excelente calidad y servicio, superando las expectativas de nuestros clientes mediante eficiencia en los procesos y desarrollo de nuestro personal en un ambiente laboral agradable (Grafitext Cía. Ltda., 2013).

4.6 VISIÓN

Liderar el mercado nacional de la industria gráfica brindando producto de alta calidad mediante tecnología adecuada con recursos humanos competentes y comprometidos con el medio ambiente (Grafitext Cía. Ltda., 2013).

4.7 POLÍTICA DE CALIDAD

Somos una industria gráfica que busca la satisfacción de nuestros clientes mediante el cumplimiento de sus requisitos, la excelencia en el servicio y la calidad del producto que entregamos.

Contamos con personal capacitado y comprometido; logrando la optimización de los procesos mediante la mejora continua (Grafitext Cía. Ltda., 2013).

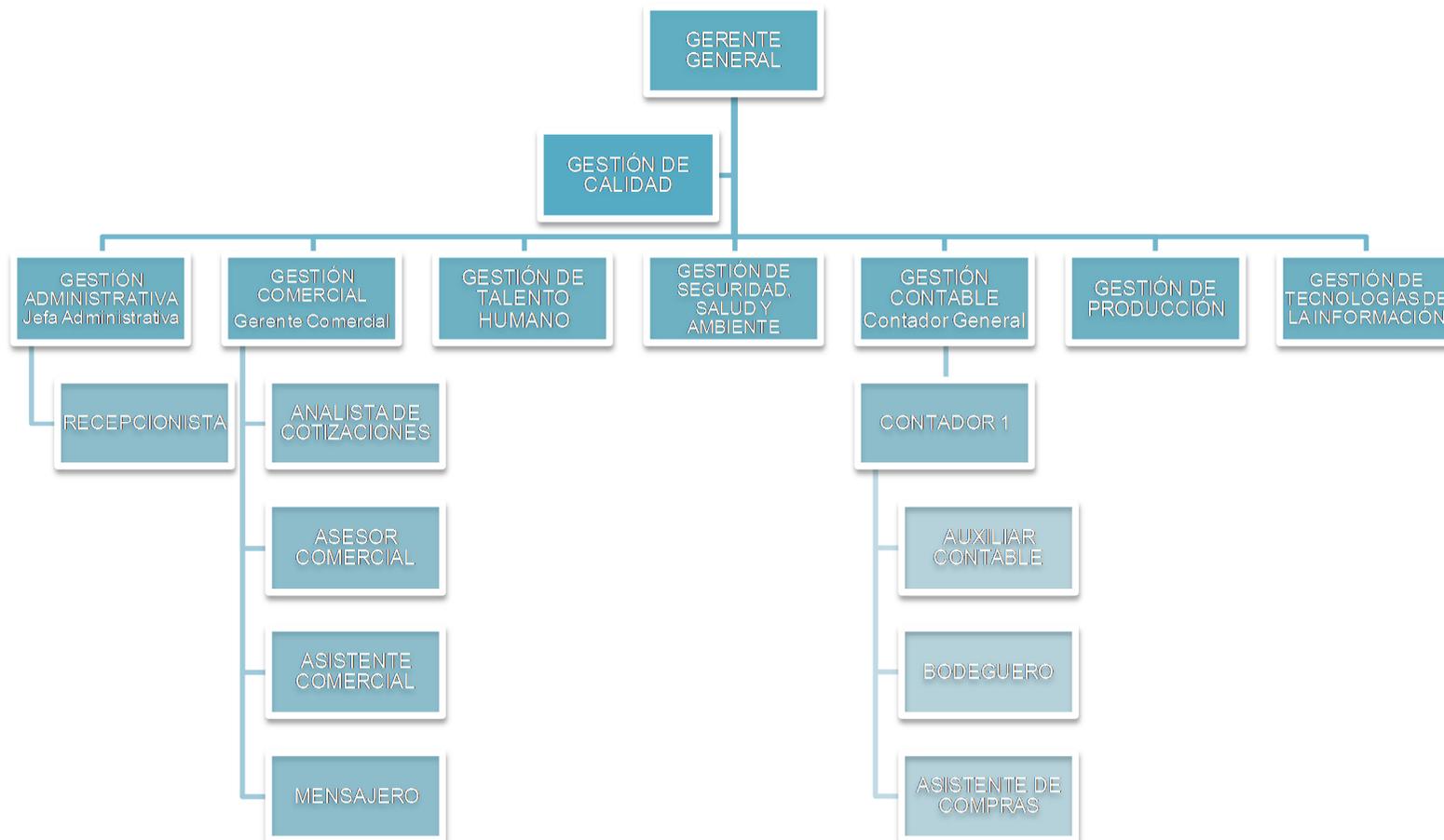
4.8 OBJETIVOS DE CALIDAD

- Buscar la satisfacción de nuestros clientes mediante el cumplimiento de sus requisitos, la excelencia en el servicio y la calidad del producto que entregamos.
- Contar con personal capacitado y comprometido.
- Lograr la optimización de los procesos mediante la mejora continua (Grafitext Cía. Ltda., 2013)

4.9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 2013

Grafitext Cía. Ltda., a partir de año 2010 ha tenido un alto crecimiento dentro del mercado, ampliando sus instalaciones y su capacidad de producción. Al momento ha consolidado su estructura organizacional en los dos últimos años, para establecer lineamientos jerárquicos de importancia y generar una estructura organizacional horizontal o descentralizada en donde la delegación de responsabilidades es dirigida a los jefes y gerentes de cada uno de los procesos como responsables de los mismos; los empleados de nivel inferior proporcionan información o toman decisiones (Robbins Stephen & Coulter, 2005).

A continuación se presenta un organigrama comprimido de la empresa poniendo énfasis en los procesos de importancia para el tema de la presente tesis.



Nota: Se ha detallado la información más relevante para el desarrollo de este proyecto

Figura 9. Organigrama 2013 Grafitext Cía. Ltda.

Tomado de (Grafitext Cía. Ltda., 2014)

En este organigrama la Jefatura Administrativa es la encargada del proceso de crédito y cobranza y tiene a su cargo a la recepcionista.

El control de cobranza lo realiza directamente con la asistente comercial quien se encarga de realizar el seguimiento de cobro a los clientes. El contacto directo se observa como una fortaleza en el proceso, por la cercanía a los vendedores para la gestión de cobranza. La asistente comercial tiene a su cargo un mensajero con quien coordina la entrega de facturas, pruebas de color y cobros a clientes. En el Capítulo 5 se presenta la reestructuración realizada y las debilidades encontradas en el proceso.

4.10 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA

Las fortalezas y las debilidades internas son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. Las empresas intentan seguir estrategias que aprovechen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas. Las fortalezas y las debilidades se determinan en relación con los competidores (David, 2003, pág. 11).

En la Tabla 18 se detalla la incidencia de las fortalezas y debilidades de Grafitext Cía. Ltda.:

Tabla 18. Fortalezas y Debilidades de Grafitext Cía. Ltda.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Uso de un sistema consolidado para los procesos Filemaker, que permite la trazabilidad de la producción en todo su proceso	No entrega oportuna de repuestos de máquinas por falta de liquidez
Implementación y funcionamiento del Sistema de Calidad ISO 9001	Falta de una reunión semestral de estratégica gerencial
Buen clima y estabilidad laboral	Falta de un Gerente Financiero
La empresa cuenta con flota propia para despachos	Cierre de crédito por pago tardío a proveedores
Sueldos y beneficios de Ley cancelados a tiempo	Pérdidas de tiempos y recursos por trabajos mal elaborados
Inversión en maquinaria nueva	Demora en la gestión de compras
Personal del área de ventas capacitado y comprometido con la empresa	Falta de capacitación en manejo de equipos
Importadores del 90% de papel	No existe personal capacitado suficiente para ciertos procesos
Amplia infraestructura para grandes volúmenes de producción de alta calidad	Falta de grupo electrógeno (generador eléctrico)
Funcionamiento eficiente de la oficina en Guayaquil	Falta de organización de la materia prima, falta de inventarios globales al día
Alianzas estratégicas con el Estado	Infraestructura no admite procesos manuales (Se requiere demasiado personal)
Impresión de calidad Komorys	Incremento de costos por entregas parciales
Posicionamiento de Grafitext en el mercado	Pérdida de clientes por calidad
Personal de confianza a cargo del manejo de cartera	Desperdicio de materia prima e insumos
Alta gama de maquinaria en área de terminados	No hay inversión para los equipos subutilizados
Sistema informático que permite realizar un seguimiento oportuno de cartera	Dependencia de un alto porcentaje de facturación en un grupo reducido de clientes
Años de experiencia y conocimiento del mercado	Amplio tiempo de crédito otorgado a clientes que genera cartera de alto riesgo
Entrega oportuna de cotizaciones a los clientes	

Nota: Análisis revisado en reunión gerencial por Grafitext Cía. Ltda.

Tomado de (David, 2003, pág. 110)

4.11 VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva de Grafitext Cía. Ltda. se basa en la diferenciación y es la entrega a tiempo de productos y servicios a los clientes. Unificando sus fortalezas de capacidad instalada para altos volúmenes de producción, posicionamiento de marca, alta calificación en servicio y calidad, esta ventaja competitiva es un factor de gran importancia debido a que la competencia tiene una debilidad en la entrega en tiempos acordados, por la lejanía de sus plantas y organización de su tiempo en máquinas.

4.12 PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor de Grafitext Cía. Ltda. se fundamenta en dar al cliente satisfacción con productos de calidad con el cumplimiento de normas ISO 9001:2008, con más de 40 años de experiencia en el mercado, con una planta tecnificada, y con entregas a tiempo de productos de calidad con cero errores.

La propuesta de valor que ofrece este proyecto a Grafitext Cía. Ltda. es generar y asegurar disponibilidad de recursos para el funcionamiento adecuado de la empresa, mejorando su liquidez y el cumplimiento del pago de sus obligaciones laborales, gubernamentales, financieras, a proveedores y también a otros acreedores y así ayudar a generar mayor rentabilidad para la empresa y crear valor.

4.13 PROCESO DE CRÉDITO Y COBRANZA 2013

A finales del año 2012, con la implementación del Sistema de Calidad ISO 9001:2008, se adapta un procedimiento de crédito y cobranza que se detalla a continuación:

1. Si el cliente aprueba la Cotización, el Asesor Comercial cambia el estado de cotización a APROBADO en el sistema, solicita la siguiente documentación para la calificación de crédito al cliente:
 - a. Solicitud de crédito, firmada
 - b. Copia del RUC, actualizada
 - c. Copia de la cédula del representante legal, actualizada
 - d. Nombramiento del representante legal, actualizado
 - e. Certificado Bancario, actualizado
 - f. Certificado Comercial, actualizado

2. El Asesor Comercial presenta la carpeta completa a la Jefatura Administrativa para su revisión.

3. La Jefatura Administrativa revisa la carpeta e ingresa al sistema de revisión de buró crediticio, para la confirmación de la información y aprueba el crédito solicitado, o coordina con el Asesor Comercial otras condiciones de crédito, de acuerdo a los resultados de la calificación de crédito realizada. Dado el caso de que el crédito sea negado, solamente la Gerencia General podrá aprobar condiciones especiales de crédito.
4. La Jefatura Administrativa registra el estado crediticio del cliente en el sistema.
5. Cuando el cliente dispone del crédito y/o aprueba la forma de pago propuesta, el Asesor Comercial emite la Orden de Producción en el sistema.
6. El Asesor Comercial entrega la cotización aprobada al Planificador, para que se inicie la producción y registre la aprobación en el sistema.
7. El Planificador procede con la planificación de la Orden de Producción, y entrega la Cotización a la Jefatura Administrativa.
8. La Jefatura Administrativa archiva el original conjuntamente con la Orden de Producción impresa y envía una copia a la Asistente de Costos y Compras, para el respaldo de la facturación correspondiente.
9. La Asistente de Costos y Compras confirma las entregas realizadas en el sistema y emite la factura correspondiente ingresándola en el sistema.
10. La Jefatura Administrativa revisa mediante correo electrónico enviado por el Jefatura de Despachos las entregas realizadas y revisa la facturación generada por la Asistente de Costos y Compras, comparando los valores de las cotizaciones aprobadas con los valores facturados, cotizaciones y guías de remisión confirmando que ninguna orden de producción generada se quede sin facturar.

11. La Asistente de Costos y Compras coordina con la Asistente Comercial de Quito, para coordinar la entrega de las facturas mediante mensajería.
12. El cliente recibe la factura y de existir alguna novedad coordina con el Asesor Comercial para el cambio y/o anulación o generación de nota de crédito correspondiente, caso contrario termina el proceso de facturación.
13. El Asesor Comercial de existir alguna observación, envía mediante correo electrónico a la Jefatura Administrativa la novedad generada en el caso específico de descuentos debidamente autorizada por el Gerente General y/o Gerencia Comercial, para que la Jefatura Administrativa coordine y autorice los cambios a generarse en la facturación, la Asistente de Costos y Compras realiza estos cambios, envía las facturas directamente a la Jefatura Administrativa para la revisión y la Jefatura Administrativa coordina con la Asistente Administrativa el envío de las facturas por mensajería y termina el proceso de facturación.
14. Al iniciar el proceso de cobranza de Grafitext, la Jefatura Administrativa ingresa los montos, detalles, valores y créditos de facturas en el Sistema de Cartera de Grafitext.
15. La Jefatura Administrativa genera los reportes semanales de cobranzas que deben realizarse, de acuerdo a los vencimientos y pagos y coordina con la Asistente Comercial un listado de llamadas para la confirmación de los pagos.
16. La Asistente Comercial realiza las llamadas y coordina con los mensajeros los cobros semanales, informa a la Jefatura Administrativa y asesores comerciales el estado de cobros y entrega los valores o confirmaciones de transferencias a la Jefatura Administrativa.
17. La Jefatura Administrativa receipta los valores, coordina los depósitos, y registra las transferencias, los depósitos en el Sistema de Cartera de

Grafitext, después de haber confirmado en el Estado de cuenta bancario la acreditación de los valores depositados o confirmados.

18. La Jefatura Administrativa compara los valores cobrados con los valores planificados y presenta un informe a Gestión Comercial y a Gerencia General, sobre el control de la cartera y posibles clientes que necesitan un seguimiento específico por el Asesor Comercial se tomarán decisiones de cobranza específicas en cada caso.

El flujograma explicativo del presente Procedimiento 2013 se encuentra en el Anexo 5.

5 REDISEÑO ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZA

5.1 CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE COBRANZA

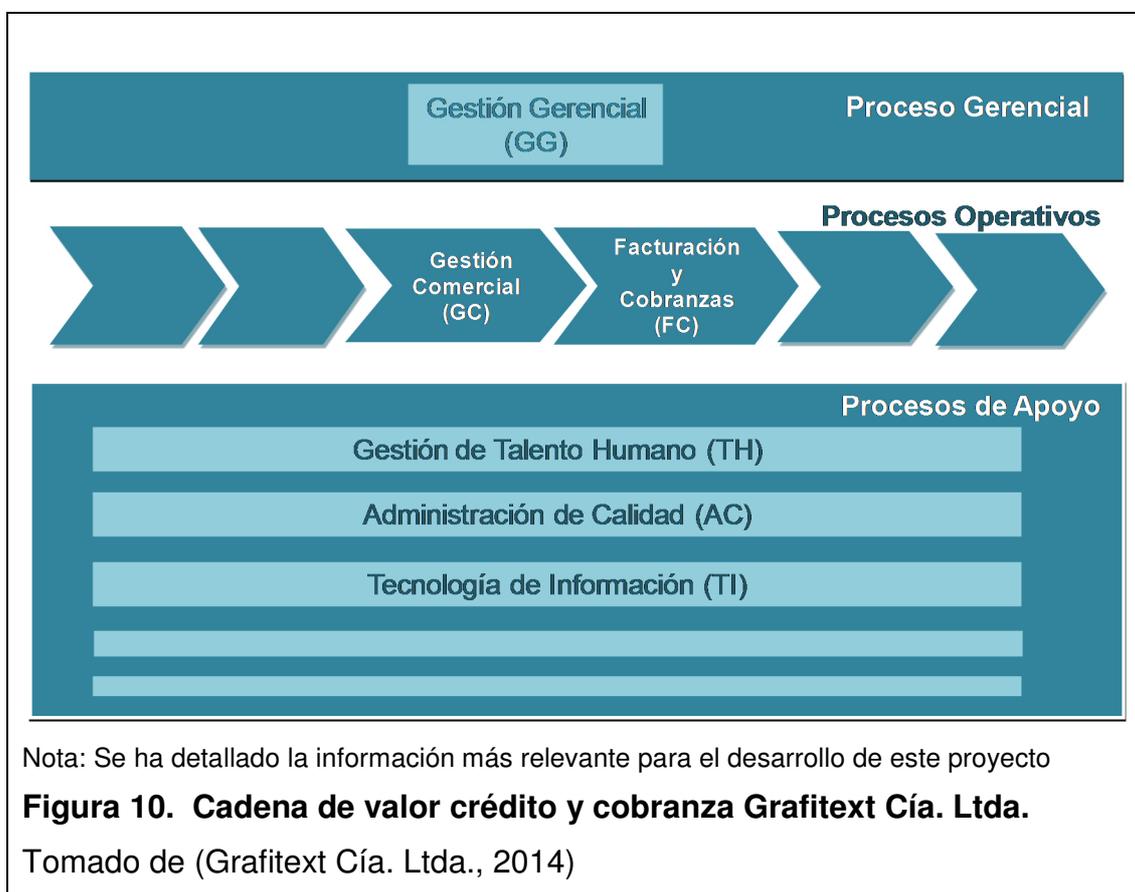
La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias que distinguen a una organización y le permiten generar, como lo dice su nombre, valor (Robbins Stephen & Coulter, 2005).

Según Porter, el negocio de una empresa se describe mejor como una cadena de valor, en la que los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades que se llevan a cabo para desarrollar y comercializar un producto o servicio generan valor. Todas las empresas de una industria específica tienen una cadena de valor similar, que incluye actividades como la obtención de materias primas, el diseño de productos, la construcción de instalaciones de manufactura, el establecimiento de acuerdos de cooperación y la provisión de servicio al cliente. Una empresa será rentable siempre y cuando los ingresos totales excedan los costos totales incurridos en la creación y la entrega del producto o servicio. Las empresas deben tratar de entender no sólo las operaciones de su propia cadena de valor, sino también las cadenas de valor de sus competidores, proveedores y distribuidores (David, 2003, pág. 177).

Para el estudio de la presente tesis se ha generado una cadena de valor en la Figura 10, en donde se destaca la Gestión Gerencial a la cabeza, y la relación más cercana de Gestión Comercial y Facturación y Cobranzas, que se encuentran directamente relacionadas por tener contacto directo con el cliente y ejercer las labores de ingreso de nuevos trabajos para producción y facturación, generando montos de cartera para realizar seguimiento.

Esta cadena de valor es un extracto de la cadena de valor global de Grafitext Cía. Ltda., destacando estrictamente las áreas relacionadas con Facturación y Cobranza. En esta cadena son de importancia los procesos de apoyo de tecnologías de la información, que agiliza la trazabilidad del producto para su

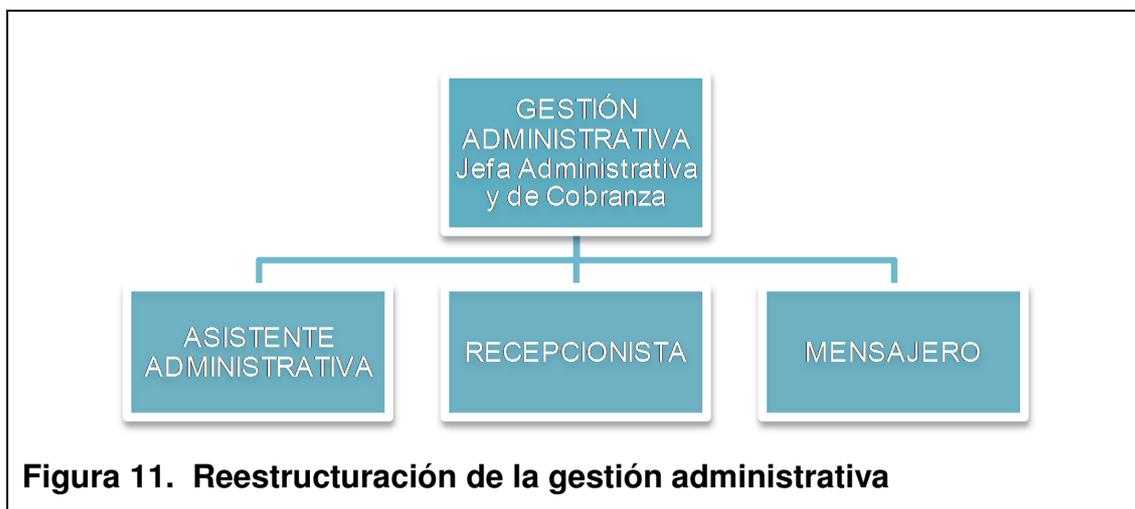
pronta facturación, y la gestión de cobranza, la gestión de la calidad con el seguimiento del cumplimiento de indicadores planteados y el talento humano que, con personal capacitado, apoya en todo en el proceso.



5.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 2014

En el año 2014 se realiza la siguiente reestructuración en el organigrama de la empresa, como lo muestra la Figura 11 en función a la evaluación de varios aspectos y permitir una mayor efectividad de los Créditos y Cobranzas con respecto al año 2013, se aplica estos cambios para mejorar el proceso. El cargo de la Jefatura Administrativa amplía hacia una Jefatura Administrativa y de Cobranza y teniendo a su cargo a la recepcionista, un mensajero y una Asistente Administrativa; la Asistente Comercial no lleva el seguimiento de llamadas y cobranzas, por algunos conflictos de intereses con el Área Comercial de no gestionar la cobranza. Al reportar la Asistente Administrativa directamente a la

Jefatura Administrativa y de Cobranza se mejora la efectividad y control en el proceso, eliminando la presión de asesores comerciales, y la preferencia del uso de mensajería con un nuevo mensajero repartiendo labores de cobranza, entrega de facturas y requerimientos comerciales de manera más eficiente.



El organigrama 2014, se puede observar en el Anexo 6.

5.3 CAMBIOS REALIZADOS EN EL NUEVO PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

Para el mejoramiento del proceso de crédito y cobranza, se realizaron algunos cambios en el procedimiento creado a finales del año 2012, destacando los siguientes aspectos, como se observa en la Tabla 19. El flujograma del procedimiento se encuentra en el Anexo 8.

Tabla 19. Cambios en el procedimiento de crédito y cobranza 2014

ANTIGUO PROCEDIMIENTO:	NUEVO PROCEDIMIENTO:	OBSERVACIONES:
<p>1. Si el cliente aprueba la Cotización, el Asesor Comercial cambia el estado de cotización a APROBADO en el sistema, solicita la siguiente documentación para la calificación de crédito al cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Solicitud de crédito, firmada b. Copia del RUC, actualizada c. Copia de la cédula del representante legal, actualizada d. Nombramiento del representante legal, actualizado e. Certificado Bancario, actualizado f. Certificado Comercial, actualizado 	<p>1. Si el cliente aprueba la cotización, el Asesor Comercial y solicita la documentación para calificación de crédito al cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. E1 –Solicitud de crédito firmada (FC-PR-01-RG-01). (Persona Natural y Jurídica) b. Copia del RUC, actualizada. (Personal Natural y Jurídica) c. Copia de cédula del representante legal, actualizada. (Persona Natural y Jurídica) d. Nombramiento del representante legal, actualizado.(Persona Jurídica) 	<p>En el punto 1, cuando el cliente aprueba la cotización no es el Asesor Comercial quien cambia el estado de cotización a aprobado en el sistema, ahora debe primero solicitar al cliente la documentación correspondiente para la revisión crediticia. Para que el trámite sea más rápido y el Asesor Comercial no pierda la venta se suprimen algunos documentos como certificados comerciales y bancarios, que serán solicitados de ser requeridos.</p>
<p>2. El Asesor Comercial presenta la carpeta completa a la Jefatura Administrativa para su revisión.</p>	<p>2. El Asesor Comercial presenta la documentación a la Jefatura Administrativa y de Cobranza para su revisión.</p>	<p>Los puntos 2 y 3 se mantienen con las mismas características. Es importante destacar que dentro del procedimiento desaparecen los siguientes cargos: Planificador, Asistente de costos y compras y se cambian las funciones de la Asistente Comercial y aparece la figura de Asistente Administrativa.</p>
<p>4. La Jefatura Administrativa registra el estado crediticio del cliente en el sistema.</p>	<p>4. Jefatura Administrativa y de Cobranza registra el estado crediticio del cliente en el sistema.</p>	<p>En el punto 4 la Jefatura Administrativa y de Cobranza registra el estado crediticio del cliente en el CRM de clientes en el sistema, colocando Crédito: APROBADO como se indica en Anexo 7.</p>

ANTIGUO PROCEDIMIENTO:	NUEVO PROCEDIMIENTO:	OBSERVACIONES:
5. Cuando el cliente dispone del crédito y/o aprueba la forma de pago propuesta, el Asesor Comercial emite la Orden de Producción en el sistema.	5. Cuando el cliente dispone del crédito y/o aprueba la forma de pago propuesta, Asesor Comercial emite Orden de Producción en el sistema.	En los puntos 5 y 6 cuando el cliente dispone de crédito y/o aprueba de forma de pago el Asesor Comercial genera la orden de producción (Anexo 7)
6. El Asesor Comercial entrega la cotización aprobada al Planificador, para que se inicie la producción y registre la aprobación en el sistema.	6. El Asesor Comercial y de Cobranza entrega la cotización aprobada a la Jefatura Administrativa y de Cobranza para que inicie la producción y registre la aprobación en el sistema.	en el sistema, presenta la cotización con el registro de aprobación del cliente al precio cotizado sea con firma o correo electrónico, y la Jefatura Administrativa y de Cobranza colocará el APROBADO en el sistema dentro de la orden de producción (Anexo 7), ya no el planificador, debido a que la Jefatura Administrativa y de Cobranza es quien maneja los montos de cartera y deuda de los clientes por lo tanto no permitirá el ingreso de trabajos cuando los clientes se encuentren en mora, salvo aprobación de la Gerencia General.
7. El Planificador procede con la planificación de la Orden de Producción, y entrega la Cotización a la Jefatura Administrativa.	7. El Gerente de Producción procede con la planificación de la Orden de Producción.	Por lo tanto el punto 7 es cambiado en donde el Gerente de Producción procederá a la planificación, cuando la orden se encuentre aprobada por la Jefatura Administrativa y de Cobranza.
8. La Jefatura Administrativa archiva el original conjuntamente con la Orden de Producción impresa y envía una copia a la Asistente de Costos y Compras, para el respaldo de la facturación correspondiente.	8. La Jefatura Administrativa y de Cobranza archiva las cotizaciones y coordina con la Asistente Administrativa, para el respaldo de facturación correspondiente.	En el punto 8 la Jefatura Administrativa y de Cobranza archivará la orden de producción física conjuntamente con la cotización aprobada, y coordina ahora ya no con la asistente de costos y compras, si no con el personal a sus cargo la Asistente administrativa la facturación correspondiente.

ANTIGUO PROCEDIMIENTO:	NUEVO PROCEDIMIENTO:	OBSERVACIONES:
<p>9. La Asistente de Costos y Compras confirma las entregas realizadas en el sistema y emite la factura correspondiente ingresándola en el sistema.</p>	<p>9. La Asistente Administrativa crea el formato de la factura en el sistema contable de Grafitext[®], confirmando valores de las cotizaciones aprobadas por el cliente.</p>	<p>La Asistente Administrativa confirma la información y genera las facturas confirmado cantidades y guías de remisión generadas en el sistema directamente ya que se encuentra actualizado por la Jefatura de Despachos. La Jefatura Administrativa y de Cobranza controla facturación realizada por la Asistente Administrativa verificando bajo muestreo que los valores facturados estén de acuerdo a los aprobados por el sistema.</p>
<p>10. La Jefatura Administrativa revisa mediante correo electrónico enviado por la Jefatura de Despachos las entregas realizadas y revisa la facturación generada por la Asistente de Costos y Compras, comparando los valores de las cotizaciones aprobadas con los valores facturados, cotizaciones y guías de remisión confirmando que ninguna orden de producción generada se quede sin facturar.</p>	<p>10. Asistente Administrativa confirma las cantidades entregadas de acuerdo a las guías de remisión del sistema integrado de Grafitext, Ingresa cantidades e imprime la factura generada en el sistema.</p> <p>11. Jefatura Administrativa y de Cobranza revisa la facturación generada por Asistente Administrativa y compara valores de cotizaciones aprobadas con los valores facturados.</p>	
<p>11. La Asistente de Costos y Compras coordina con la Asistente Comercial de Quito, para coordinar la entrega de las facturas mediante mensajería.</p> <p>12. El cliente recibe la factura y de existir alguna novedad coordina con el Asesor Comercial para el cambio y/o anulación o generación de nota de crédito correspondiente, caso contrario termina el proceso de facturación.</p>	<p>12. La Asistente Administrativa coordina con la Asistente Comercial la entrega de las facturas a los clientes mediante mensajería.</p>	

ANTIGUO PROCEDIMIENTO:	NUEVO PROCEDIMIENTO:	OBSERVACIONES:
<p>13. El Asesor Comercial de existir alguna novedad, envía mediante correo electrónico a la Jefatura Administrativa la novedad generada en el caso específico de descuentos debidamente autorizada por el Gerente General y/o Gerencia Comercial, para que la Jefatura Administrativa coordine y autorice los cambios a generarse en la facturación, la Asistente de Costos y Compras realiza estos cambios, envía las facturas directamente a la Jefatura Administrativa para la revisión y la Jefatura Administrativa coordina con la Asistente Administrativa el envío de las facturas por mensajería y termina el proceso de facturación.</p>	<p>13. El cliente recibe la factura y de existir alguna novedad coordina con el Asesor Comercial para el cambio y/o anulación, o generación de nota de crédito correspondiente, caso contrario termina el proceso de facturación.</p> <p>14. El Asesor Comercial de existir alguna novedad envía mediante correo electrónico a la Jefatura Administrativa con la novedad generada en el caso específico de descuentos debidamente autorizada por el Gerente General y/o Gerencia Comercial, para que la Jefatura Administrativa coordine y autorice los cambios a generarse en la facturación, Asistente Administrativa realiza estos cambios, Jefatura Administrativa revisa y se coordina el envío de la factura, termina el proceso de facturación.</p>	<p>En el punto ahora 13 el asesor notifica cualquier cambio para la coordinación correspondiente de la Jefatura Administrativa y de Cobranza con la Asistente Administrativa y tomar las medidas en cada caso.</p>
<p>14. Al iniciar el proceso de cobranza de Grafitext, la Jefatura Administrativa ingresa los montos, detalles, valores y créditos de facturas en el Sistema de Cartera de Grafitext.</p>	<p>15. Al iniciar el Proceso de Cobranza de Grafitext, la Jefatura Administrativa ingresa los montos, detalles, valores y créditos de facturas en B3.</p>	<p>En el nuevo punto 14 ahora 15 la Jefatura Administrativa y de Cobranza ingresa facturas y montos por cobrar en el Sistema de Cartera de Grafitext (Anexo 7), para el inicio del proceso de cobranza.</p>

Tomado de (Grafitext Cía. Ltda., 2014)

5.4 HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN EL NUEVO PROCESO

Esta tesis está orientada a la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos buscando la optimización de Grafitext Cía. Ltda.

A continuación se detallan algunas herramientas utilizadas en el Proceso de Crédito y Cobranza 2014, en donde se destaca la importancia de planificar, gestionar y controlar tanto la cartera como la cobranza de la empresa.

5.4.1 Herramientas utilizadas en la cartera de Grafitext Cía. Ltda.

La cartera de una empresa se define como todas las cuentas por cobrar que mantiene la empresa. Incluye las cuentas que se encuentran al día o en mora (Mariño, Ayala, & Dávila, 2013, pág. 502).

A continuación se presentan las herramientas del manejo de Cartera y Cobranza de Grafitext Cía. Ltda.

5.4.1.1 Herramientas de Planificación de cartera

1. La Gerencia General, indica que se otorga el poder a la Jefatura Administrativa y de Cobranza de aprobar o negar créditos, en base a parámetros de análisis crediticio; siendo responsable del seguimiento para que trabajos de clientes en mora no ingresen a producción; algunos casos especiales son analizados directamente con la Gerencia General.
2. Se establecen políticas de crédito y cobranza que son normas que se fijan para decidir la cantidad y naturaleza del crédito que se va a extender a los clientes (Brealey, Myers, & Marcus, 2004, pág. 587) detalladas en el Anexo 9.
3. Se revisa el formato de solicitud de crédito de clientes que se observa en el Anexo 10, en donde se determina los datos básicos del cliente, referentes

comerciales y bancarios, autorización para revisión del buró crediticio y bienes del cliente.

4. La revisión de la solicitud de crédito presentada por el cliente se basa en los siguientes aspectos de las 5 C's, de acuerdo del Modelo de Gestión de Liquidez Centuria (Mariño, Ayala, & Dávila, 2013, págs. 266-267); (Block, Hirt, & Danielsen, 2013, pág. 173).
 - a. **Carácter:** para determinar este aspecto del cliente se requiere evaluar condiciones de experiencias crediticias anteriores por ejemplo análisis del buró crediticio observando el cumplimiento de pagos de préstamos bancarios, tarjetas de crédito, y/o llamadas telefónicas de las referencias comerciales reportadas en la solicitud de crédito. En base a esto se puede determinar la intención y compromiso de pago del cliente para responder a sus obligaciones en montos, fechas y plazos.
 - b. **Capacidad:** este aspecto determina la capacidad financiera de cancelar las obligaciones que mantiene el cliente; por ejemplo, la certeza de los ingresos que recibirá en el futuro para la cancelación de sus obligaciones, para lo cual se requiere verificar la fuente de ingreso de los clientes, con documentos que verifiquen el histórico de sus ingresos.
 - c. **Capital:** se refiere al análisis del patrimonio que mantiene el cliente en bienes tangibles con los cuales podría respaldar la deuda, determinando qué activos posee el cliente en base a su actividad económica.
 - d. **Colaterales:** se refiere a garantías entregadas por el cliente que se puedan efectivizar y puedan ser utilizadas en caso de morosidad. Grafitext Cía. Ltda. solicita la firma de un pagaré.
 - e. **Condiciones:** determinar la situación actual de la actividad económica en donde se desarrolla el negocio del cliente, para así determinar las posibilidades reales de cobro.

Esto se resume en los siguientes documentos solicitados a los clientes por parte de Grafitext Cía. Ltda., y lo que la experiencia en el área de crédito y cobranza ha determinado:

- Solicitud de crédito, debidamente llenada y firmada por el representante legal.
- RUC, nombramiento del representante legal, cédula del representante legal.
- Pagaré firmado como aval por el monto de trabajo a ingresar.
- Referencia bancaria en casos en donde se requiera mayor información del cliente

5.4.1.2 Herramientas de Gestión de cartera

1. Revisión de la carpeta del cliente con la documentación y un check list de la información entregada.
2. En muchos casos es complicado conseguir toda la información crediticia por parte de los clientes; es importante obtener información de los clientes de manera pública vía internet; por ejemplo, datos prediales, información de la Superintendencia de Compañías, información del Servicio de Rentas Internas, entre otros.
3. La información debe ser analizada minuciosamente. Los informes de buró crediticio generalmente indican con el porcentaje de riesgo de impago del cliente: detalles como cuota estimada mensual, préstamos obtenidos, pago de tarjetas de crédito y número de cuentas bancarias, dan una idea global del tipo de cliente y del cumplimiento de sus obligaciones. Un dato de gran importancia es el número de protestos o si el cliente está habilitado para manejar cuentas corrientes. También se debe tomar en cuenta si el cliente

pide que las facturas salgan a nombre de familiares, esposa/o, debido a que se puede tratar de un cliente de alto riesgo que utiliza a familiares y amigos para generar facturas debido a que su historial crediticio no se encuentra limpio.

4. La asignación de cupos y plazos de créditos, se realiza de acuerdo al monto del trabajo; es indispensable la entrega de una garantía, en este caso de un pagaré firmado, y determinar plazos y fechas de cumplimiento de pagos. El historial es de importancia para el ingreso de nuevos trabajos. Al realizar trabajos bimensuales o trimestrales, nuevos trabajos no pueden ingresar mientras no se encuentren cancelados los valores vencidos.
5. La Jefatura Administrativa y de Cobranza tiene la potestad de no permitir el ingreso de nuevos trabajos de clientes que no se encuentren al día en sus pagos.
6. De acuerdo a las políticas de crédito y cobranza, el monto que puede autorizar la Jefatura Administrativa es hasta \$40,000, valores mayores deben ser aprobados por Gerencia General.
7. Se realiza el seguimiento permanente de las cuentas por cobrar de los clientes, con anticipación al ingreso de nuevos trabajos, determinando el cumplimiento en sus pagos, para que el ingreso del trabajo no sobrepase el cupo establecido. En estos casos, los ingresos de nuevos trabajos solamente se realizará con la autorización de la Gerencia General.

5.4.1.3 Herramientas de Control de cartera

Las herramientas de control de cartera son medidas operacionales implementadas por la empresa para alcanzar los objetivos relacionados con el requisito de crédito y cobranza. Para el control de cartera se revisan los indicadores de eficiencia de Grafitext Cía. Ltda. de los años 2012, 2013 y 2014.

Tabla 20. Razones de eficiencia comparativas 2012 a 2014

RAZÓN	2012	2013	2014
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR	3.80	3.63	3.29
PERIODO PROMEDIO DE COBRO (días)	95	100	109

Tomado de (Grafitext Cía. Ltda., 2014)

En el año 2014 se ha incrementado el número de días promedio de cobro a 109 en comparación con el año 2013 que alcanza 100 días y el año 2012 con 96 días; por ello la rotación de cuentas por cobrar ha disminuido a 3.29 en el año 2014 se mantiene en 3.63 el 2013 y se incrementa a 3.80 en el 2012. Es importante destacar la incidencia de la demora en el pago por parte del sector público, que de 13 días ha aumentado a 193 días promedio de cuentas por cobrar, destacando la importancia del seguimiento en la cobranza del sector privado que ha disminuido a 77. En la Tabla 21 se puede apreciar dicha incidencia.

Tabla 21. Periodo promedio de cobro Grafitext Cía. Ltda. clientes públicos y clientes privados

DÍAS PROMEDIO DE COBRO	2013	2014
CLIENTES PRIVADOS	101	77
CLIENTES PÚBLICOS	13	193
TOTAL	100	109

Tomado de (Grafitext Cía. Ltda., 2014)

Se puede concluir que los clientes del sector privado han aportado positivamente a la liquidez de la empresa.

5.4.2 Herramientas utilizadas en la cobranza de Grafitext Cía. Ltda.

La cobranza aborda a todas las actividades desarrolladas para obtener efectivo en la cuenta bancaria de la empresa (Burbano Ruiz, 2005, pág. 291).

5.4.2.1 Herramientas de Planificación de cobranza

1. Las herramientas de planificación de cobranza deben estar determinadas por el Circuito de cobro, analizado en el Capítulo II.
2. Para la planificación de cobranza es necesario el adecuado manejo del Circuito de cobro, desde el inicio de la fecha de venta hasta la fecha de entrega del producto, determinado como el proceso de producción. En el caso de Grafitext Cía. Ltda., uno de los problemas de mayor frecuencia era la entrega tardía de facturas que generaba un floating comercial, favoreciendo al cliente, otorgando directamente mayor tiempo de crédito al asignado por dicha demora.
3. El tiempo de entrega de facturas, es menor en el caso de Grafitext Cía. Ltda. con la facturación electrónica a partir del año 2015. Se planificó la entrega inmediata con mensajería para que no exista problema de devolución de las mismas por entregas tardías lo que obligaba a anular facturas pues los clientes no ingresaban las facturas y los 5 días para emitir retenciones pasaban el plazo de ley, y la empresa volvía a generar un floating comercial por esta tardanza.
4. La planificación de cobranza comienza con un informe semanal con el cual la Asistente Administrativa trabaja diariamente confirmando pagos, de acuerdo a las fechas de vencimiento establecidas para esa semana y de existir, saldos de las semanas anteriores por medio del cuadro de Control de cobranzas presentado en la Figura 11, en donde se puede observar en detalle las facturas vencidas, por vencer, los montos y el seguimiento diario realizado por parte de la Asistente Administrativa.

Tabla 22. Cuadro de control de cobranza semanal Grafitext Cía. Ltda.

SEMANA 17						DE	A	ESTADO			
COBRANZA GRAFITEXT CÍA. LTDA.						01/01/1988	27/04/2015	VENCIDO			
						14/04/2015	21/04/2015	PENDIENTE SEM ANTERIOR			
						22/04/2015	28/04/2015	VENCE ESTA SEMANA			
						29/04/2015	31/12/2016	CREDITO			

FACTURA	CLIENTE	DETALLE	FECHA DE FACTURA	VENCIMIENTO DE FACTURA	VALOR	MONTO A COBRAR	FECHA COBRO	SEMANA	OBSERVACIÓN	DIAS VENCIDOS	ESTADO
						NOVEDADES (Observaciones, respuesta del cliente, hora de llamada)					
						MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	LUNES	MARTES
Cartera Vencida	Cartera Vencida (pendiente de meta semana anterior)	Cartera que vence en la semana	CRÉDITO	TOTAL	COBRO	21-abr	22-abr	23-abr	24-abr	27-abr	28-abr

Tomado de (Grafitext Cía. Ltda., 2014)

En este cuadro se coloca el monto a cobrar de la semana, si existe planificación de pagos para las siguientes semanas ofrecidos por clientes y la meta de cobro de la semana en curso.

5. Dentro de la planificación es muy importante determinar el tipo de cliente a quien se debe cobrar cada semana, debido ya que presentan diversas características:
 - a. Los clientes corporativos confirman pagos y transferencias por medio de portales electrónicos.
 - b. Los clientes naturales entregan cheques o realizan transferencias, no necesariamente en horarios determinados, por lo cual el seguimiento es importante para evitar floating comercial con la entrega tardía de pagos por parte de estos clientes.

- c. Los clientes jurídicos poseen determinados horarios en los cuales se debe confirmar y retirar pagos; otros, realizan pagos con fechas 30 y 15 de cada mes, generando un floating comercial en la empresa.

6. Es importante en la planificación de cobranza la experiencia, y conocer cuándo se debe acudir al llamado FAN del cliente (Mariño, Ayala, & Dávila, 2013, pág. 309), según los siguientes aspectos:
 - a. Flujo de fondos: persona que elabora el flujo de fondos y el día que lo realiza.

 - b. Aprobación de pago: persona que autoriza el flujo de fondos y el día en que lo efectúa.

 - c. Necesidad del producto: persona que realiza la compra y conocer su disponibilidad.

7. Estos aspectos son esenciales y se deben determinar debido a que en muchos casos, la persona encargada de realizar el flujo de fondos tiene prioridades de pago a otros proveedores; la persona que aprueba el flujo de fondos no tiene conocimiento de ciertas cuentas por pagar y se preocupa por las que tienen mayor periodo de atraso. Pero la parte fundamental es el trabajo que realiza el Asesor Comercial, llegando a la persona que solicita el producto, quien presiona para dar prioridad al pago de obligaciones por el producto adquirido. Es trascendental definir en la planificación la incidencia de cada persona que forma el FAN del cliente al momento de llamar a gestionar la cobranza, debido a que es necesario que dentro del CRM de clientes se encuentren actualizados todos los contactos para el seguimiento de llamadas correspondientes. Se debe determinar la forma de pago de los clientes debido a que en muchos casos se genera un floating financiero desde la fecha de cobro, de depósito y la fecha de disponibilidad en la cuenta bancaria.

8. El éxito de la cobranza se fundamenta también en el cumplimiento de ciertas metas y objetivos planificados, que se citan y analizan a profundidad en el capítulo 5.4.2.3.
9. La Asistente Administrativa debe tener una agenda con la planificación de los clientes a quienes debe llamar en la semana, los horarios, los días y las personas de contacto o en FAN del cliente a quien debe contactar.
10. La asistente administrativa debe actualizar permanentemente la información de clientes, como horarios, teléfonos de contactos para su gestión, por salida de personal, nuevos encargados o clientes nuevos. Este es un factor determinante que ayudará a la gestión de cobranza.
11. De acuerdo a las Políticas de crédito y cobranza, pasados los 6 meses de no pago de los clientes, estos deben pasar a un formalismo legal en donde la cobranza se realizará de forma jurídica, pues todos los esfuerzos de cobranza no han dado resultado.

5.4.2.2 Herramientas de Gestión de cobranza

1. Para la optimización de la gestión de cobranza es necesario capacitar al personal que se encarga de realizar el seguimiento diario, debido a que debe conocer técnicas y metodologías, tener toda la información actualizada para responder las inquietudes del cliente, conocer horarios de atención y los detalles de la persona de contacto.
2. La persona de cobranza debe tener metas definidas mediante las cuales obtiene beneficios o algún tipo de incentivo por el cumplimiento de las mismas; el perfil de la persona debe ser de un buen negociador, con iniciativa y muy comprometido con la obtención de resultados a pesar de las negativas de los clientes.

3. Se imparten capacitaciones semestrales al Área Comercial, exponiendo las normativas legales y el conocimiento de la necesidad de la información solicitada, de los respaldos legales que la empresa mantiene y del control de su cartera con el adecuado manejo del Sistema de Cartera de Grafitext.
4. Alta presión al tesorero/a, la Asistente Contable, al dueño del negocio: mientras mayor presión se tenga se logra mayor efectividad pues nadie desea quedar mal en cuestión de reputación de pagos. Conociendo el FAN del cliente se puede efectivizar la cobranza. De acuerdo al tipo de cliente, la presión puede ser mayor o menor y el papel del asesor comercial con el contacto directo es fundamental para la generación de pagos por parte de los clientes. Adicionalmente esta presión hace la diferencia en recibir o no recibir pagos en la semana, pues muchos clientes dan prioridad a otros proveedores.
5. La Asistente Administrativa debe ser efectiva y conocer el monto que se entrega en cheque, transferencia o pago en efectivo en oficinas, tener habilidad numérica para obtener beneficios en los montos negociados, ser firme pero cordial a la vez, usar palabras como: “¿a qué hora podemos retirar el pago de la factura vencida?”, “es necesario”, “es urgente”, no dejar que el cliente tenga el poder diciendo: podríamos, nos agradecería, le agradecería; usar palabras con montos altos en donde el cliente sienta que debe cancelar, que no hace un favor a la empresa sino que cumple con la obligación de pago. Solamente la experiencia permite conocer al cliente, saber sus horarios, fechas de mayor flujo para generación de pagos y el tipo de cliente con el cual se trata, definiendo si se debe conversar con su asistente o si existe la apertura para conversar directamente con él, o se debe dirigir el esfuerzo de cobranza al departamento de tesorería.
6. Los métodos de cobranza utilizados son: por vía telefónica, correos electrónicos, mensajes al celular.

7. En el Sistema de cobranza de Grafitext Cía. Ltda. es muy importante el contacto con los asesores comerciales que deben estar enterados del seguimiento de la cobranza del cliente, tomando en cuenta que en este aspecto recae el cobro de sus comisiones, el ingreso de nuevos trabajos de los clientes y aunque es importante que el asesor comercial no se desgaste con el cliente, su papel es fundamental cuando se trata de llegar al solicitante del producto que ayuda en el pago de las facturas vencidas.
8. Cuando las instancias de asesores comerciales y asistente administrativa no obtienen resultados, es necesario que la Jefatura Administrativa y de Cobranza tenga un contacto directo con el cliente por medio de la Gerencia Comercial, para analizar convenios de pago de manera semanal, firmas de documentos como pagarés por montos totales. Se debe realizar un seguimiento exhaustivo por medio de correos electrónicos y reuniones para coordinar la puntualidad de los pagos. Al agotar estas instancias, la Gerencia General se reúne con el cliente para formalizar la deuda.
9. Cuando los clientes no han cancelado sus obligaciones por un periodo mayor a 6 meses y las instancias administrativas y gerenciales se han agotado, el recurso legal es necesario. Se contacta al asesor legal, se recopila toda la información como facturas, nombramientos del representante legal de la empresa, firma de actas y demandas por parte del representante legal y envío directo al abogado para la gestión correspondiente. El seguimiento y las llamadas directas al abogado para que presente un informe quincenal del estado de los casos es fundamental, para que el cobro legal sea efectivo.

5.4.2.3 Herramientas de Control de cobranza

Las herramientas de control de cobranza utilizadas son:

1. Revisión del cuadro de seguimiento de cobranza para controlar el trabajo con la Asistente Administrativa.

2. Reuniones diarias con la Asistente Administrativa sobre el estado de los cobros a realizar y de los inconvenientes encontrados.
3. Reuniones semanales con los asesores comerciales para que se informen del estado de la cartera y ayuden en la gestión de casos específicos.
4. Control mensual del cumplimiento del indicador de recuperación de cartera, donde los resultados se presentan en el Capítulo 5.
5. Control de metas mensuales de cobranza, establecidas de acuerdo al punto de equilibrio de cobertura mensual de costos y del año 2013. En este caso fue de 578,915.32 dólares mensuales; para el año 2014 se estableció la meta de 616,544.81 dólares mensuales, estimando un crecimiento del 6,5% de costos y gastos (porcentaje que se obtuvo en función del análisis del vencimiento de las facturas de proveedores para el año 2014).

Tabla 23. Control de metas mensuales a cobrar Grafitext Cía. Ltda. 2013 y 2014

2013				2014 META			
MES	REAL RECUPERADO	PUNTO DE EQUILIBRIO REAL 2013	DIFERENCIA	MES	REAL RECUPERADO	PUNTO DE EQUILIBRIO ESTIMADO 2014	DIFERENCIA
ENERO	600,558.60	618,046.28	(17,487.68)	ENERO	654,652.02	652,038.83	2,613.20
FEBRERO	538,748.48	618,046.28	(79,297.80)	FEBRERO	616,493.94	652,038.83	(35,544.88)
MARZO	520,197.67	618,046.28	(97,848.61)	MARZO	670,117.00	652,038.83	18,078.18
ABRIL	665,107.82	618,046.28	47,061.54	ABRIL	737,502.84	652,038.83	85,464.01
MAYO	590,644.17	618,046.28	(27,402.11)	MAYO	760,870.83	652,038.83	108,832.00
JUNIO	538,315.21	618,046.28	(79,731.07)	JUNIO	562,374.15	652,038.83	(89,664.68)
JULIO	591,316.80	618,046.28	(26,729.48)	JULIO	873,401.45	652,038.83	221,362.62
AGOSTO	659,734.46	618,046.28	41,688.18	AGOSTO	567,527.52	652,038.83	(84,511.31)
SEPTIEMBRE	531,476.56	618,046.28	(86,569.72)	SEPTIEMBRE	634,633.87	652,038.83	(17,404.96)
OCTUBRE	685,695.11	618,046.28	67,648.83	OCTUBRE	829,696.07	652,038.83	177,657.25
NOVIEMBRE	681,230.79	618,046.28	63,184.51	NOVIEMBRE	522,223.03	652,038.83	(129,815.80)
DICIEMBRE	698,664.29	618,046.28	80,618.01	DICIEMBRE	942,400.70	652,038.83	290,361.88
PROMEDIO MENSUAL 2013			608,474.16	PROMEDIO MENSUAL REAL 2014			697,657.78

2014 REAL			
MES	REAL RECUPERADO	PUNTO DE EQUILIBRIO REAL 2014	DIFERENCIA
ENERO	654,652.02	650,691.26	3,960.76
FEBRERO	616,493.94	650,691.26	(34,197.32)
MARZO	670,117.00	650,691.26	19,425.75
ABRIL	737,502.84	650,691.26	86,811.58
MAYO	760,870.83	650,691.26	110,179.57
JUNIO	562,374.15	650,691.26	(88,317.11)
JULIO	873,401.45	650,691.26	222,710.19
AGOSTO	567,527.52	650,691.26	(83,163.74)
SEPTIEMBRE	634,633.87	650,691.26	(16,057.39)
OCTUBRE	829,696.07	650,691.26	179,004.81
NOVIEMBRE	522,223.03	650,691.26	(128,468.23)
DICIEMBRE	942,400.70	650,691.26	291,709.44
PROMEDIO MENSUAL 2014			697,657.78

PUNTO DE EQUILIBRIO REAL 2014	650,691.26
PROMEDIO MENSUAL RECUPERADO 2014	697,657.78
SALDO A FAVOR	46,966.53
INCIDENCIA ANUAL EN LA CUENTA BANCARIA	563,598.33

Tomado de (Grafitext Cía. Ltda., 2014)

Como se puede observar en la Tabla 23 en el año 2013 el promedio mensual recaudado fue de 608,474.16 dólares, no cubriendo el punto de equilibrio de costos y gastos de la empresa. Por ello, para el año 2014 se estableció una nueva meta que se cumplió con la ayuda de las estrategias empleadas en la cobranza de la empresa.

Los resultados reales de acuerdo a balances 2014 indican que el punto de equilibrio para cubrir costos y gastos del año 2014 fue menor a los estimados 650,691.26 dólares, como se observa en la Tabla 23. Este monto fue cubierto pues se realiza una recuperación mensual de 697,657.78 dólares, ayudando a

mejorar la liquidez de la cuenta bancaria mensual de 46,966.53 y anual de 563,598.33 dólares.

5.5 MEJORAS PROPUESTA. RESULTADOS Y EXPERIENCIAS

Los clientes tienen la costumbre de apalancarse en sus proveedores, un objetivo muy eficaz en el manejo de Cash Management, pero que afecta directamente a la liquidez de las empresas proveedoras. Por ello es indispensable el seguimiento oportuno de todos los detalles de la cartera y de la cobranza.

En función de lo mencionado en 5.4 y sus secciones, se mejoró lo siguiente:

1. Mejora en la estructura organizacional:

- a. Un manejo eficiente del personal encargado de la cobranza como son la Asistente Administrativa y el mensajero, encargados de la cobranza.
- b. Con una persona encargada de cartera con llamadas oportunas, con una base de datos actualizada constantemente y una persona independiente del área comercial con quien se coordinarán pagos y temas de negociación comercial, ya no podrán ser tomados en cuenta.
- c. Coordinación directa de cobros en donde la influencia del departamento comercial se disminuye, pues con dos mensajeros la cobranza es más efectiva.

2. Mejora en el procedimiento del área de cobranza:

- a. Mayor control en el ingreso de clientes de bajo historial crediticio.
- b. Mayor control de los clientes en mora para que no se incrementen deudas mayores a los créditos otorgados.

- c. Eficiencia para que el tiempo de entrega de facturas sea menor con cotizaciones aprobadas y firmadas por clientes para que no existan devoluciones por precios no pactados con anterioridad.

3. Mejora en las herramientas de control de cartera y cobranza:

- a. Solamente la experiencia nos permite determinar el tipo de cliente, la regularidad en pagos, las estrategias a tomar con cada uno de ellos. Por ello, las herramientas cada vez van aumentando y teniendo una mejora continua, en base a cumplimiento de metas y objetivos.

5.5.1 Resultados obtenidos

Los logros obtenidos son:

- Compromiso por parte del área comercial de aprobar cotizaciones y eliminar tiempos de entrega de facturas a causa de facturas con errores en precio; negociaciones transparentes con términos claros de venta.
- Compromiso de entrega de documentación completa de los clientes para la aprobación crediticia.
- Compromiso de los asesores comerciales con el seguimiento de la cartera como un beneficio en el pago de comisiones por facturas con pagos totales.

5.5.2 Experiencias analizadas

Las experiencias son:

a. En otorgar crédito:

- Los asesores comerciales no entregaban la documentación completa para el análisis crediticio. Fue complicado que comprendan que al pedir estos

documentos es posible que el cliente ponga trabas, pero al hacerlo demostraba la solidez de la empresa y la seriedad de la misma.

- Al estudiar los créditos a clientes con calificaciones de bajo riesgo se debe analizar aspectos como tiempo de funcionamiento de la compañía o de registro crediticio del cliente, pues no es lo mismo un cliente que tiene calificación de 1000 cuando tiene 18 años o una empresa con calificación de 850 con pagos mensuales de cuotas, tarjetas de crédito en donde la calificación se ve afectada solamente por haber cancelado una tarjeta de crédito y no percatarse de que la entrega del estado de cuenta le generó una deuda de 3 dólares, que incidirá negativamente en su crédito.
- Cuando un crédito no es aprobado por la Jefatura Administrativa y de Cobranza, el único descargo es la firma de Gerencia General aprobando dicho crédito o producción, para que su gestión, de existir algún incidente, se vea registrada en el historial con la Gerencia General como responsable.

b. En cobranza:

- Es necesario determinar la persona encargada en cada uno de los casos y generar afinidad para la fluidez de cobros.

c. En la vía legal:

- Los clientes, al verse sometidos a instancias legales acuden a realizar convenios y compromisos de pago para que los juicios no sigan su curso regular; es importante conocer que cuando un cliente tiene voluntad de pagar lo hace, cuando no, simplemente ofrece cuotas estimadas donde paga la primera vez, pero en las siguientes ocasiones el pago se reducirá al 60%, 50%, hasta que el tercer mes no cancele sus obligaciones, dilatando el tiempo de juicio; es importante firmar en instancias legales para que con el incumplimiento de uno solo de los pagos se proceda a generar la sentencia de los casos.

- Con la vía legal en la gestión se han recuperado montos de los años 2010 al 2013; el seguimiento es muy importante para la recuperación de estos montos y evitar que el abogado no realice las gestiones correspondientes.

6 EVALUACIÓN FINANCIERA

6.1 PLANTEAMIENTO DE LA META

Las metas propuestas fueron:

- a. Disminuir los días de cobro a 90 días lo que genera \$236,557.00 y mejora la liquidez de la empresa.

Se establece la meta de 90 días en función del estándar que existe de crédito en la industria gráfica el Ecuador, analizado en base al periodo promedio de cobro de las principales empresas competidoras de Grafitext Cía. Ltda., analizado en el Capítulo 3, y según lo indicado sobre los estudios de competencia que tiene el Área Comercial de la empresa. La disminución de estos días puede generar falta de competitividad y pérdida de clientes; pero en cambio el aumento de este indicador genera la disminución de fondos de la cuenta bancaria.

- b. Mantener el índice de recuperación de cartera en el 90%.

Porcentaje tomado como un histórico de la empresa y porque los análisis de las cifras indican que es el valor promedio de recuperación en los últimos meses.

Es importante indicar que en estas metas no se toman en cuenta los saldos adeudados por el Estado, debido al retraso general que este tiene en los pagos a sus proveedores, por las demoras en la generación de partidas presupuestarias y porque la morosidad del sector público ha aumentado en este año.

6.2 COMPARACIÓN DE INDICADORES FINALES VERSUS PROPUESTOS

6.2.1 Disminución de días de cobro

Dentro de las metas propuestas se determina disminuir los días promedio de cobro a 90 días; a continuación, en la Tabla 24, se puede observar la determinación de la meta y los resultados obtenidos.

Tabla 24. Comparación de la meta propuesta de disminución de días de cobro

VENTA CON IVA			
CLIENTE	2013	2014	
PRIVADO	7.831.671	6.090.143	
PÚBLICO	174.115	2.343.789	
TOTAL	8.005.786	8.433.932	

CUENTAS POR COBRAR			
CLIENTE	2013	2014	
PRIVADO	2.207.715	1.309.490	
PÚBLICO	6.196	1.255.101	
TOTAL	2.213.911	2.564.591	

META PROPUESTA				DIFERENCIA	COSTO DIARIO	META DEL 2014
DÍAS PROMEDIO META	CLIENTE	2013	2014			RECUPERACION EN DOLARES
	PRIVADO	101	90	11	20.602	236.557
	PÚBLICO	13				IMPACTO EN LIQUIDEZ
	TOTAL	100	90			

RESULTADOS OBTENIDOS				DÍAS RECUPERADOS	COSTO DIARIO REAL 2014	RECUPERACION REAL 2014
DÍAS PROMEDIO DE COBRO	CLIENTE	2013	2014			EN DOLARES
	PRIVADO	101	77	24	21.690	522.202
	PÚBLICO	13				IMPACTO EN LIQUIDEZ
	TOTAL	100	109			

Nota 1: Costo diario de la meta propuesta obtenido del Balance Contable 2013 de Grafitext Cía. Ltda.

Nota 2: Costo diario 2014 obtenido del Balance Contable 2014 de Grafitext Cía. Ltda.

Nota 3: Fórmula de los Días promedio de cobro = Cuentas por cobrar / Ventas con IVA x 360

Nota 4: La recuperación de liquidez se obtiene del costo diario multiplicado por los días recuperados con la implementación del proyecto.

Tomado de (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012, pág. 52)

En el año 2014 se supera la meta planteada, generando liquidez para la empresa de \$522,202.00, debido a que se propone mejorar la cobranza del sector privado a 90 días y la cobranza real se reduce a 77 días.

6.2.2 Mantener el índice de recuperación de cartera

A continuación en la Tabla 25, se presenta en índice de recuperación de cartera de Grafitext de los años 2013 y 2014, en donde se observa el cumplimiento de la meta propuesta en la sección 5.1, obteniendo el 90% de la recuperación de la cartera.

Tabla 25. Índice de recuperación de cartera 2013 y 2014

NOMBRE	OBJETIVO Y META	FÓRMULA	2013		2014	
			RECUPERACIÓN DE CARTERA	Garantizar recursos para la operación de la empresa	(Monto cobrado de cartera vencida en el mes + Cheques posfecchados) / Valor total de facturas vencidas en el mes (sin considerar cartera acumulada)	ENERO
FEBRERO	82%	FEBRERO				99%
MARZO	95%	MARZO				91%
ABRIL	92%	ABRIL				99%
MAYO	97%	MAYO				97%
JUNIO	99%	JUNIO				95%
JULIO	98%	JULIO				92%
AGOSTO	89%	AGOSTO				98%
SEPTIEMBRE	97%	SEPTIEMBRE				81%
OCTUBRE	86%	OCTUBRE				74%
NOVIEMBRE	81%	NOVIEMBRE				80%
DICIEMBRE	65%	DICIEMBRE				75%
PROMEDIO ANUAL	89.6%	PROMEDIO ANUAL		90.1%		
	META >= 60%					

Tomado de (Grafitext Cía. Ltda., 2014)

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La empresa no contaba con un análisis detallado de cartera, por lo que en este proyecto se realiza un análisis, que permite definir que una de las causas de la falta de liquidez en la empresa era la falta de planificación, gestión y control del área de crédito y cobranza.
- Se analiza, desde el punto de vista financiero, la incidencia de la falta de liquidez de la empresa; la razón corriente, una vez implementada la estrategia de cobranza, mejora de 1.27 a 1.41 activos por cada dólar de los pasivos y la prueba ácida sin tomar en cuenta inventarios de 1.05 a 1.14 activos por cada dólar de los pasivos.
- Se realiza un rediseño organizacional del Área de Crédito y Cobranza, considerando mejoras en los procesos: en la política de crédito y cobranza, en la solicitud de crédito y en la evaluación crediticia. Adicionalmente se mejora la planificación de la cobranza, se implementan herramientas de gestión de cobranza y se establecen sistemas de control, lo que permite mejorar los resultados finales.
- La implementación de estrategias de crédito y cobranzas mejora la liquidez de la empresa, lo cual se evidencia en la disminución de días de cobro del sector privado de 101 a 77 días originando 522,202.00 dólares en la liquidez de la empresa; y se mejora el índice de recuperación de cartera del 89.6% al 90.1%.
- Las recomendaciones del presente proyecto son: mantener capacitaciones constantes del personal encargado de cobranza, mantener reuniones semanales de control con el área comercial y gerencial, continuar con la verificación semanal y mensual de los indicadores.

REFERENCIAS

- Andigraf. (20 de Marzo de 2014). *La industria gráfica reunida en el marco de la asamblea de Andigraf*. Recuperado el 30 de Enero de 2015, de <http://www.andigraf.com.co/?q=noticias/la-industria-grafica-reunida-en-el-marco-de-la-asamblea-de-andigraf>
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Composición histórica del PIB*. Recuperado el 03 de Febrero de 2014, de www.bce.fin/ec
- Block, S. B., Hirt, G. A., & Danielsen, B. R. (2013). *Fundamentos de Administración financiera*. México D.F.: Mc Graw-Hill Education. ISBN: 978-607-15-0927-7
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Marcus, A. J. (2004). *Fundamentos de finanzas corporativas*. México: Mc Graw-Hill. ISBN: 84-481-4195-4
- Burbano Ruiz, J. E. (2005). *Presupuestos, Enfoque de gestión, planeación y control de recursos*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill. ISBN: 13: 9789584 103598
- Cámara de Industriales Gráficos del Guayas. (2013). *Fortalecimiento y desarrollo del sector de la industria gráfica*. Guayaquil. Recuperado el 2015 de Febrero de 14
- Cámara de Industriales Gráficos del Guayas. (2014). La industria gráfica ecuatoriana se prepara para enfrentar nuevos retos. *Adelante Revista Gráfica*, 36.
- Centre Metal - Lúrgic UPMBALL. (Junio de 2002). *Gestión de la Tesorería (Cash Management)*. Recuperado el 22 de Marzo de 2015, de <http://www.centrem.cat/ecomu/upfiles/publicacions/gestion.pdf>
- CobusGroup. (30 de Enero de 2015). *Exportaciones de libros, folletos e impresos*. Recuperado el 22 de Marzo de 2015, de <http://dashboard.cobusgroup.com/cpu/dashboard.php>

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Education. ISBN: 970-26-0427-3

Diario El Ciudadano. (02 de Septiembre de 2014). *Editogran hace varias aclaraciones a la opinión pública*. Recuperado el 14 de Febrero de 2015, de <http://www.elciudadano.gob.ec/editogran-hace-varias-aclaraciones-a-la-opinion-publica/>

Diario El Ciudadano. (07 de Septiembre de 2014). *El Estado ahorra 2 millones de dólares en imprimir textos*. Recuperado el 14 de Febrero de 2015, de <http://www.elciudadano.gob.ec/el-estado-ahorra-2-millones-de-dolares-en-imprimir-textos/>

Diario El Mercurio. (13 de Junio de 2014). *La industria gráfica nacional crece con la impresión de catálogos de venta*. Recuperado el 14 de Febrero de 2015, de <http://www.elmercurio.com.ec/435341-la-industria-grafica-nacional-crece-con-la-impresion-de-catalogos-de-venta/#.Vdtqe2aeWnM>

Diario El Universo. (07 de Septiembre de 2014). *Ecuatorianos tienen carga tributaria más pesada*. Recuperado el 14 de Febrero de 2015, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/09/07/nota/3748791/carga-tributaria-mas-pesada>

Diario Expreso. (14 de Octubre de 2014). *Industria gráfica se prepara para los nuevos retos*. Recuperado el 14 de Febrero de 2015, de http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota_print.aspx?idArt=7163104&tipo=2

Ecuador Inmediato. (18 de Abril de 2015). *Caída de precio de petróleo produce disminución en depósitos de banca privada*. Recuperado el 15 de Mayo de 2015, de www.ecuadorinmediato.com:8080/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818779902&umt=caidaPrecioPetróleoProduceDisminucionEnDepositosBancaPrivada

- Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGraw Hill Education. ISBN: 978-1-4562-2396-0
- Fondo Monetario Internacional. (2013). *Perspectivas económicas para América Latina y el Caribe*. Recuperado el 20 de Marzo de 2015, de www.imf.org/external/spanish/
- Grafitext Cía. Ltda. (2012). Información interna de la empresa. Quito.
- Grafitext Cía. Ltda. (20 de Diciembre de 2013). Certificación ISO 9001:2008. Quito.
- Grafitext Cía. Ltda. (2014). Balances Contables. Quito.
- Grafitext Cía. Ltda. (2014). Base de datos del Sistema Integrado Filemaker.
- Grafitext Cía. Ltda. (2014). Información Área de crédito y cobranza. Quito.
- Grafitext Cía. Ltda. (11 de Noviembre de 2014). Reunión por la Dirección. Quito.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos – INEC. (23 de Febrero de 2015). *Variación del índice de volumen físico de producción industrial*. Obtenido de www.inec.gob.ec
- Ley de Comunicación del Ecuador. (20 de Enero de 2014). Marco reglamentario establecido en el Decreto 214. Recuperado el 12 de Junio de 2015, de www.lexis.com.ec
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. (12 de Mayo de 2009). Decreto Ejecutivo 1700. *Registro Oficial Suplemento 588*. Recuperado el 12 de Junio de 2015, de www.lexis.com.ec
- Mariño, W., Ayala, V., & Dávila, C. (2013). *Modelo de gestión de liquidez centuria*. Quito: Editorial Ecuador. ISBN: 978-9942-11-995-7

- Ministerio de Finanzas del Ecuador. (2013). Justificativo de ingresos y gastos. *Proforma del Presupuesto General del Estado Ejercicio fiscal 2014*. Quito.
- Pérez, P. (2014). Cátedra de Cash Management. *Circuitos de Cash Management*. Universidad de las Américas.
- Presidencia de la República del Ecuador. (14 de Enero de 2015). *Decreto Ejecutivo 545*. Recuperado el 25 de Febrero de 2015, de El Ciudadano: <http://www.elciudadano.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/decreto-545.pdf>
- Revista Gráfica Adelante. (2014). 16 Congreso Nacional de la Industria Gráfica, La industria gráfica se prepara para enfrentar nuevos retos. *Revista Gráfica Adelante*, 14-22.
- Robbins Stephen, P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8va. ed.). México: Pearson Education. ISBN: 970-26-0555-5
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2005). *Finanzas Corporativas*. México, D.F.: Mc Graw-Hill. ISBN: 978-970-10-7280-6
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2012). *Finanzas Corporativas*. México D.F.: Mc Graw Hill. ISBN: 978-607-15-0741-9
- Servicio de Rentas Internas del Ecuador - SRI. (2014). *Impuesto a la renta causado de la industria gráfica*. Recuperado el 14 de Febrero de 2015, de www.sri.gob.ec
- Sistema Nacional de Contratación Pública. (12 de Junio de 2015). Reglamento a la Ley Orgánica - Decreto Ejecutivo 1700. *Registro Oficial Suplemento 588*. Recuperado el 20 de Julio de 2015, de www.lexis.com.ec
- Superintendencia de Compañías. (30 de Octubre de 2013). Resolución N° SC.DSC.G.13.011. *Registro Oficial N° 112*.

ANEXOS

Anexo 1. Entrevistas a expertos gráficos

En el presente trabajo se tiene la oportunidad de conversar con los siguientes expertos de la Industria Gráfica, quienes aportaron con la visión actual de la industria y el negocio:

1. Ing. Luis Fernando Cortés, profesional de años de experiencia en Imprenta Carvajal Colombia, Carvajal Quito, Imprenta Mariscal, Gerente General de Ediecuatorial y actual Gerente Comercial de Grafitext Cía. Ltda.

De la entrevista realizada se obtuvieron los siguientes aspectos:

- La industria gráfica ha evolucionado considerablemente en los últimos años, antes la calidad no era importante, el servicio tampoco, la necesidad de imprimir llevaba al cliente a buscar una imprenta que le realice el trabajo, ahora las imprentas deben ir a buscar a los clientes para ofrecerle un producto de calidad, competitivo, con un buen servicio.
- La oferta gráfica del Ecuador ha crecido ampliamente, menciona por ejemplo que la industria gráfica brasileña tiene 5,000 industrias y Ecuador un país mucho más pequeño existen 4,000 es decir el país tiene pocos clientes y muchos oferentes.
- Las normativas de los Gobiernos que han influido favorablemente en la industria gráfica por ejemplo es el cierre de fronteras a productos impresos, que ha generado mayor mercado para las imprentas locales. Influiría negativamente la imposición de un cupo de tintas con reducción de un 30%, que no se producen en el país, adicionalmente el fortalecimiento de la imprenta del Estado ha reducido la participación de mercado de algunas empresas privadas.

- En los últimos años ha existido un fuerte impacto en la disminución de tirajes de impresión debido al creciente uso de tecnología, un ejemplo claro son el material que se adjuntaba a los estados de cuenta de tarjetas de crédito, y publicaciones de textos que se son más frecuentes en su uso en forma digital.
- Un factor diferenciador para la industria gráfica es la calidad, servicio y precio competitivo (que se logrará siendo eficientes y eficaces en el proceso de producción), menor tiempo de entrega de productos, que es una diferencia competitiva importantísima, crear relaciones, la empresa que da eso, da utilidad y produce dinero.
- Los clientes son infieles, cuando se los visita tienen varias cotizaciones sobre el escritorio con mejores precios, plazos y con cortesías de impresión adicionales. Antes era el negocio de la industria gráfica ahora es el cliente, el precio es el más importante ya no la calidad.
- La competencia es desleal, y falta de ética pues venden por precio, no por servicio o calidad, hay un dumping de precios, el mismo que tendrá un tiempo de vigencia, ya que al largo plazo esto va a afectar a la solidez de las empresas, con problemas financieros fuertes.
- En cuanto a las cuentas por cobrar destaca que hace 15 años se vendía con condiciones de 50% por anticipado y 50% contra entrega como el escenario ideal; generando una utilidad importante, hoy en día el poder de negociación del cliente y la condición del mercado, ha producido que la edad de la cartera haya subido de 30 días a 45 días, de 60 días a 90 días, menciona que es un tema de condición de mercado, el cliente pone las condiciones antes lo hacía la imprenta.
- Dentro de los comentarios puntualiza que debe existir una política de gremio, un pacto de caballeros, para no estar en manos del cliente, para

que se manejen precios justo que cada empresa maneje su hoja de costos y utilidad, pero no que los precios sean inferiores a los costos de producción, por mantener máquinas activas.

2. Ing. José Gabriel Martínez Castro, Gerente General Grafimpren, Presidente 2011 a 2014 de la Cámara de Industriales Gráficos del Guayas.

- Considera que las regulaciones del Gobierno no han influido en insumos, en la materia prima para offset no se ha puesto salvaguarda, pero si en maquinaria gráfica que antes no gravaba arancel y ahora grava un 5% por un periodo de 18 meses. Señala también que lo más preocupante es la implementación de reducción de un 30% a los cupos de tintas que no se producen y la Cámara se encuentra en periodo de negociación con el Ministerio de Productividad.
- La incidencia de la empresa del Estado es fuerte, señala que de los \$400 millones al año que factura la industria gráfica de 30 a 50 millones de dólares eran de entidades públicas, que se repartían entre las empresas grandes, permitiendo que las medianas existan compitiendo en el mercado, ahora la competencia es mucho más fuerte.
- Señala que ahora la competencia en realidad es por precios, que la calidad la mayoría de empresas la manejan pues han tenido la posibilidad de renovar su maquinaria en impresión y acabados que les permite ser competitivas.
- Hace 10 años los tiempos de crédito no eran superiores a 45 días, para clientes considerados Triple A que eran empresas sólidas, en donde había seguridad de recuperar la cartera. La competencia ha ido ampliando el tiempo de crédito (especialmente en impresión de catálogos) de 30 a 90 días; menciona que la política de Grafimpren es de 60 días para cobrar a los 90 días y 90 para cobrar 10 o 15 días después. Uno de los problemas

por ejemplo es que algunas de las empresas de catálogos no tienen la solvencia para afrontar una deuda.

- Considera que el precio, tiempo de entrega y el plazo de pago se ha vuelto requerido por los clientes como parte fundamental de las negociaciones.
- A nivel de Cámara de Industriales Gráficos del Guayas, se intenta hacer algo para mejorar el tema de morosidad de clientes con la Price Waterhouse Cooper para canales de televisión y agencias de publicidad intentando agrupar a las imprentas pero lamentablemente no se concreta. La industria no es muy unida y si uno niega el crédito a un cliente, este tiene muchas alternativas, y siguen de imprenta en imprenta cancelando de contado utilizando el dinero que deberían haber cancelado a otra imprenta de la industria. A nivel gremial no se puede hacer y solo se ha hecho o entre 6 imprentas que han sido afectadas por clientes morosos

3. Ing. Manuel Ponce, en su perfil profesional destaca la Dirección Financiera de El Grupo El Comercio, la Gerencia General de las empresas Ediecuatorial, Maxigraf, Grafitext Cía. Ltda., y Ediloja Cía. Ltda.

Los puntos de mayor relevancia de la entrevista son:

- La competencia es muy agresiva: están bajando precios y el producto se está marginando con muy poca rentabilidad, lamentablemente el número de máquinas instaladas en el país es demasiado para la demanda existente (tenemos un canibalismo interno).
- Los clientes cada vez son más exigentes, prefieren precio y no calidad.
- La mayor o mayores ventajas competitivas que ayudan a una empresa en la industria serían: servicio personalizado al cliente, garantía calidad

permanente en sus productos, precios competitivos, días de crédito, y valores agregados (papel diferenciado).

- El promedio para cobrar a los clientes de la industria gráfica está en el rango de 90 a 120 días.
- La incidencia del Estado en las imprentas es enorme, porque los que estaban trabajando con el Estado al no tener ese cliente, tendrán que cubrir sus costos con clientes no tradicionales y maneja precios diferenciados para cubrir costos (precios bajos).

Anexo 2. Entrevistas a expertos en cobranza

En el presente trabajo se tuvo la oportunidad de conocer las experiencias de los siguientes expertos en cobranza:

1. Ing. Wilson Mariño, consultor gerencial y financiero de larga trayectoria a nivel nacional e internacional.

De la entrevista realizada se obtuvo la siguiente conclusión:

- La cobranza debe ser una de las principales áreas de la empresa debido a que es por donde ingresan los fondos necesarios para cumplir las obligaciones tanto de los terceros como de los accionistas de la empresa.
- La cobranza no ha sido analizada profundamente por el desconocimiento y falta de experiencia en la misma, pensando que son básicamente temas legales. En realidad, la labor de los departamentos de cobranzas deberían incluir la mayor cantidad de fondos de los clientes en el menor tiempo posible.
- Todas las empresas deberían hacer modificaciones a sus procesos de planificación, gestión y control de la cobranza. En lo referente a planificación se debería incluir un objetivo anual macro que se puede dividir en objetivos mensuales: días promedio de cobro, recuperación de cartera, cartera en mora vs. Cartera total, provisiones, etc. Este objetivo mensual no puede ser controlado de forma mensual, sino que al igual que las áreas comerciales, debería ser controlado con una frecuencia semanal y con controles operacionales diarios.
- En cuanto la gestión de cobranzas debe existir un proceso establecido desde el área comercial para que un vez que el cliente haya caído en morosidad, se realice gestión mediante un recurso humano exclusivo para

el área de cobranzas, recursos adecuados, un sistema de cómputo y principalmente un compromiso y actitud del cobrador para siempre realizar más gestiones de cobro, a pesar de los pretextos que ponga el cliente para no cancelar. Todo esto acompañado de tecnología para el cobro: mails, mensajes, llamadas, etc.

- Finalmente el control de la cobranza debería incluir el seguimiento de uno o dos indicadores estratégicos que se incluyan como parte del control gerencial. Es importante mencionar que la cobranza, al ser cobros en efectivos, debe incluir indicadores de liquidez clave y diferente a los tradicionales. En consecuencia, la redefinición de los planes y estrategias de cobranza se convierte en un aspecto primordial dentro de la estrategia gerencial ya que su adecuado cumplimiento permitirá llegar a las metas globales, especialmente las relacionadas con liquidez.

Anexo 3. Balance General 2012 - 2013 - 2014, Grafitext Cía. Ltda.

ACTIVOS	2012	2013	2014
ACTIVO CORRIENTE			
CAJA	6.004,56	8.273,76	7.222,84
BANCOS	461,32	1.456,17	1.456,17
CLIENTES	1.706.939,09	2.213.911,00	2.564.591,00
PROVISIÓN INCOBRABLES	(63.150,01)	(92.525,58)	(126.385,99)
INVENTARIOS	1.278.468,41	818.168,51	1.209.586,11
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	322.157,76	329.517,52	872.144,19
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	49.767,07	789.707,14	1.307.242,80
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	609.967,05	660.091,81	581.694,76
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	3.910.615,25	4.728.600,33	6.417.551,88
ACTIVO A LARGO PLAZO			
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	4.863.376,93	4.980.029,36	5.408.991,02
DEPRECIACIÓN	(1.217.172,22)	(1.715.076,24)	(2.235.187,80)
OTROS ACTIVOS	162.647,66	112.554,60	97.217,50
TOTAL ACTIVO A LARGO PLAZO	3.808.852,37	3.377.507,72	3.271.020,72
TOTAL ACTIVO	7.719.467,62	8.106.108,05	9.688.572,60
PASIVOS			
PASIVO CORRIENTE			
SOBREGIROS BANCARIOS	274.385,11	146.310,95	131.348,68
OBLIGACIONES BANCARIAS Y FINANCIERAS	6.507,80	747,59	1.789,16
PORCIÓN CORRIENTE DE LA DEUDA A LARGO PLAZO	360.414,36	362.919,13	312.284,70
PROVEEDORES	2.309.798,75	2.670.236,60	3.573.243,05
ACREEDORES VARIOS			
COMPAÑÍAS Y PARTES RELACIONADAS			
IMPUESTOS POR PAGAR	71.124,69	153.158,94	159.965,96
OBLIGACIONES LABORALES	225.687,40	279.666,11	282.083,55
OTROS PASIVOS CORRIENTES	85.411,50	98.092,24	88.286,60
TOTAL PASIVO CORRIENTE	3.333.329,61	3.711.131,56	4.549.001,70
PASIVO A LARGO PLAZO			
OTROS PASIVOS CORRIENTES	963.664,46	314.155,83	160.135,94
DEUDA A LARGO PLAZO	536.881,52	250.086,36	449.385,27
COMPAÑÍAS Y PARTES RELACIONADAS	285.271,57	845.578,17	1.137.285,51
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	1.785.817,55	1.409.820,36	1.746.806,72
TOTAL PASIVO	5.119.147,16	5.120.951,92	6.295.808,42
TOTAL PATRIMONIO	2.600.320,46	2.985.156,13	3.392.764,20
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	7.719.467,62	8.106.108,05	9.688.572,62

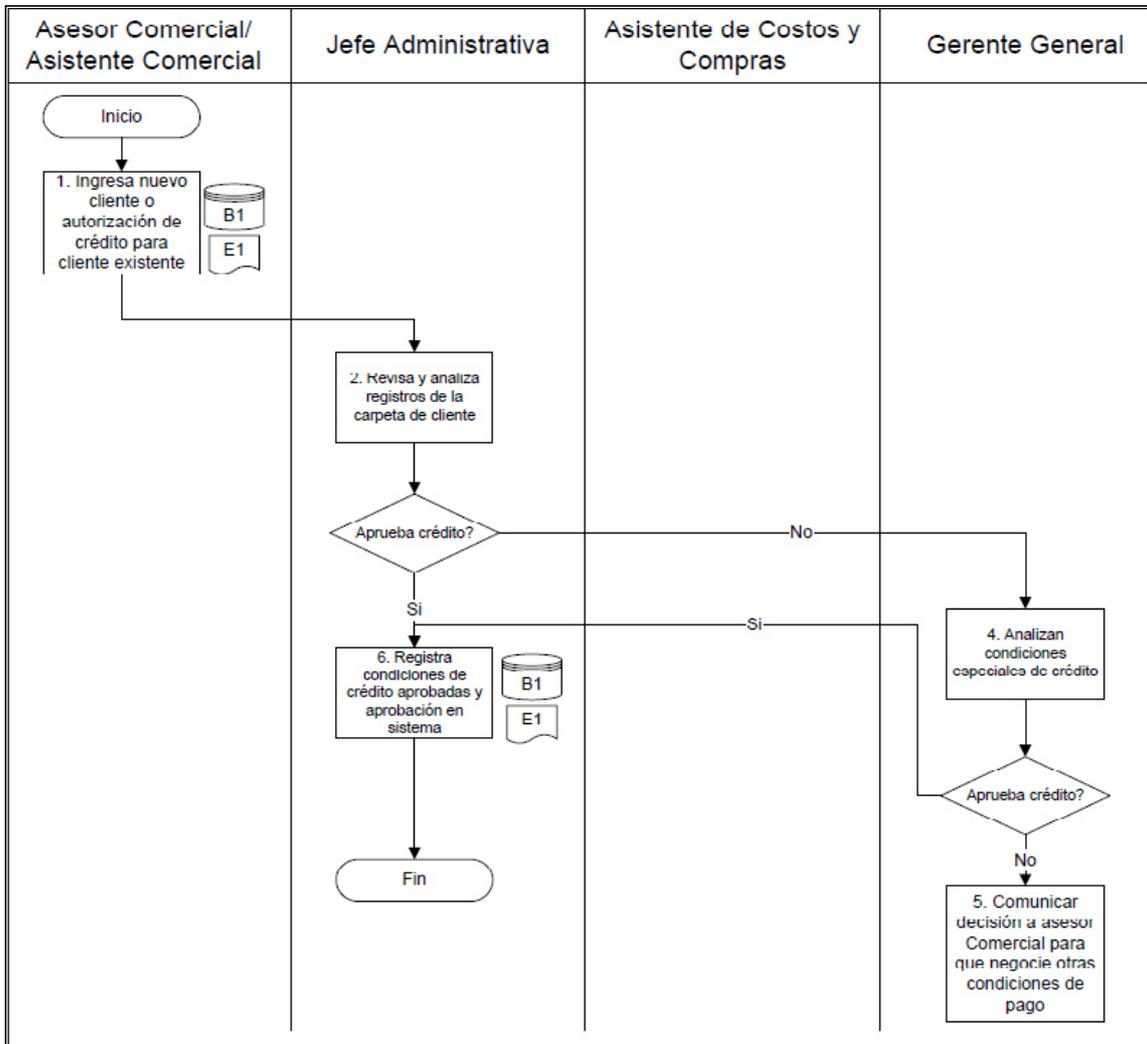
Tomado de (Grafitext Cía. Ltda., 2014)

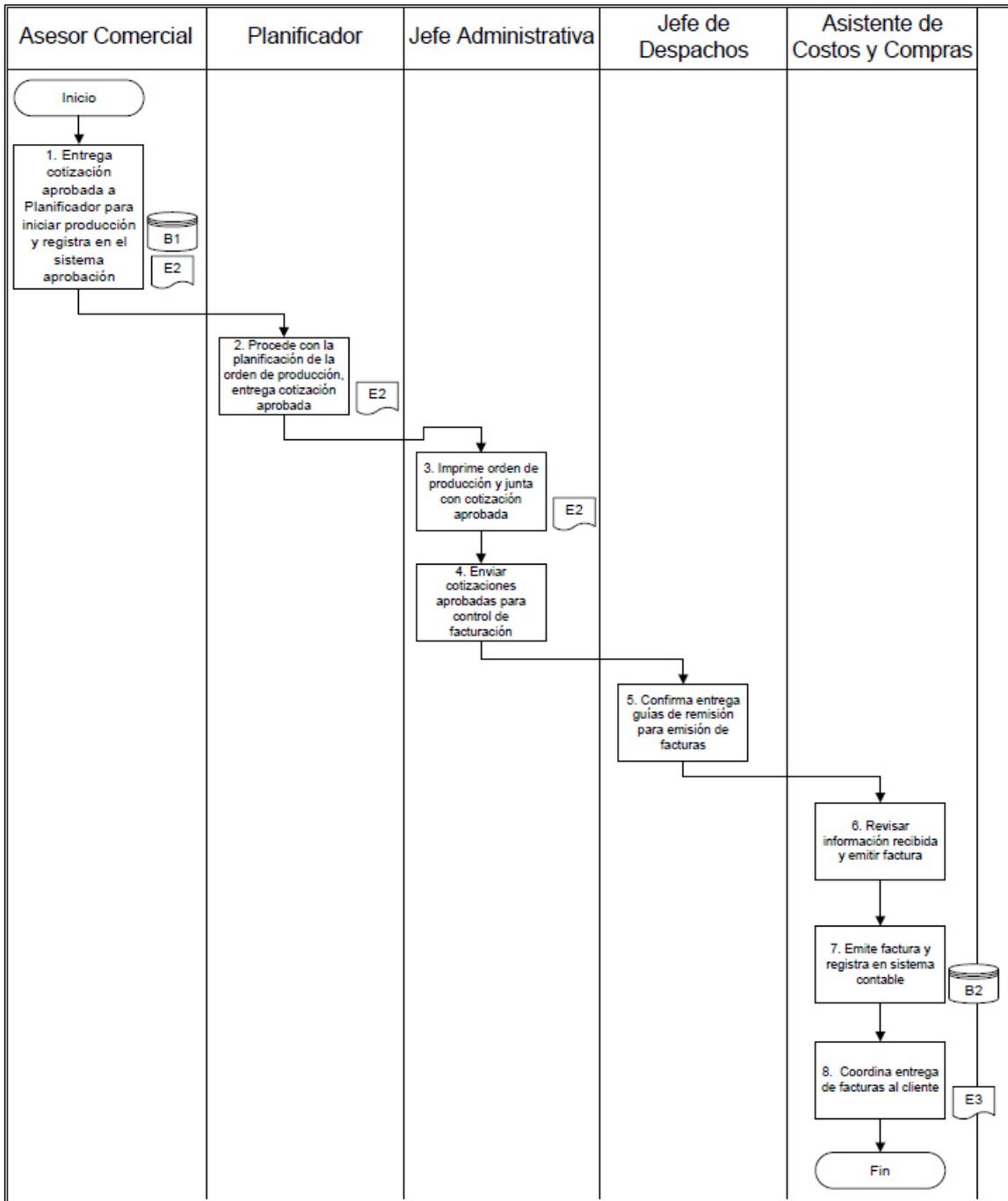
Anexo 4. Estado de Resultados 2012 - 2013 - 2014, Grafitext Cía. Ltda.

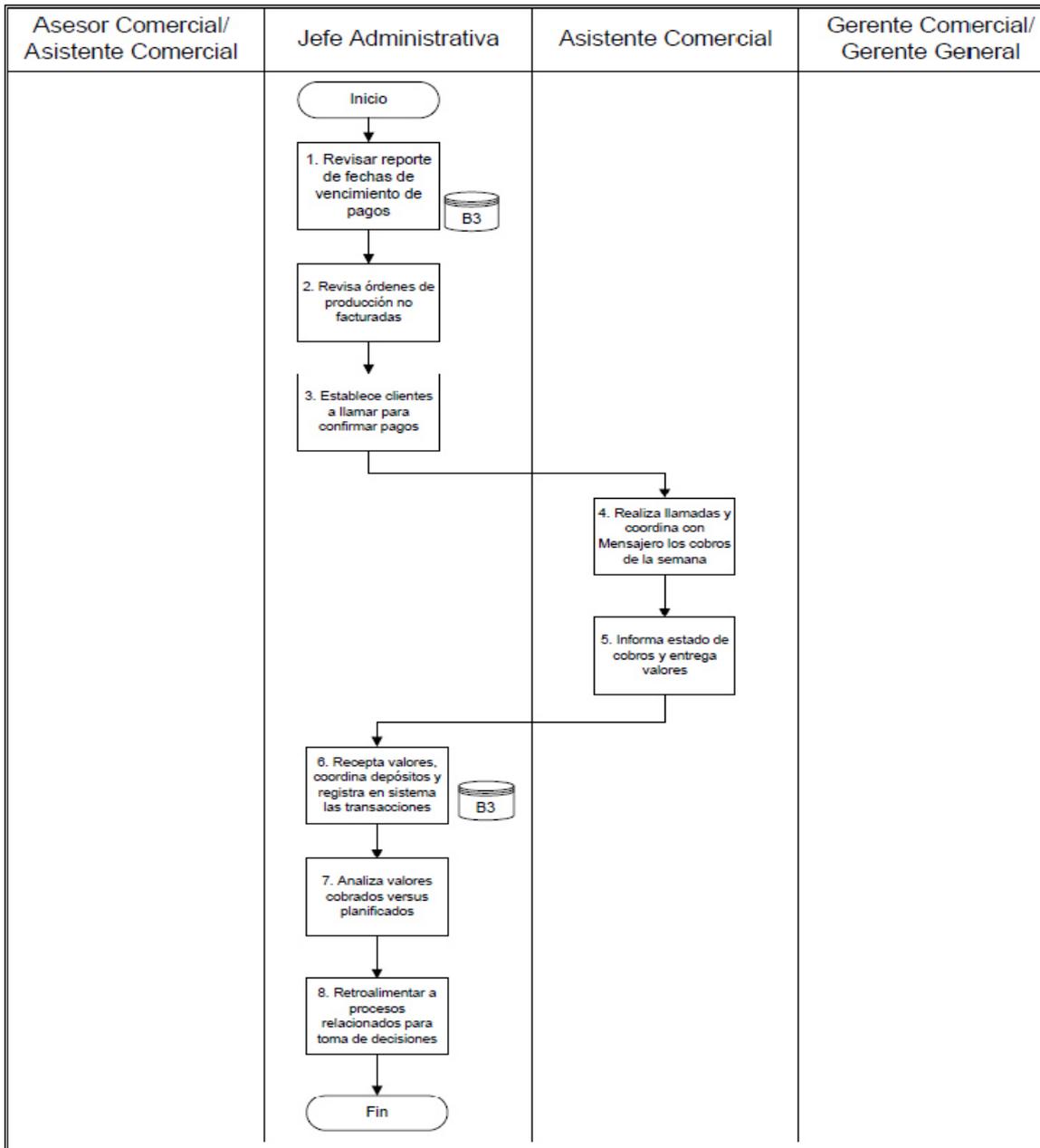
	2012	2013	2014
VENTAS CON IMPUESTOS	\$3.524.568,41	\$5.302.149,57	\$7.058.996,13
VENTAS SIN IMPUESTOS	\$3.010.856,69	\$2.910.630,84	\$1.556.090,36
DESCUENTO EN VENTAS	-\$2.960,90	-\$26.925,89	-\$181.154,94
DEVOLUCIONES	-\$59.178,21	-\$180.068,56	
= VENTAS NETAS	\$6.473.286	\$8.005.786	\$8.433.932
OTROS INGRESOS	\$9.155	\$31.628	\$5.376
COSTO DE VENTAS	-\$5.021.423	-\$5.973.366	-\$6.729.862
TOTAL COSTO DE VENTAS	-\$5.021.423	-\$5.973.366	-\$6.729.862
= UTILIDAD BRUTA	\$1.461.018	\$2.064.049	\$1.709.446
(-) GASTOS OPERACIONALES			
GASTOS DE VENTAS	-\$340.884	-\$451.968	-\$636.805
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	-\$324.988	-\$358.434	-\$345.425
AMORTIZACION			
DEPRECIACIÓN	-\$437.269	-\$521.650	
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	(1.103.140,13)	(1.332.051,62)	(982.229,81)
= UTILIDAD OPERACIONAL	\$357.878	\$731.997	\$727.216
(-) GASTOS NO OPERACIONALES			
GASTOS NO OPERACIONALES	-\$6.997	-\$9.815	-\$11.790
GASTOS INTERESES	-\$52.579	-\$81.330	
GASTOS FINANCIEROS	-\$8.758	-\$19.992	-\$84.414
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	(68.333,64)	(111.138,01)	(96.203,35)
= UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PARTICIPAC.	\$289.544	\$620.859	\$631.013
PARTICIPACION A TRABAJADORES	-\$43.432	-\$93.129	-\$94.652
= UTILIDAD DESP. DE PARTIC. TRABAJADORES	\$246.112	\$527.730	\$536.361
IMPUESTO A LA RENTA	-\$58.590	-\$132.820	-\$120.211
= UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA DEL AÑO	\$187.522	\$394.910	\$416.150

Tomado de (Grafitext Cía. Ltda., 2014)

Anexo 5. Flujograma del Proceso de Crédito y Cobranza 2013







Nota 1: E1: Solicitud de Crédito Firmada.

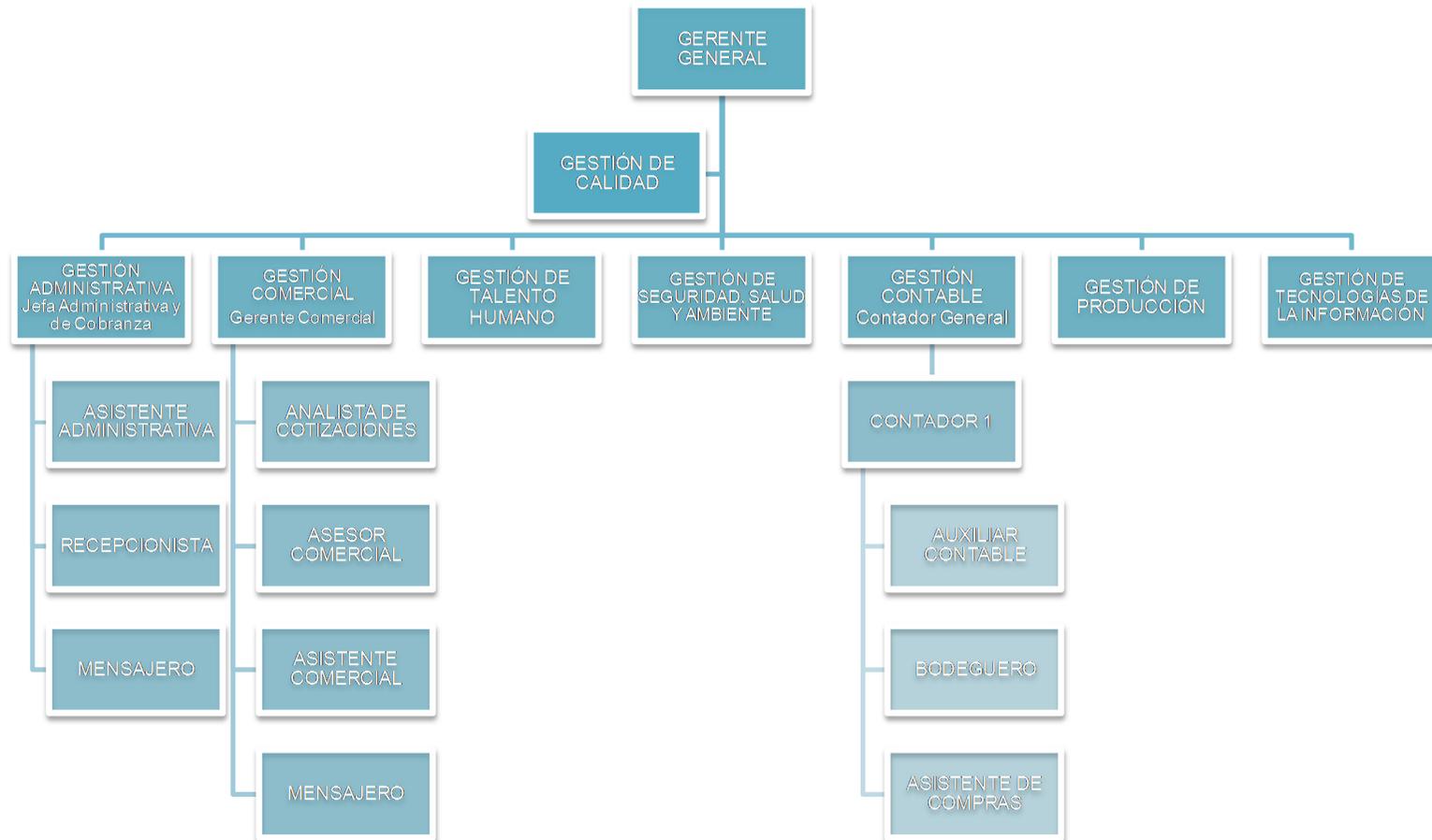
B2: Sistema Contable Grafitext

Tomado de (Grafitext Cía. Ltda., 2014)

B1: Sistema Integrado Grafitext

B3: Sistema de Cartera de Grafitext.

Anexo 6. Organigrama de Grafitext Cía. Ltda. 2014



Nota: Se ha detallado la información más relevante para el desarrollo de este proyecto
Tomado de (Grafitext Cía. Ltda., 2014)

Anexo 7. Cambios en el procedimiento de crédito y cobranza 2014

CRM DE CLIENTES SISTEMA INTEGRADO DE Grafitext Cía. Ltda.

SISTEMA INTEGRADO DE GRAFITEXT
CLIENTES y CONTACTOS

CANDO FAUSTO - GRAFICANDO

CONTACTO ACTIVO

Nombre: Fausto Cando
Cargo: Gerente
Tel fijo: 2084432
Celular: 0967647077
Ext.:
Fax:
E-mail: graf_cando@yahoo.es
Dirección: Pasaje OE31 S21-52 Y Jose Abarcas
Ciudad/País: Guayaquil

Estado del Cliente: **ACTIVO**

ESTUDIO DE CREDITO: **Credito Aprobado**

PUNTUALIDAD EN PAGOS: **Al día en los pagos**

CREDITO APROBADO: CREDITO PENDIENTE:

FACTURAS PENDIENTES:

SEGUIMIENTO REALIZADO

Realizado etc.	Fecha de Seguimiento	Detalle:
Coordinar entrega	04/04/2014	Informar hora de entrega Guia Textil para hoy 5:00 pm
Realizado etc.	04/04/2014	Fecha de Seguimiento 04/04/2014
Cancelada - No volver a llamar	08/04/2014	Se realiza seguimiento cliente contento con la entrega seg. en un año
Realizado etc.	08/04/2014	Fecha de Seguimiento 01/03/2015
Realizado etc.		Fecha de Seguimiento

Nombre	Cargo	Teléfono Fijo	Ext.	Celular	Fax	Correo	Dirección	Ciudad/País
Fausto Cando	Gerente	2084432		0967647077		graf_cando@yahoo.es	Pasaje OE31 S21-52 Y Jose Abarcas	Guayaquil

ILUSTRACIÓN 16. CRM DE CLIENTES GRAFITEXT CÍA. LTDA.
Tomado del Sistema Integrado de Grafitext Cía. Ltda. FILEMAKER.

Nota 1: E1: Solicitud de Crédito Firmada. B1: Sistema Integrado Grafitext
B2: Sistema Contable Grafitext B3: Sistema de Cartera de Grafitext.

Nota 2: Se observa el CRM de cliente de Grafitext Cía. Ltda., en el cual la Jefa Administrativa colocará si el crédito del cliente se encuentra APROBADO, para que el asesor comercial pueda crear la orden de producción.

Nota 3: CRM de cliente, información general del cliente y/o de la empresa, contactos, y datos fundamentales para el departamento de Crédito y Cobranza como el crédito aprobado, la puntualidad en los pagos, plazo de crédito, fechas de corte de recepción máxima de facturas, si generan o no retenciones y horario de confirmación de pagos.

Tomado de (Grafitext Cía. Ltda., 2014)

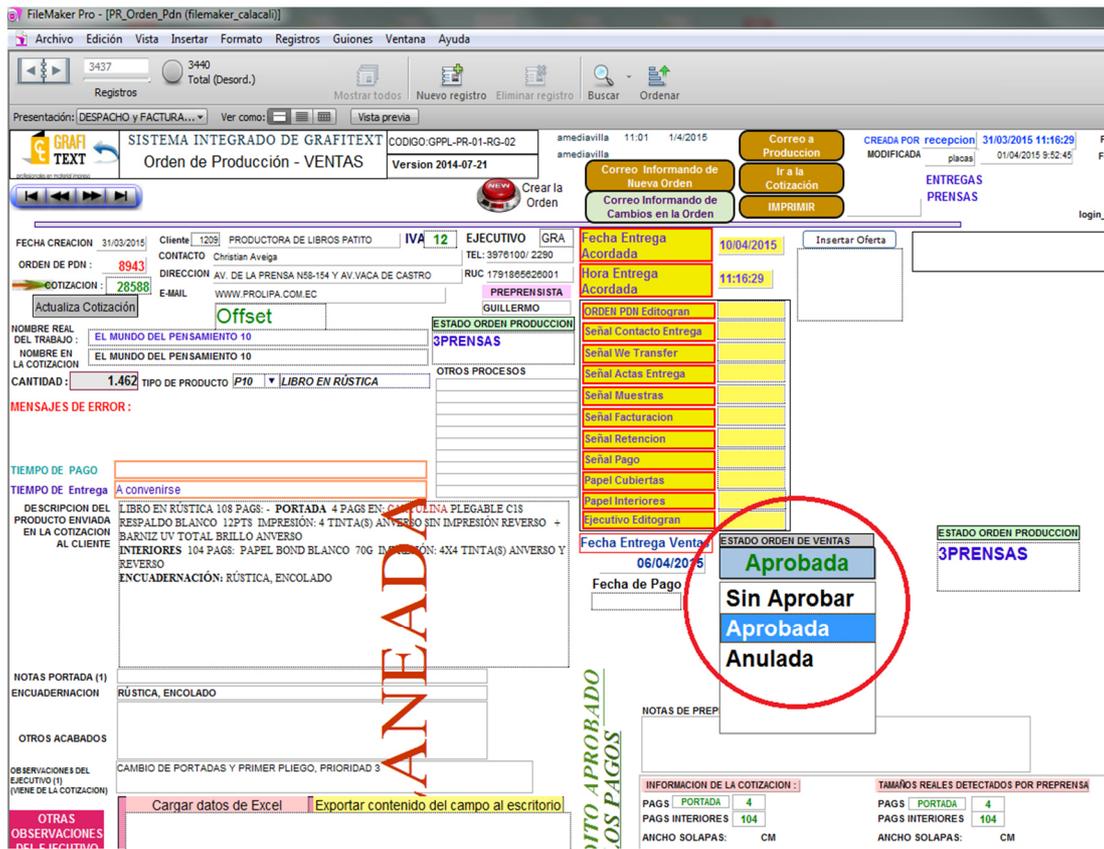


ILUSTRACIÓN 17. ORDEN DE PRODUCCIÓN SISTEMA INTEGRADO DE GRAFITEXT CÍA.LTDA.

Tomado del Sistema Integrado de Grafitext Cía. Ltda. FILEMAKER.

Nota 1: Orden de Producción, contiene toda la información de los requerimientos del cliente. Cuando la orden se encuentra APROBADA: el cliente se encuentra al día en los pagos y aceptó la cotización con el precio que se facturará. SIN APROBAR: El cliente no ha aprobado la cotización o se encuentra en mora y la Jefa Administrativa no ha aprobado la producción del trabajo. ANULADA: La orden de producción aunque el seguimiento fue oportuno no fue aprobada al final por el cliente sea por pruebas de producción, tiempos de entrega, entre otros.

Nota 2: La orden de producción generada en el Sistema de Producción de Grafitext Cía. Ltda., debe ser APROBADA por la Jefa Administrativa y de Cobranza quien verificará: aprobación de la cotización por parte del cliente de acuerdo a los valores establecidos en la misma y el cumplimiento de pagos de los clientes para que no se encuentre en mora, y el Gerente de Producción pueda planear y confirmar la ejecución de la misma con el cumplimiento de este filtro.

Tomado de (Grafitext Cía. Ltda., 2014)

SISTEMA DE COBRANZA DE GRAFITEXT CÍA. LTDA.

PanelPrincipal - [Cobranza]

Administración Comercial Cartera Reportes

CLIENTE: PANCHI MEDIAVILLA SANTIAGO FERNANDO
RUC: 1711661734001
Razón Social: PANCHI MEDIAVILLA SANTIAGO FERNANDO
CIUDAD: Quito

DIRECCION: AV. RIO PUCUNO S/N Y AV. RIO BIGALUI

NOTAS Y FACTURAS

DOCUMENTO	Val_Pag	DESCRIPCION	FECHA	PLAZO	VENCIMIENTO	SIN IVA	CON IVA	RET	DEP_TRANSF	PAGADO
F-1972		LIBROS LECTU...	03/12/2013 10:53	180	01/06/2014 10:5...	15,063.27	15,063.27	0.00	15,063.27	15
F-1971		LIBROS LECTU...	03/12/2013 10:53	180	01/06/2014 10:5...	19,941.73	19,941.73	0.00	19,941.73	19
F-3026		LIBROS POR TE...	22/12/2014 11:58	120	21/04/2015 11:5...	31,461.29	31,461.29	0.00	0.00	
F-3025		LIBROS POR TE...	22/12/2014 11:58	120	21/04/2015 11:5...	45,000.00	45,000.00	0.00	0.00	

Pagos y Cheques Anticipos Documentos Garantía

PAGOS REALIZADOS

TIPO	VALOR	FECHA	AFECTA	OBSERVACION
Dep. Cheque	8,898.12	08/07/2014	F-1971	PROPORCIONA...
Dep. Cheque	15,000.00	19/07/2014	F-1971F-1972	F-1971 F-1972
Transfer	5,000.00	14/01/2015 17:55	F-1972	F-1972
Dep. Cheque	28,000.00	21/01/2015	F-1972F-3025	F-1972 F-3025

CHEQUES DEL CLIENTE

NUMERO	VALOR	CUENTA	STATUS	FECHA
169	15,000.00	3488008104	COBRADO	19/07/2013 9:48
1429PROPORCI...	8,898.12	3423203704	COBRADO	23/06/2014 18:22
44710	28,000.00	0009325620	COBRADO	20/01/2015 12:00

Pagos

USUARIO
 ANITA
 CLAVE

 Aceptar Cancelar

Total CxC: 111,860.05 Total Anticipos: 0.00
 Total Pagos: 56,898.12 Total Vencido: 0.00
 Total Saldo: 54,961.93 Total por Vencer: 0.00
 Total Cheques: 0.00

ILUSTRACIÓN 18. SISTEMA DE COBRANZA DE GRAFITEXT CÍA.LTDA.

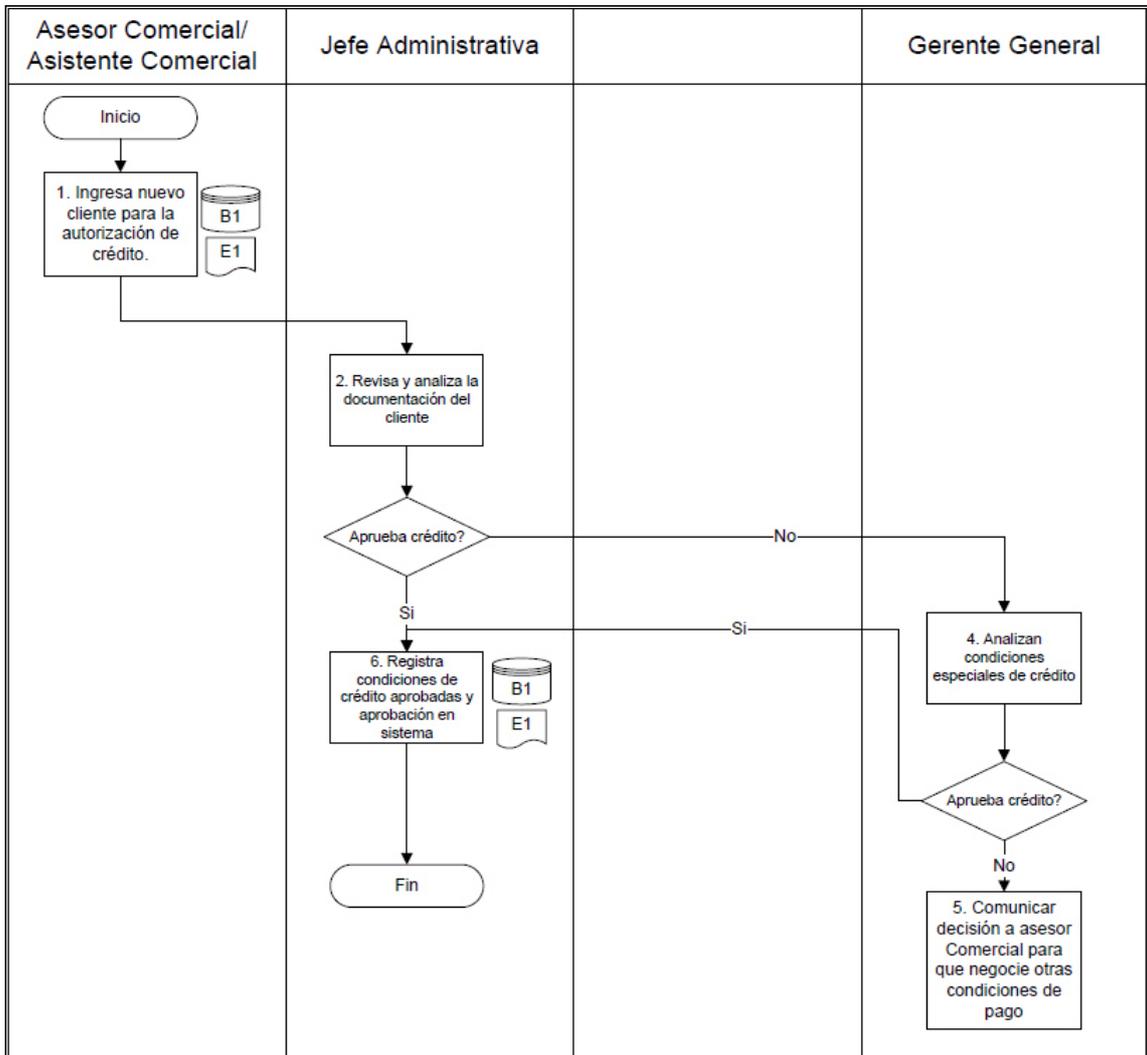
Tomado del Sistema de Cobranza de Grafitext Cía. Ltda.

Nota 1: Sistema de Cobranza de Grafitext Cía. Ltda. sistema no contable en donde la Jefe Administrativa y de Cobranza ingresa las facturas de clientes, pagos, retenciones, notas de crédito y realiza el seguimiento mediante informes de la cartera, este sistema entró en funcionamiento en el año 2012.

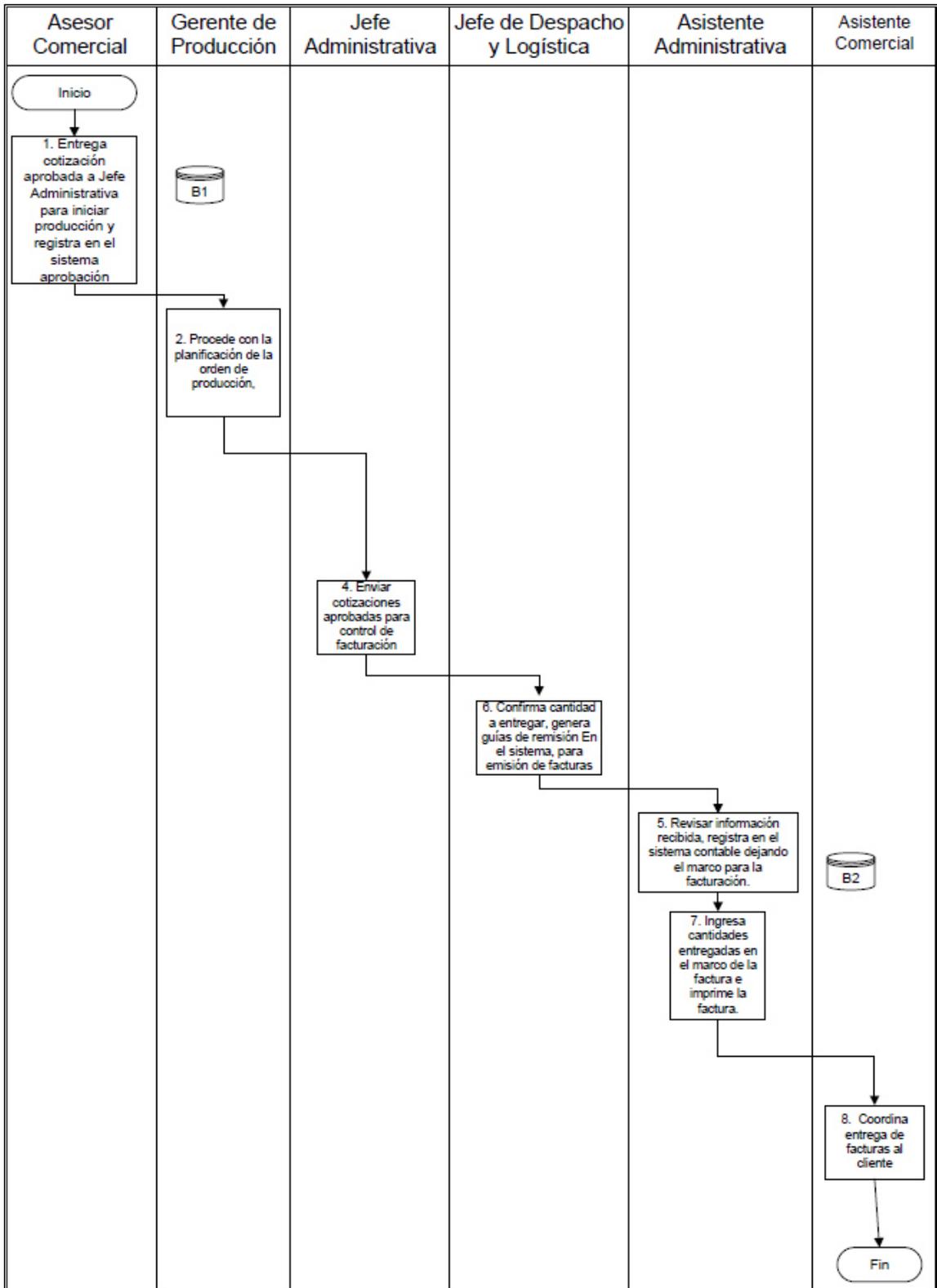
Nota 2: os asesores comerciales tienen acceso para la revisión de estados de cuenta de sus clientes para su seguimiento, cortes de facturas de sus clientes por cobrar y comisiones que no son canceladas sin el pago total de las facturas emitidas.

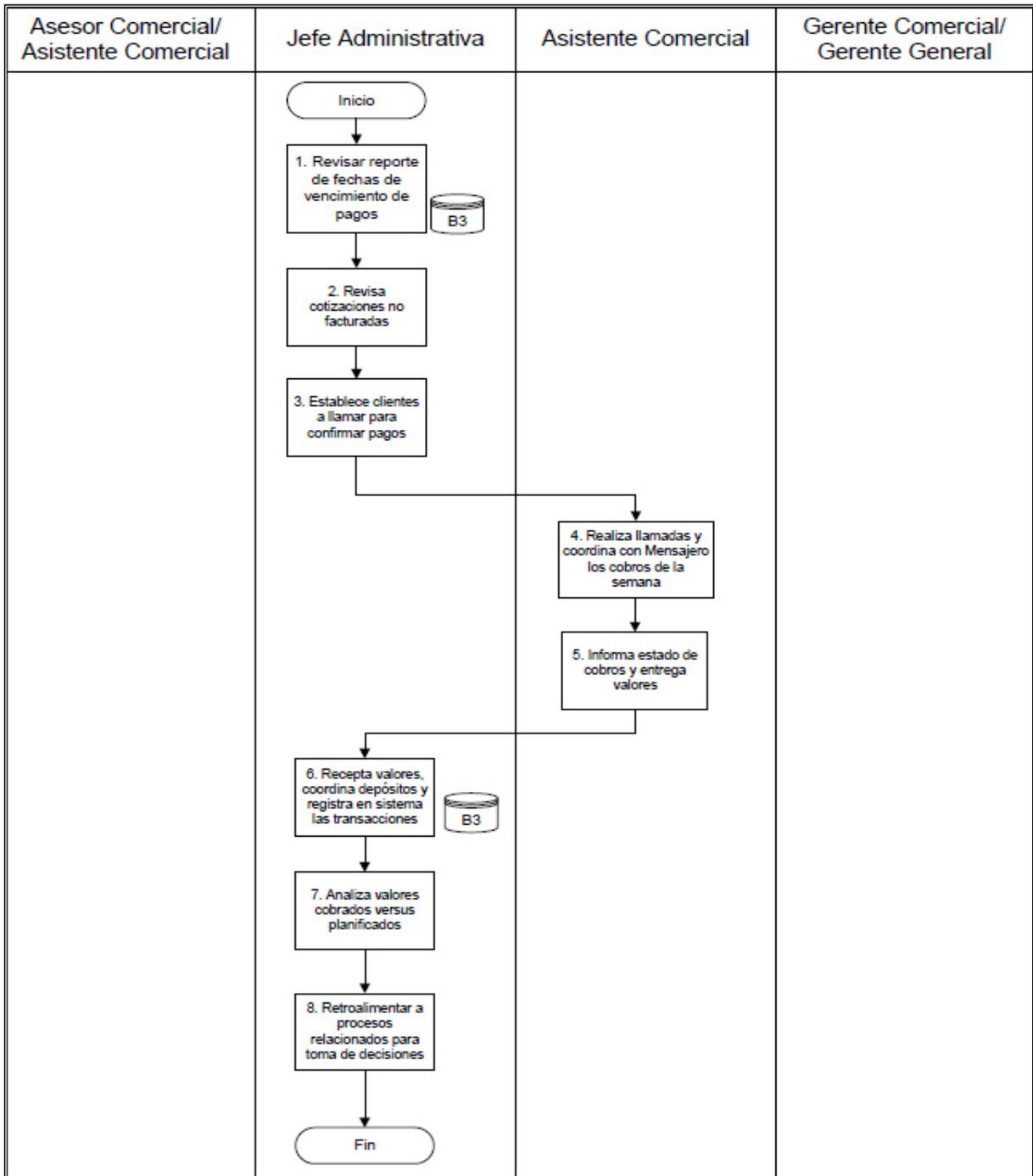
Tomado de (Grafitext Cía. Ltda., 2014)

Anexo 8. Flujograma del Proceso de Crédito y Cobranza 2014



Tomado de (Grafitext Cía. Ltda., 2014)





Nota 1: E1: Solicitud de Crédito Firmada.

B2: Sistema Contable Grafitext

B1: Sistema Integrado Grafitext

B3: Sistema de Cartera de Grafitext.

Tomado de (Grafitext Cía. Ltda., 2014)

Anexo 9. Políticas de Crédito y Cobranza de Grafitext Cía. Ltda.

POLÍTICA DE CRÉDITO Y COBRANZA

Requisitos Generales:

- Los clientes que requieran crédito para acceder a los servicios de Grafitext deben entregar la siguiente información de acuerdo a su perfil:
 - Solicitud de crédito llena y firmada por el Representante Legal
 - Copia del RUC actualizada
 - Copia de cédula del representante legal actualizada
 - Nombramiento del representante legal vigente
 - Certificado Bancario reciente
 - Certificado Comercial reciente

- La Jefatura Administrativa aprueba las modificaciones a los términos de crédito establecidos y documentación requerida.

- Los clientes antiguos no requerirán actualizar dicha información debido a que se les ha establecido un crédito con anterioridad, y poseen historial de pagos.

- Los clientes con pago de contado no requerirán análisis de crédito.

- Entidades gubernamentales y del Estado no presentarán estos requisitos.

- Clientes que no presenten documentación y soliciten crédito solamente podrán ser aprobado por Gerencia.

Crédito inicial:

- El crédito otorgado a cuentas nuevas, se establece en base en los resultados de la investigación de buró de crédito, referencias y en porcentaje del capital total declarado por cliente. Se tomará en cuenta también reputación en el mercado, y negociaciones por volumen de acuerdo a los siguientes montos:

MONTO (dólares)		PLAZO (días)
Desde	Hasta	
\$ -	\$ 1,500.00	30
\$ 1,500.00	\$ 10,000.00	60
\$ 10,000.00	en adelante	90

- Para clientes que soliciten un límite de crédito mayor a \$ 40,000.00 dólares americanos, este deberá ser aprobado por el Gerente General.
- Los clientes deben respaldar su deuda mediante la firma de un pagaré por los montos de la deuda, a consideración de la Jefatura Administrativa.

Ampliación y Disminución de crédito:

- Los aumentos se establecen de acuerdo al cumplimiento y forma de pago de los clientes.
- El crédito de los clientes se disminuye proporcionalmente, si éstos no liquidan sus deudas en forma oportuna.

Calificación de Clientes:

El rango de calificación de clientes se realizará de acuerdo a la siguiente escala:

CALIFICACIÓN	
Excelente	Pago puntual 0 < 5 días de retraso
Muy bueno	Pago puntual 0 < 15 días de retraso
Bueno	< 30 días de retraso
Regular	< 45 días de retraso
Malo	> 45 días de retraso

Cancelación de crédito:

- **El crédito a los clientes se cancela cuando:**
 - Incumplimiento repetitivo de pagos fuera de plazo.
 - Pago con cheque sin fondos.

Cartera incobrable:

- **Cobranza Administrativa:**
 - En primera instancia se realizarán convenios de pago con los clientes con plazos establecidos y se cargarán intereses en los acuerdos de pago que sean mayores a 2 meses de retraso.

- **Cobranza Pre- Judicial y Judicial:**
 - Las cuentas que no puedan ser cobradas de manera administrativa, son asignadas a agencias de cobranza o abogados previa autorización de Gerente General.

Revisado Quito, 13 de Diciembre de 2013

Ing. Christian Calderón

GERENTE GENERAL

Tomado de (Grafitext Cía. Ltda., 2014)

Anexo 10. Formato de Solicitud de crédito de Grafitext Cía. Ltda.

	Gestión de Facturación y Cobranzas	Versión: 01 FC-PR-01-RG-01
	SOLICITUD DE CREDITO	

DATOS GENERALES

Razón Social:		Nombre Comercial:		
#RUC	Email:	Teléfono 1	Teléfono 2	Fax
Dirección:				

DATOS PERSONALES REPRESENTANTE LEGAL O PROPIETARIO

Nombres y Apellidos		Cédula de Identidad	Nacionalidad	
Cargo que desempeña	Tiempo	Estado Civil	Nombre del Cónyuge	Ced Identidad Cónyuge
Tipo de Vivienda		Valor del Alquiler	Nombre del Arrendador	Teléfono
Propia () Alquilada () Otros ()		Dirección: calle, intersección, barrio y urbanización (información indispensable)		
			Teléfono 1	Teléfono 2

REFERENCIAS BANCARIAS

Banco	Ciudad	No. Cuenta	Tipo	Fecha Apertura	Por Pagar	
			Ahorros () Corriente ()		Préstamos	SI () NO ()
			Ahorros () Corriente ()		Cancelado	SI () Por vencer ()
Tarjeta de Crédito		Banco	Número	Fecha Apertura	Estado	
					Vigente ()	Vencido ()
					Vigente ()	Vencido ()

REFERENCIAS COMERCIALES - PROVEEDORES

Casa Comercial	Responsable	Antigüedad	Prom. Comp	Monto Crédi	Plazo	Teléfono

INFORMACION ADICIONAL

VEHICULO	MARCA	MODELO	AVALUO
VEHICULO	MARCA	MODELO	AVALUO
PROPIEDAD	UBICACIÓN		AVALUO
PROPIEDAD	UBICACIÓN		AVALUO

CONTACTO DE COBRANZA

Nombre de Contacto:	Teléfono:	Mail:
---------------------	-----------	-------

Por medio de la presente autorizo a la empresa GRAFITEXT CIA. LTDA. a publicar de considerarlo necesario los saldos de las operaciones de orden

FIRMA DEL SOLICITANTE

PARA USO INTERNO - DPTO DE CREDITO	
Cupo Aprobado \$:	_____
Condiciones:	_____
Observaciones:	_____
Fecha,	_____
Responsable	_____ Autorización: _____

Tomado de (Grafitext Cía. Ltda., 2014)