



UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADOS

**TESIS EN OPCION AL GRADO CIENTÍFICO DE MAGISTER EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TITULO: PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA ADMINISTRACIÓN
FINANCIERA DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA DIRECCIÓN
REGIONAL "INAR" DE COTOPAXI (ex CODERECO).**

AUTOR: Dr. Jorge Alfredo Parreño Cantos

TUTOR: Dr. C Ángel R. Pérez Bello (PhD)

LATACUNGA - ECUADOR

2010



PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LAS CUENTAS POR
COBRAR EN LA DIRECCIÓN REGIONAL “INAR” DE
COTOPAXI (ex CODERECO)

Autor: Dr. Jorge Alfredo Parreño Cantos

RESUMEN

La Dirección Regional “INAR” de Cotopaxi (ex CODERECO) presenta saldos contables elevados en sus cuentas por cobrar, dentro de las que existen importes correspondientes a años anteriores.

Lo anterior, muestra claramente una contradicción fundamental, ya que por un lado se financian las obras de riego y se ejecuta la distribución del agua a los productores de la región y por otro no se recuperan estos recursos, lo que constituye un elemento fundamental dentro de la Misión de la corporación, por lo que el ciclo financiero es ineficiente, al no permitir, los niveles de solvencia adecuados y la recuperación de las inversiones realizadas.

Diferentes autores han formulado una teoría científica capaz de explicar el problema de esta investigación, así como existen varias teorías o generalizaciones empíricas que han sido demostradas y que son aplicables a esta situación. Sin embargo, se requiere de un sistema que permita perfeccionar la gerencia de las cuentas por cobrar, específicamente para empresas de este tipo, y solucionar el problema científico que se enuncia, lo que se realiza por medio de una investigación de desarrollo, al aplicar teorías ya existentes a situaciones nuevas, pero que no requieren de la elaboración de un nuevo modelo teórico. Por todo lo anteriormente expuesto el **Problema Científico** es el siguiente:

La inexistencia de un Sistema de Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar en la Dirección Regional de “INAR” de Cotopaxi, (ex CODERECO), impide la eficiente gestión de estas.

Se presentan los métodos y procedimientos a través de los cuales se ejecutará la Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar. Lo que conforma la propuesta metodológica elaborada para transformar el Campo de Acción seleccionado y cumplimentar la Hipótesis y muestra un sistema cuya lógica es producir información para solucionar los problemas que se presentan en la administración de estas cuentas y crear un nuevo valor que es la habilidad para resolverlos mediante los procedimientos elaborados.

DESCRIPTORES: Sistema, Administración y Cuentas por Cobrar.



PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LAS CUENTAS POR
COBRAR EN LA DIRECCIÓN REGIONAL “INAR” DE
COTOPAXI (ex CODERECO)

Autor: Dr. Jorge Alfredo Parreño Cantos

ABSTRACT

The Regional Direction of "INAR" Cotopaxi (ex CODERECO) features high account balances in their accounts receivable, within which there are figures for previous years.

This fact clearly shows a fundamental contradiction, because on the one hand there are financed irrigation works and runs the distribution of water to producers in the region and on the other hand these resources are not recovered, which is a key element in Mission of the corporation, so the financial cycle is inefficient, because it does not allow adequate solvency levels and the recovery of the investments.

Several authors have formulated a scientific theory capable of explaining the research problem, and there are several theories and empirical generalizations that have been proven and that are applicable to this situation. However, it requires a system to improve the management of accounts receivable, specifically for this kind of business, and to solve the scientific problem that is stated, which is done through a development research, to apply existing theories to new situations, but do not require the development of a new theoretical model. For all the above the Scientific Problem is:

Don't exist a Financial Management System of Accounts Receivable in the Regional Direction of "INAR" Cotopaxi, (ex CODERECO), which Allowing an efficient management of these.

In the following work, methods and procedures are presented through which runs the Financial Management Accounts Receivable. It constitutes the methodology developed to transform the selected of action and to complete the scenario and displays a system whose logic is to produce information to solve problems that arise in the administration of these accounts and create new value that is the ability to procedures developed to resolve them through.

DESCRIBERS: System, Administration, Accounts Receivable.

INTRODUCCION

La Administración del Capital de Trabajo, el que se entiende como la diferencia entre el Activo Circulante y el Pasivo Circulante, es uno de los aspectos más importantes de la administración financiera, ya que de no mantenerse un nivel adecuado de este es muy probable que se llegue a niveles de insolvencia que hagan que la empresa en cuestión se declare en estado de quiebra. De aquí que los Activos Circulantes deben ser lo suficientemente grandes como para poder cubrir los Pasivos Circulantes y de esta forma garantizar niveles de seguridad adecuados.

Dentro del Capital de Trabajo, las Cuentas por Cobrar ocupan un lugar de suma importancia, sobre todo, porque dado su carácter, garantizan niveles de solvencia que aseguran los recursos necesarios para el desarrollo armónico del ciclo productivo o de servicios de las empresas propiciando mediante su cobro los recursos monetarios necesarios para la continuidad del proceso productivo o de servicios, de ahí su papel relevante dentro del capital de trabajo o fondo de maniobra de las empresas. En la Dirección Regional, "INAR", de Cotopaxi, el nivel de las Cuentas por Cobrar con respecto al Capital de Trabajo es de un 14%, al cierre de Marzo del 2009, según se muestra en el Balance General de la Institución en esa fecha, existiendo dentro de estos saldos atrasados correspondientes a años anteriores.

La administración eficiente de las Cuentas por Cobrar garantiza el reintegro de la inversión realizada al ofrecer los créditos o inversiones que estas representan, la respuesta adecuada en cuanto se refiere al pago de las mismas por parte de los clientes, obteniéndose los cobros y por ende el efectivo necesario para garantizar la continuidad de las operaciones de la empresa. De aquí que la Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar represente uno de los aspectos más importantes dentro de los procesos gerenciales de las empresas y en particular de la administración financiera de estas, lo que en el caso de "INAR" Regional Cotopaxi, sus operaciones financieras han sido debidamente reguladas y ejecutadas por lo que se dispone en la normativa emitida por el Ministerio de Economía y Finanzas, mediante Acuerdo 182, R.O. 249, de Enero del 2001.

De todo lo anterior, se deriva la actualidad del tema de investigación, toda vez que la dinámica del gerenciamiento de estas es uno de los aspectos medulares de todas las empresas en la actualidad y de estas organizaciones en particular.

El Sistema de Cobros y Pagos, es la denominación con que internacionalmente se define al conjunto de instrumentos o medios, instituciones, procedimientos y sistemas de comunicación y de información, que se establecen para organizar la ejecución de los cobros y pagos entre las personas jurídicas y naturales, derivadas de la compra-venta de mercancías y servicios, para realizar mediante diversas formas las transferencias de los correspondientes recursos financieros entre las partes interesadas, fundamentalmente a través de sus cuentas bancarias, por lo que constituye el mecanismo a través del cual se origina el desarrollo final de la gestión de las Cuentas por Cobrar.

La investigación referida a los cobros y pagos es de vital importancia en este contexto ya que exige que las empresas tengan que cubrir sus gastos en base a sus ingresos y generar un margen de utilidad para que sean cada vez más eficientes y competitivas, para lograr el uso racional de las reservas para su mejor funcionamiento. El mismo afecta sensiblemente la eficiencia de la política monetaria establecida o que se pretenda establecer, por lo que sus modificaciones, prácticas y conceptos deben estar identificados con los objetivos a corto y mediano plazo de dicha política.

De lo anterior se deriva la importancia de contar con mecanismos financieros dirigidos a una eficiente administración financiera en este grupo del Activo Circulante y en general de toda la Dirección Regional.

La Misión de la Dirección Regional “INAR” de Cotopaxi, creada mediante Decreto Ejecutivo No 695 del 12 de Noviembre de 2007, como entidad de derecho público, con presupuesto propio y con autonomía administrativa y financiera, adscrita al Ministerio de Agricultura quien absorbe a la Corporación de Desarrollo Regional de Cotopaxi “**ex CODERECO**” con todas las competencias, tareas y actividades que consiste en **“Propender al Desarrollo Sustentable de la Provincia de Cotopaxi, mediante el Manejo Integral de los recursos hídricos de las cuencas hidrográficas y sistemas de riego, de drenaje, protección y control de fuentes y corrientes de agua, la constitución y administración, con el respaldo económico de su autogestión y la Ley 093, con la garantía del personal humano calificado en bases a principios de lealtad, honestidad, igualdad, realizará mediante la modalidad de contratación o mediante la concesión de obras públicas, estableciendo los procedimientos contractuales para los estudios, diseños y construcción de las obras, proporcionando asistencia y capacitación técnica a organizaciones para ejecutar la inversión de las asignaciones presupuestarias que hayan sido creadas por las leyes exclusivamente para la Provincia de Cotopaxi”**

En consonancia con la misión establecida, en la Dirección Regional "INAR" de Cotopaxi, existe por contratación el otorgación de arrendamiento de agua para riego, particular que permite devengar intereses. De esto se desprende el rubro de cuentas por cobrar, entre los cuales se encuentran los siguientes conceptos:

- Por convenios, particulares, clientes o Juntas de Regantes.
- Por re facturaciones por cuentas atrasadas.
- Otros importes: valor agregado a obtener del estado.

La ex Corporación "CODERECO" hoy Dirección Regional "INAR" de Cotopaxi en el periodo comprendido desde el 1ro de Enero con corte al 31 de Marzo del 2009, presenta en sus saldos un monto elevado de valores por cobrar, dentro de los que existen importes correspondientes al año anterior, sin que existan los mecanismos financieros que posibiliten el establecimiento de políticas que permitan el gerenciamiento eficiente de las Cuentas por Cobrar, lo que atenta contra el desarrollo de la institución, y en particular de sus niveles de solvencia.

Estos saldos, tienen que ser depurados a través de la creación de nuevos procedimientos que nos ayudarán a ser más eficaces y eficientes en la toma de decisiones vinculadas con la gestión eficiente de las Cuentas por Cobrar de la empresa, lo que permitirá reducir los altos montos por cobrar existentes hasta el momento.

Por lo expuesto hasta aquí se observa claramente una contradicción fundamental, la misma que radica en que por un lado se financian las obras de riego y se ejecuta la distribución del agua a los distintos productores agrícolas de la región que ejecuta la Dirección Regional "INAR" de Cotopaxi y por otro no se recuperan estos recursos, por lo que el ciclo financiero es ineficiente, no permitiendo, los niveles de solvencia que posibiliten el cumplimiento adecuado de los cobros y los pagos por parte de esta organización y la recuperación de las inversiones realizadas en el sistema de distribución y beneficio de los sistemas de Riego y Drenaje de las cuencas hidrográficas de la Provincia de Cotopaxi.

De aquí que, aunque diferentes autores han investigado sobre esta materia y existe una teoría científica capaz de describir y explicar el problema de la investigación, así como que existen varias teorías o generalizaciones empíricas en otros países que han

sido demostradas y que son aplicables a esta situación, se requiere de una herramienta que pueda contribuir a perfeccionar el empleo y concepción de un sistema de gestión de las cuentas por cobrar, específicamente para empresas de este tipo que permita solucionar el problema científico que se enuncia a continuación, por lo que se está en presencia de una investigación llamada desarrollo, donde se aplican teorías ya existentes a situaciones nuevas pero que no requieren de la elaboración de un nuevo modelo teórico.

De todo lo anteriormente expuesto, se desprende la gran importancia social que tiene la situación planteada, toda vez que se hace imprescindible la recuperación financiera de los recursos invertidos, según se establece, para lo cual La Dirección Regional "INAR" de Cotopaxi (ex CODERECO), debe transformar y perfeccionar sus mecanismos financieros y en particular los que tienen que ver con el aspecto esencial de esta investigación que es la Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar, lo cual, no sólo por ser considerado un elemento netamente empresarial sino porque los recursos puestos en interés del desarrollo de esta actividad pertenecen al estado ecuatoriano, se debe enfatizar en su importancia y en la necesidad de resolver el mismo, y que a tenor con el Artículo 17 de la Ley de Aguas del Estado Ecuatoriano, se establece:

“El estado recuperará el valor invertido en los canales de riego para uso agropecuario en función de la capacidad de pago de los beneficiarios mediante títulos de créditos emitidos por las corporaciones regionales de riego, agencias de agua y demás entidades estatales vinculadas con este servicio público, cuando la administración, operación y mantenimiento de los sistemas de riego se encuentren total o parcialmente bajo la responsabilidad de estos organismos”

Lo anteriormente planteado, en la antedicha ley de aguas, no se cumple totalmente, lo que se demuestra en la existencia de altos niveles de cuentas por cobrar, inclusive de períodos anteriores.

Por todo lo anteriormente expuesto el **Problema Científico** se enuncia de la manera siguiente:

No existe un Sistema de Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar en la Dirección Regional “INAR” de Cotopaxi, (exCODERECO), que permita la eficiente gestión de estas.

De aquí que el **Objeto de Estudio** de esta investigación sean los procesos gerenciales de la Dirección Regional “INAR” de Cotopaxi (exCODERECO) vinculados con la Administración Financiera del Capital de Trabajo y como **Campo de Acción** seleccionado, el Sistema de Gestión de las Cuentas por Cobrar, como herramienta para el desarrollo de una posición financiera sólida, que posibilite la eficiencia de este importante componente de la inversión de la empresa y que contribuya además, al saneamiento financiero de la organización.

En virtud de lo anterior, **La Hipótesis** se enuncia de la siguiente manera:

Si se utiliza un Sistema de Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar en la Dirección Regional de “INAR” de Cotopaxi, (exCODERECO), entonces se obtendrá la eficiencia en el gerenciamiento de estas.

Las Variables vinculadas con la hipótesis enunciada son las siguientes:

Variable Dependiente: Los sistemas de gestión financiera del crédito.

Variable Independiente: Los componentes de la gestión financiera de la gestión del crédito.

De todo lo anterior se desprende que el **Objetivo General** de la investigación se enuncie de la forma siguiente:

Diseñar una propuesta metodológica de un Sistema de Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar para la Dirección Regional de “INAR” de Cotopaxi (ex CODERECO).

Este objetivo se deriva en los **Objetivos Específicos** que se plantean a continuación:

- Realizar la fundamentación teórica de los procedimientos para la Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar.
- Determinar los principios, métodos y procedimientos a través de los cuales se ejecutará la Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar en la Dirección Regional de “INAR” de Cotopaxi (exCODERECO), como un sistema.
- Demostrar la viabilidad de la propuesta elaborada para la Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar en la Dirección Regional de “INAR” de Cotopaxi (ex CODERECO).

La novedad metodológica y el aporte práctico de este trabajo se basa en nuestro planteamiento anterior referido a que a pesar de que existe una teoría científica capaz de describir y explicar el problema de la investigación y varias teorías o generalizaciones empíricas que han sido demostradas y que son aplicables al problema de la investigación éstas no han sido aplicadas a este tipo de empresa, requiriéndose de una transferencia tecnológica la cual implicará la adecuación de las mismas a las características propias de la Dirección Regional de “INAR” de Cotopaxi (ex CODERECO) y que pudieran ser empleadas por el resto de este tipo de empresas en El Ecuador, por lo que se está en presencia de una investigación llamada desarrollo, donde se aplican teorías ya existentes a situaciones nuevas pero que no requieren de la elaboración de un nuevo modelo teórico.

En la formulación y solución de los principales problemas se ha adoptado un método con fundamento dialéctico, determinado por el enfoque en sistema de todos los elementos que concurren en la solución deseada, partiendo de lo general a lo particular y definiendo resultados significativos que se adecuen a las condiciones de la organización “INAR” de Cotopaxi (ex CODERECO), logrando un nivel de generalización en las soluciones encontradas que permitan la aplicación a las características específicas de este tipo de empresa. De esta forma, se ha realizado el análisis de toda la teoría disponible relacionada con el Campo de Acción en que se trabajó, se analizaron las experiencias y se plantearon las soluciones para transformarlo de acuerdo con la teoría elaborada, ajustándola a las condiciones concretas de la empresa y del país.

Se han empleado para la investigación métodos teóricos y empíricos, dentro de los primeros empleamos, en primer lugar, La Hipótesis, como medio para generalizar,

inferir y guiar la investigación. El análisis para conocer todos los elementos que actúan sobre el sistema y la síntesis nos permitirá integrar los resultados alcanzados. Los históricos lógicos, nos permitirá estudiar el objeto y el campo de acción seleccionado en su desarrollo, ya que el no aplicarlo representaría la falta de desarrollo de los procedimientos de investigación en nuestra ciencia, y representan los procedimientos para la utilización de la dialéctica, como fundamento metodológico fundamental de los procedimientos a emplear, por lo que estos nos permitirán seguir la secuencia de los hechos y los fenómenos en el tiempo, su dinámica y estudiar el proceso desde los estadios superiores del desarrollo de los fenómenos para descubrir también sus regularidades. Todo esto unido a la inducción y la deducción, nos permitirá arribar a conclusiones adecuadas sobre la eficacia del sistema que se propone para resolver el problema científico que se plantea, una vez comprobado el cumplimiento del planteamiento hipotético realizado.

Dentro de los empíricos, se emplearán, la Observación, la Medición y la Experimentación. La primera nos permite distinguir el objeto, los medios necesarios, las condiciones del entorno que circunda al objeto y el sistema de conocimientos necesarios para alcanzar los objetivos trazados. La observación, conjuntamente con la experimentación, son las dos formas fundamentales del conocimiento empírico, sin los cuales no sería posible obtener la información para las elaboraciones teóricas posteriores y su comprobación a través de la medición la que nos permite relacionar todas las etapas de la investigación. Se empleará también la entrevista la cual es un método empírico complementario de investigación mediante el cual se obtienen información amplia, abierta y directa de forma oral durante una conversación planificada entre el entrevistador y el o los entrevistados y que tiene como objetivos fundamentales, enriquecer, completar o constatar la información obtenida mediante el empleo de otros métodos y obtener información confiable sobre ciertos aspectos. Fueron empleados, además, el Método Estadístico Matemático para el análisis de la acción de determinadas variables, empleándose una muestra no aleatoria en la experimentación dirigida a demostrar la validez de los resultados alcanzados .

Estos métodos nos permiten arribar a la Propuesta metodológica planteada y demostrar cómo quedará organizado el Campo de Acción seleccionado una vez que se concluya la investigación y propiciará los elementos sustanciales para transformar a este.

En cuanto a los materiales a emplear la investigación documental se realizará a través de la revisión, análisis de una serie de documentos, textos, folletos, separatas, artículos, leyes, resoluciones, instrucciones y otros, concernientes a establecer la relación no únicamente del análisis que aparece en un Estado Financiero, sino que se profundizará en trabajos de campo tales como: constataciones físicas, verificación, y confirmaciones de documentos por cobrar, análisis de la cuenta de abonados con el fin de determinar motivos y causas de la cartera vencida, antigüedad y el grado de recuperación y el análisis de los resultados de las entrevistas realizadas no sólo a los directivos sino también a los deudores.

El orden y la estructura de la Tesis se organizan en tres capítulos.

En el **Primer Capítulo** se hace el análisis de los antecedentes que dan origen a la investigación y de los criterios de diferentes autores sobre esta materia, la gestión financiera de las cuentas por cobrar, vinculados con los componentes principales del Sistema de Administración de las Cuentas por Cobrar, haciendo énfasis en los aspectos de última generación vinculados con este procedimiento de gerenciamiento financiero, como mecanismo a través del cual se puede lograr la mejora continua de la actuación, haciéndose en cada caso el enjuiciamiento crítico referido a las posibilidades de empleo y adaptación a las características de la Dirección Regional de "INAR" de Cotopaxi (ex CODERECO), de los sistemas en cuestión, así como de la necesidad de su integración para obtener información relevante referida al sistema en estudio.

En el **Segundo Capítulo** se presentan los métodos y procedimientos a través de los cuales se ejecutará la Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar en la Dirección Regional de "INAR" de Cotopaxi (ex CODERECO). Todo lo que conforma la propuesta metodológica elaborada para transformar el Campo de Acción seleccionado y cumplimentar nuestra Hipótesis de trabajo, y muestra un sistema cuya lógica es producir la información para solucionar los problemas que se presentan en la administración financiera de las Cuentas y Efectos por Cobrar y crear un nuevo valor que es la habilidad para resolverlos mediante los procedimientos elaborados.

El tercer capítulo presenta los resultados alcanzados en la validación de la propuesta

elaborada mediante las aplicaciones prácticas realizadas las cuales demuestran la eficiencia de la misma, para esto, se utilizará un experimento no aleatorio, el que posee las características para medir eficientemente los resultados de la metodología elaborada y sus aplicaciones.

En cuanto a la aplicación, presentamos avales de las mismas, por lo que la validación de los resultados asegura un nivel adecuado para la demostración de las posibilidades de esta propuesta de dotar a la Dirección Regional "INAR" de Cotopaxi (exCODERECO), de un sistema que permita transformar la administración de las Cuentas por Cobrar y cumplir con éxito lo establecido por la ley para este tipo empresas, en lo referido a la recuperación por el Estado Ecuatoriano de los niveles de inversión en este tipo de servicio el cual además agrega un valor inestimable para la producción agrícola del país y en este caso de la Provincia de Cotopaxi.

CAPÍTULO I

CONSIDERACIONES TEÓRICAS FUNDAMENTALES SOBRE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DEL CRÉDITO.

1.1.- Introducción

Como antecedentes de esta investigación a continuación se plantean los que aparecen como principales dados su vinculación con nuestros objetivos y el Campo de Acción en el que trabajamos.

El objetivo de este capítulo es realizar la crítica sobre las acciones tomadas por la Dirección Regional "INAR" de Cotopaxi (ex CODERECO), para agilizar el proceso de cobro de sus cuentas y por ende obtener los recursos financieros necesarios para la recuperación de las inversiones, acorde con lo planteado en el artículo 1, de la Ley Reformatoria a la Ley de Aguas de Enero del 2004, las que sirven como antecedentes a la realización de la fundamentación teórica de este trabajo, así como analizar críticamente los principales criterios autorales vinculados con los Sistemas de Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar en las empresas, que nos permita llegar a consideraciones sobre si:

1. Existe una teoría científica capaz de describir y explicar el problema de la investigación.
2. Existen varias teorías o generalizaciones empíricas que han sido demostradas y que son aplicables al problema de la investigación.

1.2.- Antecedentes fundamentales de la gestión de las Cuentas por Cobrar en la Dirección Regional de "INAR" de Cotopaxi (ex CODERECO).

Como consideraciones iniciales se realizará un análisis de los diferentes enfoques, métodos y procedimientos relacionados con los sistemas de gerenciamiento financiero de las cuentas por cobrar en este tipo de empresas. A estos efectos analicemos una consideración importante sobre las características de los sistemas de gestión en las empresas estatales:

"En el sector publico, la administración financiera ha estado mas relacionada con el cumplimiento de mandatos legales que con la generación de aportes para la toma de decisiones. Como consecuencia, muchas decisiones claves en la administración

financiera dentro del sector público tienden a estar basadas más en la realidad política presente que en un análisis cuidadoso de los resultados futuros.”

El planteamiento anterior, sin dejar de ser absoluto, caracteriza muchas de las decisiones tomadas en el gerenciamiento de las empresas estatales. De aquí que en este sector tanto en Ecuador como en otros países, las decisiones en esta materia no se tomen teniendo presente la obtención real del resultado declarado, en nuestro caso, la recuperación de las inversiones a través de un flujo de efectivo dinámico, conforme plantean las leyes, sino se comience con el análisis político de lo que los distintos sectores usufructuarios nos plantean y a veces exigen, como es el caso de la exigencia planteada por las Juntas Generales de Usufructuarios de los Sistemas de Riego de la Dirección Regional “INAR” de Cotopaxi (ex CODERECO), la que plantea una disminución de \$8.28 por Ha/año, sin un argumento sólido que tenga en cuenta la relación que debe existir entre los valores a recaudar y los niveles de inversiones realizados que deben ser restituidos al estado, según análisis del Oficio s/n, de 08/0/2008, de esa Junta.

Ante eso, el sistema que emplea la corporación no ha reaccionado en forma proactiva, al no incluir en su sistema de administración de las cuentas por cobrar un procedimiento, el que sin dejar de garantizar el retorno de la inversión, el que por ley debe ser garantizado, pueda servir de estímulo a los usufructuarios del servicio para el abono de las cuentas.

Por otra parte, todo el procesamiento y beneficio de las aguas de las Cuencas Hidrográficas de Cotopaxi, es un proceso complejo, caro y socialmente importante que contribuye no sólo a nutrir de este importante componente a la agricultura y por ende a incrementar los niveles de producción y de rendimiento de ese importante sector de la economía, sino también ejerce un notable efecto de sostenibilidad, lo que lo convierte en un generador de valor agregado para nuestra nación, valor que debe ser tenido en cuenta como un componente importante de las cuentas por cobrar en todos los períodos, ya que constituye un elemento probatorio del aporte que esta corporación le realiza a la sociedad. Un ejemplo de esto lo tenemos en el análisis del importe total de las cuentas por cobrar, el cual asciende a, \$163,770.66.

Este importe representa el 10.6%, del total del Activo al cierre de año, lo que demuestra una débil gestión de este importante componente en todo el período y sobre todo en los años anteriores.

Por lo anterior, podemos concluir en este aspecto que se requiere en La Dirección Regional de "INAR" de Cotopaxi (ex CODERECO), un cambio en lo referente a la manera de accionar con los elementos de sus cuentas por cobrar, ya que este valor agregado constituye un elemento de suma importancia derivado de la explotación de las inversiones ejecutadas al entregar un recurso de suma importancia para la producción del sector agrícola de la provincia y por otro lado se debe analizar una manera diferente de introducir al sector que utiliza el servicio atrayéndolo hacia el pago del mismo toda vez que sin este no es posible realizar nuevas inversiones y mejorar la calidad del producto que se entrega.

En el caso de los créditos realizados por el empleo de las aguas, consideramos que estos deben ser amparados por un contrato en el que se incluya un análisis del aporte que cada uno de estos contratos hace al retorno total de los importes invertidos, tomando el saldo total de la cuenta correspondiente, para esto, se hace necesario adoptar como opción financiera lo que la teoría de las finanzas prescribe como Teoría de Carteras, lo que ajustándola a las condiciones concretas de esta organización, podría ser de gran ayuda en el cumplimiento de los preceptos legales actuales para estas corporaciones.

Resumiendo este epígrafe, se puede apreciar que pese a que en la Dirección Regional de "INAR" de Cotopaxi (ex CODERECO), existen procedimientos para el control de las Cuentas por Cobrar, aún estos no son un sistema de gestión que no sólo incida en el aspecto operativo de estas sino que permita manejar las mismas con carácter proactivo, permitiendo la introducción de nuevos mecanismos que posibiliten el perfeccionamiento continuo de este importante epígrafe dentro de la inversión total de la corporación.

1.3.- Consideraciones fundamentales sobre los Sistemas de Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar.

Para la realización de este trabajo, además de los elementos estudiados que sirvieron de antecedentes para el mismo, se consultó una amplia bibliografía perteneciente a la literatura especializada en la que se exponen diversos criterios autorales sobre la materia objeto de nuestro estudio, la Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar en las Empresas e Instituciones.

Se analizó lo planteado por el profesor C.P. Miguel Ángel Benítez Miranda, de la Universidad de la Habana, sobre la Administración de la Cuentas por Cobrar, el cual plantea. "Las cuentas por cobrar representan el crédito que concede la empresa a sus clientes. Para conservar los clientes y atraer nueva clientela, las empresas se encuentran que es necesario trabajar otorgando un necesario crédito. Las condiciones de crédito varían en las diferentes actividades, pero las empresas dentro del mismo giro de negocios generalmente ofrecen condiciones de crédito similares. Naturalmente, existen excepciones, dado que los proveedores a menudo ofrecen condiciones de crédito más favorables para atraer a ciertos clientes. Las ventas al crédito, que dan como resultado las cuentas por cobrar, normalmente incluyen condiciones de crédito que estipulan el pago dentro de un número determinado de días.

Aunque todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro del período de crédito, la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo muy inferior a un año, en consecuencia, las cuentas por cobrar se consideran como activos circulantes de la empresa.

La Política de créditos de una empresa debe dar la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de este. La empresa no solamente debe ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de esos estándares al tomar decisiones de crédito. Deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito. Cada uno de los aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa. La ejecución inadecuada de una buena política de créditos o la ejecución exitosa de una política deficiente de créditos no pueden conducir a buenos resultados.

Como se apreciará en los planteamientos del profesor Benítez Miranda, la administración de las cuentas por cobrar, resulta un elemento fundamental dentro de la gerencia de los procesos de las empresas, con lo que se coincide. Debe señalarse que este planteamiento del autor que se analiza, se incluyen dentro de un sistema de cursos impartidos a los directivos de empresas estatales de la República de Cuba de distintos organismos, dentro de los que se incluye el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos de este país, por lo que como se comprenderá, existen correspondencia con la institución que se analiza.

En este momento se considera necesario analizar el planteamiento realizado por el C.P. O. Barragán, el cual plantea: “Desequilibrio en los términos del crédito otorgado y el crédito recibido. Continuamente las empresas muestran un comprensible deseo de crecimiento traducido en la realización de grandes volúmenes de ventas pero, en su esfuerzo por lograrlos, tienden a dar grandes facilidades ofreciendo crédito a plazos más grandes de los que generalmente prevalecen en el mercado”.

Como se apreciará existe coincidencia en lo planteado por estos dos estudiosos en lo referente a que no sólo la política, sino también la actuación de los directivos es lo que trae como consecuencia el éxito en la gerencia de este importante grupo de la inversión de la empresa.

Se analizó también lo referente a si el sistema de gerenciamiento de las Cuentas por Cobrar implantado propicia la obtención de la eficiencia financiera, la que según Ravelo, 2004, “El objetivo de la optimización financiera de la empresa está en minimizar el monto financiero de la participación del capital gerencial en el financiamiento de una empresa para el mismo nivel de producción.

Para alcanzar este objetivo hay que moverse en dos direcciones que se complementan:

- Reducir el importe total del activo real de la empresa, sustituyendo una parte sustancial de sus activos reales por activos virtuales.
- Disminuir la participación del capital gerencial en el financiamiento de la empresa, aumentando la participación procedente de los acreedores y del capital no gerencial.

Para reducir el monto financiero del activo de una empresa, tenemos que actuar sobre los principales integrantes del mismo:

- Las Cuentas por cobrar.
- Inventarios de activos circulantes tangibles.
- Materias primas.
- Materiales.

- Partes y piezas de repuesto.
- Activos Fijos, tanto muebles como inmuebles.

Esta reducción se alcanza mediante la participación de empresas que, transfieren sus activos reales a la empresa en vías de optimización financiera, traspasándole su uso y disfrute, pero manteniendo la propiedad legal de los mismos. Estas son empresas colaboradoras en el proceso de optimización financiera.”

Se deben aclarar dos aspectos importantes, el primero es que, el activo virtual es aquel del que, se tiene su uso y disfrute, pero no su propiedad legal. Se es propietario económico, sin ser propietario legal del mismo. Y el segundo es que el poseedor del capital gerencial, es el único que, tiene derecho a participar en la dirección de la empresa, mientras que, el tenedor del capital no gerencial, no tiene derecho alguno a participar en esa dirección.

Como se podrá apreciar, dentro de los aspectos que determinan el monto financiero de la inversión, las Cuentas por cobrar, representan una de las partidas de mayor importancia en esta disminución que lleve al empleo óptimo de los recursos financieros. De aquí, que su administración eficiente es uno de los elementos sustanciales del modelo gerencial general de cualquier empresa, ya sea del sector privado o público.

¿Cómo lograr la disminución real del nivel de Cuentas por cobrar?

Existen varias vías, sin embargo, se expone a continuación la reflexión que nos plantea el Dr. Ravelo Nariño, 2004. “Esta reducción se alcanza mediante la participación de empresas que, transfieren sus activos reales a la empresa en vías de optimización financiera, traspasándole su uso y disfrute, pero manteniendo la propiedad legal de los mismos. Estas son empresas colaboradoras en el proceso de optimización financiera.

Cuando la empresa colaboradora efectúa la transferencia virtualiza esos activos reales, convirtiéndolos, para si, en activos reales virtualizados; y para la empresa que se optimiza financieramente, en activos virtuales.

La empresa colaboradora que, participa en la optimización financiera de las cuentas por cobrar, se denomina factor; y la operación que efectúa, conjuntamente con la empresa que se optimiza, se conoce como factoraje.

Mediante esta operación, la empresa que se optimiza financieramente vende sus cuentas por cobrar al factor. Esta venta implica el pago al factor una comisión por su labor de cobranza.

Se debe aclarar que el factoraje tiene dos modalidades, en la primera el factor asume el riesgo de impago, mediante el cobro de una comisión adicional; mientras que, en la segunda, el factor solo asume la responsabilidad de la cobranza de las cuentas, y en el caso de impago cancela la operación de compra-venta no honrada por el deudor; exigiendo a la empresa que se optimiza la devolución del importe del factoraje. Esta operación de factoraje permite a la empresa que se optimiza anticipar la recepción del dinero por el cobro de la cuenta por cobrar factorada, lo cual representa una manera de contar con la liquidez necesaria y mejorar el ciclo de cobro dado que las cuentas por cobrar representan el crédito que concede la empresa a sus clientes con una cuenta abierta.

Como se puede apreciar de lo anterior este tipo de operación entre empresas constituye un elemento interesante e importante, no obstante, en el caso de la empresa en que trabajamos, dado su carácter estatal y las regulaciones a las que esta sujeta, no le permitirían estas actuaciones las que en parte pudieran emplearse como por ejemplo en el caso de factoraje de las Cuentas por Cobrar por el Servicio prestado de suministro de agua, en cambio el resto de las opciones de optimización financiera, mediante el traspaso del uso y disfrute, pero manteniendo la propiedad legal de los activos, considero que no se pueden adecuar a este tipo de empresa, es por tanto una diferencia importante que marca de alguna manera la novedad metodológica y práctica de la solución que se brindará en el próximo capítulo.

Uno de los elementos fundamentales de la Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar es la Política de Créditos, a estos efectos deseamos citar lo planteado por el Oficio 011021/04 de la Procuraduría General del Estado, en el que se concluye que:

- 1.- Cuando la administración, operación y mantenimiento de los sistemas de riego se encuentren total o parcialmente bajo la responsabilidad de las Corporaciones Regional de Riego y demás entidades estatales vinculadas con la prestación del servicio de

agua, estas recaudarán el valor invertido en los canales de riego para uso agropecuario en función de la capacidad de pago de los beneficiarios.

..... Es atribución de CODERECO, la aprobación d las tarifas de recuperación de los costos por las inversiones que haga y por los servicios que preste.....

Como se infiere de lo anterior, la Dirección Regional de "INAR" (ex CODERECO), posee la autoridad dada por el estado para fijar las tarifas de recuperación que estime de acuerdo a lo establece la Metodología para la recuperación de Costos de Inversión de nuevos sistemas de Riego, del Consejo Nacional de Recursos Hídricos del Ecuador. De aquí que esto reafirma nuestra consideración anterior de que en virtud de esta autoridad esta Corporación podría adaptar mecanismos que estimularan la dinámica de realización de los pagos por parte de estos usuarios. En el próximo capítulo daremos nuestras consideraciones al respecto, empleando una política de créditos más consecuente con su objetivo central.

En cuanto a la gestión de crédito es obligado analizar en este momento lo planteado por financistas importantes como es el caso de Bryan and Mayers, los que en su obra Fundamentos de Financiación Empresarial, plantean:

La gestión del crédito consta de cinco etapas principales:

1. En primer lugar; determinar las condiciones de venta. Con las que se propone vender los productos. ¿Cuánto tiempo va a conceder a los clientes para que paguen sus facturas? ¿Está dispuesto a ofrecer un descuento por pronto pago?

No todos los pagos implican créditos. Por ejemplo si se responde a las especificaciones del cliente, con gastos de entrega sustanciales, parece lógico exigir el pago antes de la entrega del producto o servicio. Si se suministran productos a una gran diversidad de de clientes irregulares, se puede solicitar el pago contra la entrega.

Si el producto es caro y se hace especialmente para cada cliente según sus especificaciones, se firmará un contrato formal de venta.

Con el objeto de incentivar a los clientes a que paguen antes de la fecha final, es corriente ofrecer un descuento por pronto pago. Lo descuentos por pronto pago son a menudo muy importantes.

2. Segundo, habrá que decidir el comprobante de deuda que se va a exigir. ¿Sólo va a pedir al cliente que firme un recibo o va a insistir en algún documento más formal?

Las condiciones de venta definen el importe del crédito, pero no la naturaleza del contrato. Ventas repetitivas a clientes nacionales se hacen casi siempre en cuenta comercial y llevan consigo sólo un contrato implícito. Si se quiere un compromiso claro, debe exigirse antes de la entrega el instrumento de crédito el cual puede ser uno de los reconocidos por ley y el Código de comercio, a saber, un Pagaré, una Letra de Cambio, o cualquier otro de los establecidos.

3. Debe analizar que clientes es probable que paguen sus facturas. ¿Estimará esto según los historiales previos de los clientes o los pasados estados financieros? ¿O se basará en referencias bancarias?

En este sentido una buena organización de la Cartera de clientes exige que se realice un análisis que brinde seguridad para el crédito, son varios los mecanismos que se emplean entre los cuales, se cuentan la venta condicionada, el análisis de los ratios financieros y los créditos mediante puntuaciones, los cuales permitirán un análisis del riesgo que se tiene ante la selección de determinada cartera.

4. Habrá de decidir cuánto crédito está dispuesto a conceder a cada cliente. ¿Juega a lo seguro, denegándolo a todos los potenciales clientes dudosos? ¿O acepta el riesgo de unos pocos insolventes como parte del costo de crear una clientela permanente?

En general habrá que recordar las siguientes cuestiones básicas:

- a. Maximice los beneficios
 - b. Concéntrese en las cuentas peligrosas
 - c. Mire más allá del pedido inmediato
5. Finalmente, una vez que se ha concedido crédito, se presenta el problema de recaudar el dinero cuando llega el vencimiento. ¿Cómo seguir la marcha de los pagos? ¿Qué hacer con los morosos?

Esto precisa tacto y sensatez. Hay que ser firme con el cliente verdaderamente moroso, pero no hay que ofender al buen cliente escribiéndole cartas apremiantes simplemente porque el cheque se ha retrasado. Si se lleva un cuidadoso historial de la antigüedad de las cuentas por cobrar, será más fácil descubrir las cuentas con problemas.

Estas cinco etapas están interrelacionadas. Por ejemplo, se pueden ofrecer condiciones de venta más liberales si se es muy cuidadoso respecto a quiénes conceden créditos. Se pueden aceptar clientes de alto riesgo si se es muy activo en perseguir a todos los que pagan con retraso. Una buena política de crédito es aquella que es razonable como un todo.

Lo anterior ofrece una lógica de cómo debe organizarse en general el sistema de administración financiera de las cuentas por cobrar atendiendo a las características de la empresa o institución en la que se aplique. Se considera que la misma ofrece la flexibilidad suficiente para ser utilizada en la elaboración de las reglamentaciones metodológicas de la Dirección Regional "INAR" de Cotopaxi (ex CODERECO).

Por otra parte, Según Giovanni E. Gómez, GESTIÓN FINANCIERA, tomado del sitio de INTERNET <http://www.Gestiopolis.com>, en 5/2002, "La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito.

Deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito. Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa. La ejecución inadecuada de una buena política de créditos o la ejecución exitosa de una política de créditos deficientes no producen resultados óptimos."

De lo anterior se infiere que la definición de una adecuada política de créditos es algo fundamental sin lo cual el resto de los mecanismos que deben emplearse para la obtención de una eficiente administración de las cuentas por cobrar no conducirían a resultados adecuados.

Analizando el artículo citado, en este se plantea "Los estándares de crédito de la empresa definen el criterio mínimo para conceder crédito a un cliente. Asuntos tales

como evaluaciones de crédito, referencias, periodos promedio de pago y ciertos índices financieros ofrecen una base cuantitativa para establecer y hacer cumplir los estándares de crédito.

Al realizar el análisis de los estándares se deben tener en cuenta una serie de variables fundamentales como los gastos de oficina, inversión en cuentas por cobrar, la estimación de cuentas incobrables y el volumen de ventas de la empresa.” Giovanni E. Gómez, GESTIÓN FINANCIERA, tomado del sitio de INTERNET <http://www.Gestiopolis.com>, en 5/2002.

Los criterios que deben tenerse en cuenta para los créditos a otorgar en cada una de las carteras definidas en la empresa, es también algo de suma importancia, de aquí que sea necesario realizar las siguientes reflexiones en torno a estos.

Para determinar si una compañía debe establecer estándares de crédito más flexibles, es necesario calcular el efecto que tengan estos en las utilidades marginales, en las ventas y en el costo de la inversión marginal en las cuentas por cobrar.

El costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar se puede calcular estableciendo la diferencia entre el costo de manejo de cuentas por cobrar antes y después de la implantación de estándares de crédito más flexibles.

Se debe calcular primero la razón financiera de promedio de cuentas por cobrar.

Promedio de $C \times C = \text{Ventas anuales a crédito} / \text{Rotación de cuentas por cobrar}$.

Después se calcula la inversión promedio en cuentas por cobrar, calculando el porcentaje del precio de venta que representan los costos de la empresa y multiplicarlo por el promedio de cuentas por cobrar.

Por último debe calcularse el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar realizando la diferencia entre la inversión promedio en cuentas por cobrar con el programa propuesto y el actual.

La inversión marginal representa la cantidad adicional de dinero que la empresa debe comprometer en cuentas por cobrar si hace más flexible su estándar de crédito.

Para decidir si una empresa debe hacer más flexibles sus estándares de crédito, deben compararse las utilidades marginales sobre las ventas con el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar.

Si las utilidades marginales son mayores que los costos marginales, deben hacerse más flexibles los estándares de crédito; de otra manera deben mantenerse inmodificados los que se tienen en ese momento aplicado dentro de la empresa.

A continuación se pasa a valorar dos aspectos importantes vinculados con el tema que se analiza:

1. Las premisas que aplican las empresas para otorgar crédito a sus clientes
2. Las condiciones de crédito de una empresa.

En cuanto a estos temas se analizan los planteamientos recogidos en artículos publicados por Giovanni E. Gómez GESTIÓN FINANCIERA, tomado del sitio de INTERNET <http://www.Gestiopolis.com>, en 6/2002.

En el primero de los casos “Una vez que la empresa ha fijado sus estándares de crédito, deben establecerse procedimientos para evaluar a los solicitantes de crédito.

A menudo la empresa debe determinar no solamente los méritos que tenga el cliente para el crédito, sino también calcular el monto por el cual éste pueda responder.

Una vez que esto se ha hecho, la empresa puede establecer una línea de crédito, estipulando el monto máximo que el cliente puede deber a la empresa en un momento cualquiera.

Las líneas de crédito se establecen para eliminar la necesidad de verificar el crédito de un cliente importante cada vez que se haga una compra a crédito.

Finalmente, el análisis de crédito se dedica a la recopilación y evaluación de información de crédito de los solicitantes para determinar si estos están a la altura de los estándares de crédito de la empresa.

Haciendo caso omiso de si el departamento de crédito de la empresa está evaluando los méritos para el crédito de un cliente que desee hacer una transacción específica o de un cliente regular para establecer una línea de crédito, los procedimientos básicos son los mismos, la única diferencia es la minuciosidad del análisis.

Una empresa obraría con poca prudencia al gastar más dinero del monto que adquieren sus clientes para otorgarle un crédito. Los dos pasos básicos en el proceso de la investigación del crédito son obtener información de crédito y analizar la información para tomar la decisión del crédito.

Las fuentes externas principales de información crediticia es la brindada por los estados financieros, por las oficinas de referencias comerciales, las bolsas de información crediticia, la verificación bancaria y la consulta de otros proveedores.

- Estados Financieros

Pidiéndole al solicitante que suministre sus estados financieros de los últimos años, la empresa puede analizar la estabilidad financiera de éste, su liquidez, rentabilidad y capacidad de endeudamiento. Aunque en un Balance o un Estado de resultados no aparece información con respecto a las normas de pago pasadas, el conocimiento de la situación financiera de la empresa puede indicar la naturaleza de la administración financiera total.

La buena voluntad por parte de la empresa solicitante para suministrar estos estados puede ser un indicador de su situación financiera. Los estados financieros auditados son una necesidad en el análisis de crédito de solicitantes que deseen hacer compras importantes a crédito o que deseen que se les abran líneas de crédito.

- Oficinas de intercambio de referencias

Las empresas pueden obtener información de crédito por medio de los sistemas de intercambio de referencias, que es una red que cambia información crediticia con base en reciprocidad.

Accediendo a suministrar información crediticia a esta oficina de créditos acerca de sus clientes actuales, una empresa adquiere el derecho de solicitar información a la oficina de créditos relacionada con clientes en perspectiva.

Los informes que se obtienen por medio de estas relaciones de intercambio de información crediticia más que analíticos son acerca de casos definidos. Comúnmente se cobran honorarios por cada solicitud.

El objetivo general con respecto a la administración de cuentas por cobrar debe ser no solamente el de cobrarlas con prontitud, sino la alternativa costo-beneficio

- Bolsas directas de información crediticia

Otra manera de obtener información crediticia puede ser por intermedio de asociaciones locales, regionales o nacionales. Estas asociaciones se pueden organizar como parte de ciertas asociaciones industriales y comerciales. A menudo, una asociación industrial mantiene cierta información crediticia a disposición de todos sus miembros.

- Verificación bancaria

Puede que sea posible que el banco de la empresa obtenga información crediticia del banco del solicitante. Sin embargo, el tipo de información que se obtiene probablemente es muy vago a menos que el solicitante ayude a la empresa, en su consecución. Normalmente se suministra un estimado del saldo en caja de la empresa.

- Otros proveedores

Este consiste en obtener información de otros proveedores que vendan al solicitante del crédito y preguntarles cuáles son las normas de pago y sus relaciones Inter.-empresariales.”

En cuanto al segundo de los aspectos que se tratan el mismo autor señala en: Giovanni E. Gómez, GESTIÓN FINANCIERA, tomado del sitio de INTERNET <http://www.Gestiopolis.com>, en 6/2002, que “Las condiciones de crédito ayudan a la empresa a obtener mayores clientes, pero se debe tener mucho cuidado ya que se pueden ofrecer descuentos que en ocasiones podrían resultar nocivos para la empresa.

Los cambios en cualquier aspecto de las condiciones de crédito de la empresa pueden tener efectos en su rentabilidad total.

Los factores positivos y negativos relacionados con tales cambios y los procedimientos cuantitativos para evaluarlos se presentan a continuación.

Nivel óptimo: la empresa debe determinar cual es el nivel óptimo de gastos de cobro desde el punto de vista costo-beneficio.

Descuentos por pronto pago: cuando una empresa establece o aumenta un descuento por pronto pago pueden esperarse cambios y efectos en las utilidades, esto porque el volumen de ventas debe aumentar, ya que si una empresa está dispuesta a pagar al día el precio por unidad disminuye.

Si la demanda es elástica, las ventas deben aumentar como resultado de la disminución de este precio.

También el periodo de cobro promedio debe disminuir, reduciendo así el costo del manejo de cuentas por cobrar. La disminución en cobranza proviene del hecho de que algunos clientes que antes no tomaban los descuentos por pago ahora lo hagan.

La estimación de las cuentas incobrables debe disminuir, pues como en promedio los clientes pagan más pronto, debe disminuir la probabilidad de una cuenta mala, este argumento se basa en el hecho de que mientras más se demore un cliente en pagar, es menos probable que lo haga.

Mientras más tiempo transcurra, hay más oportunidades de que un cliente se declare técnicamente insolvente o en bancarrota.

Tanto la disminución en el periodo promedio de cobro como la disminución en la estimación de cuentas incobrables deben dar como resultado un aumento en las utilidades.

El aspecto negativo de un aumento de un descuento por pronto pago es una disminución en el margen de utilidad por unidad ya que hay más clientes que toman el descuento y pagan un precio menor.

La disminución o eliminación de un descuento por pronto pago tendría efectos contrarios.

Los efectos cuantitativos de los cambios en descuentos por pronto pago se pueden evaluar por un método similar al de la evaluación de cambios de las condiciones de crédito.

Periodo de descuento por pronto pago: el efecto neto de los cambios en el periodo de descuento por pronto pago es bastante difícil de analizar debido a los problemas para determinar los resultados exactos de los cambios en el periodo de descuento que son atribuibles a dos fuerzas que tienen relación con el periodo promedio de cobro.

Cuando se aumenta un periodo de descuento por pronto pago hay un efecto positivo sobre las utilidades porque muchos clientes que en el pasado no tomaron el descuento por pronto pago ahora lo hacen, reduciendo así el periodo medio de cobros.

Si en el momento de otorgar un crédito el cliente decide pagar su cuenta en un periodo menor al estipulado, este accedería a un descuento.

Sin embargo hay también un efecto negativo sobre las utilidades cuando se aumenta el periodo del descuento por que muchos de los clientes que ya estaban tomando el descuento por pronto pago pueden aún tomarlo y pagar más tarde, retardando el periodo medio de cobros.

El efecto neto de estas dos fuerzas en el periodo medio de cobros es difícil de cuantificar.

Periodo de crédito: los cambios en el periodo de crédito también afectan la rentabilidad de la empresa.

Pueden esperarse efectos en las utilidades por un aumento en el periodo de crédito como un aumento en las ventas, pero es probable que tanto el periodo de cobros como la estimación de cuentas incobrables también aumenten, así el efecto neto en las utilidades puede ser negativo.

Del análisis de estos aspectos, consideramos importante que se valore su posible aplicación en la condiciones de esta corporación, para lo cual se deben realizar los ajustes correspondientes.

Como quiera que se hace necesario en un trabajo de esta índole buscar la generalización de los métodos empleados para una eficiente Administración eficiente de la Cuentas por Cobrar, hemos tomado las experiencias organizativas del Hospital General de Base de Puerto Mont, en México, para lo cual se presentan a continuación algunos aspectos vinculados con su organización y el sistema de documentos empleados, ya que ha demostrado eficiencia en su empleo y es además una institución subordinada al estado.

“Políticas de cobro de Cuentas por Cobrar”

Los procesos de cobranzas en el Departamento de comercialización son ejecutados por la Unidad de Cobranzas y Facturación quien lleva registro de los documentos sujetos a cobranza y las acciones realizadas a cada uno de estos. La Unidad está conformada por tres funcionarios:

- Supervisor de la Unidad.
- Encargado de valorización y registro y encargado de cobranza.

Los documentos sujetos a cobranza en el Departamento de comercialización son las facturas de ventas y servicios, pagarés, cuentas de hospitalización y programas médicos y garantías.

En caso de morosidad de facturas el Hospital realiza las siguientes gestiones de cobranzas:

- Llamados telefónicos es la primera acción de cobranza cuando el cliente no cancela en los plazos estipulados.
- Visitas a empresas, la funcionaria a cargo de las cobranzas y retiro de cheques realiza visitas a las empresas para estos fines y notifica de las factura pendientes de pago.
- Notificaciones al cliente mediante cartas enviadas a las empresas informando que mantiene deuda pendiente por factura impaga; esta acción se realiza en forma posterior a las anteriormente indicadas.
- Oficios ordinarios (apelaciones) se realizan cuando existen diferencias con los clientes respecto a los montos facturados.
- Correos electrónicos son utilizados como coordinación con los clientes respecto de las situaciones nombradas en el caso anterior.

En caso de morosidad de Pagarés, garantías y cuentas de hospitalización:

- Notificación de protesto; cuando el pagaré es protestado se le notifica al deudor del protesto y se le envía un cupón de pago para que cancele su deuda.
- Informe al Boletín Comercial.
- Llamado telefónico.
- Carta de notificación, se utiliza cuando los llamados telefónicos no han dado resultado a las cobranzas.

- Registro en Clasificador Previsional que mantiene el Hospital de la deuda que mantiene el paciente.

Informe a la Tesorería General por medio del Servicio de Salud para la recuperación de deudas por medio de la retención de devoluciones de impuesto a la renta de los usuarios.

En este caso se presentan los elementos vinculados con la organización de la institución vinculada con la gestión de cobranza y los documentos pero no se hace énfasis en los procedimientos que emplea, sin embargo se debe tener presente la diversidad de instrumentos que utiliza para garantizar la cobranza los cuales llegan inclusive al empleo de la Tesorería General de la República para garantizar su cobro, de lo cual se puede inferir que el dinamismo es algo insustituible en este tipo de gestión, con independencia de que los factores vinculados con a diversidad de instrumentos, las gestiones de cobro son elementos de suma importancia para obtener el objetivo de lograr niveles de cobranza de excelencia

En su trabajo “Estrategias financieras para el montaje de una empresa de distribución de repuestos en el Ecuador” tomado de <http://www.Wikipedia.com>, en Junio del 2005, los profesores de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Andrés Wither Delgado y Virna Rossi Flores, Economista, proponen algunos elementos que aunque tradicionales, deben ser considerados a los efectos de poder incluir aquellos elementos de autores nacionales vinculados con la temática que estudiamos y que hecho pudieran ser incluidos en la propuesta que haremos para la Dirección Regional “INAR” de Cotopaxi (ex CODERECO) y a esos efectos plantean,

“Las Cuentas por Cobrar y los inventarios están íntimamente relacionados ya que el inventario de productos terminados se convierte en una cuenta por cobrar en el momento de realizar una venta a crédito.

Las políticas de crédito establecen los lineamientos para determinar:

Condiciones de crédito: Especifican los períodos de crédito y descuentos ofrecidos.

Como se pudo observar en el análisis, es muy importante considerar una política coherente para la administración de cuentas por cobrar, de manera que generen un

soporte al flujo de efectivo y no lo perjudique. Es necesario puntualizar que las cuentas por cobrar, a su vez, están ligadas a los planes de mercadeo propuestos.

Normas de crédito: Requisitos mínimos que debe cubrir el cliente para calificar como sujeto de crédito, servirán como medición de la calidad del crédito, fijar el monto del mismo, monto de descuentos por pronto pago, período de descuento.

Su principal objetivo es el de disminuir la probabilidad de que un cliente incurra en el incumplimiento de pago en el período y condiciones previamente pactados.

A tal efecto se establecen los siguientes criterios a considerarse:

La imagen crediticia, las referencias de crédito, el período promedio de pago y los indicadores financieros.

Período de crédito: Tiempo que se confiere al comprador para liquidar los bienes adquiridos (descritos ya en el primer punto)

Procedimientos de cobranzas: Son los procedimientos adoptados para recuperar las cuentas por cobrar cuando están vencidas. La eficacia de tales políticas puede determinarse parcialmente considerando el nivel de gastos por cuentas incobrables.

Las políticas de crédito establecen los lineamientos para determinar los tipos de crédito a ofrecer.

Condiciones de crédito: Especifican los períodos de crédito y descuentos ofrecidos.

Es necesario puntualizar que las cuentas por cobrar, a su vez, están ligadas a los planes de mercadeo propuestos.

En el caso Mexicano, en el sitio de las Empresas de este país **empremexico** 8/2005, aparecen algunos conceptos vinculados con la definición y tratamiento financiero de las Cuentas por Cobrar que aunque aparecen tratados, quizás con un rigor mayor por algunos autores Norteamericanos, Weston, Gitman y Bryan y Mayers, por la similitud de los tamaños y opciones financieras de las empresas consideramos prudente traerlas a la reflexión, sobre todo en lo referente a Crédito comercial y gestión de cobro a clientes, e inclusive en lo concerniente a la definición de los aspectos que se

consideran dentro de esta partida, por esto, a continuación exponemos los que aparece en el documento consultado en el sitio de esta organización:

“Las cuentas por cobrar, son los créditos que la empresa concede a sus clientes. La política de cuentas por cobrar es un instrumento de mercadotecnia y sirve para fomentar las ventas. La administración de cuentas por cobrar a clientes implica generalmente un dilema entre la liquidez y la productividad, ya que si se ofrecen muchas facilidades para la venta de los productos, se incrementarán las ventas y también las utilidades; pero por otra parte, se comprometen fondos en cuentas por cobrar, que disminuyen la liquidez de la empresa.”

Las políticas relativas al otorgamiento de crédito y los esfuerzos de cobro determinan el monto de esta inversión en relación con las ventas realizadas o por realizar. Es importante conocer el comportamiento de los clientes en la liquidación de las facturas, así como las políticas que la empresa fije respecto a la estrategia de venta mediante promociones o períodos extras de crédito, que de alguna forma desplazan los productos a bodegas de los clientes, sin que el consumidor lo haya adquirido. Esto origina una disminución en el flujo de fondos de los clientes, lo que perjudica su liquidez y falta oportuna de pago de las facturas de la empresa.

Para determinar la política más conveniente, es necesario considerar los costos de financiamiento, los de cobranza y los de las posibles demoras e incumplimientos. De esta manera, la empresa evaluará cada una de las políticas posibles con respecto al tiempo y descuentos para el pago de la mercancía, y determinará la más conveniente, considerando los costos adicionales de financiamiento y cobranza asociados a esas condiciones. La empresa incurre en costos asociados con la morosidad en el pago como son los gastos que implica el empleo de diferentes métodos para el cobro. Si la cuenta definitivamente no se paga, la empresa tendrá que cancelar en su totalidad el importe por gasto de las cuentas malas.

Una vez elegida la política apropiada, hay que vigilar las cuentas para asegurarse de que los procedimientos de cobranza funcionan como es debido, que no existe deterioro en la contabilidad de los clientes individuales y que a cada cliente potencial se le investiga para determinar el riesgo que se corre al otorgarle el crédito.

De una u otra forma, es necesario establecer políticas y mantenerlas congruentes con la actividad económica actual.

El crédito comercial se refiere a la venta de bienes o servicios que no son de contado. Las políticas referentes al otorgamiento de créditos implican encontrar un equilibrio entre el riesgo y el rendimiento de la empresa. En el grado en que se otorguen créditos y se amplíen los plazos de cobro a clientes, se estarán inmovilizando fondos en cuentas por cobrar y peligrará la capacidad de la empresa para liquidar sus pasivos. Esto, sin embargo, tiene la ventaja de facilitar la venta de productos y mejorar las utilidades de la empresa.

En toda operación de crédito, las empresas corren el riesgo de que la promesa de pago a un futuro no se cumpla, ya que no existe la seguridad de que se realice, ya que los deudores más solventes y dignos de confianza pueden dejar de pagar totalmente sus obligaciones, en virtud de las numerosas contingencias que pueden presentárseles. De ahí que la empresa acepte como parte de la operación a crédito, la probabilidad de que el cliente no cumpla con su promesa de pago.

Todas las empresas corren riesgos que pueden preverse antes de otorgar un crédito a clientes, cuantificando y comparando la ganancia que pudiera obtenerse contra el riesgo que se corre. Si el riesgo resulta ser mejor que la ganancia, no se realiza la operación. Las Políticas específicas con relación al crédito comercial que deben tomarse en cuenta antes y al momento de otorgar créditos se presentan en los anexos.

Según DHC, Investment, Money, tomado de INTERNET de <http://www.DHCInvestmentMoney.com>, en Junio /09, "El financiamiento de cuentas por cobrar es la venta de sus facturas por dinero en efectivo inmediato. Cuando compremos sus cuentas por cobrar le adelantaremos hasta el 80% del valor nominal de la factura o cuentas por cobrar le cobraremos un recargo.

Un recargo típico por una factura o cuenta por cobrar de 30 días de antigüedad será de un 2% a un 4%. Si la factura o cuenta por cobrar es de 60 días de antigüedad, cobraremos de un 3% a un 6%"

Esta es la opción que esta casa de amplia reputación en el mundo financiero ofrece dentro de todas las opciones que maneja para sus clientes por ser, independientemente del tipo de empresa, muy favorable para estimular la rapidez en el pago de los clientes, e inclusive, no es necesario vender las cuentas sino introducir tasas de descuento que estimulen el pronto pago.

Resumiendo, los principales autores consultados abordan con mucha fuerza, la problemática vinculada con los elementos fundamentales de la administración financiera de las Cuentas por cobrar a partir de una nueva filosofía.

El desarrollo de sistemas de gerenciamiento financiero de las Cuentas por Cobrar de excelencia, pueden y deben de ser considerados como un factor clave de éxito, por cuanto estos contribuyen al cumplimiento de las metas, los objetivos y al desarrollo de dos actividades de importancia de la Cadena de Valor de la Empresa: Infraestructura y Mercadotecnia y que se convierten en acciones concretas dirigidas al cumplimiento de los objetivos trazados, es por ello que es necesario cambiar el enfoque actual del sistema empleado por la empresa aplicando procedimientos que le aporten eficiencia a la administración del efectivo como una consecuencia de un sistema de administración financiera de las cuentas por cobrar más eficiente.

De lo anterior se infiere, que se requiere de la introducción de nuevos mecanismos financieros que impliquen el gerenciamiento eficaz del crédito que otorga la Dirección Regional "INAR" de Cotopaxi (ex CODERECO), los que devienen de la creación de un nuevo valor que es trasladar el agua desde las fuentes naturales conducida a través de los sistemas de regadío, los que implican grandes inversiones de gran valor, a los terrenos en los que se producen los productos necesarios para el abastecimiento de la población y de organismos productores de alimentos y servicios para esta, por lo que esta actividad, tiene un gran valor para el país y la provincia.

De aquí que se coincide con lo planteado por los distintos autores analizados y se constata la necesidad de establecer reglamentaciones internas en La Dirección Regional "INAR" de Cotopaxi (ex CODERECO), que unidas a las que ya existen y dictadas por el Estado Ecuatoriano, promuevan una gestión de las Cuentas por Cobrar más dinámica en esta corporación.

También se han consultado otros autores importantes que han tratado la problemática presupuestaria de los que se han revisado sus obras originales y también algunos otros cuyos artículos u otros trabajos se han obtenido mediante la utilización de las ventajas del INTERNET y del Current Contents, [23, 24], entre estos se encuentra T.F. Weston y L Gitman, dos autores muy autorizados en esta temática.

Resumiendo el análisis anterior, se puede arribar a la conclusión de que existe una teoría científica capaz de describir y explicar el problema de la investigación y varias teorías o generalizaciones empíricas que han sido demostradas y que son aplicables al problema de la investigación, por lo que en el caso del presente trabajo, se obtendrá como resultado científico el aporte metodológico y práctico vinculado con la propuesta metodológica y organizativa de las reglamentaciones para la administración financiera de las cuentas por cobrar de la Dirección Regional de "INAR" de Cotopaxi (ex CEDERECO), para lo cual se aplicarán técnicas de última generación empleadas en el mundo empresarial y que hasta ahora no han sido aplicadas en empresas de este tipo en El Ecuador.

CAPÍTULO II

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LAS REGLAMENTACIONES DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA DIRECCION REGIONAL "INAR" DE COTOPAXI (ex CODERECO)

2.1.- Introducción

El objetivo de este capítulo es presentar los métodos y procedimientos a través de los cuales se ejecutará la Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar en la Dirección Regional de "INAR" de Cotopaxi (exCODERECO), lo que conformará la propuesta metodológica para transformar el Campo de Acción seleccionado y cumplimentar nuestra Hipótesis de trabajo, y presentar un sistema cuya lógica es producir la información para solucionar los problemas que se presentan en la administración financiera de las Cuentas por Cobrar y crear un nuevo valor que es la habilidad para resolverlos mediante los procedimientos elaborados.

2.2.- Características Técnico Organizativas de CODERECO.

2.2.1.- Estructura y funciones de CODERECO

La Misión de la Dirección Regional "INAR" de Cotopaxi, (ex CODERECO) es "Propender al Desarrollo sustentable de la Provincia de Cotopaxi, mediante el manejo sustentable de los recursos hídricos con el respaldo económico de su autogestión, con la garantía del personal humano calificado en base a principios de lealtad, honestidad, igualdad, enfoque de género y solidaridad, para lograr el mejoramiento de la calidad de vida de los beneficiarios".

La Visión.- "Es consolidar y liderar el Desarrollo Sustentable en la Provincia de Cotopaxi, mediante la aplicación del Plan Integral del Manejo de los Recursos Hídricos, con valores de honestidad, lealtad, enfoque de género, solidaridad y principios de eficiencia e innovación"

En el Anexo 1, se presenta el Esquema Organizativo de la Dirección Regional de "INAR" de Cotopaxi (ex CODERECO), la cual asume una tipología funcional acorde con sus necesidades. Esta cuenta con la Dirección Ejecutiva la cual se le subordina directamente la Secretaria Ejecutiva y la Asesoría Jurídica y ocho Direcciones, entre las que se encuentran:

1. Dirección de planificación de Riego y Drenaje.
2. Gestión Administrativa y de RR. HH.
3. Gestión de Recursos Financieros.
4. Dirección Técnica de Riego y Drenaje.
5. Procesos Precontractuales.
6. Fiscalización.
7. Desarrollo Integral de Riego.

8. Operación y Mantenimiento de Sistemas Estatales de Riego.

Como se apreciara cada una de estas direcciones funcionales, constituyen la Fisiología operativa de esta organización ya que a través de las mismas se ejecutan las funciones que mantienen la operacionalidad de esta corporación, garantizando no sólo el cumplimiento de la misión asignada sino también el nivel de comunicación necesaria entre cada una de las direcciones a través de las cuales se ejecuta la misma.

La finalidad de la Dirección Regional "INAR" de Cotopaxi (ex CODERECO) es el manejo de los Recursos Hídrico de las Cuencas Hidrográficas de la provincia de Cotopaxi, y sistemas de Riego, drenaje y control de inundaciones, además de las atribuciones que se establecen en las leyes en lo referente a la organización del Régimen Institucional de Aguas.

Las funciones de esta Dirección Regional son las siguientes:

- Elaborar proyectos, proteger, mantener y administrar los sistemas de riego, de drenaje protección y control de fuentes y corrientes de agua.
- Establecer los procedimientos contractuales más idóneos para los estudios, diseños y construcción de las obras para el aprovechamiento óptimo del recurso agua entre los usuarios.
- Mantener un adecuado control de los niveles de calidad de agua y denunciar documentadamente ante los organismos competentes cualquier alteración perjudicial de los mismos.
- Realizar el inventario y evaluación de los recursos hídrico en el área de su jurisdicción y mantenerlo actualizado.
- Colaborar y coordinar con las otras instituciones públicas o privadas todo lo que tenga que ver con el control, protección, aprovechamiento y desarrollo de las cuencas hidrográficas.
- Recuperar de los usuarios las inversiones y servicios que preste, en concordancia con la normatividad que se determine y reinvertir en obras que beneficien al sector y a la provincia.
- Lidera la gestión Integral del Riego y Drenaje a nivel provincial, a través de políticas sustentables, normas acciones y actividades enfocadas a

proporcionar e implementar alternativas de solución para la consolidación y desarrollo de la producción agrícola.

- Realizar proyectos sustentables con herramientas de innovación científica tecnológica y un equipo técnico calificado que garantiza el cumplimiento de los lineamientos del gobierno Nacional para beneficio del sector agropecuario.
- Es una institución Pública de servicio, que ejecuta el Plan Provincial de Riego y fomenta el uso eficiente del recurso hídrico con sistemas tecnificados a nivel parcelario.

La importancia del Riego, no sólo para Cotopaxi y El Ecuador sino también para todos los países esta dado en que con sistemas modernos de riego se mejora los niveles de producción y productividad de las tierras cultivadas en el País y en la provincia, asegurando el uso eficiente del agua en las actuales zonas bajo riego.

La Dirección Regional “INAR” de Cotopaxi (ex CODERECO) realiza la gestión Integral del Riego, dentro de la cual se incluye:

Planificación del Riego:

- Riego Comunitario.
- Desarrollo del riego estatal.
- Fortalecimiento del riego no estatal.
- Preparación de programas de inversiones de riego.

Uso eficiente y conservación del agua

- Participación en los estudios y proyectos para la conservación de las fuentes de agua.
- Capacitación para el uso eficiente del agua hasta el nivel parcelario.

Fortalecimiento a las organizaciones de Usuarios

- Asesoramiento en la conformación de la juntas de regantes.
- Personería Jurídica estatutos y reglamentos.
- Organización: administrativa, técnica y financiera.
- Capacitación Manejo y operación del sistema de riego.

Apoyo al Riego Parcelario

- Estudio ejecución e implementación de la infraestructura de riego.
- Financiamiento0 de los proyectos de riego a las organizaciones de Usuarios.

Objetivos Estratégicos

- Diseñar y ejecutar el Plan de Riego y Drenaje.
- Ampliar el acceso al agua de riego hasta llegar a nivel de finca, con sistemas tecnificados y capacitación a los usuarios de riego.
- Consolidar la estructura comunitaria de gestión de los sistemas de riego, fortalecimiento las Juntas Generales de Usuarios.
- Impulsar mecanismos de conservación y protección de ecosistemas de almacenamiento de agua para riego.
- Impulsar y fortalecer procesos de desconcentración de la gestión institucional.

¿Qué motivó la constitución de la Dirección Regional del “INAR” de Cotopaxi (ex CODERECO)?

En 1966 se promulgo la ley del Instituto ecuatoriano de Recursos Hídrico INERHI, que reemplazo a la Caja Nacional de Riego, creada bajo un convenio con las Cajas de Previsión Social.

El INERHI se creo como “Órgano ejecutor del Ministerio de Agricultura” para que ejecute las funciones establecidas en la Ley de Riego y saneamiento de Suelo (Art. 1 de la Ley de Creación).

El articulo 2 de esta ley como nuestra de la clarividencia de sus autores declara “La finalidad fundamental del INERHI es propender al mejor aprovechamiento y protección de los recursos hídrico del país, como condición esencial para el desarrollo económico de este”.

La Ley de Aguas promulgada en 1972, consagra (Art.2) que las aguas que corren por los causes naturales, manantiales, lagos y otras fuentes naturales. “Son bienes nacionales de uso publico, están fuera del comercio y su dominio es inalienable e imprescriptible; no son susceptibles de posesión, accesión o cualquier otro modo de aprobación.”Y añade (Art. 14) que “Solo mediante concesión de un derecho de aprovechamiento, pueden utilizarse las aguas a excepción de las que se requieran para servicio domésticos.

Tan importantes leyes sufrieron la ausencia de una institución ad-hoc para que administre la Ley de aguas.

Para el fortalecimiento del sector de los recursos hídrico, se crea la Secretaria Nacional del Agua, cuya principal función es la administración de este recurso (Ley de aguas) y el fortalecimiento de las Agencias y de los organismos de Cuenca.

La nueva constitución reconoce los derechos de la Pacha mama, en donde se declara al agua como Patrimonio Nacional Estratégico y su acceso lo eleva a categoría de derecho humano.

2.2.2.- Situación actual de los Sistemas de Control y gestión

Para el diseño e implantación de un sistema y sobre todo de sistemas que ejercen una gran influencia en las finanzas de una empresa o institución como es La Dirección Regional del "INAR" de Cotopaxi (ex CODERECO), se necesita realizar el análisis de aquellos subsistemas o sistemas que existen paralelamente con el que se desea diseñar e implantar con la finalidad de poder valorar cuáles serían las influencias positivas o negativas que estos ejercerán sobre el que se va a implantar y tomar las medidas correspondientes que pueden consistir en modificaciones a los distintos subsistemas que aportan o recibirán información del que se implanta. Para ello hemos realizado el análisis de los siguientes subsistemas:

- Sistema de Contabilidad.
- Sistema de Caja y Bancos.
- Sistema de Facturación.
- Sistema de Contratación.
- Sistema de Presupuestación Operativa y Financiera (Presupuesto Maestro).

Pasemos a realizar un breve análisis de la situación de cada uno de estos sistemas y su vínculo con el Sistema de Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar en la Dirección Regional del "INAR" de Cotopaxi (ex CODERECO).

El Sistema de Contabilidad: el implantado en Dirección Regional del "INAR" de Cotopaxi (ex CODERECO), se corresponde con las indicaciones establecidas en la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control LOAFYC, y el mismo garantiza

los datos y otras informaciones necesarias para realizar el gerenciamiento eficiente del sistema, por lo que se impone solamente organizar las normas y/o pautas metodológicas necesarias para realizar las acciones que desde el punto de vista financiero se requieren para lograr la eficiencia en la gestión de esta importante partida dentro de nuestros activos. Se cuenta como salida principal de este sistema con los estados financieros los que como propósito general son aquellos que tienen el objetivo de cumplir las necesidades de los usuarios que no están en posición de requerir informes a la medida para cumplir sus necesidades de información específicas. Es por ello, que en general sea necesario instaurar un sistema de información operativa y/o rutinaria con una periodicidad razonable para obtener informaciones especiales que permitan mantener el sistema siempre bajo control, en este caso, pudiera apelarse a algún tipo de razón financiera que nos lo permitiera.

El Sistema de Caja y Bancos, en cuanto a este sistema a continuación planteamos los elementos principales a tener en cuenta en su diagnóstico

Las empresas requieren del establecimiento de políticas de efectivo que les permitan contar con los recursos financieros necesarios para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, por lo que deben tener fondos suficientes para hacer frente a los desfases que se producen entre los ingresos y los pagos dentro de las operaciones normales de la empresa, ya que en algunas ocasiones éstos no concurren conforme a lo programado y, en otras, se requiere la creación de fondos durante un cierto tiempo para poder cumplir con pagos no constantes.

Las políticas pueden establecerse con el fin de mantener un nivel de efectivo superior al normal como una previsión de oportunidad, para aprovechar en un momento dado el beneficio de emplear o invertir en condiciones favorables, como la compra a precio reducido de un lote importante de materia prima, la compra o la obtención de un descuento importante por pago anticipado.

Si la empresa no cuenta con una política definida sobre el nivel de efectivo que debe mantener, sus saldos reflejarán el resultado de las operaciones derivadas de las áreas de producción, ventas, distribución, entre otras.

Las políticas relativas al otorgamiento de crédito y los esfuerzos de cobro determinan el monto de esta inversión en relación con las ventas realizadas o por realizar.

Una vez elegida la política apropiada para la operatoria de las cuentas de Caja y Bancos, hay que vigilar las cuentas para asegurarse de que los procedimientos de cobranza funcionan como es debido, que no existe deterioro en la contabilidad de los clientes individuales y que a cada cliente potencial se le investiga para determinar el riesgo que se corre al otorgarle el crédito.

De una u otra forma, es necesario establecer políticas y mantenerlas congruentes con la actividad económica actual. En la Dirección Regional del "INAR" de Cotopaxi (ex CODERECO), este sistema se maneja acorde con los instructivos recibidos y las exigencias del Sistema Bancario Nacional

El Sistema de Facturación, en cuanto a este sistema las principales consideraciones las hemos basado en los siguientes aspectos.

La cobranza a clientes debe determinarse con base en las ventas y condiciones de pago que han sido establecidas con ellos, para lo cual es importante conocer el comportamiento y actitud de los clientes de la empresa respecto a las condiciones de venta pactadas. Es importante conocer el comportamiento de los clientes en la liquidación de las facturas, así como las políticas que la empresa fije respecto a la estrategia de venta mediante períodos extras de crédito, que de alguna forma desplazan los servicios de abasto de agua dado a los clientes, sin que el consumidor los haya adquirido. Esto origina una disminución en el flujo de fondos de los clientes, lo que perjudica su liquidez y falta oportuna de pago de las facturas de la empresa. En este sentido es sumamente importante tener clara y precisa la secuencia de la emisión, envío y control de las facturas para que el gerenciamiento de las Cuentas por Cobrar cuyo soporte material está en estas, se realice de forma eficiente

Para determinar la política más conveniente, es necesario considerar los costos de financiamiento, los de cobranza y los de las posibles demoras e incumplimientos, lo que sólo será posible si el proceso de facturación y control de los cobros de facturas de las que están pendientes da esta información. De esta manera, la corporación evaluará cada una de las políticas posibles con respecto al tiempo y descuentos para el pago de los servicios prestados, y determinará la más conveniente, considerando los costos adicionales de financiamiento y cobranza asociados a esas condiciones. La corporación incurre en costos asociados con la morosidad en el pago como son los gastos que implica el empleo de diferentes métodos para el cobro. Si la cuenta definitivamente no se paga, esta tendrá que cancelar en su totalidad el importe por gasto de las cuentas malas. Estos mecanismos deben ser perfeccionados en la

Dirección Regional del "INAR" de Cotopaxi (ex CODERECO), para poder contar con la información y un control que a los efectos del sistema que se trabaja, resulta vital. En este momento en la Dirección Regional del "INAR" de Cotopaxi (ex CODERECO), no existe una política bien definida sobre las posibles acciones a realizar para obtener el cobro de las facturas, ni los instrumentos de cobro diversos que pudieran ayudar al cobro de estas pudiéndose considerar el sistema de cobro de las facturas emitidas sumamente tradicional, por lo que se requiere de la transformación de este.

El Sistema de Contratación, el diagnóstico de este subsistema es fundamental a los efectos de corroborar elementos que deben ser incorporados a la gerencia de las Cuentas por Cobrar, toda vez, que no podemos hablar de un eficiente cobro de estas partidas sino se cuenta con el instrumento jurídico que ampare a la Corporación en cuanto se refiere a sus reclamaciones por el incumplimiento de los pagos de las obligaciones incurridas por los clientes por el servicio que se les ha prestado.

A estos efectos, la Asesoría Jurídica y la Dirección de Fiscalización conjuntamente con la Dirección Financiera de la Dirección Regional del "INAR" de Cotopaxi (ex CODERECO), deben implementar los procedimientos para que los contratos antes de establecer las relaciones económicas con los clientes, estas queden debidamente establecidas y organizadas legalmente en los mismos ya que como instrumentos de legalidad establecerán las condiciones en que se realizarán las transacciones entre ambos participantes. Estos instrumentos deben ser perfeccionados en la Dirección Regional del "INAR" de Cotopaxi (ex CODERECO), con la finalidad de lograr una adecuada protección financiera y legal para nuestras operaciones y sirvan como un instrumento que no se vea como un elemento coercitivo sino como alentador de operaciones que se realicen de forma clara y organizada para ello, debe perfeccionarse en el cuerpo de los mismos las formas de pago que asumirán los clientes y los posibles instrumentos de crédito y pago que se podrán emplear

Por otra parte, se requiere de la búsqueda del apoyo gubernamental para el logro del cobro de los importes facturados.

El Sistema de Presupuestación Operativa y Financiera (Presupuesto Maestro).

Dentro de las funciones que cualquier sistema de gerenciamiento se propone, está la planificación de las acciones que este sistema realizará.

A los efectos anteriores, se impone que dentro de la presupuestación del Flujo de Caja, se cuente con una información detallada de los fondos que proveerá la nueva forma de gestionar las Cuentas por Cobrar, dado que ninguna organización realiza sus operaciones para no cobrarlas sino para en un término contractualmente establecido y bajo formas y tipos de gestión de créditos también establecidas retorne el capital invertido para lograr obtener el valor agregado que las operaciones de la institución nos dan. Esto debe quedar debidamente explicitado en el plan y el mecanismo de Administración financiera de la Cuentas por Cobrar, debe aportar los elementos para una eficiente planeación de las entradas del efectivo que produce el nivel de ventas realizado, como primera función de esta nueva forma de administrar este importante rubro del Activo de la Corporación, elemento este que estudiaremos con más detalles en el epígrafe 2.5.

2.3.- El Sistema de Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar.

Conceptos y funciones

El objetivo de una buena administración financiera en el sector privado es proporcionar información con base en la cual quienes toman las decisiones sustenten juicios prudentes e inteligentes. En el sector público, sin embargo, la administración financiera ha estado más relacionada con el cumplimiento de mandatos legales que con la generación de aportes para la toma de decisiones. Como consecuencia, muchas decisiones claves en la administración financiera dentro del sector público tienden a estar basadas más en la realidad política presente que en un análisis cuidadoso de los resultados futuros.

No obstante, es muy importante que los objetivos de la administración financiera en el sector público, dentro de ella, la administración financiera de las Cuentas por Cobrar, sean formulados de acuerdo con los lineamientos de la dinámica propia del entorno con vistas a hacerla cada vez más eficiente y eficaz.

El alcance de las responsabilidades de la administración financiera en las corporaciones y empresas, incluye, entre otros elementos, el financiamiento, la custodia, las funciones analíticas y de información de todos los componentes de la inversión realizada en estas, la cual incluye, como se conoce, el importe de las cuentas y efectos por cobrar como uno de los componentes de mayor importancia dentro de esta. Las siguientes tareas caracterizan la administración financiera en todos los sectores:

- Administrar sistemas que permitan analizar, interpretar los resultados, y evaluar e informar el impacto financiero de las decisiones administrativas, tanto antes como después de la implementación;
- Garantizar el flujo de efectivo necesario para financiar actividades y operaciones planeadas;
- Salvaguardar los recursos a través de controles financieros apropiados;
- Poner atención a los conceptos de eficiencia y efectividad.

Por ello, el punto central de la administración financiera se encuentra ahora en la obtención y administración eficiente de todos los recursos, ya que sin esto, los objetivos no pueden ser logrados. La existencia de influencias económicas externas, la cuestionable confianza puesta en las fuentes de recursos tradicionales y la insaciable demanda de más y más servicios públicos, han propiciado que la administración de los recursos, incluyendo la administración de las Cuentas por Cobrar y del Efectivo que de estas se obtiene, con lo cual se ejecutará la recuperación de la inversión realizada, se ubique al frente de los intereses del sector público. No obstante, pocos países han logrado establecer sistemas de administración de de estos recursos que sean adecuados o aceptables.

En virtud de lo establecido por la legislación vigente y de las consideraciones anteriores, cuando la administración, operación y mantenimiento de los sistemas de riego se encuentren total y parcialmente bajo las responsabilidades de las Corporaciones Regionales de Riego, vinculadas con la prestación del servicio de agua, estas recaudarán el valor invertido en los canales de riego para uso agropecuario en función de la capacidad de pago de los beneficiarios, lo cual reafirma las consideraciones realizadas en cuanto se refiere a la importancia de una administración eficiente de las Cuentas por Cobrar.

De aquí que las funciones referidas específicamente con nuestro tema están vinculadas con la organización y control de todo el Sistema de Administración de las Cuentas por Cobrar, el cual estará constituido fundamentalmente por las funciones siguientes:

- Con el establecimiento de los estándares de crédito,
- La determinación de la cuantía de los créditos,
- Qué clientes serán beneficiarios, y

- Los instrumentos de crédito y cobro a emplear.

Estas funciones serán tratadas con todo rigor y analizada la organización que se propone, en el epígrafe 2.4, de este capítulo. Las mismas deben ser realizadas a partir de una lógica que le imprima la eficiencia operativa necesaria, convirtiéndolo en un sistema, acorde con lo que se entiende como tal, o sea, un conjunto ordenado de normas y principios que posibiliten la consecución de un objetivo o la obtención de un determinado producto o servicio.

2.4.- Reglamentaciones Organizativas para la Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar.

A continuación se presentan los elementos fundamentales que constituyen la teoría a emplear para confeccionar un sistema de Administración Financiera de la Cuentas por Cobrar en la Dirección Regional del “INAR” de Cotopaxi (ex CODERECO), lo cual es un instrumento de urgente necesidad en esta corporación.

2.4.1.- Fundamentación del empleo de un nuevo mecanismo de gerencia financiera de las Cuentas por Cobrar en la Dirección Regional “INAR” de Cotopaxi (ex CODERECO).

Dentro de las razones que aconsejan la implantación de un nuevo mecanismo para la administración financiera de las cuentas por cobrar en la Dirección Regional del “INAR” de Cotopaxi (ex CODERECO), se encuentran los aspectos planteados en el análisis de los antecedentes de esta temática en el primer capítulo, además de los avances planteados en la administración financiera del capital de trabajo y en particular de las cuentas y efectos por cobrar de empresas similares en otros países y en el Ecuador, los que aconsejan el empleo de nuevos mecanismos que posibiliten la utilización de un sistema de administración financiera de las cuentas por cobrar que permita la recuperación del valor presente en estas cuentas el cual debe ser la cuantía necesaria para realizar la recuperación de las inversiones realizadas y el cobro del servicio de abastecimiento realizado por medio del sistema de canales de riego que emplea la Dirección Regional del “INAR” de Cotopaxi (ex CODERECO), para cumplir con su encargo social, a través de lo cual, como ya se ha dicho se realizará la

recuperación de la inversión y se dotará al Estado de nuevos fondos para atender nuevas obras sociales y la modernización de los sistemas en este tipo de empresas y corporaciones.

El monto de los recursos financieros empleados por la Dirección Regional del "INAR" de Cotopaxi (ex CODERECO), para realizar su actividad productiva, tiene la característica de ser recursos aportados por el Estado a partir de la recaudación realizada por el presupuesto General del Estado determinada por la recaudación realizada por el sistema impositivo nacional y de otras fuentes. Esto hace que estos recursos tengan el carácter de ser fruto del trabajo de la sociedad, por lo que resulta necesario tener conciencia de que deben ser empleados con toda la eficiencia y eficacia de manera que se concrete el efecto social esperado para esta inversión, además de ser necesaria la recuperación del monto invertido, en forma de valor cobrado a los usufructuarios por el servicio prestado y además por el nuevo valor creado a la sociedad, por medio de la facilidad de emplear un recurso tan importante para la Agricultura como es el agua. Lo anterior determina las razones principales por las cuales la dirección de esta corporación tiene la obligación social de perfeccionar cada día los mecanismos que permitan el cumplimiento exitoso de la misión encomendada vinculada no sólo con el suministro eficaz de agua a los clientes, sino con la recuperación de los recursos invertidos que han sido puestos por el estado como representante de la sociedad y de cuya recuperación depende que puedan ser invertidos en otros propósitos sociales. Así como mejorada la infraestructura de riego de la provincia.

La gerencia financiera de las cuentas por cobrar, ejecutada sobre bases científicas, no solo representa un subsistema funcional dentro de la dirección empresarial, sino que debe convertirse también en un instrumento activo y eficaz de dirección, a través del cual se puede influir decisivamente sobre el resto de las áreas funcionales de la organización: comercialización, aseguramiento, producción, contabilidad, recursos humanos, innovación, etc. La ejecución de la administración de las cuentas por cobrar, habida cuenta de que es uno de los mecanismos indispensables para el cumplimiento de esta función, debe ser realizada acorde con los principios, métodos y procedimientos generalmente aceptados por la práctica financiera nacional e internacionalmente reconocida, lo que exige de una lógica y una metodología, que permita incrementar el valor, para lo cual no bastará sólo con indicar este fin sino establecer la forma en como lograr esto, teniendo en cuenta el desarrollo de un intenso trabajo en grupo y el cumplimiento eficaz de las normas más actuales del

control interno, los que constituyen los elementos fundamentales sobre los cuales se asentará la práctica a ejecutar por la corporación.

2.4.2.- Argumentación Lógico Metodológica del Sistema de Gestión de las Cuentas por Cobrar.

Se define el Sistema de Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar, como el conjunto de normas y procedimientos que permiten el gerenciamiento eficaz del importe de la inversión de la corporación constituida por los importes adeudados por los usufructuarios de los Sistemas de Riego de la Dirección Regional del "INAR" de Cotopaxi (ex CODERECO). Constituye, por tanto, un subsistema funcional dentro de la dirección empresarial, por lo que entre las principales ventajas de este sistema se plantean las siguientes:

- Flexibilidad (financiamiento continuo, acciones gerenciales de diferentes tipos, mayor dinámica en la gestión, trabajo en grupo).
- Permite prevenir las posibles pérdidas por impago o insolvencia de los usufructuarios.
- Obtención de financiamiento para las operaciones.
- Servicio de departamento de crédito: mayor coordinación y cooperación con los usufructuarios.
- Evaluación continúa del estado de la Cartera en Cuentas por Cobrar.

Se plantea como desventaja:

- Facturas numerosas de montos pequeños que elevan los costos administrativos.

El sistema posee como estructura central, el conjunto de normas, sistema de conocimientos, mecanismos, técnicas y procedimientos propios y otros procedimientos planteados en esta tesis, las que se constituyen en una integralidad que propicia el cambio en la gerencia de este tipo de proceso.

La cualidad del problema enfrentado y los mecanismos necesarios para su solución y consecuentemente cumplir con el planteamiento hipotético realizado, exigen la transformación de los sistemas tradicionales de gestión de las cuentas por cobrar empleados, por sistemas que propicien el trabajo en grupo y una posición ante los

usufructuarios, que permita utilizar a estos como una fortaleza más en el mantenimiento de saldos de este tipo de cuenta actuales y saneados, lo que contribuirá al logro de la eficiencia de esta corporación y a materializar una de las ventajas declaradas de contar con financiamiento para las operaciones de la Dirección Regional del "INAR" de Cotopaxi (ex CODERECO).

En el Anexo 2, presentamos el Esquema Lógico Metodológico del Sistema. Como se aprecia en éste, las diferentes metodologías componentes del mismo permiten la homogeneización de criterios, la simplificación de los procesos de admisión y seguimiento de la cartera de clientes, introducen mejoras notables en los procesos internos de gestión, alcanzadas con la aplicación de modelos crediticios que aportan numerosas ventajas, lo que nos conduce a una necesaria actualización de las metodologías de trabajo para la admisión, seguimiento y recuperación de créditos otorgados, haciendo uso de las nuevas tecnologías de información a nuestra disposición.

Lo anterior se logra a partir del empleo de una lógica como la que se muestra en el anexo 2, que parte y se concreta en el crecimiento del nivel de actividad y en el incremento de la eficiencia y la eficacia de la Política de Cobros establecida por el sistema, objetivo supremo, a través del cual se expresa el mejoramiento de la economía general de la empresa y en el análisis del efecto que en este tiene, el nivel de las Cuentas por Cobrar, lo que se concreta en las relaciones costo/beneficio y riesgo/rendimiento, como elementos a través de los que se expresan los resultados alcanzados por medio de una secuencia lógica de actividades, ver Anexo 2, que van desde la determinación de la política de cobro y de las condiciones de venta, los documentos establecidos para respaldar el cobro, el análisis de la probabilidad de pago de cada cliente y la selección de estos, y la eficiencia y eficacia de la política de cobros empleada.

Esta lógica permite lograr los niveles de actividad previstos, concretar un trabajo en grupo en la dirección de las relaciones que existen entre Corporación/usufructuarios, lo que brinda una gestión de nuevo tipo no sólo entre los miembros del Staff de dirección de la entidad, sino entre estos y los clientes, lo que permite la retroalimentación operativa en cuanto a niveles de abasto de agua, calidad del servicio prestado, posibilidades económicas de los usufructuarios para el pago de las cuentas y coordinación del trabajo mancomunado entre los clientes y el suministrador del servicio. No debe dejar de plantearse que en cada una de las seis acciones que la

lógica planteada tiene, se realiza un trabajo en el que participan cada uno de los distintos niveles de dirección de la corporación, los que se muestran en el anexo 1, a través del que se expresa el nivel de comunicación que se obtiene con el nuevo sistema, toda vez que en este quehacer se logra introducir una nueva modalidad de la toma de decisiones, la colectiva y por ende el mejoramiento de la calidad de estas decisiones, minimizando riesgos y haciendo que el equipo de dirección trabaje en aras de la solución de problemas, lo que propiciará la transformación del modo de actuación de este, y que se manifestará en el proceso de realización de los valores que se crean en el abasto de aguas, como líquido preciado para la actividad humana.

Todo lo anterior logra dotar a la empresa de una funcionalidad que es la que le permite la integración de su sistema de gerenciamiento de las cuentas por cobrar con el resto de los sistemas de gestión de la corporación como un todo, lo cual se concreta a través del conjunto de reglamentaciones que se emplearán para ejecutar el gerenciamiento de las cuentas por cobrar, dentro de las que se emplean mecanismos en uso por las organizaciones estatales y que reforzarán la actividad de cobranza de esta institución. Por todo lo anterior, se hace necesaria la creación de un conjunto de Reglamentaciones para la gerencia financiera de las Cuentas por Cobrar en la Dirección Regional del "INAR" de Cotopaxi (ex CODERECO), que nos permitan la organización y realización de este complejo de tareas.

2.4.3.- Reglamentaciones para la gerencia financiera de las Cuentas por Cobrar en la

Dirección Regional del "INAR" de Cotopaxi (ex CODERECO).

Las reglamentaciones que se proponen en este epígrafe se han organizado en etapas, a través de las cuales se expresa la lógica del sistema, expuesta en el Anexo 2. Estas etapas se presentan y explican a continuación:

PRIMERA ETAPA: Se deben definir las condiciones de venta y los mecanismos para estimular que los clientes paguen a tiempo sus obligaciones por el uso del agua utilizando una de las tres siguientes variantes:

- a) **Vencimiento a una fecha tope**, para lo cual se establecerá ante todo, en los Contratos que se firmen, las fechas en que cada cliente o Junta de Aguas deba efectuar sus pagos, para lo cual la Corporación establecerá un plazo máximo dentro del cual deberá moverse el cliente para optar por esta variante lo que se

incluirá en el Contrato. Independientemente de la variante en todos los contratos se establecerá el período máximo de tiempo en que deberá liquidar sus adeudos cada cliente, como política general de la Corporación.

- b) **Pagos a cuenta**, para lo cual se establecerá en el Contrato firmado el importe que se liquidará inicialmente, el cual por regla general se establecerá en un 20%, del importe total de la deuda estimada que establecerá el usuario con la Dirección Regional del "INAR" de Cotopaxi (ex CODERECO), y los posibles plazos restantes a cuenta, por el servicio que se preste, para lo cual se tendrá en consideración el nivel de riesgo del usuario, dado fundamentalmente, por su seriedad en la liquidación oportuna de deudas anteriores. Este 20%, resulta del estimado realizado de la proporción en gastos de Capital de Trabajo necesarios para la realización de los servicios de suministro de agua.

- c) **Bonificación por pronto pago**, a partir del plazo establecido se establecerá un tanto por ciento de descuento por el pago anterior a la fecha de vencimiento el que aumentará o disminuirá teniendo en cuenta la anticipación del pago efectuado.

Esta opción tiene la finalidad de incentivar a que los usuarios o las Juntas administradoras del agua paguen antes de la fecha establecida en el Contrato, como fecha final de pago. En este sentido se establece como ofrecimiento del 1 al 5 por ciento a los clientes que paguen dentro de los primeros 10 días. Estas condiciones en el lenguaje financiero se expresan como 1 al 5/10, neto 30, si es que el período de pago de la deuda establecido en el contrato fuera de treinta días y quiere decir que sus clientes reciben un descuento de un 1 al 5% de descuento si pagan dentro de los primeros diez días y que deben pagar el importe íntegro de la deuda a los treinta días, si es este el período de tiempo total establecido en el Contrato para liquidar cada una de las deudas contraídas o los servicios recibidos en el período.

Los descuentos por pronto pago son muy importantes para incentivar el cobro en esta corporación dado que si el cliente decide renunciar a este tipo de beneficio y pagar el último día, quiere decir que obtiene veinte días más de crédito, pero paga un 5%, más por el servicio recibido. Esto puede verse como pedir un préstamo a un tipo de interés anual del 155%. No obstante, cualquier usuario que se retrase en el pago de acuerdo con el contrato firmado, incurre en el beneficio de obtener un crédito más bajo, pero daña su imagen y puede ser puesto a disposición de los tribunales por el no

abono de la cuenta en el plazo convenido y esto último puede ser condenado por el tribunal por daños y perjuicios por el incumplimiento y sancionado además a pagar los importes del costo de la reclamación correspondiente.

Debemos ejemplificar las ventajas que se obtienen en este caso particular, ya que el descuento por pronto pago permite el pago de 95 dólares, en lugar de 100. Si no se aprovecha el descuento, se obtiene un préstamo a veinte días, pero hay que pagar $5/95 =$ ^{18.25}

5.26, por ciento más por el servicio recibido. Hay $365/20 = 18.25$, periodos de veinte días en el año. Un dólar invertido durante 18.25 periodos a 5.26 por ciento por cada periodo se convierte en $(1.0526)^{18.25} = 2.55$ dólares, un incremento del 155 por ciento sobre la inversión original.

Dentro de la aplicación de estas variantes, y en virtud de un principio propio de cualquier sistema de gestión financiera moderno, no podemos dejar de considerar la flexibilidad como un instrumento de las Ingeniería Financiera que debe ser aplicado para poder desarrollar capacidad de respuesta a determinados problemas que sea necesario resolver. Esta flexibilidad aporta. No solamente esta capacidad de respuesta, tan necesaria en estos tiempos, sino entrena al equipo de dirección en la solución de situaciones nuevas que pudieran no haber sido consideradas hasta el momento en que esta se presentan. Este estilo de trabajo convierte al Consejo de Dirección de cualquier organización en un equipo para solucionar problemas, lo cual debe ser una peculiaridad de nuestros consejos directivos actuales

SEGUNDA ETAPA: Se determinará el instrumento que permitirá movilizar los recursos financieros, por ejemplo cheques, letras de cambio, títulos-valores, que se van a exigir en el Contrato que se firme, atendiendo al nivel de riesgo del cliente en cuestión, estableciéndose como nivel de riesgo para un cliente determinado cuando su probabilidad histórica de pago (p_i), esté por debajo de la probabilidad, calculada por el Frente de Cobranza y Facturación, para el período en que se trabaje, lo que determina la probabilidad de impago ($1 - p_i$), por la parte contratante de una transacción y la pérdida financiera que se produce como resultado para la otra parte contratante, en este caso la Dirección Regional del "INAR" de Cotopaxi (ex CODERECO).

En caso de que sea un cliente nuevo se utilizará para este análisis las razones financieras calculadas a partir de los estados recibidos y de la información bancaria en poder del suministrador del servicio, fundamentalmente las Razones de Solvencia y de

Liquidez, así como el nivel de Endeudamiento del Cliente, entre otras que pudieran emplearse.

Esto, independientemente de que es una de las etapas que se establecen, deba quedar explicitado en el contrato que se firme, el cual es el documento fundamental para respaldar la operación.

TERCERA ETAPA: Tomando como base la demanda de agua del territorio que atiende la Corporación, se determinará la Cartera de Cuentas por Cobrar en la que se incluirán el conjunto de todos los Clientes que operan con la organización, los que se clasificarán teniendo en cuenta los niveles de Solvencia y el ciclo histórico de pago de cada uno de los incluidos, ordenándose de acuerdo con estos indicadores, para lo cual se determinará una escala que puede ser utilizada para explicar las posibles fluctuaciones del Flujo de Efectivo de la Corporación. Para esto se utilizará la información en poder de la misma y se puede solicitar información financiera al Banco, o Estados Financieros certificados por una firma de contadores, a los clientes, de acuerdo a las exigencias de la Contraloría General del Estado. Este análisis se hará anualmente, al expirar el Contrato de Servicios el que tendrá una duración de un año.

CUARTA ETAPA: Realizar el análisis sistemático de las Cuentas por Cobrar pendientes de pago para lo cual se llevará el control en el Departamento de Cobranza de la Dirección Financiera, de estas en los registros correspondientes, para lo cual se llevará un análisis como el que se propone en el Anexo 3.

Por otra parte, se procederá de acuerdo con el análisis que permite el Anexo anterior, a realizar gestiones de cobro por diversos medios: teléfono, comunicaciones escritas, visitas, etc.

En este aspecto se podrá llegar inclusive, a utilizar las prerrogativas legales que le dan a Dirección Regional del "INAR" de Cotopaxi (ex CODERECO), los instrumentos financieros adicionales que se establecen en el Contrato firmado con el cliente.

Al final de cada mes se procederá a cumplimentar el Anexo 5, análisis de las Cuentas por Cobrar por edades, con su correspondiente comentario. El saldo total de las partidas que se adeuden hasta el momento del análisis, tendrá que ser igual al saldo del Sub. Mayor de la cuenta contable en esa fecha. Será imprescindible el análisis

exhaustivo de aquellas partidas con saldos vencidos, consignando claramente las gestiones realizadas por el frente de cobranza.

Es importante que las facturas con Mora, sean identificadas adecuadamente en el Expediente, así como que los importes por cobrar de cada usuario sean debidamente conciliados por el Frente de Cobranza y Facturación con el Sub Mayor correspondiente.

2.4.4.- Organización de la aplicación de las Reglamentaciones para la Gerencia Financiera de las Cuentas por Cobrar en Dirección Regional del “INAR” de Cotopaxi (ex CODERECO).

Para la realización de las etapas explicadas en el epígrafe anterior, se ejecutarán diversas acciones por parte de la Dirección de Recursos Financieros de Dirección Regional del “INAR” de Cotopaxi (ex CODERECO), las que a continuación se detallan:

El Frente de Cobranzas y Facturación está conformado por dos funcionarios:

- Supervisor del frente.
- Encargado de valorización, registro y de cobranza.

Los procesos de cobranzas son ejecutados por el Frente de Cobranzas y Facturación quien lleva registro de los documentos pendientes de cobro y las acciones realizadas a cada uno de estos, por medio de un expediente que se le abre en este frente a cada cliente.

El expediente es un documento imprescindible, en el cual constan todos los datos del cliente, como su razón social, dirección, teléfonos, persona con responsabilidad para tratar los asuntos correspondientes a la liquidación de la cuenta o cualquier otra acción necesaria, banco en el que ejecuta sus operaciones y código de su cuenta bancaria, así como otros componentes importantes como son la copia del contrato firmado con Dirección Regional del “INAR” de Cotopaxi (ex CODERECO), en el que se explicitan todas las condiciones para que se efectúen de la manera acordada las transacciones entre las partes, incluyendo las copias de las facturas las cuales una vez cobradas serán canceladas con un sello con la palabra “**LIQUIDADA**” y a continuación el número del cheque o instrumento empleado para su liquidación y la fecha en que se realizó esta, así como el número del comprobante de Contabilidad por el que se registró la operación.

En un modelo como el que se presenta en el Anexo 4, Memoria de gestiones realizadas, en el cual se registran todas las acciones efectuadas para lograr el cobro en fecha, debe aparecer en cada expediente, en el que se debe, al finalizar la gestión, poner el detalle de la misma y el nombre y la firma de la persona que realizó esta, de igual manera deben ser archivados en el expediente los comprobantes, de existir, de los tramites ejecutados.

Las facturas cobradas se archivarán en el frente del expediente, con todos los datos exigidos y se corresponderán con la historia del cliente en la corporación, así como su asiento se corresponderá con el comprobante contable correspondiente y la anotación realizada en el registro Control de Cuentas por Cobrar, Anexo 3.

Los documentos sujetos a cobranza en el frente son las facturas de ventas y servicios. En caso de morosidad en la liquidación de alguna factura, se realizarán las siguientes gestiones de cobranzas:

- Llamadas telefónicas, es la primera acción de cobranza cuando el cliente no paga en los plazos establecidos en el Contrato, las cuales se comenzarán a realizar en un plazo anterior al vencimiento de la factura para recordarle al deudor la cercanía de la fecha de pago.
- Visitas a usuarios, el funcionario a cargo de las cobranzas y retiro de cheques realiza visitas a estos y notifica de las factura pendientes de pago, levanta documento firmado por el deudor o su representante, probatorio de la gestión realizada.
- Notificaciones al cliente mediante cartas enviadas a los mismos, informando que mantiene deuda pendiente por factura impaga; esta acción se realiza en forma posterior a las anteriormente indicadas.
- Oficios ordinarios (apelaciones) se realizan cuando existen diferencias con los clientes respecto a los montos facturados.
- Correos electrónicos son utilizados como coordinación con los clientes respecto de las situaciones nombradas en el caso anterior y como recordación, estos deben imprimirse y archivar en el expediente del usuario.

Siendo la gerencia de las Cuentas por Cobrar una actividad que requiere de mucho dinamismo y creatividad pudieran realizarse algunas otras gestiones que propicien el cobro de facturas retrasadas. No obstante, en caso de que se comprueben casos de

morosidad reiterada y del peligro de la cuenta pueda convertirse en incobrable, el Supervisor del frente, pasará el expediente al Director del área para que este decida la ulterior acción a tomar con la misma.

2.5.- El cumplimiento de las funciones de la dirección a través de un sistema de Gerenciamiento de las Cuentas por Cobrar en Dirección Regional del “INAR” de Cotopaxi (ex CODERECO).

¿Incidirá la Administración de las Cuentas por Cobrar, organizada como un sistema de gestión, en el sistema de Gerenciamiento Total de las empresas o instituciones?

La Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar forma parte de la gestión financiera de la corporación y por ende de todo el sistema de gestión de esta.

¿Qué lugar ocupa la gestión financiera dentro del proceso de dirección?

“Cuando la mayoría de las personas implicadas en el mundo de la gestión financiera hablan del nivel de excelencia se refieren a actividades de proceso de transacciones, control, elaboración de presupuestos y de informes rutinarios. Algunas personas hacen referencia también al coste de la función financiera y a su eficacia como suministrador interno de un servicio. Pero pocos piensan realmente en lo que significa ese nivel de excelencia en términos de apoyo a las decisiones. Y son todavía menos quienes meditan acerca del Director Financiero como arquitecto corporativo: un diseñador capaz de transformar la empresa para hacer frente a la demanda de los mercados globales y que supervise la ejecución del nuevo diseño para generar valor.....”

La gestión financiera acciona directamente sobre la eficiencia económica de la corporación en su conjunto y de cada una de sus áreas y aunque las funciones de la Administración Financiera a corto plazo, dentro de ellas las de la Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar, corresponden a las decisiones que la gerencia de la organización debe tomar en la operatividad de la entidad, esto no quiere decir que no jueguen un papel primordial en las acciones estratégicas de la empresa, todo lo contrario. Sobre la eficacia y eficiencia de las decisiones financieras operativas de la corporación descansa el éxito de la gestión estratégica de la empresa.

¿Por qué la gestión financiera juega un papel central en el proceso de Dirección? Intentaremos responder a la pregunta anterior a partir de la interrelación entre la Administración Financiera y la Administración como proceso.

La administración de la empresa puede ser definida como el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos. La administración es ante todo un proceso pues representa la actuación sistemática de los directivos, mediante la cual influyen sobre actividades interrelacionadas entre sí con el fin de lograr los objetivos deseados. Estas actividades o funciones relacionadas son: la planeación, organización, liderazgo y control. Veamos el papel que juegan las Finanzas en cada una de estas partes del proceso.

Las Finanzas, dentro del proceso de dirección, poseen un doble carácter: por una parte, como subsistema dentro de la empresa en su conjunto, representa un objeto de dirección; por otra, pueden ser utilizadas como instrumento de análisis, evaluación, orientación y control del proceso de dirección.

Como objeto de dirección las relaciones financieras de la empresa deben ser: Planificadas, organizadas, lideradas y controladas, con el fin de que coadyuven, junto a los demás subsistemas de la empresa, al logro de los objetivos deseados. La Administración financiera cuenta con un sistema de conocimientos, mecanismos, técnicas y procedimientos propios de esta parte integrante de las Finanzas para llevar a cabo estos procesos.

Ahora nos detendremos en la Administración Financiera como instrumento de dirección, apoyándonos en su influencia sobre las diferentes funciones del proceso de Dirección.

En la Figuras 1, se muestran el ciclo o proceso de la Dirección



Figura 1:- El Ciclo de la Dirección

Y a continuación, se muestran en la Figura No. 2, las Funciones de la Dirección

FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN

PLANIFICACIÓN: Se definen los Objetivos y los medios para alcanzarlos. Define el curso de las acciones.

ORGANIZACIÓN: División e Integración del trabajo (¿Quiénes van a hacer el trabajo? ¿Qué vínculo van a tener?) Establecimiento de relaciones y jerarquía.

MANDO: Influir, mandar a ejecutar (Teniendo presente la *motivación*)

CONTROL: Precisar o determinar las desviaciones que se produzcan para corregirlas. (Comparar lo real con lo Planificado).

Figura 2: Las Funciones de la Dirección

Pasamos a analizar la incidencia del Sistema de Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar en el mejoramiento del accionar gerencial de la institución, lo que hacemos mediante el estudio de cada una de sus funciones, constituidas como un ciclo, dado el carácter de sistema que tiene su gerenciamiento, lo que hace necesario

analizar la incidencia de este sistema dentro del sistema general de dirección de la Corporación:

La planeación exige que los directivos anticipen los objetivos de la empresa y las acciones a seguir, y sobre ellos seleccionen los mejores procedimientos para alcanzarlos. En esta parte del proceso la Administración Financiera puede ejercer una influencia importante: ayudar al análisis y evaluación de las metas deseadas y las vías de alcanzarlas; y aportar criterios decisivos para la orientación de las proyecciones.

Los directores financieros tienen la clave financiera para todas las decisiones críticas; tienen la respuesta a dos cuestiones fundamentales, sobre las cuales se asienta cualquier proyección de la empresa: ¿es financieramente viable y conveniente las inversiones necesarias para alcanzar los objetivos proyectados?,

¿Cuáles son las mejores alternativas de financiación?

Excelentes proyecciones en la esfera de la producción, el posicionamiento en el mercado, la gestión de los recursos humanos, el desarrollo tecnológico, etc. pueden desestimarse si el análisis y la evaluación financiera indican que las inversiones que las deben respaldar no influyen positivamente sobre la Cuenta de Resultados o el Flujo de Caja; o si las condiciones del financiamiento son desfavorables.

Por ello, las Finanzas pueden orientar a los directivos de la empresa hacia aquellos objetivos y acciones que no sólo sean más eficaces, sino también más eficientes; y seleccionar las mejores fuentes de financiación de las mismas.

La organización representa el proceso de distribuir y asignar las tareas, autoridad y los recursos disponibles entre los integrantes de la organización, en aras de lograr los objetivos de una forma eficiente. De esta forma, la empresa debe tomar una estructura organizacional que facilite la obtención de las metas trazadas y la eficiente utilización de los recursos.

Aquí las Finanzas pueden influir como elemento de evaluación de la eficacia de la estructura organizacional de la empresa y compulsar, de ser necesario, a un cambio de la misma.

Pero, ¿por qué las Finanzas pueden incidir directa y decisivamente sobre los cambios estructurales de toda la empresa? La respuesta es sencilla: en la actualidad los cambios en las organizaciones responden a las exigencias de la maximización del valor de la empresa; y es precisamente la función financiera la que posee mayores posibilidades de medir, analizar y dar seguimiento a la cadena de valor de toda la organización, detectando oportunamente sus debilidades y las posibilidades que brinda el entorno.

Durante muchos años, en el mundo académico, fue discutido el objetivo final de un negocio: ¿incrementar rentabilidad o maximizar riqueza? Sin embargo, hoy en día es ampliamente reconocido el papel hegemónico del valor sobre los beneficios contables. La mundialización, el cambio tecnológico y la creciente sofisticación de los mercados significan que, a medida que nos acercamos al nuevo milenio, las empresas de éxito están sometidas a más presiones que nunca: si no se adaptan al nuevo entorno, perecen. Están descubriendo que la excelencia del producto ha dejado de ser suficiente y que centrarse en el beneficio tampoco basta. La clave para conseguir éxito hoy en día consiste en prestar simultáneamente un superior rendimiento sobre el capital, unas tasas de crecimiento sostenibles y una gestión proactiva del riesgo.

No ignoramos de ningún modo la función social de las empresas, produciendo o comercializando bienes y servicios que satisfagan las necesidades finales del pueblo; en ocasiones, inclusive, asumiendo pérdidas previstas. Nos referimos aquí a los objetivos económico-financieros de toda empresa, aquellos que garantizan su reproducción sostenible y los beneficios crecientes de sus dueños, lo que en última instancia hacen posible responder a las exigencias sociales, las cuales se pueden analizar, reorientar y después gestionar las empresas para que se ajusten a los imperativos de creación de valor. Pero para ello, son imprescindibles los cambios, no sólo en las concepciones de los directivos de las empresas, sino también en la estructura organizacional.

Estamos afirmando que, en la actualidad, la organización de la empresa debe responder a las exigencias de incremento del valor. Y para ello, es imprescindible conocer el valor creado o destruido por cada proceso y competencia de la empresa por separado.

En realidad, hay dos formas de añadir valor a la empresa: disminuir la cantidad de flujos de efectivo que sale o incrementar la cantidad que entra; reducir costos o aumentar los ingresos. ¿Dónde disminuir unos y aumentar otros?; ¿qué áreas crean

valor y cuales lo destruyen?; ¿qué estructura organizativa puede potenciar la creación de valor? En este empeño, reiteramos que el área financiera, por la información que ofrece y la visión general de la cadena de valor, está en mejores condiciones que otras áreas de la empresa para inducir al cambio en la estructura organizacional.

El liderazgo, dentro del proceso de Administración, significa orientar, incidir y motivar a los subordinados y demás personas que se encuentran en el radio de influencia de la empresa, con el fin de que realicen las acciones necesarias para alcanzar los objetivos deseados.

El liderazgo, implica, ante todo, la motivación. Pero, en nuestro criterio, no sólo es necesario motivar a los subordinados, sino también a los superiores, dueños, inversionistas, clientes, proveedores y demás personas, cuya actuación y decisiones pueden resultar importantes para lograr las metas trazadas. Pero debemos tener en cuenta que motivar representa, por un lado, transmitir energía, inspirar entusiasmo, trasladar a los demás una visión futurista y optimista; por otro, ofrecer seguridad y sentido de la realidad, tan necesarios al ser humano.

Trabajadores, superiores, dueños, inversores, proveedores y clientes buscan en el Director General, Técnico o Comercial, ante todo, entusiasmo, inspiración, e inclusive, osadía en sus decisiones. Pero esperan encontrar también la seguridad y la visión realista que el Director Financiero, mejor que otros, puede ofrecerle. No olvidemos que las Finanzas ofrecen la posibilidad de conocer oportuna y verazmente la situación financiera de la empresa y del entorno, los flujos futuros de caja, la tendencia en la creación de valor, aspectos sobre los cuales las personas implicadas con la empresa sustentan sus expectativas.

Por otra parte, el liderazgo incluye las potencialidades para ejercer las diferentes fuentes de poder del administrador: poder de recompensar, poder coercitivo, poder legítimo, poder referente, y poder de experto. Ahora, es muy difícil aprovechar estas fuentes de poder sin apoyarse en los resultados de los análisis y proyecciones financieras, pues ellos brindan información valiosa sobre el desempeño de los trabajadores y directivos, la visión del futuro, el conocimiento de las posibilidades reales de recompensa material, entre otras.

El control es un proceso continuo de seguimiento de las acciones orientadas a los miembros de la empresa, con el fin de asegurar el desplazamiento hacia la obtención

de las metas. Con el control se garantiza que la empresa se encamine hacia el logro de los objetivos. Para ello, es necesario: establecer pautas y normas de desempeño; medir el desempeño y compararlo con las normas previstas; y emprender acciones correctivas si se detectan deficiencias o desviaciones de las metas.

Se necesita fortalecer los mecanismos de supervisión y evaluación, elevar el control sobre todos los recursos debemos ser capaces de detectar cuando una empresa está en retroceso, cuando está estancada o cuando progresa, y evaluar cada año a cada empresa y calificarla en correspondencia.

En el proceso de control las técnicas de Administración Financiera juegan un papel primordial. Independiente de los controles físicos, los cuales son en ocasiones muy costosos; y los controles cualitativos, necesarios pero a veces con una alta carga de subjetividad, el control de la gestión de la empresa a través de los mecanismos financieros cobra cada día mayor importancia, por su alcance y objetividad.

La información y el análisis financiero, por su capacidad de sintetizar en indicadores y tendencias la gestión global de la empresa y de cada una de sus áreas presta un servicio insustituible en el empeño de trazar metas objetivas, medir el cumplimiento de las mismas y detectar oportunamente las insuficiencias en la gestión.

Podemos afirmar categóricamente, sin temor a equivocarnos, que los análisis financieros técnicamente profundos, que evalúan el pasado inmediato de la empresa y predicen el futuro en diferentes escenarios ponen al descubierto las insuficiencias más importantes en la dirección de la empresa en su conjunto y de cada uno de sus procesos y trazan pautas para su corrección. Por ello, las Finanzas pueden servir a la Dirección como "panel de mando" que continuamente alerta sobre las fallas en la gestión, su implicación sobre la obtención de los objetivos y propone las mejores alternativas para revertirlas.

De esta forma, podemos asegurar que la Administración financiera juega un papel activo dentro del proceso de dirección. Se trata no sólo de administrar las Finanzas; sino también de administrar a través de las Finanzas con el fin de hacer la gestión empresarial más eficiente.

A tenor con lo planteado en cuanto a la mejora de la aplicación de las funciones de la Administración a través del empleo de este nuevo sistema, se hace necesario no dejar

de mencionar lo referente a las implicaciones de orden positivo que tendrá este sistema en la aplicación del Sistema de Control Interno en la Dirección Regional del “INAR” de Cotopaxi (ex CODERECO), lo que reafirmará la eficiencia en la gestión general de esta institución, ordenando aspectos que deben ser mejorados y dándole cumplimiento de esta manera a nuevos requerimientos estatales y legales no sólo de nuestro país sino que se corresponden con exigencias internacionales.

Resumiendo los aspectos principales del presente capítulo, podemos plantear que:

- Se presenta un Sistema de Gestión de cuentas por Cobrar que se adecua a las características de la Dirección Regional del “INAR” de Cotopaxi (ex CODERECO).
- Las funciones, las etapas que se deben cumplimentar y la organización general del sistema que se presenta, logran resolver el problema enunciado y le dan respuesta al planteamiento hipotético de esta investigación.
- El Sistema de Administración de Cuentas por Cobrar a través de sus funciones y de la lógica empleada, logra integrarse dentro de las funciones generales de la institución que el mismo regula y aporta la habilidad para resolver los problemas que se produzcan en el proceso administrativo vinculado con este importante grupo perteneciente a la inversión general de la empresa y al Capital de Trabajo de la misma en particular.

CAPITULO III

VALIDACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN EL EJEMPLO DE LA DIRECCION REGIONAL “INAR” DE COTOPAXI (ex CODERECO).

3.1.- Introducción

El objetivo de este capítulo es presentar los resultados alcanzados en la validación de la propuesta ideada mediante las aplicaciones prácticas realizadas las cuales han permitido medir eficientemente los resultados de la metodología elaborada.

La demostración de las aplicaciones prácticas de un sistema de gerenciamiento de las características del que se presenta, se tornan complejas debido a la magnitud de los procedimientos que deben demostrarse. Si nos remitimos al Diccionario Pequeño Larouse Ilustrado, este nos dice que **demostración** es **“Acción de explicar o comprobar por medio de experimentos o experiencias, un principio o una teoría”**, de aquí que hayamos procedido a validar la utilidad de la propuesta metodológica del sistema diseñado, por medio del análisis comparativo de los resultados obtenidos en el período anterior a la aplicación, correspondiente al período hasta Diciembre del 2009 y el comprendido desde el primero de Enero a Junio del año 2010, en la Dirección Regional del “INAR” de Cotopaxi (ex CODERECO) en su conjunto y en el sistema principal de esta que es el Sistema LATACUNGA SALCEDO AMBATO, demostrando los aspectos que promueven el cambio operado.

Para realizar la validación mediante un análisis comparativo, se procedió al empleo de diversos procedimientos como la utilización del método estadístico Matemático, el empleo de índices financieros y otros ya planteados en la introducción del trabajo, los que se utilizan en su análisis individual, pero también interrelacionados, extrayendo de esta interrelación el mensaje necesario que nos indica los pasos a seguir para obtener la eficiencia en esta actividad, la cual es vital para lograr el cumplimiento de una parte fundamental de la Misión de la corporación que es la de conseguir la recuperación de las inversiones realizadas en los sistemas de riego de esta institución por el Estado Ecuatoriano.

Para realizar esta validación, y como primer paso de la misma, se realizó una reunión del Consejo Directivo de la Corporación en la cual se procedió a dar una explicación pormenorizada, que reiteraba, los antecedentes que dieron lugar a la necesidad de la transformación del sistema que se utiliza en esta para el Gerenciamiento de las Cuentas por Cobrar y explicar la forma de los nuevos controles y los mecanismos financieros que se emplearían a partir del empleo de este nuevo sistema y de la necesidad de realizar esta validación y el posterior análisis de los resultados obtenidos mediante esta, del cual se extraerían las conclusiones necesarias para realizar el ajuste definitivo de los mecanismos de este.

Se logró el consenso general de la necesidad de acometer esta tarea, lo cual reafirma la validez del problema enunciado, el que ya se había realizado mediante entrevistas ejecutadas, previas a la ejecución del trabajo, a los dirigentes principales de la Corporación.

3.2.- Características del período y Sistema tomado como base de comparación para el ejercicio.

Se ha tomado como objetos de trabajo para la validación de estos resultados, el período desde el año 2005, hasta el año 2009, ya que el mismo es representativo de la situación actual de Dirección Regional del "INAR" de Cotopaxi (ex CODERECO), de forma total y en particular en lo referido a su movimiento financiero, especialmente al movimiento de las Cuentas por Cobrar. Para esta selección se analizó una serie de datos de los años comprendidos desde 1996 hasta el 2009, tomándose de estos los últimos cinco años, los que resultan representativos del período total.

Por otra parte para ejecutar las acciones principales de nuestro experimento se tomó el Sistema LATACUNGA SALCEDO AMBATO, el cual, como ya se ha planteado anteriormente, representa el sistema con un mayor volumen de operaciones de la Corporación, ya que su nivel de Ingresos representa el 83.9%, del total de los ingresos del período, y el total de las áreas de regadío superan el 82% del total, así como el volumen total de las inversiones tienen un peso sumamente importante para esta Corporación.

Como se comprenderá, la selección realizada cumple con el principio de selección en base a la relevancia del objeto que se seleccione con respecto al total del objeto de trabajo, lo cual se realizó, además, con la anuencia de la dirección de la Corporación,

teniendo en consideración, de que es necesario tener en cuenta los intereses de la misma.

Pasemos a mostrar las aplicaciones realizadas.

3.3.- Aplicación de las Funciones y de las etapas del Sistema de Administración financiera de las Cuentas por Cobrar en Dirección Regional del “INAR” de Cotopaxi (ex CODERECO).

Se procedió a realizar el análisis en el orden en que se han previsto las diferentes etapas de las reglamentaciones del sistema, ver Anexo 2, con la finalidad de mostrar la manera en que se puede desarrollar la aplicación de estas.

Para la aplicación, se seleccionó, empleando una tabla de números aleatorios, una muestra de los principales clientes pertenecientes al sistema LATACUNGA SALCEDO AMBATO, dado que no es posible tomarlos a todos, por lo numeroso de estos, pero que sí permitió llegar a consideraciones sobre la efectividad del sistema. De acuerdo con esto comencemos a detallar las acciones realizadas por cada una de las etapas previstas:

PRIMERA ETAPA: Determinar las condiciones de ventas y la Política de Cobro

En relación a esta primera etapa, el análisis realizado en primer lugar se centró en el nivel de atraso que se mostraba en el saldo de las Cuentas por Cobrar al cierre de Diciembre del 2009, el cual ascendía a \$75,631.05, los que representan el 92% del total a cobrar en esa fecha.

Como se comprenderá, esta es una cifra verdaderamente alarmante si se considera que uno de los elementos fundamentales de la Misión de CODERECO, es la recuperación de la inversión del estado en los sistemas de riego a partir de la recuperación del servicio por esta vía.

Ante esta situación, se decidió por el Consejo de dirección de la Corporación, el análisis con los deudores de la situación individual de cada uno de estos para lo que los directivos de la Corporación fueron encomendados de esta tarea asignándosele a

cada uno de ellos un número de usuarios con cuentas pendiente fuera de término. El acuerdo tomado establecía que en virtud de lo que se planteaba en el inciso c, de la primera etapa de la nueva metodología, se le plantearía a los usuarios con atraso significativo, la prerrogativa de utilizar la variante de renegociar su deuda a partir de las variantes posibles para el renegociamiento de la misma, lo que quedaría establecido en un contrato que se firmaría con la corporación, en el que se establecía, que el importe adeudado con atraso se liquidaría de la manera en que este se renegociaría y que quedaba explicitado en el referido contrato. A partir de los aspectos establecidos en la renegociación y que quedaban recogidos en el nuevo contrato, se liquidaría un 50% de la deuda total que mantiene el usuario con Dirección Regional del "INAR" de Cotopaxi (ex CODERECO), y después de este pago y en un plazo no mayor de sesenta días, dos pagos del 50%, del resto.

Ante esto, Dirección Regional del "INAR" de Cotopaxi (ex CODERECO), descontaría en el pago final un 10 ó un 12%, de la deuda total. En caso de que el cliente abonara el importe antes de la fecha acordada, se descontaría un 12%, sino un 10%.

Como se apreciará, por medio del análisis del Anexo 8, el efecto ocasionado por estas medidas tomadas por la máxima dirección de la Corporación a partir de la nueva filosofía propuesta por nuestro sistema, se han obtenido efectos sumamente positivos. Del saldo total de las Cuentas por Cobrar en Junio30/2010, el 46.8%, están dentro del término establecido, 40 días, en tanto que, en Diciembre 31 del 2009, la proporción de Cuentas por Cobrar fuera del término, a pesar de estarse implantando ya estas medidas en esa fecha y como un efecto de la renegociación acordada, era de sólo un 8%. Se hace evidente que el nuevo enfoque de gerenciamiento de las Cuentas por Cobrar a partir de nuevas acciones y de considerarse a estas como un sistema, no sólo propicia el mejor conocimiento de los usuarios de nuestro servicio, sino que permite la integración de toda la dirigencia de esta institución como un grupo, lo que crea la sinergia en las acciones que se toman, además de la flexibilidad que demuestra una variante como la que se plantea y que permitió dinamizar el cobro de un monto importante dentro de la inversión total de la Corporación.

Ha sido necesario que en el proceso de renegociación de la deuda con mayor atraso, y como parte del proceso de renegociación en sí mismo, brindar un seminario a los directivos de Dirección Regional del "INAR" de Cotopaxi (ex CODERECO), y a los usuarios del servicio de agua de los pormenores vinculados con las variantes de

otorgamiento de crédito lo cual permitió perfeccionar las variantes que se planteaban por el sistema y que se constituyó en un aspecto importante de la Primera Etapa.

En cuanto a la aplicación en la etapa actual de estas reglamentaciones y en especial de lo establecido para las opciones de otorgamiento del crédito, se muestran en la Figura 3, a continuación:

SISTEMA: LATACUNGA SALCEDO AMBATO		
CANTIDAD DE CLIENTES EN CADA VARIANTE		
JUNIO 30 DEL 2010		
A UNA FECHA TOPE (a)	PAGOS A CUENTA (b)	BONIFICACIÓN POR PRONTO PAGO (c)
5	12	3
25%	60%	15%

Figura 3.- Cantidad de Clientes por cada Variante de la Primera Etapa

Como se apreciará, la variante b, es la que más clientes optó por ella. No obstante, se considera que aunque esta es una variante que se asume como adecuada se hace necesario trabajar por la diversificación, ya que la variante c, se considera que, además de ser la menos tradicional, es la que acerca más a la Corporación a la tenencia del efectivo y por tanto, al disfrute de las ventajas del cumplimiento de la ley financiera del Valor del Dinero en el Tiempo.

En el caso de la variante c, la cual fue asumida por el Señor Julio Gamboa Sura, entre otros, por un importe de \$1500.00, según contrato No. FPRC-10-CPR-072, firmado por este, el cual le permite a este cliente, pagar si cumple con el mismo, el cual estable el pronto pago \$1425, en lugar de \$1500. Si el Señor Gamboa Sura, incumple con el contrato, dispondría de 30 días más de crédito, ya que sus condiciones son 5/10, neto 40, pero hay que pagar $75/1425=5.26\%$, más por los servicios prestados y dejaría de ganar por disminución de intereses. Por cada dólar invertido a estas condiciones realizando los cálculos correspondientes, se obtienen $365/30=12.17$, periodos de 30 días en el año. Cada dólar invertido por el Señor Gamboa Sura, durante 12.17 periodos a 5.26 por ciento por cada período, se convierte en $(1.0526)^{12.17}=\$1.87$, o sea, un incremento del 87%, sobre el nivel del compromiso original. Lo cual significa una rentabilidad del 87% sobre el valor de la transacción original por disfrutar de 30 días

más de crédito en esta operación, aproximadamente, con un nivel de error menor de una milésima.

Como se apreciará, esta variante resulta muy favorable para los usuarios, siendo necesario, para un futuro, vincularla con el ahorro que estos realicen de los niveles de consumo del agua por ser este un recurso escaso, del cual su ahorro es algo sumamente importante para la sociedad, entre otros factores que pudieran vincularse al mismo.

De la variante a, no consideramos presentar ningún ejemplo ya que es la que tradicionalmente se ha empleado.

SEGUNDA ETAPA: Se determinará el instrumento que permitirá movilizar los recursos financieros, por ejemplo cheques, letras de cambio, títulos-valores, que se van a exigir en el Contrato que se firme.

En este sentido se ha hecho énfasis, dada la tipología de clientes de esta institución, el Cheque y en algunos casos los títulos de valores, los que quedan incluidos en el contrato firmado, aunque una de las variantes escogidas es la llamada Cuenta de recuperación, con variantes acordadas con el banco del cliente, para que en caso de que no pueda ser liquidada la deuda en el plazo acordado, este se encargue de cobrar la misma. Esto puede ser sustituido por una Letra de Cambio, en caso de que no se pueda ejecutar la acción por medio del banco, lo cual le da mayor solidez legal a la operación.

En este aspecto, se ha trabajado muy seriamente con el dispositivo legal de Dirección Regional del "INAR" de Cotopaxi (ex CODERECO), con la finalidad de agotar desde el punto de vista legal todos los aspectos que un contrato elaborado por una entidad estatal suministradora de un recurso imprescindible para la producción agrícola, debe contener y por supuesto sin que este llegue a ser un instrumento coercitivo para los usuarios, pero que sí ponga orden en la ejecución de las obligaciones de estos con el estado, así como también mediante el establecimiento de mecanismos financieros de nuevo tipo que dinamicen las gestiones necesarias para recuperar la inversión estatal y frenen la desorganización que podría afectar los resultados finales de la institución.

TERCERA ETAPA: Dada la demanda de agua del territorio que atiende la Corporación, se determinará la Cartera de Cuentas por Cobrar Solvencia y el Ciclo histórico de pago.

Atendiendo a la demanda de agua de nuestro territorio, hemos trabajado con una cartera de clientes que para el **Sistema: LATACUNGA SALCEDO AMBATO**, hemos definido los que se muestran en la Figura No.4, a pesar de que algunos no cumplen con los requisitos técnico económicos exigidos para algunas operaciones comerciales, pero que teniendo en cuenta la necesidad de los productos que estos producen y su impacto en el Producto Interno Bruto de Cotopaxi, se ha decidido por la máxima dirección de la Dirección Regional del "INAR" de Cotopaxi (ex CODERECO), otorgarle el crédito y el suministro del líquido a pesar de que se han establecido cláusulas especiales en el Contrato firmado por estos.

De aquí que la cartera seleccionada y sus niveles de Solvencia, Liquidez y el Ciclo histórico de Pago en días, es la siguiente:

No.	CLIENTES	SOLVENCIA	LIQUIDEZ	CICLO HISTÓRICO DE PAGO (DÍAS)
1	Luis Villanco	2.25	1.28	86
2	Marcelo Buendía	0.98	0.47	107
3	Randolfo Guandorella	2.07	1.32	99
4	Leopoldo Guanicuchi	2.03	1.12	90
5	Ángel Romero	2.50	1.50	124
6	Rodrigo Salado	3.02	2.02	73
7	Eduardo Lucrán	2.30	1.54	68
8	Vinicio Salcedo	2.09	1.35	70
9	Julio Gamboa Sura	2.40	1.28	69
10	José Villanci	1.87	1.03	115
11	Carmen Regón	2.48	1.27	76
12	Radame Torres	2.45	1.19	68
13	Salazar Rogui	1.05	0.51	121
14	Hugo Ponci	1.10	0.75	112
15	Guillermo Diago	1.23	0.86	109
16	Teresa Porro	2.89	1.93	65

17	Amada Mompíe	2.45	1.42	71
18	Julia Secui	1.25	1.00	109
19	Francisca Dos Palmas	1.98	1.03	112

Figura No. 4.- Cartera de Clientes de la Dirección Regional del “INAR” de Cotopaxi (ex CODERECO) Decisión de Enero 1 de 2010.

Fuente: Oficina de Recaudación

En todos los casos se ha establecido en el Contrato para todos los que por distintas razones no tienen Solvencia y por lo tanto, tampoco liquidez la entrega de una letra de cambio por el total del servicio convenido de acuerdo al área a regar, la cual tendrá una fecha de liquidación que será la que se pacte en el Contrato que se firme y que una vez llegado a este plazo y no se haya ejecutado la liquidación , se presentará al banco del cliente el cual irá efectuando el descuento de los ingresos que reciba el cliente en su cuenta hasta la liquidación final, lo cual es una variante aceptable de la llamada Cuenta de Recuperación, lo cual le da mayor solidez legal a las operaciones convenidas para este período.

CUARTA ETAPA: Realizar el análisis sistemático de las Cuentas por Cobrar pendientes de pago.

Se comenzará, mostrando el trabajo desarrollado en esta etapa, presentando el análisis de los resultados obtenidos en el período analizado mediante la utilización del análisis estadístico que se empleó con esta finalidad.

Como se puede observar en el Anexo 6.1, el Sistema de mayor nivel de actividad en la Corporación es el de LATACUNGA SALCEDO AMBATO, el cual presenta un nivel de Ventas de un 83.9%, del total de las ventas en el período analizado y un 84.8 %, del nivel de Recaudación en el mismo período, lo que lo convierte en el eje principal a considerar en la gestión financiera y en particular de los sistemas que atiende la Dirección Regional del “INAR” de Cotopaxi (ex CODERECO), ya que el mismo aporta el monto principal de los elementos fundamentales que se gerencian a partir de este.

A partir de los elementos que se presentan en el Anexo 6.1, se han calculado utilizando el Método de los Mínimos Cuadrados de la Estadística Matemática, empleando los procedimientos de las Series de Tiempo, también llamadas Series Cronológicas por distintos autores, las ecuaciones estimativas y sus parámetros. Este procedimiento de análisis, es recomendado para el análisis de variables económicas y

financieras dado que a partir del mismo, no sólo se puede predecir el comportamiento futuro de la variable o variables que se analizan, sino también, enjuiciar el comportamiento tendencial de las mismas, lo cual le da solidez al análisis dado que el analista puede penetrar en lo más profundo del comportamiento de las variables y analizar otros componentes de la serie o series en cuestión como es la estacionalidad entre otros.

Las Ecuaciones Estimativas se muestran en los Anexos 6.2 y 6.3, tanto para la Recaudación, Cobros, así como para las Ventas del Servicio de Agua.

Se ha utilizado como función matemática para el ajuste, la Ecuación Lineal de la recta, la cual ofrece un ajuste apropiado al mostrar un Coeficiente de Determinación de 0.92, lo que nos indica que el nivel de ajuste obtenido es correcto, pudiendo obtenerse con estas ecuaciones, estimaciones con un nivel de confiabilidad conveniente. En estas ecuaciones, las que como se ha dicho se obtuvieron a través del empleo de un sistema de Ecuaciones Normales se calcularon los valores de los coeficientes de las mismas, los que se interpretan de la siguiente manera:

- a) Es el promedio de la recaudación o de las Ventas, según sea, en el período que se analiza.
- b) Es la pendiente de la función, y en este caso indica el ritmo promedio anual de crecimiento, si su valor es positivo o de decrecimiento si su valor es negativo, de la variable que se analiza utilizando la misma.

Estas funciones pueden ser empleadas también, para estimar el comportamiento futuro de las variables que expresan, ofreciendo, tal y como se ha explicado, un ajuste adecuado para estas estimaciones.

A partir de los parámetros de estas ecuaciones, hemos realizado los análisis del comportamiento de la tendencia de tres indicadores que son fundamentales para analizar el comportamiento del Sistema de Gerenciamiento de las Cuentas por Cobrar, el nivel de la Recaudación, el nivel de las Ventas y de las Cuentas por Cobrar.

A partir de los componentes de estas ecuaciones, hemos desarrollado el análisis de las tendencias de estos indicadores el que a continuación se presenta y a través del cual se reafirma la necesidad de diseñar una propuesta para un modelo de Gerenciamiento de las Cuentas por Cobrar de nuevo tipo.

El análisis que se realiza a partir de la información que nos aportan las Ecuaciones Estimativas que se muestran en los Anexos 6.2 y 6.3, nos indican que la tendencia de las Ventas totales a nivel de toda la Corporación, Anexo 6.3, es a aumentar según muestra la ecuación, la cual presenta un valor de $b = \$2092.82$, como promedio anual, sin embargo, en toda la Corporación, la Tendencia de la recaudación, Anexo 6.2, o sea, los niveles de Cobro por el servicio prestado, es un decrecimiento según se muestra en el valor de $b = \$ -4514.32$, como promedio anual.

En el Sistema LATACUNGA SALCEDO AMBATO, como se ha dicho, principal sistema de la Corporación, con un nivel de representatividad de un 84, 8%, del total del nivel de cobros del período, lo que se muestra en el Anexo 6.1, se presenta la misma situación anterior, ya que si observamos el Anexo 6.2, el Ritmo Promedio Anual de los Cobros es un decrecimiento igual a $b = \$ -2293.36$, en tanto que en las Ventas se presenta un Ritmo Promedio Anual de Crecimiento, Ver Anexo 6.3, de, $b = \$ 1782.03$.

De lo anterior se infiere que, en tanto que crecen las ventas por los servicios prestados a un ritmo promedio anual de $\$2092.82$, la tendencia promedio de los cobros es a disminuir a un ritmo promedio anual de $\$ -4514.32$, o sea, que el decrecimiento de los cobros es el 216%, de total crecimiento promedio de las ventas, decrecen los cobros más de dos veces de lo que crecen las ventas, lo cual origina, indefectiblemente, el crecimiento de las Cuentas por Cobrar.

De lo anterior podemos concluir, que a estos ritmos, los niveles de Cuentas por Cobrar crecerán anualmente, lo que como se comprenderá, hará que el nivel de riesgo por cuentas incobrables será un indicador desfavorablemente alto, como se presenta ya en el anexo 6.1, en el que se muestra un promedio creciente de los Días de Servicio Pendiente de Cobro de 94.7, para toda la Corporación y de 91.8, para su principal sistema. En ambos casos, esto es totalmente desfavorable, toda vez que de acuerdo a las investigaciones realizadas en Empresas y Compañías de otros países de Latinoamérica de este sector, el promedio de Días de Servicio pendientes de Cobro, debe oscilar entre 36 y 42 días, ver Gráfico 1, el que se muestra más abajo, por lo que el comportamiento de este indicador revela la necesidad de tomar medidas que reviertan esta situación y produzcan un efecto de crecimiento en ambos indicadores, toda vez que este análisis nos indica que el sistema que se está empleando para el gerenciamiento de las Cuentas por Cobrar hasta el año 2009, no estimula adecuadamente el pago por parte de los clientes del importe de los servicios convenidos con la Dirección Regional del "INAR" de Cotopaxi (ex CODERECO), lo que

hace necesario la utilización de nuevos mecanismo que propicien un mejor control y estimulen el pago de los servicios prestados y se logre la recuperación total de las inversiones realizadas por el estado ecuatoriano.

Como se apreciará del análisis realizado, los resultados que se muestran y la tendencia de estos, demuestran la necesidad del cambio de filosofía gerencial para la administración financiera de las Cuentas por Cobrar.

Esto último se realiza a partir de la aplicación del resultado de esta Tesis de Maestría, lo cual se puede constatar en el Anexo 9, Aval de la Administración de la Dirección Regional del "INAR" de Cotopaxi (ex CODERECO), sobre los resultados de la Tesis de Maestría que se presenta.

No obstante, se hace necesario realizar la comparación de la situación actual de los saldos de las Cuentas por Cobrar de la Dirección Regional del "INAR" de Cotopaxi (ex CODERECO), al cierre de Junio 30 del 2010, ver Anexo 7, en el cual se muestra que a nivel de toda la Corporación, el promedio de días de servicio pendientes de cobro es de 72 días, los que representan el 76 %, del promedio al cierre del año 2009, habiéndose producido una disminución relevante y que demuestra la efectividad de las medidas tomadas gracias a los procedimientos planteados en el sistema propuesto. En el Sistema Latacunga-Salcedo-Ambato, el promedio de días de Servicio pendiente de cobro es de 70.9, los que representan el 77%, de los días de servicio pendientes de cobro al cierre de Diciembre 31 del 2009, habiéndose producido una disminución relevante la cual explica la disminución total al nivel de toda la Corporación dado que, como se ha explicado, es este sistema el principal dentro de las operaciones de esta Corporación.

La cualidad del problema investigado y resuelto por estos procedimientos financieros y el nivel de desarrollo de la comunicación entre los miembros del grupo de dirección de la Dirección Regional del "INAR" de Cotopaxi (ex CODERECO), como un aporte de este sistema, lo cual se ha puesto en evidencia a partir del análisis que se presenta sobre la aplicación de los procedimientos del sistema elaborado, demuestran la eficiencia de estos y manifiestan que pese a que aún subsisten algunos problemas los que deben ir desapareciendo paulatinamente, el sistema elaborado produce los resultados esperados.

No obstante lo anterior, si analizamos el Anexo 3, podemos ver que el nivel de mora ha disminuido considerablemente, situándose en 54 días como promedio y con sólo cinco casos con moras de un nivel significativo, lo cual demuestra que el sistema elaborado actúa sobre la cadena de impagos que existía y que los atrasos van desapareciendo paulatinamente. No podemos dejar de señalar, que con anterioridad a la implantación de este sistema, este análisis no era posible realizarlo, dado que su control era totalmente global y sólo a nivel de las cuentas que aparecían en el Mayor y en los Submayores, ya que no existían expedientes individuales que posibilitaran el análisis de cada cliente, no se organizaban las acciones para lograr la rotación de la cartera como se hace en estos momentos y que han producido tanto éxito, como se demuestra en el análisis de las cifras mostradas.

Si comparamos los saldos que nos muestran los Anexos 5 y 8, se puede constatar que la composición de edades de las Cuentas por Cobrar ha mejorado, de manera cualitativa, de forma considerable en Junio 2010, con relación a Diciembre del 2009. En Diciembre del 2009, solamente el 8 %, del total de Cuentas por Cobrar de la Corporación se encontraban dentro del término, en tanto que, en Junio del 2010, el 46.8 %, de las Cuentas pendiente de Cobro se encuentran dentro del término.

Lo anterior, es fruto como ya se ha planteado anteriormente, del trabajo mancomunado de la dirigencia y del resto de los funcionarios encargados de esta actividad en la Dirección Regional del "INAR" de Cotopaxi (ex CODERECO) y se empiezan a recoger los frutos de un sistema es cual es necesario seguir trabajando en su perfeccionamiento.

No podemos concluir el análisis de la aplicación del sistema elaborado sin antes analizar el cumplimiento las funciones y el papel jugado por el Frente de Cobranzas y Facturación.

Los procesos de cobranzas ejecutados por el Frente de Cobranzas y Facturación han sido ejecutados de forma adecuada permitiendo llevar el registro de los documentos pendientes de cobro y las acciones realizadas a cada uno de estos, por medio de los expedientes formados y cuyo documento fundamental se expone en los Anexo 4 y 10, Memoria de gestiones realizadas, en este último debidamente cumplimentado con las acciones realizadas a uno de los clientes seleccionados, ya que sería innecesario mostrar los documentos de todos los expedientes que se le han abierto en este frente a cada cliente.

Un análisis de las facturas cobradas se presenta en el registro Control de Cuentas por Cobrar, Anexo 3, el cual se puede elaborar como un análisis de todo el movimiento de cada cliente y que con anterioridad, como se ha planteado, no podía realizarse dado el carácter global del control. A partir de este análisis y de otros realizados por medio del montaje de los instrumentos contemplados por el sistema fue posible que la Dirección Financiera de la Dirección Regional del "INAR" de Cotopaxi (ex CODERECO), llevara al Consejo de Dirección de esta Corporación los elementos necesarios para la toma de decisiones vinculadas con los importes que se mantenían con grandes atrasos y que como se ha demostrado surtió el efecto deseado al producirse un nivel de disminución significativo en los niveles de mora que se mostraban por todos los clientes. Por otra parte, se mantiene el control diario y sistemático de los importes pendientes y se gerencia y mantiene el control con cada usuario de nuestros servicios, lo cual produce un efecto necesario en la gestión financiera de la institución, ya que este frente actúa como un vigilante permanente que mantiene la supervisión sobre este importante componente de la inversión y es el encargado de suministrarle a la alta dirección la información sobre el comportamiento de estos procesos para mantener los mismos bajo control, con independencia que esto contribuye a una mejor organización de todos los documentos vinculados con las gestiones de servicio y cobranza y por ende a producir un Control Interno sobre esta partida eficiente, a la vez que influye sobre el Control Interno de los procesos vinculados contribuyendo al mejoramiento del Control Interno general de la organización.

Resumiendo, se demuestra mediante las aplicaciones prácticas realizadas de la propuesta elaborada, la eficiencia de la misma. Se ha logrado una coherente aplicación del nuevo sistema de gerenciamiento de las Cuentas por Cobrar, el cual ha propiciado el rescate de valores que prácticamente ya eran incobrables. Todo lo anterior, además, produjo un efecto favorable sobre todo el sistema de dirección de la Dirección Regional del "INAR" de Cotopaxi (ex CODERECO), ya que utilizando una de las partidas del Balance General se logró integrar como un equipo solucionador de problemas al mismo, así como se logra una mejor coordinación con organismos fiscales y financieros de la Provincia y se trabaja con técnicas financieras de última generación. Se presentan avales de las aplicaciones realizadas, por lo que la validación de los resultados efectuada asegura dotar a la Corporación, de un sistema que permite transformar la administración de las Cuentas por Cobrar y cumplir con éxito lo establecido por la ley para este tipo empresas, en lo referido a la recuperación por el Estado Ecuatoriano de los niveles de inversión en este tipo de servicio el cual

además agrega un valor inestimable para la producción agrícola del país y en este caso de la Provincia de Cotopaxi.

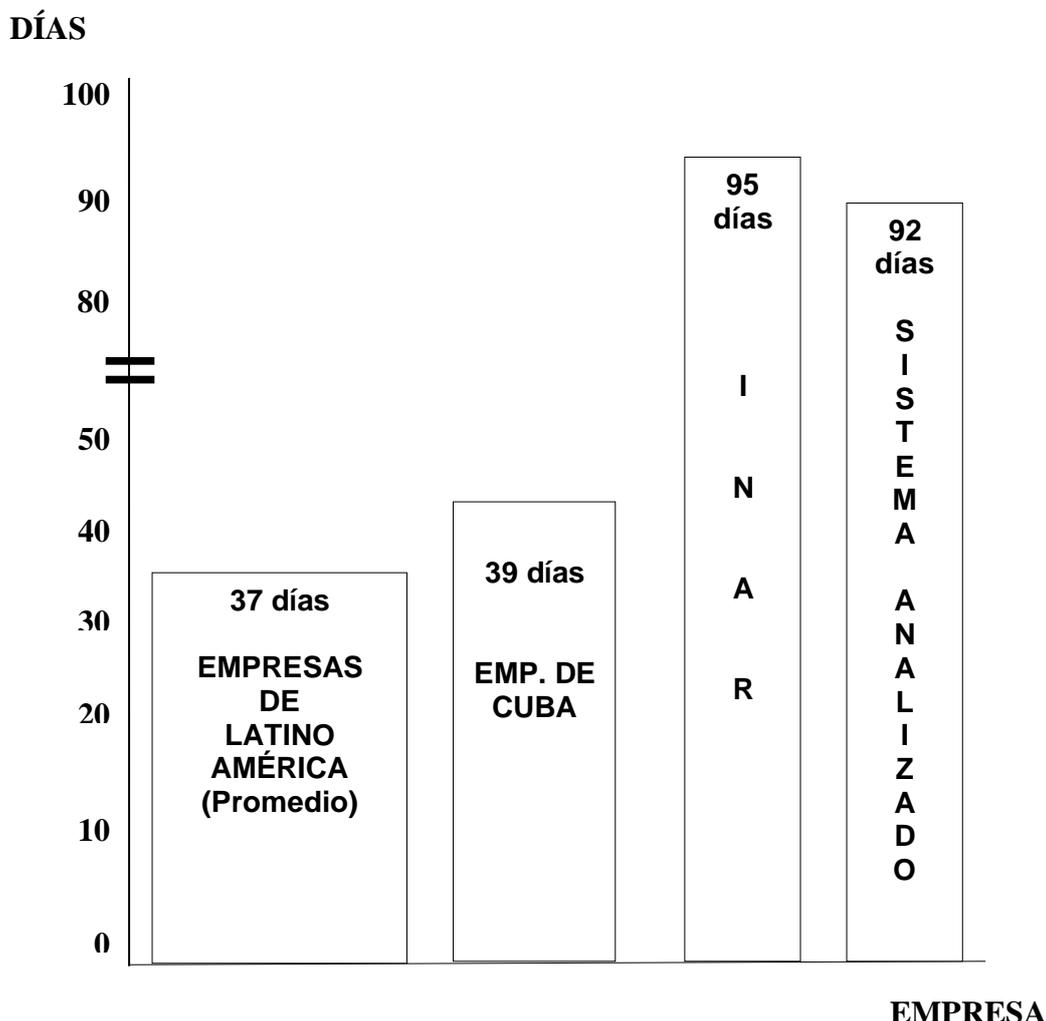


Gráfico 1.- DÍAS DE SERVICIO PROMEDIO PENDIENTES DE COBRO
Fuente: Revista Bohemia. No. 65, Noviembre/09
<http://www.Monografias.com>. 20/08/09. "El precio del Agua".
J. Molero Ruiz.

CONCLUSIONES

Estas serán referidas a mostrar la respuesta dada a la hipótesis y la solución que se le brinda a los objetivos planteados

1. Se provee a la Dirección Regional del "INAR" de Cotopaxi (ex CODERECO) de un Sistema de Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar que ha posibilitado la aplicación de procedimientos de última generación en el gerenciamiento de estas, aplicando en esta institución procedimientos

financieros que antes no se habían aplicado, de ahí la novedad metodológica y práctica de este trabajo.

2. Dentro de las características principales del sistema elaborado se destacan, la flexibilidad de sus procedimientos y facilitar la ejecución del trabajo en grupo y la sinergia en la toma de decisiones lo que propicia convertir el Consejo Administrativo de Dirección Regional del "INAR" de Cotopaxi (ex CODERECO) en un equipo solucionador de problemas a través de estimular la comunicación entre los miembros de este.
3. Al cierre de Junio 30 del 2010, se obtienen indicadores cualitativamente favorables en los saldos de las Cuentas por Cobrar, como son la disminución de los índices de mora, Por ciento de Cuentas por Cobrar fuera de término y Días de Servicio pendientes de Cobro.
4. Se establece una organización dentro de la Dirección Económico Financiera de la Dirección Regional del "INAR" de Cotopaxi (ex CODERECO) que ha posibilitado un mejor control interno Administrativo y Contable de estas cuentas.
5. Como resultado fundamental, se produce un mejoramiento de la solvencia de la Corporación y el cumplimiento de la Misión de esta en lo referido a la recuperación de los niveles de inversión realizados en este tipo de institución, lo que se posibilita por el cobro en tiempo y forma de los servicios prestados con las inversiones realizadas en diferentes obras de infraestructura en las que el Estado Ecuatoriano ha invertido cuantiosas sumas de dinero del presupuesto nacional.
6. A partir del análisis de las conclusiones anteriormente formuladas, se puede afirmar que se ha resuelto el problema planteado, dotando a esta Corporación de un instrumento idóneo para la gestión de su cartera de clientes.

RECOMENDACIONES

En estas se señalan los aspectos en los que se debe seguir estudiando para perfeccionar estos sistemas:

1. Se considera indispensable continuar el control sobre el establecimiento de este sistema.
2. Continuar el análisis con los clientes sobre la necesidad de disminuir aún más los ciclos de pago de cada uno de ellos con la finalidad de estimular las inversiones y las operaciones de Mantenimiento de la infraestructura instalada.
3. Incluir dentro de los tipos de Variantes de Cobro índices que estimulen en lo cualitativo la mejora del servicio y motiven a los usuarios al pago en tiempo y forma de sus obligaciones.

4. Dentro de los índices anteriormente planteados consideramos como fundamentales el ahorro del líquido y la calidad del agua suministrada.
5. Trabajar en la capacitación del personal que administra y controla este sistema.
6. Recomendar al organismo superior la aplicación de este sistema en el resto de las Corporaciones del país para generalizar esta experiencia y consolidar los procedimientos diseñados, perfeccionando los mismos.