



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TRABAJO DE GRADO PREVIO A LA  
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORIA.**

---

“Gestión de cobro y los Resultados Financieros en Mercantil Makamba en el  
periodo de enero 2013 a julio 2014”

---

**AUTORA: María Fernanda Zamora Castillo  
AMBATO – ECUADOR**

**2015**

## APROBACIÓN DE LA TUTORA

Yo, Economista Lidia Rosario Vásconez Gavilánes con cédula de ciudadanía N° 180161529-3, en calidad de Tutora del trabajo de investigación sobre el tema: **“Gestión de cobro y los Resultados Financieros en Mercantil Makamba en el periodo de enero 2013 a julio 2014”**, desarrollado por la Señorita María Fernanda Zamora Castillo, estudiante del Décimo Semestre de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho trabajo de Graduación reúne los requisitos mínimos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad Semipresencial de la Universidad Técnica de Ambato y el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificador designada por H. Consejo Directivo.

Ambato, 21 de julio de 2015

LA TUTORA

  
EC. ROSARIO VASCONEZ

Tutora

## AUTORÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Yo, María Fernanda Zamora Castillo, con cedula de ciudadanía N° 180407915-8, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: **“Gestión de cobro y los Resultados Financieros en Mercantil Makamba en el periodo de enero 2013 a julio 2014”** es: original, auténtico y personal, en tal virtud la responsabilidad de contenido de esta investigación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad dela autora y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato, por lo que, autorizo a la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría para que haga de esta tesis un documento para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad.

Ambato, 21 de julio de 2015

AUTORA



María Fernanda Zamora Castillo

C.I. 180407915-8

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

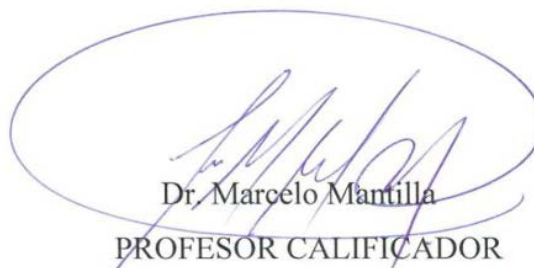
El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema “**Gestión de cobro y los Resultados Financieros en Mercantil Makamba en el periodo de enero 2013 a julio 2014**”, elaborado por la Señorita María Fernanda Zamora Castillo, estudiante de Décimo Semestre, la misma que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 21 de julio de 2015



Dr. Edisson Coba

PROFESOR CALIFICADOR



Dr. Marcelo Mantilla

PROFESOR CALIFICADOR



Ee. Diego Proaño Córdova

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

## **DEDICATORIA**

Solo somos pasajeros del tren de la vida, varias son las personas que en mi trayecto han ido marcando este sendero y formado el camino a lo que soy hoy, por lo que el presente trabajo va dedicada a cada una de las personas que de una u otra forma, se encuentran presentes en el libro de mi vida, a mi familia por caminar a mi lado impulsándome a seguir mis objetivos, a mis padres por ser el motor de cada día, y en especial a mi Dios, por ser quien controla mi camino, me permite alcanzar mis metas y disfrutar de la maravilla de la vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Sin lugar a duda, doy gracias a Dios por ser quien dirige mi vida, por cada uno de los pasos que me permite dar, y cada uno de los logros se los debo a él, gracias a mis padres por su apoyo incondicional quienes me permitieron alcanzar mis metas académicas en todo el transcurso de mi vida estudiantil.

A la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría, sus maestros por los conocimientos adquiridos, compañeros por el tiempo compartido, ala Economista Rosario Vásconez por su paciencia y a todos quienes me brindaron su respaldo en el desarrollo del presente trabajo.

# Índice de Contenidos

APROBACIÓN DE LA TUTORA.....	II
AUTORÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN .....	III
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	IV
DEDICATORIA .....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
RESUMEN EJECUTIVO .....	XII
INTRODUCCIÓN .....	XIII
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Tema de investigación.....	1
1.2. Planteamiento del Problema.....	1
1.2.1. Contextualización:.....	1
1.2.2. Análisis Crítico.....	3
1.2.3 Prognosis .....	5
1.2.4 Formulación del problema.....	6
1.2.4.1 Variable Independiente.....	6
1.2.4.2 Variable Dependiente .....	6
1.2.5 Preguntas directrices.....	6
1.2.6 Delimitación del objeto de investigación .....	6
1.3 Justificación.....	7

1.4 Objetivos.....	8
1.4.1 General .....	8
1.4.2 Específicos.....	8
CAPÍTULO II .....	9
MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 Antecedentes investigativos .....	9
2.2. Fundamentación Filosófica .....	14
2.3. Fundamentación Legal .....	14
2.4.1 Marco conceptual de Variable Independiente: Gestión de Cobros .....	19
2.4.1.1 Gestión Financiera.....	19
2.4.1.2 Gestión de Tesorería.....	20
2.4.1.3 Gestión de Cobro .....	23
2.4.2 Marco conceptual de Variable Dependiente: Resultados financieros .....	32
2.4.2.1 Contabilidad Financiera.....	32
2.4.2.2 Información financiera .....	33
2.4.2.3 Estados Financieros .....	34
2.4.2.4 Resultados financieros.....	36
2.5. Hipótesis .....	45
2.6. Señalamiento de Variables .....	45
CAPÍTULO III.....	46
METODOLOGÍA .....	46



3.1 Modalidad Básica de la Investigación.....	46
3.1.1 Investigación de campo.....	46
3.1.2 Investigación bibliográfica – documental.....	46
3.2 Nivel o Tipo de Investigación.....	47
3.2.1 Exploratorio.....	47
3.2.2 Descriptivo.....	47
3.2.3 Asociación de variables.....	48
3.3 Población.....	49
3.3.1 Población.....	49
3.3.2 Muestra.....	49
3.4 Matriz de la Operacionalización de las Variables.....	51
3.4.1 Variable Independiente: Gestión de cobros.....	51
3.4.2 Variable Dependiente: Resultados financieros.....	52
3.5 Plan para la recolección de información.....	53
3.6 Procesamiento y análisis.....	54
CAPÍTULO IV.....	55
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	55
4.1. Análisis de Resultados.....	55
4.2 Interpretación de Resultados.....	72
4.3 Verificación de la hipótesis.....	74
CAPÍTULO V.....	77

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77
5.1 Conclusiones.....	77
5.2 Recomendaciones .....	78
CAPÍTULO VI.....	79
PROPUESTA.....	79
6.1 Datos Informativos .....	79
6.1.1 Título .....	79
6.1.2 Institución Ejecutada .....	79
6.1.3 Ubicación:.....	79
6.1.4 Beneficiarios:.....	79
6.1.5 Tiempo Estimado para la Ejecución.....	80
6.1.6 Equipo técnico responsable .....	80
6.2 Antecedentes de la propuesta .....	80
6.3 Justificación.....	81
6.4 Objetivos.....	81
6.4.1 General .....	81
6.4.2 Específicos.....	82
6.5 Análisis de factibilidad.....	82
6.5.1 Estudio Socio- Cultural .....	82
6.5.2 Estudio Legal.....	82
6.5.3 Estudio Tecnológico.....	82

6.5.4 Estudio Organizacional .....	83
6.5.5 Económico y Financiero.....	83
6.6 Fundamentación .....	83
6.7 Modelo Operativo.....	92
6.8 Administración de la Propuesta.....	128
6.9 Plan de Monitoreo y evaluación de la propuesta.....	128
Bibliografía .....	129
Anexos.....	132
Anexo1. Flujograma de concesión de crédito .....	132
Anexo2. Flujograma de gestión de cobros .....	132
Anexo 3. Flujograma de indicadores.....	133

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Mercantil Makamba, es el nombre comercial del negocio emprendido por el señor Jorge Pozo, a partir del año mil novecientos ochenta y seis, cuyo objeto social siempre se ha enmarcado en la importación y comercialización de maquinaria para el sector textil, industriales, máquinas bordadoras y máquinas cortadoras láser, insumos para la confección, y plotter textil.

El presente trabajo de investigación cuyo tema es “Gestión de cobro y los Resultados Financieros en Mercantil Makamba en el periodo de enero 2013 a julio 2014” consideró en su desarrollo los aspectos a la gestión de cobros aplicada en Mercantil Makamba para recuperar las cuentas por cobrar generadas por la venta de productos a crédito, y la incidencia en los resultados financieros de la empresa.

Los datos obtenidos de la investigación, han servido de base para el sustento del trabajo investigativo, ya que se ha detectado que la falta de una modelo de control interno a la gestión de créditos y cobranza en la empresa, impide identificar las falencias en el proceso de cobranzas efectuado por sus colaboradores y corregir los constantes errores cometidos, determinado así la incidencia de la gestión de cobros en los resultados financieros de Mercantil Makamba.

Se concluye que mediante el presente proyecto, se logró proponer un modelo de Control Interno a la gestión de cobranzas de la empresa Mercantil Makamba, basado en el modelo COSO I, el mismo que brindará el enfoque real para que la empresa logre alcanzar los objetivos propuestos y mejorar sus resultados financieros, por lo que en este trabajo investigativo, se presenta las recomendaciones que ayudarán, al manejo y control del proceso, de forma oportuna y correcta.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo, se desarrolló de la siguiente manera:

**Capítulo I.- El problema de investigación:** basados entre otros aspectos, en la determinación del tema de investigación, el planteamiento del problema, su contextualización de manera macro, meso y micro, árbol de problemas con sus causas y efectos, justificación y el planteamiento de los objetivos: como el general y también los objetivos específicos

**Capítulo II.- Marco Teórico:** se desarrollara la fundamentación legal, normas y disposiciones, que atañen al tema analizado, así como los delineamientos que respaldan la hipótesis, y conceptos de que viabilicen la propuesta.

**Capítulo III.- Metodología:** se presenta la modalidad básica de la Investigación, en su primera parte muestra un nivel exploratorio debido a que es preciso efectuar una observación a la gestión de cobros de Mercantil Makamba y a sus resultados financieros, se define la población con la que se va a trabajar, operacionalización de variables, recolección y procesamiento de la información.

**Capítulo IV.- Análisis e interpretación de los resultados:** La encuesta efectuada al personal de Mercantil Makamba vinculado con el tema, el procesamiento de los datos obtenidos, evaluación para la verificación del planteamiento de la hipótesis, y el procesamiento de la información recopilada con la observación de los documentos contables de la empresa.

**Capítulo V.- Conclusiones y Recomendaciones:** de la investigación realizada, se escribe las conclusiones y recomendaciones alcanzadas durante el desarrollo del presente trabajo.

**Capítulo VI: La Propuesta.-** En este capítulo se implanta la propuesta que es el Modelo de Control Interno basado en el modelo COSO I, aplicado al área de cobranzas generada por ventas a crédito en el local comercial denominado Mercantil Makamba detallando los antecedentes, justificación, análisis de factibilidad y el desarrollo de la propuesta, así como la administración y previsión de la evaluación.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Tema de investigación**

“Gestión de cobro y los Resultados Financieros en Mercantil Makamba en el periodo de enero 2013 a julio 2014”

### **1.2. Planteamiento del Problema**

#### **1.2.1. Contextualización:**

##### **Macro Contextualización**

Tungurahua, provincia reconocida por el desarrollo económico empresarial que genera cada uno de sus cantones, destacándose entre estos Baños como el cantón más turísticos de nuestra zona, Pelileo lugar con mayor porcentaje de gente que fabrica jeans, Patate zona turística y frutal, Cevallos cantón con gran oferta de calzado, Ambato zona netamente comercial, entre otros cantones emprendedores.

Cabe mencionar que según los datos existentes en el Banco Central del Ecuador, el PIB del año 2011 en Tungurahua, asciende a la suma de USD. 3'741.529, el consumo intermedio fue de USD. 1'711.686,64; y, el valor agregado bruto en este cantón ascendió a USD. 2'029.842. (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2012)

Entre las actividades de mayor auge en esta provincia, se destaca el sector textil, por lo que las comercializadoras de máquinas industriales, bordadoras, cocedoras entre otras, tienen gran demanda de sus productos, lo que ha permitido la expansión de estos negocios.

##### **Meso Contextualización**

Ambato es una ciudad comercial con gran oferta y demanda de sus productos, es por esta razón que tributariamente, este cantón es uno de los que más recaudación aporta al país debido al constante comercio que se desarrolla en este sector, recalcando también

que uno de los factores que influye es la ubicación geográfica ya que se encuentra situada en la zona centro de Ecuador, punto estratégico para el intercambio de productos y comercialización de los mismos, sumándole a esto la capacidad de emprender de su gente.

Es así que entre las últimas variables macroeconómicas cantonales establecidas por el Banco Central del Ecuador, se establece que en Ambato, en el año 2011 la producción ascendió a la suma de USD. 2'848.334, el consumo intermedio fue de USD. 1'267.321; y, el valor agregado bruto en este cantón ascendió a USD. 1'581.013. (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2012)

Muchos de los negocios emprendidos en esta ciudad se los ha llevado a cabo de forma empírica, tan solo por la iniciativa y conocimiento autónomo de los propietarios del negocio, más no por el conocimiento científico y técnico del mismo, por lo que debido a la acogida en el mercado muchas de estas empresas se ven en la necesidad de tomar decisiones, diseñar planes estratégicos, contratar personal capacitado, crear políticas empresarias, políticas de cobro, aplicar controles internos, y demás alternativas empresariales, con la finalidad de resguardar sus activos y mejorar sus resultados económicos.

### **Micro Contextualización**

Mercantil Makamba, es el nombre comercial del negocio emprendido por el señor Jorge Pozo, a partir del año mil novecientos ochenta y seis, cuyo objeto social siempre se ha enmarcado en la importación y comercialización de maquinaria industrial, con la finalidad de satisfacer las necesidades textiles del mercado.

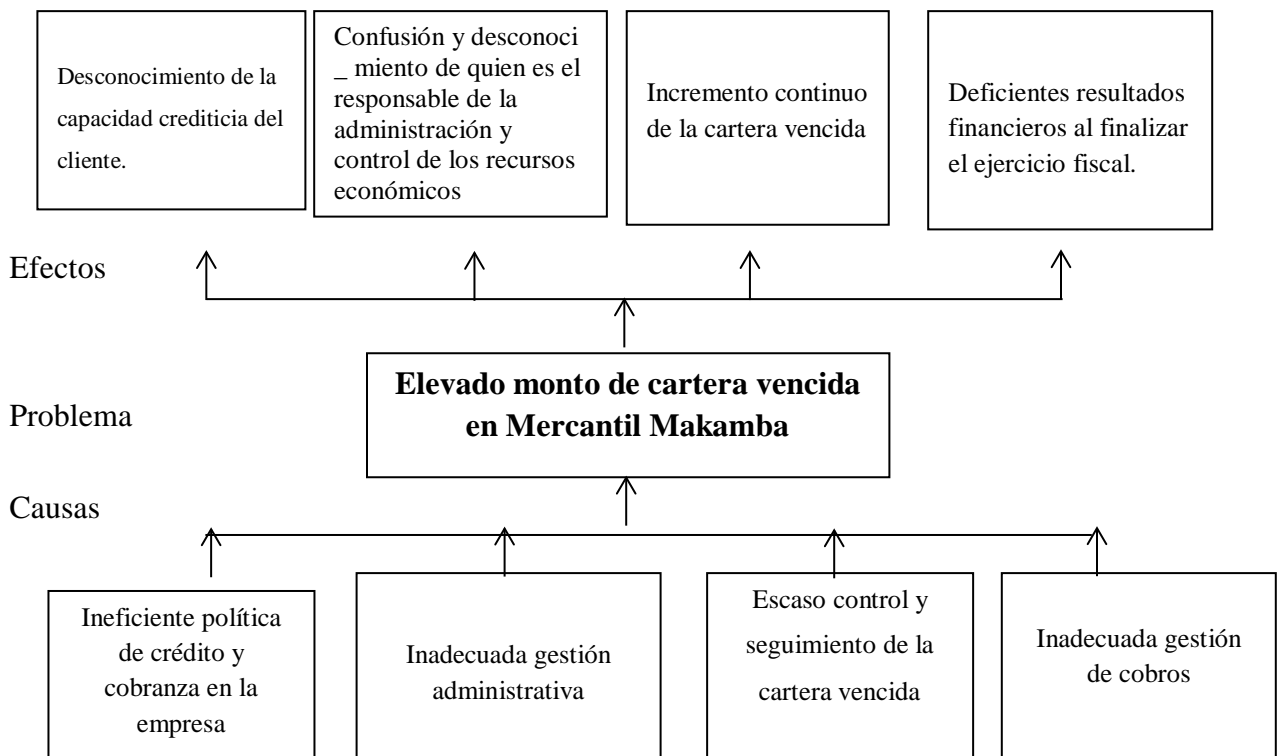
Este negocio ha sido implementado desde hace veintiocho años, hoy en día es un negocio familiar, de propiedad de la ex cónyuge del señor Jorge Pozo, el mismo que ha surgido solo en base a la experiencia en ventas y conocimiento del mercado de su creador, más no cuenta con personal capacitado para el desarrollo y normal funcionamiento de sus actividades.

La principal oferta de la empresa comercial MERCANTIL MAKAMBA, siempre se ha centrado en la venta de máquinas para el sector textil, industriales, máquinas bordadoras y máquinas cortadoras láser, insumos para la confección, plotter textil. Distribuidores exclusivos de la marca CAMFIVE para Ecuador.

Debido a los montos significativos que se maneja en este tipo de negocios, su propietaria se ha convertido en persona natural obligada a llevar contabilidad desde el año 2008. Se puede decir que en la actualidad venden alrededor de trescientas máquinas anuales.

Una de sus principales debilidades se centra en el incremento excesivo de cartera vencida, debido a la inexistencia de políticas de venta y de cobro, de la mano con la inadecuada segregación de funciones de quienes conforman este local comercial y por ende la inadecuada toma de decisiones.

### 1.2.2. Análisis Crítico



**Figura 1.1** Árbol de Problemas  
 Elaborado por: Zamora, M (2015)



En la empresa se ha identificado algunas causas que han ocasionado el incremento excesivo de cartera vencida en el local comercial Mercantil Makamba, pudiendo destacar entre estos:

Mercantil Makamba, posee política de crédito y cobranza poco eficientes, las mismas que son conocidas por el personal solo de manera verbal, más no existe un documento formal que respalde el proceso a seguir para el otorgamiento del crédito comercial, razón por la cual se realiza la venta sin ninguna verificación previa de la capacidad crediticia del cliente, y, es en la etapa de gestión de cobranzas, el momento en el que el personal de la empresa se da cuenta que el cliente no posee la suficiente capacidad económica y que esos clientes no pueden hacer frente a sus obligaciones para con el local comercial, pese al sinnúmero de facilidades que se les ha otorgado.

Dichas políticas de crédito y cobranzas poco eficientes, al no encontrarse determinadas de manera formal, y por ende no haber sido designada la persona que realizará y ejecutará dicha función, de la mano con la inexistencia de segregación de funciones, incide en la confusión y desconocimiento de quien es el responsable de llevar a cabo el proceso de crédito y cobranzas en la empresa, lo que aporta al incremento continuo de la cartera vencida en la empresa y por ende al finalizar el ejercicio económico en Mercantil Makamba, sus resultados financieros son deficientes.

Al ser Mercantil Makamba un local comercial familiar, existe una inadecuada gestión administrativa, por lo que la toma de decisiones no es la más óptima, siendo su principal problema la confusión y desconocimiento de quien es el responsable de la administración y control de los recursos económicos y por ende de la recuperación de la cartera vencida, recalcando que no existe segregación de funciones en el empresa.

Dicha gestión administrativa, durante su vida comercial, no ha determinado los parámetros para el otorgamiento de créditos comerciales, lo que incide en el desarrollo de su gestión de manera empírica, dejando a un lado la verificación de la legalidad de los datos de los clientes y por ende se desconoce su capacidad crediticia, provocando también el incremento continuo de la cartera vencida por la irregularidad de la

información otorgada por el cliente, todo esto reflejándose en los resultados financieros obtenidos al finalizar el ejercicio económico del local comercial.

La escasez de personal capacitado que se encargue exclusivamente de la gestión de cobros y recuperación de la cartera vencida, por medio del seguimiento continuo del vencimiento de las fechas para el cumplimiento de las obligaciones de los clientes, provoca el incremento de cuentas por cobrar en Mercantil Makamba.

Como ya se mencionó, Mercantil Makamba, no cuenta con un modelo de control definido, que le permita ejecutar un eficiente proceso de cobranzas. Al ser escaso el control y el seguimiento de la cartera vencida en la empresa, el monto que la empresa debe recuperar por los créditos comerciales otorgados es significativo, y esto claramente se ve reflejado al finalizar el ejercicio económico de la empresa.

El elevado monto de la cartera vencida en el local comercial Mercantil Makamba, se genera desde el proceso de otorgamiento de crédito en la empresa, ya que desde el inicio de la negociación se genera un inadecuado control de la capacidad adquisitiva de los potenciales clientes, conjuntamente con la confusión del personal al no distinguirse quién es el encargado de la recuperación de cuentas por cobrar y la ineficiente gestión de cobranzas, lo que genera los deficientes resultados financieros al concluir el ejercicio fiscal, iliquidez del local comercial y por ende el endeudamiento al que se deben enfrentar por trabajar con recursos financieros externos.

### **1.2.3 Prognosis**

Si Mercantil Makamba no integra un modelo de control al proceso de cobranzas de su empresa, sin lugar a duda se verá en la necesidad de cerrar su empresa, ya que los créditos otorgados se volverán incobrables o de difícil recuperación, motivo por el cual se verá en la necesidad de recurrir con mayor frecuencia al endeudamiento con instituciones financieras para poder hacer frente a las obligaciones que tienen con sus proveedores, volviéndose cada vez insostenible la situación económica de la empresa. Cabe recalcar, que el cierre de la empresa, incurrirá en indemnizaciones a los trabajadores, quienes ya no contarán con su fuente de trabajo.

#### **1.2.4 Formulación del problema**

¿Cómo incide la gestión de cobranzas en los resultados financieros de Mercantil Makamba?

##### **1.2.4.1 Variable Independiente**

Gestión de Cobros

##### **1.2.4.2 Variable Dependiente**

Resultados Financieros

#### **1.2.5 Preguntas directrices**

- ¿Cómo se realiza la Gestión de Cobros en Mercantil Makamba?
- ¿Cuáles son los resultados financieros alcanzados por Mercantil Makamba en el periodo enero 2013 a julio 2014?
- ¿De qué manera se podría mejorar la gestión de cobros?

#### **1.2.6 Delimitación del objeto de investigación**

**Campo:** Administración de empresas y derecho

**Área:** Educación comercial y administrativa

**Aspecto:** Gestión de cobros y los resultados financieros

**Temporal:** Enero 2013 a julio 2014.

**Espacial:** Mercantil Makamba, ubicado en la calle Primera Imprenta y Vargas Torres, cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

### **1.3 Justificación**

La realización de la presente investigación en la empresa MERCANTIL MAKAMBA, es muy importante, ya que beneficia de manera directa al propietario del local comercial, quien se ve preocupada por la situación económica de su empresa, al incrementarse cada vez la cartera vencida de la empresa, y de manera indirecta al personal que labora en la empresa quienes se encuentran preocupados de su estabilidad laboral debido a que pese a su insistencia con los clientes, no pueden recaudar el monto de crédito que se les ha otorgado.

También es importante, ya que se podrá sustentar la necesidad de la implementación de la Gestión de Cobros, la influencia que genera la adecuada toma de decisiones y la implementación de políticas de crédito y cobranza, además de la necesidad de la implementación de una adecuada gestión administrativa que resuelva la confusión y el desconocimiento Mercantil Makamba, ya que su corrección aportaría significativamente en los resultados financieros del local comercial.

El impacto del presente trabajo de grado, será significativo ya que se determinará las pautas para que la Administración de Mercantil Makamba, pueda reducir la cartera vencida, con la implementación de un modelo de control interno que permita identificar las falencias de la gestión de cobranzas.

La investigación propuesta se realizara con interés de mejorar la toma de decisiones de quienes conforman el local comercial y por ende para el mejoramiento del desarrollo de las actividades de Mercantil Makamba.

Es factible, ya que se cuenta con todos los medios indispensables para poder realizar la investigación satisfactoriamente.

Es original, ya que en Mercantil Makamba no se ha realizado ningún trabajo investigativo con anterioridad, y el presente documento, puede dar la pauta para mejorar problemas existentes en la empresa y aplicar procesos de control a cada uno de los departamentos y en cada una de las funciones que realicen.

Otro de los beneficiados en la realización de la presente investigación de la empresa sería el Estado ya que con la aplicación de la adecuada Gestión de cobros, se contribuiría al desarrollo económico empresaria no solo del local comercial sino también del país y por ende de sus habitantes.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 General**

Analizar la incidencia de la gestión de cobros y los resultados financieros en Mercantil Makamba para la identificación de falencias existentes en la empresa.

### **1.4.2 Específicos**

- Evaluar la gestión de cobros aplicados en Mercantil Makamba para la determinación de falencias en su aplicación.
- Examinar los resultados financieros obtenidos en Mercantil Makamba en el periodo enero 2013 a julio 2014 para la identificación de su situación financiera.
- Proponer un modelo de control interno a las ventas a crédito en Mercantil Makamba, que permita la mejora de los resultados financieros.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes investigativos**

Según Rachfield (2009), “Las empresas únicamente pagan bien a aquellos proveedores que demuestran interés por cobrar bien, el que no reclama al deudor no cobra”

Suarez Samper (2012), la venta no acaba hasta que el cliente paga, pues es cuando en realidad se generan ingresos para cubrir los gastos de operación del negocio y, lo más importante, se obtiene ganancia. Es necesario involucrarse en los procesos de cobranza ya que las cuentas por cobrar representan, en promedio, el 80% de las ventas totales de la empresa. Por ello su administración efectiva marca la diferencia entre perder recursos o ganar utilidades.

Zapara, R (2013, pág. 24), manifiesta que vender a plazo es un gancho para atraer clientes, pero puede transformarse en un gran dolor de cabeza. Diseñar una correcta política de crédito y ejecutarla con precisión harán la diferencia.

Para Zapara, R (2013, pág. 25), en una economía moderna, la venta de bienes y servicios a crédito presenta múltiples ventajas, facilita las compras de los clientes lo que se traduce en aumento de sus ventas, propicia la adquisición de nuevos clientes y, por tanto, el incremento de la participación de mercado y de ganancias, además, que permite competir en un mercado en el que dar crédito es una práctica común. Sin embargo, menciona que es importante analizar muy bien la forma de dar crédito, ya que las mejores empresas fracasan debido a la falta de liquidez para realizar sus actividades cotidianas.

Menciona también que vender bienes y servicios en cuotas, sin tener una política de crédito y mecanismos de cobertura de riesgos pone en peligro a la compañía, ya que los recursos necesarios para operar pueden quedarse inmovilizados en forma de crédito a los clientes. Para ello, es fundamental establecer las políticas de crédito que se compone de una serie de reglas que se aplicaran a todos los clientes en situaciones determinadas.

Para Zapara, R (2013, pág. 25), después de fijar las reglas para las políticas de crédito y cobranza, es necesario determinar un proceso que permita su aplicación, por lo que es necesario empezar por evaluar el riesgo de cada cuenta, verificar las referencias proporcionadas por los clientes. Los antecedentes en materia de pago son buenos indicios de la voluntad de cumplir por parte del consumidor.

Una vez que se empieza a otorgar el crédito se debe llevar un registro de la cantidad que deba cada consumidor, que permita identificar de manera inmediata los pagos retrasados y actuar en consecuencia.

Antes de otorgar créditos, Zapara, R (2013, pág. 25), manifiesta que, lo primero que necesita la empresa es mantener un nivel adecuado de liquidez, establecer la cantidad de dinero con al que dispone y con esta información determinar el crédito que es posible otorgar a cada uno de sus clientes.

El precio de los productos o servicios, debe considerar los costos ocasionados por los pagos atrasados y las pérdidas resultantes de las cuentas incobrables. Menciona también que la política de crédito debe incluir una forma de cubrir los pagos retrasados, por ejemplo con la aplicación de una tasa de interés por mora.

Zapara, R (2013, pág. 25), sostiene que para recuperar las cuentas retrasadas, se deberá enviar un aviso o estado de cuenta a todos los clientes cuya fecha de pago esta vencida, seguido de otros “recordatorios”, otra buena práctica es incentivar a los consumidores a realizar sus pasos en forma puntual, para ello se otorga descuento por pronto pago y el cobro de intereses mayores a aquellos que pagan siempre con retraso.

Al respecto, Suarez Samper (2012), menciona varias reglas para evitar la generación de cartera vencida en las empresas, como son:

- **Hacer del crédito un generador de valor.-** Apostar por una nueva visión e incorporar al área de cuentas por cobrar como parte activa para ejecutar estrategias de ventas y servicio al cliente.

- **Dar un enfoque comercial al área de cobranzas.-** Capacitar al personal de este departamento para que adquiriera un perfil más enfocado hacia el servicio. El objetivo no es solo recaudar, sino completar ventas anteriores e iniciar nuevas.
- **Desarrolla una política de crédito clara.-** En cuentas por cobrar es básico contar con reglas precisas con respecto a la política de otorgamiento de créditos, descuentos financieros y comerciales, intereses, devoluciones de cheques y garantías. Las “excepciones” también tienen que definirse perfectamente, ya que la flexibilidad es fundamental para adaptarse al mercado.
- **Conoce el historial crediticio del cliente.-** A partir de este análisis, es necesario evaluar si conviene o no darle un crédito. Es necesario enterarse de quien es el potencial cliente, siguiendo muy de cerca el desarrollo de su empresa, el mercado en donde se desenvuelve, sus prácticas de pago y la relación con sus proveedores.
- **Incentiva los pagos a tiempo.-** No se debe tratar a todos los consumidores por igual. A los más cumplidos es beneficioso hacerles saber que son especiales para la empresa y que forman parte importante del negocio, por lo que es bueno compensarles con mejores condiciones de pago o descuentos por pagos oportunos.
- **Ofrecer productos y servicios excepcionales.-** Un cliente satisfecho siempre estará más dispuesto a pagar en forma puntual que uno con quejas y reclamos constantes.

Núñez (2012, págs. 300 -301), comenta que lleva más de 20 años en el mundo de la tesorería y esta sigue siendo una función fundamental en la empresa y ha experimentado un cambio sustancial, menciona que desde aquellos inicios, a finales de la década de los 80, en que el tesorero se asociaba con la figura del “cajero contable” hasta la actualidad en que se reconoce a la empresa su función de indudable valor por la evolución que ha tenido la tesorería de la empresa a lo largo de todos estos años.

Para Núñez (2012, págs. 300 -301), en las medianas y pequeñas empresas, es necesario tener una buena gestión de cobranzas, que permita la liquidez a corto y mediano plazo, para que de esa manera, la empresa tenga a su disposición suficientes fondos para hacer frente a los compromisos de pago y que pueda negociar con sus bancos las condiciones bancarias y las necesidades de fondos con un conocimiento muy preciso de la rentabilidad que su compañía está aportando a sus bancos.



Al respecto, Ortega (2012), menciona que en el entorno económico actual, estamos confirmando como la supervivencia de la empresa en el tiempo depende en gran medida de cómo esta gestione la liquidez. Una situación de deterioro puede provocar el derrumbamiento de la empresa de forma inmediata. Menciona que la empresa puede generar liquidez desde dos vías:

**Desde el activo neto.-** Está compuesto por las inversiones de la empresa, esto es, los activos no corrientes y las necesidades operativas de fondos o capital corriente. Estas inversiones generan ingresos y gastos, y su diferencial no solo debe ser positivo sino suficiente para que el accionista se sienta atraído para realizar, mantener y hacer crecer la inversión. En términos de generación de caja, el flujo que comprende el efectivo que genera el activo neto se denomina flujo de cada libre. De aquí se deriva tres fuentes de liquidez:

- La que genera la propia explotación del negocio
- La que genera la gestión del capital circulante o necesidades operativas de fondos
- La que genera los procesos de inversión y desinversión.

**Desde el capital empleado.-** Representa la estructura de financiación de la empresa: aportaciones de los socios y deuda frente a terceros con coste explícito. El flujo de caja libre debe ser suficiente para retribuir de forma satisfactoria al accionista y para devolver y remunerar la deuda de terceros. Esta parte del balance es la que aporta los fondos necesarios para la puesta en marcha, el sostenimiento y crecimiento del negocio. Por esta vía, se cuenta con dos fuentes de liquidez:

- La que genera el patrimonio neto
- La que genera la financiación externa

A continuación se detalla los principales elementos de liquidez, que sustentarán el trabajo investigativo realizado.

**Tabla N°2.1 Elementos Generadores de liquidez relacionados con la Gestión de cobranzas**

ELEMENTO	CONCEPTO	DONDE SE ANALIZA	ASPECTOS QUE INFLUYEN	CONCLUSIÓN
Liquidez que genera la explotación del negocio	Liquidez producida por la actividad que realiza la empresa, diferencia entre el margen bruto con el que opera la empresa y la estructura de gastos generales desembolsables y eso nos da igual al margen de explotación. Esto nos indica qué podemos esperar cuando la corriente económica (ingresos y gastos) se convierte en corriente financiera (cobros y pagos)	En la cuenta de resultados, o en el estado de flujos de caja mediante el concepto fondos generados de las operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio de venta</li> <li>• Volumen de ventas</li> <li>• Coste de fabricación del producto o coste de prestación del servicio que ofrece la empresa</li> <li>• Estructura de gastos fijos soportada</li> <li>• En definitiva, todos los componentes de la cuenta de resultados susceptibles de mover fondos.</li> </ul>	La generación de liquidez por la vía de la cuenta de resultados de explotación de un negocio es absolutamente esencial para su supervivencia. Un negocio que no genere un beneficio positivo de forma sostenida no debe iniciarse, o si ya está en marcha, debe abandonarse de forma inmediata si su reestructuración no es posible.
Liquidez que genera la necesidades operativas de fondos (NOF)	Se refiere a las necesidades que genera la gestión de los elementos que componen el circulante de la empresa: cuentas por cobrar, proveedores y acreedores	En el balance mediante la variación de las necesidades operativas de fondos, surgen de la diferencia entre el activo corriente operativo y el pasivo corriente operativo. La diferencia entre los Fondos Generados por las Operaciones y la variación de NOF nos da el concepto de caja generada por las operaciones, concepto que también calculamos de forma indirecta en el estado de flujos de caja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodo medio de cobro de las cuentas por cobrar</li> <li>• Periodo medio de pagos de las cuentas por pagar</li> <li>• Poder negociador con clientes y proveedores para fijar los plazos y medios de pago</li> <li>• Evolución de la cifra de ventas</li> <li>• Gestión de tesorería.</li> </ul>	Supone una matización del punto anterior. No todo lo que se ingresa se ha cobrado y no todo lo que se gasta se ha pagado. Aquí nos referimos a aspectos operativos dar crédito a los clientes, negociar condiciones de pago con proveedores y mantener las necesidades del almacén.

**Fuente:** (Ortega Verdugo, 2012)

## 2.2. Fundamentación Filosófica

El presente estudio se realizó bajo el paradigma cualitativo el cual permite al investigador entender lo que está pasando con el objeto de estudio a partir de un análisis de la realidad; por lo tanto a través de la investigación aplicada en Mercantil Makamba, se pretende descubrir la influencia de la gestión de cobro en los estados financieros y económicos de su local comercial.

## 2.3. Fundamentación Legal

El nuevo Código Orgánico General de Procesos, expedido en el Registro Oficial 506-S, por la Asamblea Nacional (2015), al respecto establece lo siguiente:

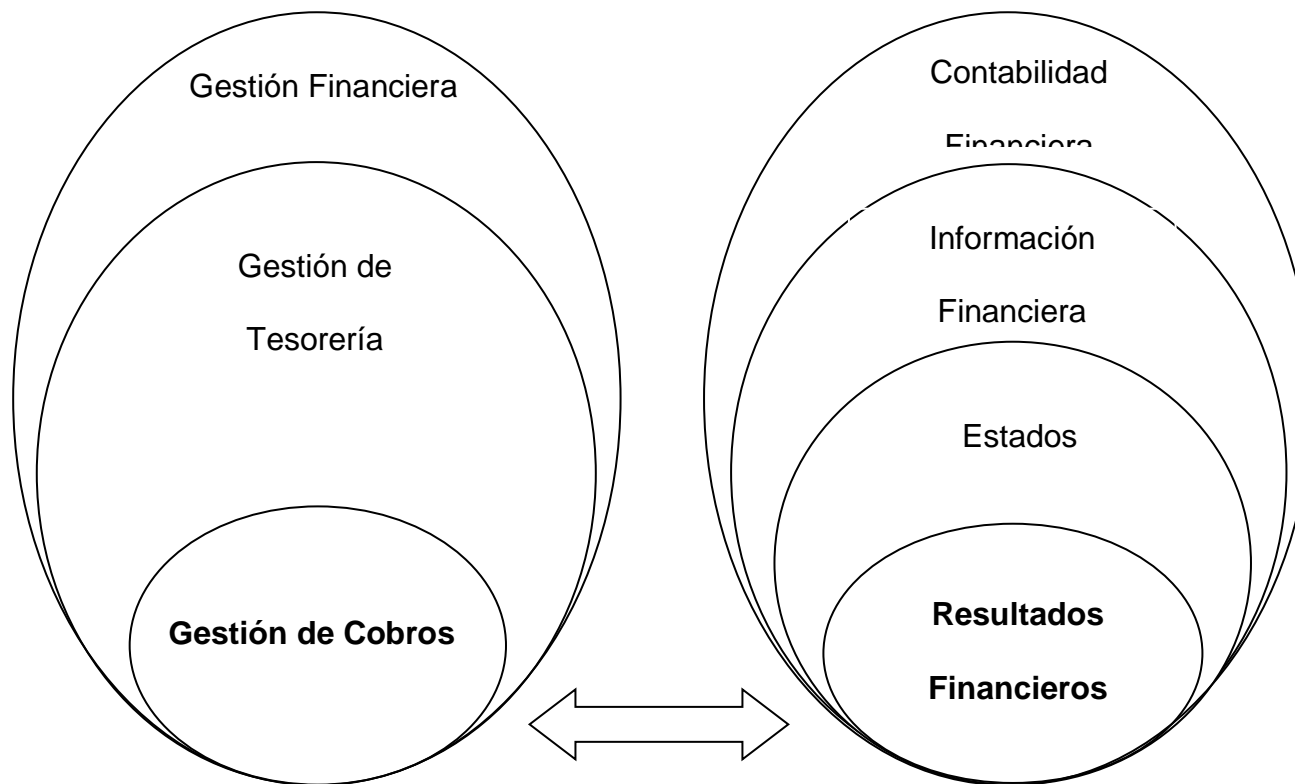
*“Art. 347.- Títulos ejecutivos. Son títulos ejecutivos siempre que contengan obligaciones de dar o hacer: 1. Declaración de parte hecha con juramento ante una o un juzgador competente. 2. Copia y la compulsión auténticas de las escrituras públicas. 3. Documentos privados legalmente reconocidos o reconocidos por decisión judicial. 4. Letras de cambio. 5. Pagarés a la orden. 6. Testamentos. 7. Transacción extrajudicial. 8. Los demás a los que otras leyes otorguen el carácter de títulos ejecutivos.”*

*“Art. 348.- Procedencia. Para que proceda el procedimiento ejecutivo, la obligación contenida en el título deberá ser clara, pura, determinada y actualmente exigible. Cuando la obligación es de dar una suma de dinero debe ser, además, líquida o liquidable mediante operación aritmética. Si uno de los elementos del título está sujeto a un indicador económico o financiero de conocimiento público, contendrá también la referencia de este. Se considerarán de plazo vencido las obligaciones cuyo vencimiento se haya anticipado como consecuencia de la aplicación de cláusulas de aceleración de pagos. Cuando se haya cumplido la condición o si esta es resolutoria, podrá ejecutarse la obligación condicional y si es en parte líquida y en parte no, se ejecutará en la parte líquida. Si la obligación es en parte líquida, la o el actor acompañará una liquidación pormenorizada siguiendo los criterios establecidos en el título.”*

*“Art. 356.- Procedencia. La persona que pretenda cobrar una deuda determinada de dinero, líquida, exigible y de plazo vencido, cuyo monto no exceda de cincuenta salarios básicos unificados del trabajador en general, que no conste en título ejecutivo, podrá iniciar un procedimiento monitorio, cuando se pruebe la deuda de alguna de las siguientes formas: 1. Mediante documento, cualquiera que sea su forma y que aparezca firmado por la deudora o el deudor o con su sello, impronta o marca o con cualquier otra señal, física o electrónica, proveniente de dicha deudora o dicho deudor. 2. Mediante*

*facturas o documentos, cualquiera que sea su forma y clase o el soporte físico en que se encuentren, que aparezcan firmados por el deudor o comprobante de entrega, certificación, telefax, documentos electrónicos, que sean de los que comprueban la existencia de créditos o deudas que demuestren la existencia de la relación previa entre acreedora o acreedor y deudora o deudor. Cuando el documento haya sido creado unilateralmente por la o el acreedor, para acudir al proceso deberá acompañar prueba que haga creíble la existencia de una relación previa entre acreedora o acreedor y deudora o deudor.3. Mediante la certificación expedida por la o el administrador del condominio, club, asociación, establecimiento educativo, u otras organizaciones similares o de quien ejerza la representación legal de estas, de la que aparezca que la o el deudor debe una o más obligaciones, cuando se trate del cobro de cuotas de condominio, clubes, asociaciones, u otras organizaciones similares, así como valores correspondientes a matrícula, colegiatura y otras prestaciones adicionales en el caso de servicios educativos. 4. Mediante contrato o una declaración jurada de la o del arrendador de que la o el arrendatario se encuentra en mora del pago de las pensiones de arrendamiento por el término que señala la ley, cuando se trate del cobro de cánones vencidos de arrendamiento, siempre que la o el inquilino esté en uso del bien.5. La o el trabajador cuyas remuneraciones mensuales o adicionales no hayan sido pagadas oportunamente, acompañará a su petición el detalle de las remuneraciones materia de la reclamación y la prueba de la relación laboral.”*

## Superordinación de variables



**FIGURA 2.1** Superordinación de variables  
**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)

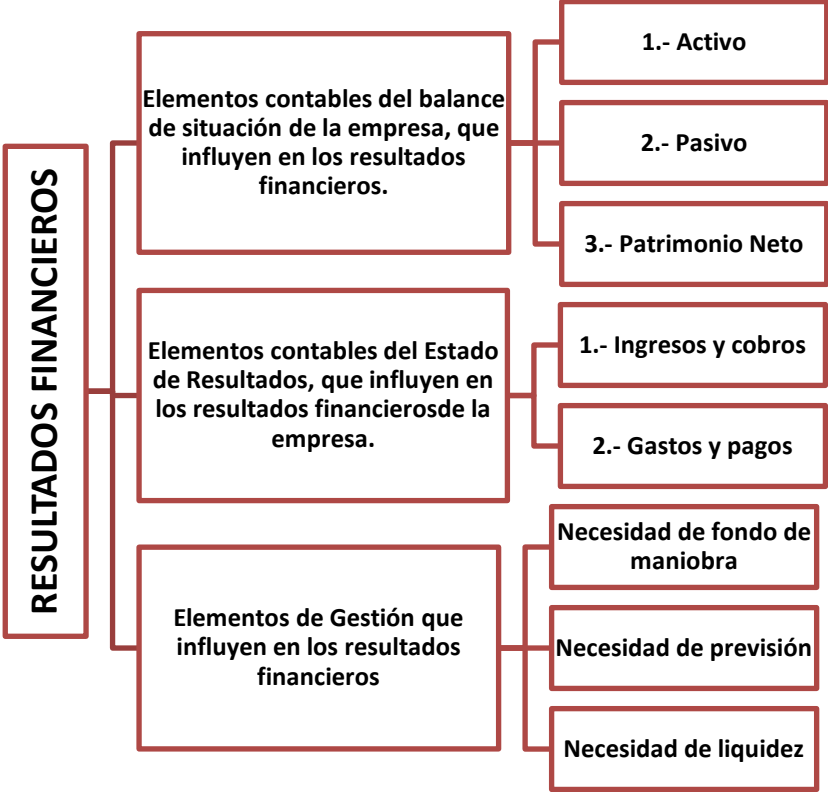
## Subordinación

Variable: Gestión de cobro



**FIGURA 2.2 Subordinación Variable Independiente**  
**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)

**Variable: Resultados financieros y económicos**



**FIGURA 2.3 Subordinación Variable Dependiente**  
**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)

## **2.4.1 Marco conceptual de Variable Independiente: Gestión de Cobros**

### **2.4.1.1 Gestión Financiera**

Actividad dedicada al análisis de las necesidades financieras de una empresa, mediante la búsqueda, elección y control de los recursos financieros necesarios para la consecución de sus objetivos. Esta Gestión, comprende tareas como la de captación de fondos, la elección de proyectos de inversión, retribución de préstamos y de créditos. (Andersen, 2007, pág. 295)

Para León García (1999) La gestión financiera trata de lograr la maximización de la riqueza de los accionistas por medio de actividades cotidianas como la administración de créditos y los inventarios mediante decisiones a largo plazo, relacionado con la obtención de fondos.

Según Gómez (2001) la Gestión Financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de los dividendos, con la finalidad de tomar las decisiones adecuadas y necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa por medio de una óptima toma de decisiones.

Se puede decir entonces que la Gestión financiera es una de las áreas tradicionales y funcionales de la gestión de cualquier organización, centrándose en el análisis, toma de decisiones y acciones de todo lo relacionado con los medios financieros necesarios para el normal funcionamiento del negocio, esta gestión, integra todas las áreas relacionadas con el logro, utilización y control de los recursos financieros.

Hoy en día esta gestión, va más allá de la simple captación e utilización de los recursos económicos de la organización, el Gerente de toda organización, debe tomar en cuenta esta gestión, para aplicarla en la administración de su empresa, compañía, o



local comercial, mejorar el rendimiento de su local comercial, depende también de la adecuada toma de decisiones del Gerente.

#### **2.4.1.2 Gestión de Tesorería**

La morosidad es un fenómeno difícil de erradicar, a medida que se da créditos, incrementa la morosidad. Normalmente suponemos que los deudores no pagan puntualmente debido a problemas de iliquidez, sin embargo, un estudio realizado en España por la Conformidad Europea, revela que la principal causa de la morosidad, es la internacionalidad. (Peña Valencia, 2012).

Así pues, el 35% de los casos de morosidad es el retraso deliberado por parte de los deudores y solo el 23 % es por dificultades financiera para atender al pago, lo que para muchos significa algo no tan relevante, convirtiéndose en un hecho tan frecuente, tradicional y arraigado que para muchos parece una cosa normal y comúnmente aceptadas. (Peña Valencia, 2012)

#### **Decisión Crediticia**

Las cuentas por cobrar representa en toda organización el crédito que se concede a los clientes, muchas veces sin más garantías que la promesa de pago a un plazo determinado.

Para Peña Valencia (2012) La palabra crédito proviene del latín credere y significa tener confianza en que el deudor pagará el importe de una operación.

Una administración acertada de las cuentas por cobrar proveerá a la empresa en forma regular de efectivo, evitando elevados costos de financiamiento, por financiamiento que se deba pedir a terceros.

Peña Valencia (2012) manifiesta que el volumen de las cuentas por cobrar y su comportamiento dependerá de la política de crédito adoptada por la empresa y esta

dependerá del grado de riesgo que se decida correr. Cabe recalcar que a mayor riesgo mayores ventas, lo que generará un incremento de cuentas incobrables, por lo que una adecuada política de crédito será aquella que maximice la utilidad de la empresa.

### **Objetivo del crédito**

Toda empresa, otorga créditos con el objetivo de incrementar el volumen de las ventas mediante el otorgamiento de facilidades de pago al cliente y de esta manera cumplir con el objetivo principal de la organización el cual es poder generar ingresos y rentabilidad. (Peña Valencia, 2012)

Es necesario tomar en cuenta que la ventaja del crédito es obtener liquidez para la empresa, pero por muy eficiente que sea el sistema de cobro, siempre existe la posibilidad de que se produzca cartera vencida.

### **Elementos De La Decisión Crediticia**

Según Delgado Ugarte (2000), los elementos de la decisión crediticia son:

**Honorabilidad.-** capacidad moral o voluntad del deudor para cumplir con sus compromisos contraídos cuando pretende ser sujeto de crédito.

**Estabilidad.-** Es necesario conceder crédito aquellas personas que han mostrado consistencia en sus actividades de trabajo, o ingresos fijos en caso de ser una persona natural; y, si se pretende otorgar crédito a una persona jurídica, esta deberá reflejar solvencia financiera para poder hacer frente a sus obligaciones de pago.

**Liquidez.-** El crédito otorgado no debe ser desproporcional a la capacidad de pago del comprador. Incluso existiendo antecedentes de honorabilidad y estabilidad debemos pensar en que no es posible que el deudor cumpla con sus obligaciones si esta es demasiado fuerte para su capacidad de pago.

**Garantías Colaterales e impacto de la situación económica.-** El solicitante del crédito deberá garantizar la operación con algún bien o un aval que responda en forma solidaria si el deudor no cumple con su obligación contraída. Dichas garantías disminuye el riesgo y la empresa acreedora puede tener la certeza de que recuperará la deuda a su favor en el tiempo fijado.

**Aceptación o rechazo.-** el otorgamiento del crédito será el punto final de la evaluación de los elementos anteriormente detallados y que debe ser ejecutado por el personal capacitado para la toma de estas decisiones quien esté plenamente convencido de la importancia que tiene para la empresa el cobro de sus cuentas en el momento oportuno.

### **Evaluación De La Función Crediticia.**

Delgado Ugarte (2000) menciona que para evaluar la función crediticia se debe contar con:

- **Presupuesto de cobranzas.-** herramienta con la que deberá contar el ejecutivo de cobranzas, el cual le señalará la cobranza a alcanzar por su departamento. También le permitirá comparar con el valor real de cobranza obtenido.
- **Análisis de saldos por antigüedad.-** Es necesario que el jefe del departamento de crédito y cobranzas cuente con una relación de clientes por antigüedad de saldos, con el objetivo de centrar su atención en aquellas partidas o cuentas que estén fuera de la política, cuentas que se encuentren vencidas.
- **Análisis de rotación de la cartera.-** la rotación de las cuentas por cobrar es una técnica más con la que cuenta el ejecutivo de cobranzas para evaluar la efectiva función crediticia. La rotación se obtiene dividiendo las ventas anuales entre el promedio mensual de cuentas por cobrar. El número de veces que la cuenta rota, es el número de oportunidades en las que se recupera la cartera vencida.

Entonces se puede decir que la función crediticia, debe contar con un verdadero proceso que estudie a profundidad la factibilidad de otorgar un crédito a determinada persona, y los mecanismos a tomar en cuenta para la eficiente recuperación de la cartera generada por los créditos comerciales otorgados.

#### **2.4.1.3 Gestión de Cobro**

##### **Cobranza.**

Para Delgado Ugarte (2000, pág. 63), la cobranza es un servicio importante que presta la empresa, que permite el mantenimiento de los clientes al igual que da la posibilidad de volver a prestar; es un proceso estratégico y clave para generar el hábito y la cultura de pago de los clientes.

Según Delgado Ugarte (2000, pág. 102), La cobranza es parte integral del ciclo de crédito, pero esta no debe ser entendida como el paso final ya que es durante este proceso cuando la institución recibe valiosa retroalimentación sobre las políticas generales y actividades específicas de cada subproceso.

En conclusión la cobranzas son todas aquellas actividades encaminadas a la recuperación de los fondos entregados en bienes o servicios a crédito de acuerdo a las condiciones pactadas entre el deudor y el acreedor.

##### **Gestión de Cobranza.**

Según el Sistema de gestión de cobranzas Cash-pot (2008), la Gestión de Cobranzas consiste en el desarrollo de actividades y estrategias para alcanzar el cobro de deudas. Una gestión de cobros, para que sea efectiva, debe tomar en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno del negocio. Estos aspectos producen información que debe ser bien administrada, verificada y utilizada en beneficio de la actividad que cada una de las empresas desarrollen.

Para Delgado Ugarte (2000, pág. 189), la gestión de cobranza es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas oportunamente y adecuadamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, es muy interactivo con los clientes, por o que parte del análisis de la situación del cliente, un oportuno y frecuente contacto con el cliente, ofreciendo alternativas de solución oportunas para cada caso y registrando las acciones ejecutadas para realizar un seguimiento continuo y control del cumplimiento de los acuerdos negociados.

Gómez (2001), al respecto menciona que, el cliente debe recibir la gestión de cobranzas como algo continuo y no esporádico, de allí que resulte muy importante el seguimiento oportuno y rápido de las acciones de cobranza por los diversos participantes de la gestión: call center, personal del departamento de cobranzas y gestores de campo.

Con lo anteriormente mencionado, se puede inferir que la gestión de cobranzas debe ser parte integral de la gestión de tesorería de una empresa, y se debe hacer de esta un estilo de desarrollo de las relaciones comerciales, creando confianza y amigabilidad con los clientes quienes al ser visitados, no deberán sentirse acosados por nuestros requerimientos sino más bien que este solo sea un recordatorio de la deuda pendiente existe para con la empresa.

### **Proceso de cobranza.**

Implica la planificación que se debe llevar a cabo cuando una acción o negocio se ha dificultado en tiempo de crisis, por lo que es necesario contar con diferentes sistemas de cobro que se constituyan y garanticen el éxito en cuanto a la recuperación de la cartera, que ofrezca alternativas para optimizar el contacto con los clientes mediante la integración de tecnología avanzada.

Plan que se lleva a cabo cuando una empresa requiere la recuperación de la cartera vencida, por lo cual es necesario contar con diferentes sistemas de cobros que garanticen el éxito de la recuperación de la cartera.

Gómez (2001), manifiesta que el proceso de cobranzas debe tener las siguientes características:

- **Ágil.-** Causa una efectiva presión psicológica en el deudor, reduciendo de esta manera los costos de cobranza, perdida de cuentas pero a la vez causa una buena imagen en el deudor y favorece el incremento de nuevos créditos. Cabe mencionar que los lapsos muy largos entre las etapas, hacen que el deudor se olvide del pago.
- **Normativo.-** La falta de comunicación y una cobranza sin normas claras y precisas, sin duda produce el caos en el manejo de la cartera.
- **Planeado.-** El proceso de cobranza debe responder a un sistema y un plan debidamente estructurado. La improvisación causa el fracaso

Tomando en cuenta estas características, se podrá evitar la acumulación de cuentas por cobrar, ya que muchas veces los clientes debido a sus ocupaciones se convierten en moroso por haber olvidado sus obligaciones pendientes para con la empresa, por lo que, recordarles que existe un pago pendiente podrá evitar que esto suceda, mejorando así la rentabilidad de la empresa.

### **Estrategias de cobranza.**

Para Gómez (2001), los criterios de los empresarios son coincidentes al considerar que para una buena recaudación de dinero, son necesarias estrategias que le lleven a una rápida recuperación de la cartera vencida, por lo que es necesario considerar:

- División de zonas para las cobranzas
- Planificación y control zonal
- Control de gastos de cobranza

- Atención de asuntos legales.

### **Políticas de Cobranza**

Los procedimientos que aplica el personal de una empresa para la recuperación de las cuentas por cobrar, deberán estar determinadas por sus políticas de cobranza, para de esa manera asegurar la recuperación del dinero invertido para llevar a cabo la actividad comercial y por ende obtener el margen de utilidad propuesto.

Según Gómez (2001) se puede distinguir tres tipos de política de cobranza como son:

- **Políticas Restrictivas.-** Caracterizada por la concesión de créditos en periodos sumamente cortos, bajo estrictas normas de créditos y una política de cobranza agresiva. Este tipo de política, ayuda a reducir al mínimo las pérdidas en cuentas de cobro dudoso y la inversión, movilización de fondos en las cuentas por cobrar. Sin embargo, este tipo de políticas pueden traer como consecuencia la reducción de las ventas y los márgenes de utilidad.
- **Políticas Liberales.-** Políticas flexibles, otorgan créditos considerando la competencia, no presionan enérgicamente en el proceso de cobro y son menos exigentes en condiciones y establecimientos de periodos para el pago de las cuentas. Este tipo de políticas trae como consecuencia un aumento en las cuentas y efectos por cobrar así como también en las pérdidas en las cuentas incobrables.
- **Políticas Racionales.-** este tipo de políticas deben aplicarse de tal manera que se logre producir un flujo normal de crédito y de cobranzas, se implementan con el propósito de que se cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y de la gerencia financiera en general. Este objetivo consiste en maximizar el rendimiento sobre la inversión de la empresa. Se conceden los créditos a plazos razonables según las características de los clientes y los gastos de cobranza se aplican tomando en consideración los cobros a efectuarse obteniendo un margen de beneficio razonable.

## **Políticas de cobranza y su influencia en el flujo de efectivo**

La alta Gerencia conjuntamente con el tesorero y el personal de crédito, deberá analizar y aprobar las políticas más adecuadas para la empresa ya que una buena política de cobranzas será un factor determinante en el buen funcionamiento del flujo de efectivo, nada obtendría la empresa con tener ventas elevadas si su recuperación de cartera es lenta ya que esto significará un costo adicional incluso mayor al margen de utilidad que proporcione la venta.

Dichas políticas se pueden definir como el conjunto de normas que pretende regular la adecuada actuación administrativa y precautelar la recuperación de la cartera vencida, todo esto basado en el buen juicio del gerente de crédito de la empresa, estas políticas deben constar de manera escrita en la empresa, con el objetivo de que si las mismas requieren de alguna modificación o cambios sobre algunos puntos, se lleve a cabo en cualquier momento por el personal capacitado al respecto y de esta manera poder aplicar en la empresa, permaneciendo dicho criterio siempre firme en la toma de decisiones crediticias de la organización. (Rachfield, 2009)

## **Integración de la política de cobranza**

Para poder integrar una política, es necesario tomar en cuenta las circunstancias que nos permitan delimitar la realidad de la organización, con la finalidad de que esta sea clara, precisa, objetiva, realista, evitando confusiones y siendo la base sobre la cual actuará la administración del crédito.

Para Rachfield (2009) las fuentes de información crediticia que se requieren son:

- Empresas con las que ha trabajado anteriormente el solicitante.
- Referencias comerciales
- Referencia de instituciones que le han otorgado créditos.



Rachfield (2009) menciona también que antes de crear políticas de crédito, es necesario tomar en cuenta:

- **Evaluación del riesgo de crédito.-** Es necesario que el gerente de crédito, este consciente de los problemas que ocasiona la insolvencia o la morosidad de pago de un cliente por lo que es necesario verificar fuentes como el análisis financiero del cliente que solicita el crédito, evaluando su solvencia, estabilidad y rentabilidad, a partir de esa información podemos fijar límites de crédito, basándonos en los antecedentes de puntualidad de pago y la necesidad que este tiene de compra.
- **Reinvestigación.-** Es necesario que las empresas que otorgan crédito lleven a cabo políticas de reinvestigación periódicas de sus clientes, con la finalidad de prever con cierta seguridad que sus clientes no han tenido problemas financieros y pueden hacer frente a sus obligaciones de pago pendientes para con la empresa.
- **Evaluación de la función crediticia.-** para evaluar esta función, se debe tomar en cuenta técnicas como: a).- **Presupuestos de cobranzas.-** herramienta con la que deberá contar el ejecutivo de cobranzas, el cual le señalará la cobranza alcanzar por el departamento; b).- **Análisis de saldos por antigüedad.-** es necesario que el Jefe de crédito centre su atención en aquellas partidas o cuentas que estén fuera de la política, cuentas que se encuentren vencidas, esta información deberá prepararse de acuerdo a las necesidades internas de información, en forma analítica, es decir, por cada uno de los clientes.; y, c).- **Análisis de rotación de cartera.-** La rotación de las cuentas por cobrar es una técnica más con la que cuenta el ejecutivo de cobranzas para la evaluación de la función crediticia, esta rotación se obtiene dividiendo las ventas anuales entre el promedio mensual de cuentas por cobrar, lo que refleja el número de veces que rota las cuentas por cobrar al año.

### **Políticas de cobranzas de cuentas con retrasos.**

Rachifield (2009), considera necesario definir las políticas de cobranzas de cuentas con retraso, por lo que menciona varios aspectos a tomar en cuenta como son:

a).- Clientes que muy ocasionalmente se retrasan en sus pagos.- esta política debería dar respuesta a preguntas como:

- ¿El cliente, habrá mal interpretado las condiciones de pago?
- ¿El departamento no envió con oportunidad alguna factura y mal interpretó las condiciones de venta del cliente por falta de información del departamento de crédito?
- ¿Se envió alguna factura o estado de cuenta al cliente con retraso?
- ¿La falta de pago se pudo deber a la negligencia de uno de los empleados de nuestro cliente?
- ¿El monto de la factura fue pequeño y el cliente lo pensaba considerar en pago posterior?

b).- Clientes que se retrasan con frecuencia.- para este tipo de clientes, en ocasiones es necesario la intervención del gerente del departamento de crédito y cobranzas, él que, utilizando la mayor diplomacia, dará muestra de comprensión sobre los problemas que pudiera tener el cliente, pero a la vez enmarcado en una sutil presión para hacer reaccionar al cliente, esta actuación será progresiva y más dura cada vez.

c).- Clientes que se atrasan en forma sistemática hasta que se les debe obligar a realizar el pago.- este tipo de clientes los constituyen aquellas personas que actúan de mala fe o los que no tienen probidad. Cuando el Gerente de crédito y cobranzas detecte a esas personas, debe negar de inmediato el crédito y no autorizar más pedidos en las condiciones regulares.

### **Método de recuperación de cartera.**

Para poder recuperar la cartera vencida que tiene cualquier empresa, es necesario realizar estrategias que permitan de una forma amigable, recuperar la morosidad de los clientes y optimizar la liquidez de la empresa.

Entre las principales estrategias de cobro a emplearse, manifestadas por Rachifield (2009), tenemos:

- **Mensajes de texto.-** La tecnología hoy en día nos permite la utilización de estos medios tecnológicos para automáticamente unos días antes del vencimiento de la obligación del cliente, darle a conocer que su obligación para con la institución está próxima a vencerse, lo que permite recordarle al cliente y evitar vencimientos de cuentas por cobrar, a la vez que automáticamente, una vez cumplida la obligación, el sistema le responda con la confirmación del pago y le agradece por la atención prestada a la vez que le ofrece nuevamente los servicios que presta la empresa, lo que permite que de una manera sutil y amigable, los clientes no incurran en morosidad.
- **Correo electrónico.-** después de ciertos días contados a partir del vencimiento de la cuenta por cobrar, se procede al envío de una carta en buenos términos, recordándole al cliente su obligación.
- **Llamadas telefónicas.-** Si la carta es inútil, la persona encargada de cobranzas deberá llamar al cliente y exigir el pago inmediato de su obligación pendiente.
- **Visita al cliente.-** Si conocemos su domicilio, la empresa puede proceder a visitarle al cliente con una notificación por escrito en el que se solicite el pago de la obligación pendiente.
- **Abogado Externo.-** Agotadas todas las instancias anteriores, la empresa podrá optar por iniciar un juicio ejecutivo en caso de que la venta se haya realizado con títulos ejecutivos como son las letras de cambio, cheques, pagaré, o a la continuación del trámite en caso de que el negocio se haya realizado con una prenda o hipoteca de por medio.

### **Calificación de la Cartera.**

Constituye una de las bases de la institución ya que permite determinar el nivel de activos de riesgo que mantiene y los futuros riesgos que podría tener en caso de ser irrecuperables los créditos otorgados. (Rachfield, 2009)

- **Categoría Normal.-** El análisis de flujo de fondos demuestra que el deudor es capaz de atender rápidamente todos sus compromisos financieros; es decir, presenta una situación financiera líquida, con bajo nivel de endeudamiento y adecuada estructura del mismo en relación a su capacidad de generar utilidades, cumple puntualmente con el pago de sus obligaciones.
- **Categoría con Problemas Potenciales.-** El análisis del flujo de fondos del deudor demuestra que, al momento de realizarse, puede atender la totalidad de sus compromisos financieros. Sin Embargo, existen situaciones que, de no ser controladas o corregidas oportunamente, podrían comprometer la capacidad futura de pago del deudor; es decir, presenta incumplimientos ocasionales y reducidos de pagos mayores a 30 días.
- **Categoría Deficiente.-** El análisis de flujo de fondos del deudor que tiene problemas para atender normalmente la totalidad de sus compromisos financieros y que, de no sr corregidos, esos problemas pueden resultar en una pérdida para la empresa del sistema financiero; es decir, presenta una situación financiera débil y un nivel de flujos de fondos que no le permite atender el pago de la totalidad del capital y de los intereses de las deudas, pudiendo cubrir solamente estos últimos. Presenta incumplimiento mayor a 60 días.
- **Categoría Dudosa.-** El análisis del flujo de fondos del deudor demuestra que es altamente improbable que pueda atender la totalidad de sus compromisos financieros. Presenta incumplimiento mayo a 90 días.
- **Categoría Perdida.-** Las deudas de deudores incorporados a esta categoría se considera incobrables. Presenta incumplimiento mayo a 120 días.

## **2.4.2 Marco conceptual de Variable Dependiente: Resultados financieros**

### **2.4.2.1 Contabilidad Financiera**

Al respecto Guzmán Vásquez (2005, pág. 24) menciona que, la contabilidad financiera presenta de manera resumida la información de un ente económico en un período determinado, sin mucho detalle pero con una síntesis que permite a los diferentes interesados analizar la situación financiera de la empresa, de acuerdo a sus intereses.

La contabilidad financiera resume esta información financiera en los estados financieros, que son de carácter público y están al alcance de cualquier persona para ser revisados.

Para Alcarria (2009, pág. 16) la contabilidad financiera es un área de la contabilidad cuyo objetivo es preparar y elaborar información contable destinada a los usuarios externo, quienes toman sus decisiones en base a la información proporcionada por las empresas, debiendo confiar en ella.

Al respecto Tanaka Nakasone (2001, pág. 64) establece que la contabilidad financiera es la técnica que produce, sistemática y estructuradamente, información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que lo afectan, con el objeto de facilitar a los diversos interesados tomar decisiones en relación con dicha entidad económica.

#### **Objetivo de la Contabilidad Financiera.**

Según Cantún (2005, pág. 28), la contabilidad financiera tiene como objetivo generar y comunicar información útil para la oportuna toma de decisiones de los diferentes usuarios externos de una organización económica.

Entonces la contabilidad financiera, tiene como objetivo preparar los estados contables descriptivos de la situación económica financiera de la entidad y su evolución en el tiempo, basándose fundamentalmente en los datos de las transacciones realizadas con otras unidades económicas.

#### **2.4.2.2 Información financiera**

Según Bravo Valdiviezo (2012, pág. 183 a la 200) en su libro Contabilidad General, establece.-La información contable de la empresa nos ayuda analizar un campo especializado de las ciencias administrativas que se sustentan en los principios y procedimientos aceptados, destinados a cumplir con los objetivos de : analizar, registrar y controlar de las transacciones en operaciones realizadas para una empresa o institución en funcionamiento, con las finalidades de informar e interpretar la situación económica financiera y los resultados operacionales alcanzados en cada periodo o ejercicio contable, durante toda la existencia permanente en la entidad.

En el mundo de los negocios, es necesario contar con una adecuada información financiera ya que esta marca la diferencia entre el éxito y el fracaso. La información contable, ayuda asumir posiciones y a tomar decisiones.

#### **Características de la Información Financiera**

La contabilidad financiera tiene como propósito prepara la información financiera que fundamente el proceso de toma de decisiones de los distintos usuarios, para asegurar su cumplimiento, según Cantún (2005, pág. 28), dicha información financiera debe cumplir con una serie de características básicas entre las que se destacan la utilidad, confiabilidad y provisionalidad.

- **Utilidad.-** La información debe adaptarse a las necesidades de los usuarios para que pueda ser utilizada en el proceso de toma de decisiones.

- **Confiabilidad.-** Para que la información financiera sea confiable, es necesario que el proceso de integración y cuantificación de los estados financieros haya sido objetivo, que las reglas bajo las cuales se genera la información sean estables y, adicionalmente, que exista la posibilidad de verificar los pasos seguidos en el proceso de elaboración de la misma, de tal forma que los usuarios puedan depositar su confianza en dicha información.
- **Provisionalidad.-** Los usuarios deben estar conscientes de que la información que aparece en un estado financiero es provisional, ya que se presenta la información con todos los medios y circunstancias que estuvieron vigentes hasta el momento de la elaboración de los estados financieros.

#### **2.4.2.3 Estados Financieros**

Los estados financieros se elaboran al finalizar un periodo contable con el objeto de proporcionar información sobre la situación económica y financiera de la empresa, esta información permite examinar los resultados obtenidos y evaluar el futuro de la compañía a través de los estados financieros.

Documentos que proporcionan informes periódicos a fechas determinadas, sobre el estado o desarrollo de la administración del negocio, es decir la información necesaria para la toma de decisiones en una empresa.

#### **Objetivos de los estados financieros.**

- Proveer información sobre la posición financiera, resultados y cambios de una empresa en la toma de decisiones de índole económica.
- Satisfacer las necesidades de información para la mejor toma de decisiones.
- Dar información útil para la toma de decisiones oportuna.

Al respecto, Tanaka Nakasone (2001, pág. 101) manifiesta:

#### **Objetivo General.**

El lector deberá comprender y formular los cuatro Estados Financieros, sus notas y anexos, y aprenderá a distinguir los conceptos contables y financieros de los conceptos tributarios.

### **Objetivos específicos:**

- Describir y formular los Estados Financieros ( Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias, Estado de Cambios en el Patrimonio, y Estado de Flujo de Efectivo)
- Ponderar la importancia de la información complementaria (Notas y Anexos)
- Distinguir entre la utilidad contable y la utilidad tributaria.
- Comprender la determinación del impuesto a la renta.
- Entender e interpretar el concepto de Impuesto Diferido.

### **Descripción de los Estados Financieros.**

Según Tanaka Nakasone (2001, pág. 102) los estados financieros:

- Tienen como finalidad estandarizar la información económica – financiera de la empresa, de manera que cualquier persona con conocimientos de Contabilidad pueda comprender la información que en ellos se refleja.
- Permiten obtener información para la toma de decisiones no solo relacionados con aspectos históricos (control) sino también con aspectos futuros (planificación)
- Analizando los estados financieros se puede obtener información respecto a las inversiones realizadas por la empresa, sus obligaciones, el flujo de dinero que se da en la empresa, el nivel de liquidez, rentabilidad y la magnitud del autofinanciamiento de la empresa.

### **Clasificación de los Estados Financieros**



Para Tanaka Nakasone (2001) el producto de final del proceso contable son los estados financieros, elemento imprescindible para que los diversos usuarios puedan tomar decisiones.

- **Balance General:** Refleja la situación financiera de una empresa en un periodo de tiempo, está compuesto del **Activo**, que muestra los elementos patrimoniales de la empresa, **Pasivo** que detalla el origen de su financiamiento y **Patrimonio** recursos propios con los que se maneja la empresa.
- **Estado de Resultados:** Documento contable que muestra el resultado de las operaciones, es decir la utilidad, pérdida remanente y excedente, de una entidad durante un periodo determinado.
- **Estado de Flujos:** Muestra el movimiento de ingresos y egresos y la disponibilidad de fondos a una fecha determinada. Movimiento de dinero dentro de un mercado o una economía en su conjunto.
- **Estado de evolución del patrimonio:** Permite conocer y analizar los cambios en políticas contables sobre las cuentas patrimoniales dentro de un periodo y de un periodo a otro, con la finalidad de conocer la situación financiera de su patrimonio y las variaciones que han sufrido las cuentas del capital.

#### **2.4.2.4 Resultados financieros**

**Elementos contables del balance de situación de la empresa, que influyen en los resultados financieros.**

Los elementos a describirse, forman parte del balance de situación de la empresa, el mismo que en su momento, muestra los recursos financieros de que dispone la empresa, procedentes de terceras personas ajenas a la empresa o de los propietarios de la misma (pasivo y patrimonio), y la inversión o aplicación que se ha dado a esa financiación (activo). (SLNE, 2012)



FUENTE: (SLNE, 2012)

## 1.- Activo

Representa bienes y derechos que son de propiedad de la empresa. Está constituido por los elementos en los que la empresa tiene invertidos los recursos financieros puestos a su disposición, por lo que representa la materialización de los recursos financieros.

Promove Consultoria e Información (2012), define a la clasificación del activo de la siguiente manera:

**Activo no corriente:** elementos que permanecen en la empresa en un horizonte temporal prolongado, elementos adquiridos para ser utilizados, sean tangibles o intangibles, e inversiones financieras, cuando la empresa no piensa desprenderse de ellos, como por ejemplo maquinaria, mobiliario, entre otros.

**Activo corriente:** elementos que sufren cambios de manera continua por la propia actividad empresarial, como por ejemplo, mercadería para la venta, materia prima, derechos de cobro por ventas que realicemos a crédito o dinero en efectivo.

Para diferenciarlos, es necesario tomar como referencia el período anual, siendo fijos aquellos que se mantienen en la empresa durante más de un año, y, corrientes, aquellos cuya conversión en liquidez se produce en menos de un año.

## **2.- Pasivo**

Capacidad que tienen los elementos de ser exigidos en un momento determinado, obligaciones que tiene la empresa, y estos a su vez, según Promove Consultoría e Información (2012), pueden ser:

**Pasivo no corriente:** deudas que la empresa debe reintegrar en un plazo superior a un año, como por ejemplo préstamos y deudas con acreedores superior a un año. Este tipo de financiación, junto con los recursos propios, se utiliza para financiar la estructura fija, o el activo no corriente de la empresa.

**Pasivo corriente:** aquellas deudas que la empresa debe reintegrar en un plazo de un año, es decir, deudas con vencimiento igual o inferior a un año. Se destacan entre estas, las deudas con proveedores o acreedores comerciales, que se derivan de compra de bienes y servicios que son necesarios para desarrollar la actividad principal de la empresa.

## **3.- Patrimonio Neto**

Promove Consultoría e Información (2012), manifiesta que dentro del pasivo no exigible o neto patrimonial, se puede encontrar distintos tipos de recursos propios como son:

**Capital:** está constituida por la aportación inicial de la persona que va a desarrollar la actividad, así como los desembolsos que puedan efectuar con posterioridad a la constitución de la empresa.

**Reservas:** constituyen la autofinanciación, es decir, los recursos generados por el propio negocio al obtener beneficios que permanecen en la misma sin ser retirados por el empresario.

**Utilidad o pérdida del ejercicio:** si los beneficios no son retirados por el empresario, pasarán a formar parte de los beneficios retenidos, es decir, de las reservas.

Los recursos propios, juntos con los ajenos a largo plazo, se suelen utilizar para financiar el activo o corriente de la empresa. La suma de ambos se conoce como financiación permanente o básica y también como pasivo no corriente. (SLNE, 2012)

**Elementos contables del Estado de Resultados, que influyen en los resultados financieros de la empresa.**

Específicamente la selección y captación de clientes, tiene un complemento fundamental en la fidelización del cliente, por lo que la gestión de cobranzas de la empresa, requiere conocer claramente las diferencias entre ingresos y cobros; y, gastos y pagos.

Promove Consultoría e Información (2012), define a los elementos contables del Estado de Resultados de la siguiente manera:

### **1.- Ingresos y cobros**

Ingresos y cobros son dos conceptos diferentes, el primero hace referencia a las operaciones que incrementan el valor patrimonial de la empresa, mientras que el segundo hace referencia al hecho de recibir una remesa monetaria.

Ejemplo: Si vendemos una máquina y nos pagan a 90 días plazo, el ingreso se produce cuando realicemos la venta pero el cobro se producirá a los 90 días.

Las posibilidades temporales existentes en relación entre el ingreso y el cobro según Promove Consultoria e Información (2012), son:

- **Ingreso coincidente con un cobro:** venta al contado de mercaderías, ya que al vender al contado, recibimos el dinero al mismo tiempo que realizamos la venta.
- **Ingreso antes del cobro:** venta a crédito, primero realizamos la venta ya que le concedemos al cliente un crédito que permite que nos pague después de recibir el producto o el servicio.
- **Cobro antes que ingreso:** anticipo de venta por parte del cliente, en este caso recibimos el dinero antes de la realización de la venta.
- **Cobro que no supone un ingreso:** un préstamo, no es un ingreso ya que lo tenemos que devolver.

## 2.- Gastos y pagos

El gasto hace referencia a una disminución del patrimonio de la empresa, mientras que el pago se refiere al hecho de una transacción monetaria fuera de la empresa.

Para Promove Consultoria e Información (2012), también existen posibilidades temporales en la relación entre gastos y pagos:

- **Gasto coincidente con el pago:** compra de mercadería al contado, se desembolsa el dinero en el mismo momento de la compra.
- **Gasto antes que pago:** compra a crédito, primero se realiza la compra y en un momento posterior el pago.
- **Pago antes del gasto:** anticipo a los proveedores, primero se realiza un pago a un proveedor en concepto de adelanto por un gasto que aún no se realizó.

- **Pago que no supone un gasto:** compra de una maquina al contado, la compra de esta es una inversión.
- **Gasto que no supone pago:** amortizaciones de movilización, las amortizaciones para compensar la depreciación son un gasto pero no suponen ningún desembolso de dinero.

### **Elementos de gestión que influyen en los resultados financieros.**

Alcarria (2009), considera que varias son las necesidades que influyen en los resultados financieros, como son:

- Necesidad de fondo de maniobra
- Necesidad de previsión
- Necesidad de liquidez

Para el mejor entendimiento, se describirá cada una de estas necesidades.

#### **Necesidad de fondo de maniobra**

Indicador de solvencia de la empresa, se define como la diferencia entre el Activo Corriente de la empresa y el Pasivo Corriente, es un indicador de solvencia de la empresa. (Alcarria, 2009)

$$\text{Fondo de rotación} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente.}$$

Alcarria (2009), clasifica al fondo de maniobra de la siguiente manera:

- **Fondo de rotación superior a cero:** en este caso el activo corriente es mayor que las obligaciones a corto plazo, lo que a simple vista, demuestra que hay recursos suficientes para atender dichas obligaciones. Equilibrio financiero a corto plazo.
- **Fondo de rotación igual a cero:** El corriente estaría financiado con deudas a corto plazo, esta situación no es tan favorable como la anterior, ya que podríamos

entrar en un desequilibrio financiero ante cualquier dificultad que pueda surgir a la hora de renovar nuestros créditos o de cobrar a nuestros cliente.

- **Fondo de rotación menor que cero:** El activo corriente no es suficiente para financiar a corto plazo la empresa, lo cual puede acarrear importantes problemas financieros. La empresa cuenta con activos no corrientes financiados con recursos a corto plazo, lo que implica que rompe con el principio de equilibrio financiero ya que estos activos no corrientes tendrían que dar su rendimiento en el largo plazo, y, sin embargo, se ha comprometido su pago en un plazo inmediato.

De lo ya descrito, es necesario tomar en cuenta que es necesario prestar atención a los fondos de rotación negativos, ya que implican en la mayoría de los casos dificultades de solvencia a corto plazo de la empresa, lo que acarreará una suspensión de pagos.

La liquidez es un elemento fundamental en la vida de la empresa, pero es necesario puntualizar que no todas las actividades necesitan el mismo nivel de liquidez, lo necesidad de los fondos de maniobra, es decir las cantidades necesarias para financiar el proceso productivo o de comercialización hasta que recuperemos el dinero mediante cobro a clientes, son distintas para cada actividad que ya existen procesos mucho más costosos que otros.

Las necesidades de los fondos de maniobra, dependerán de la relación que exista entre la actividad de la empresa y determinados elementos. (Alcarria, 2009). Estos elementos son:

- **Elementos que incrementan el fondo de maniobra:** necesidad de mantener stocks, créditos concedidos a clientes o a otros deudores, y dinero mínimo que hay que tener en cuentas bancarias y en caja para imprevistos y transacciones.
- **Elementos que disminuyen el fondo de maniobra:** deudas con proveedores, deudas contraídas con otras empresas.

## **Necesidad de previsión**

Para Alcarria (2009), la previsión, consiste en pasar de una causa real o prevista (ventas, compras, inversión, etc) a una consecuencia prevista (cobros, pagos, abonos, etc), manifiesta también que el objetivo de la previsión es facilitar la gestión de la tesorería diaria, permitiendo al tesorero anticipar sus actuaciones (movilización de crédito, traslado de vencimiento, etc). De forma que optimice los resultados financieros, por lo que las previsiones de cobros y pagos a realizarse, vendrán dadas por operaciones ya contabilizadas o por una oportunidad recogida de todos los compromisos adquiridos por la empresa. Proceso planificador, en lo que a gestión de cobros se refiere, permite prever los saldos de la misma, en distintos momentos, tratando de minimizar las consecuencias o efectos de una carencia o exceso de liquidez.

Entonces, con lo mencionado, podemos señalar que el tesorero, debe efectuar una serie de procesos previsionales, con la finalidad de precautelar los intereses de la empresa y por ende mejorar su rendimiento financiero.

## **Necesidad de liquidez**

### **Falta de liquidez**

Las empresas, sufren de falta de liquidez cuando no disponen de dinero en efectivo para poder hacer frente a los pagos y a las deudas del próximo vencimiento y esta carencia de liquidez puede darse independientemente de que la empresa esté generando beneficios. (Cantún, 2005)

Alcarria (2009), menciona que entre las causas más habituales para la existencia de falta de liquidez, se puede mencionar:



- **Impuesto al Valor Agregado (IVA):** El devengado del impuesto, puede producirse antes de que la empresa ingrese ese IVA, como es el caso de las empresas que tienen periodos de cobros muy largos o se retrasan en los cobros.
- **Financiación de activos mediante la tesorería de la empresa:** se debe distinguir si para financiar determinadas inversiones es recomendable utilizar la tesorería u otras formas de financiación como los préstamos.
- **No tener en cuenta el período de flujo de caja:** El período de flujo de caja es el tiempo que transcurre desde que hago la inversión hasta que recupero mediante la venta de la mercadería o el préstamo del servicio. Cuando esto sucede, es bueno intentar acortar el plazo de cobro y alargar el plazo de pago, de no conseguirlo, se deberá recurrir a la financiación externa.
- **Falta de control y gestión en los stocks:** En ocasiones se hace aprovisionamientos mediante grandes compras, para acceder a un mejor precio de adquisición, pero, si no se gestionan bien los stocks, se desembolsarán grandes cantidades por las compras, disminuyendo así la tesorería de la empresa.

### **Recursos para recuperar la falta de liquidez**

Alcarria (2009), considera que existen varias formas de recuperar la falta de liquidez, entre estas manifiesta:

- **Crédito comercial:** mediante este crédito, podemos atrasar los pagos que tenemos que hacer, evitando de este modo que disminuya nuestra liquidez. Ya sea por: (i) compras a crédito, permitiendo que efectuemos el pago generalmente a corto plazo; o, (ii) aplazamiento del pago a proveedores.
- **Descuento de efectos comerciales librados a los clientes:** mediante el endoso de un efecto comercial a una entidad bancaria, logrando así obtener liquidez. En este caso, dicha entidad no abonará el importe del efecto, descontando los gastos y réditos derivados de la operación, lo que implica que con este endoso cedemos a la entidad bancaria nuestros derechos como acreedores.

- **Créditos y préstamos bancarios a corto plazo:** Herramienta necesaria para hacer frente a eventuales faltas de liquidez. Cabe recalcar que aunque crédito y préstamo parezcan sinónimos, no lo son, y constituyen conceptos diferentes, en el primero, la entidad bancaria pone a disposición del cliente una cuenta de crédito o dinero que este necesita, hasta una cantidad máxima; mientras que en el segundo, es la cantidad fija de dinero que la entidad financiera pone a disposición de su cliente y que éste tendrá que devolver pagando unas comisiones y réditos.
- **Tratar de anticipar los cobros a clientes:** Esto se puede lograr mediante descuentos por pronto pago o intentando renegociar las condiciones de cobro que tenemos con el cliente en cuestión.

### **Exceso de Liquidez**

Este no es un problema para la empresa, pero sí supone un coste de oportunidad ya que los rendimientos que da el dinero en caja o en una cuenta corriente, son inferiores a otras opciones en las que utilizará el excedente de tesorería, como: a) cuando se anticipa el pago a los proveedores para conseguir descuentos por pronto pago; b) amortizar anticipadamente créditos o préstamos en vigor, disminuyendo así los costos de interés; c) conceder mayor plazo de pago a clientes o más descuentos por pronto pago, lo que permita incrementar las ventas, siendo más competitivos en el mercado; y, d) invertir el exceso de tesorería en activos financieros que ofrezcan mayor rentabilidad, asegurando la liquidez, obteniendo así un mayor rendimiento que el que se obtiene de los intereses de una cuenta corriente. (Alcarria, 2009)

### **2.5. Hipótesis**

La gestión de cobros incide significativamente en los resultados financieros de Mercantil Makamba.

### **2.6. Señalamiento de Variables**

**Variable Independiente:** Gestión de Cobros

**Variable Dependiente:** Resultados financieros

**Unidad de Observación:** Mercantil Makamba

## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

### **3.1 Modalidad Básica de la Investigación**

#### **3.1.1 Investigación de campo**

Es la investigación que se realiza en el lugar de los hechos en este caso es en las instalaciones de Mercantil Makamba, utilizando fuentes primarias de información.

Según Bayardo (2005) “La investigación de campo reúne la información necesaria recurriendo fundamentalmente al contacto directo con los hechos o fenómenos que se encuentran en estudio, ya sea que estos hechos y fenómenos estén ocurriendo de una manera ajena al investigador o que sean provocados por éste con un adecuado control de las variables que intervienen; en la investigación de campo, si se trata de recabar datos, se recurre directamente a la persona que los tiene, si se trata de probar la efectividad de un método o material, se ponen en práctica y se registran en forma sistemática los resultados que se van observando, en otras palabras, la investigación de campo es la realidad misma la principal fuente de información en la investigación de campo y la que proporciona la investigación clave en las que se fundamentan las conclusiones del estudio”

#### **3.1.2 Investigación bibliográfica – documental**

También se aplicó la Investigación Bibliográfica - Documental, debido a que para el entendimiento de los factores estudiados y el análisis de los datos obtenidos tendremos que apoyarnos con obras referentes al tema, donde se recopila, amplia y profundiza la información disponible en libros, textos especializados, páginas Web

para categorizar las variables, entendidos en la investigación consideran que cuando se emplea dos o más modalidades de investigación, el resultado que se obtiene es un proyecto factible o de intervención social, el cual permite mejorar la situación de la entidad y corregir falencias que se presentan en el diario vivir.

## **3.2 Nivel o Tipo de Investigación**

### **3.2.1 Exploratorio**

Según Landean (2007), la investigación exploratoria, busca indagar sobre un tema poco explorado o que no ha sido abordado, con el objeto de obtener un conocimiento respecto a la materia objeto de investigación. Este tipo de estudio requiere de suficiente información teórica y empírica que permita la formulación precisa de problemas y sus prioridades en futuras investigaciones, así como el desarrollo de teorías e hipótesis, con la finalidad de proporcionar una visión específica o general de una determinada realidad.

Landean (2007), también menciona que respecto al estudio exploratorio, el proceso de definición del problema se inicia considerando los trabajos publicados, el conocimiento preliminar que tiene el investigador, la información no escrita que pueden relatar las personas a partir de sus experiencias y los avances predominantes que el tema ha tenido en un lapso determinado.

De lo mencionado se puede decir que la aplicación de esta investigación aportara para aclarar los conceptos y recalcar la necesidad de mejorar la Gestión de cobros en la empresa comercial denominada Mercantil Makamba.

### **3.2.2 Descriptivo**

Para Landean (2007), el estudio descriptivo busca medir conceptos o variables; así como, evaluar diversos aspectos de un universo, con la finalidad de identificar características o establecer propiedades importantes que permitan informar sobre el

fenómeno estudiado. Estos estudios actúan en función de la realidad de los hechos, tales como las deducciones sobre los seres humanos, un grupo y una empresa. De este modo aportan una descripción medida y concreta.

Landean (2007) también menciona que en este tipo de estudio, el proceso de definición del problema inicia al considerar los conocimientos previos sobre el tema objeto de estudio, el conocimiento preliminar que tiene el investigador, los trabajos publicados, el nivel en el que se va a fundamentar el problema y los avances predominantes que el tema ha tenido en un lapso determinado.

La aplicación en la presente investigación permite recoger datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponer y resumir la información de manera cuidadosa y luego analizar minuciosamente los resultados a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo la empresa se conduce o funciona en el presente, ya que la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la presentar una interpretación correcta.

### **3.2.3 Asociación de variables**

Para Landean (2007), la asociación de variables, también llamada estudio correlacional, se ocupa de determinar la variación en unos aspectos en relación con otros. Este estudio es el indicado para organizar las relaciones estadísticas entre las características y la concentración de las causas del fenómeno estudiado. En una situación creada, explica por qué se presenta, en qué grado dos o más de sus variables están relacionadas y en qué circunstancias se produce este estado.

La investigación de tipo explicativo nos servirá para medir el grado de relación que existe entre las variables, en este caso la relación que tiene la gestión de cobro con las cuentas por cobrar y por ende con el resultado financiero de la institución. Está orientada en analizar el motivo del incremento de la cartera vencida y analizar las

principales causas del deficiente control interno y seguimiento para recuperar dicha cartera

### **3.3 Población**

#### **3.3.1 Población**

Según Bernard (1973, pág. 63) menciona: “Se define como la totalidad de valores posibles (mediciones o conteos) de una característica particular de un grupo especificado de objetos. Tal grupo especificado de objetos se llama universo. Obviamente, un universo puede tener varias poblaciones asociadas con él. En estadística y en investigación se denomina población o universo a todo grupo de personas u objetos que poseen alguna característica común. Igual denominación se da al conjunto de datos que se ha obtenido en una investigación”

La población de Mercantil Makamba está conformado por nueve colaboradores de la empresa.

#### **3.3.2 Muestra**

Para la obtención de la muestra se aplicó a todo el universo. En este caso a los funcionarios de Mercantil Makamba.

#### **Cálculo del tamaño de la muestra**

La muestra que es la misma de la población con la que se trabajó en la recolección de la información está representada por 9 colaboradores de Mercantil Makamba. Para efectos de la metodología, a continuación se hace contar la fórmula para el cálculo de la muestra:

#### **Cálculo de la Muestra**

**De donde:**

Z= Nivel de Confiabilidad 95% Z= 1.96

P= Probabilidad de ocurrencia 0.5 (por el margen de error que pueda existir)

Q= Probabilidad de no ocurrencia  $1 - 0.95 = 0.5$

N= Población 10

e= Error de muestra 0.05 (5%)

n= Muestra 9

$$n = \frac{Z^2PQN}{Z^2PQ + Ne^2}$$

Para el presente trabajo investigativo se trabajó con:

**Tabla N°3.1 Población - Personal**

PERSONAL DE MERCANTIL MAKAMBA	
Gerente	1
Propietaria	1
Contadora	1
Auxiliar contable	1
Vendedores	2
Técnicos de repuestos	2
Despachador	1
TOTAL	9

**Fuente:** Mercantil Makamba

**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)

También se va a trabajar realizando la observación de los siguientes documentos:

**Tabla N°3.2 Población - Personal**

DOCUMENTOS CONTABLES	
Cuentas por cobrar	18
Balance General	3
Estado de Resultados	3

**Fuente:** Mercantil Makamba

**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)

### 3.4 Matriz de la Operacionalización de las Variables

#### 3.4.1 Variable Independiente: Gestión de cobros

Tabla N° 3.3 Operacionalización de la Gestión de Cobros

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍA	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Gestión de Cobros</p> <p>Es el desarrollo de un conjunto de actividades y estrategias de cobranza, coordinadas y aplicadas oportunamente en la empresa, dirigidas a alcanzar la recuperación de la cartera de crédito otorgado a sus clientes, con la finalidad de recuperar la cartera de crédito concedida en su comercialización.</p>	Actividades y estrategias de cobranza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades realizadas/ actividades planificadas</li> <li>• Estrategias realizadas/ estrategias planificadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La empresa tiene un manual de procedimientos para el otorgamiento de créditos y recuperación de cartera?</li> <li>• ¿La empresa revisa documentos que respalden el estado crediticio del cliente, después del otorgamiento del crédito?</li> </ul>	<p>Encuesta al personal de Mercantil</p> <p>Makamba</p>
	Crédito a clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes a crédito/ total clientes</li> <li>• Cartera recuperada/ cartera otorgada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Al otorgar el crédito se determinan las fechas exactas de pago?</li> <li>• ¿Qué documento(s) suscribe el cliente como respaldo del crédito comercial otorgado?</li> </ul>	
	Recuperación de la cartera de crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartera vencida/ cartera otorgada</li> <li>• Cartera recuperada/ cartera vencida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De los siguientes qué estrategias aplica para ejecutar la gestión de cobro?</li> <li>• ¿Se realizan revisiones a los valores de la cartera vencida?</li> </ul>	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)



### 3.4.2 Variable Dependiente: Resultados financieros

Tabla N° 3.4 Operacionalización de los Resultados Financieros

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍA	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Resultados financieros.  Situación financiera de una empresa, revelada mediante los estados financieros al culminar su ejercicio económico. Producto final de la contabilidad.	Estados Financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartera Vencida/ Cartera Total</li> <li>• Activo Corriente/Pasivo Corriente</li> <li>• Activo Corriente – Inventarios / Pasivo Corriente</li> <li>• Activo Corriente – Pasivo Corriente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar el porcentaje de mora existente en la empresa</li> <li>• Determinar la razón corriente de la empresa</li> <li>• Para determinar el porcentaje de activos que pueden cubrir los pasivos corrientes</li> <li>• Determinar el Capital de Trabajo de la empresa</li> </ul>	Observación
	Situación Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilidad Neta / Activo Bruto</li> <li>• Utilidad Neta / Patrimonio</li> <li>• Utilidad Bruta/ Ventas Netas</li> <li>• Utilidad Neta / Ventas Netas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la rentabilidad sobre el activo</li> <li>• Determinar la rentabilidad sobre el Patrimonio</li> <li>• Determinar el Margen Bruto</li> <li>• Determinar el Margen Neto</li> </ul>	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Zamora, M. (2015)

### 3.5 Plan para la recolección de información

La recolección de la información y ejecución de ciertas actividades serán realizadas directamente por el investigador el presente cuadro describe lo siguiente:

**Tabla N° 3.5 Recolección de la Información.**

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1.- ¿Para qué?	Busca aportar a la empresa con el análisis de los estados financieros y de las cuentas por cobrar, con la finalidad de aplicar un modelo de gestión de cobros que ayude a optimizar la liquidez y utilidad de la empresa.
2.- ¿De qué personas u objetos?	Será desarrollada con la verificación y análisis de las cuentas por cobrar, y estados financieros de la comercializadora de máquinas denominada MECANTIL MAKAMBA.
3.- ¿Sobre qué aspectos?	¿Cuáles pueden ser las consecuencias al no implementar un modelo de gestión de cobros en la empresa? ¿El beneficio de implementar un modelo de gestión de cobros? ¿Cuál es la realidad económica empresarial a causa de la inapropiada gestión de cobros?
4.- ¿Dónde?	Empresa MERCANTIL MAKAMBA
5.- ¿Cuántas veces?	Se procederá a la recolección de información de los documentos de estudio una sola vez.
6.- ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta y observación
7.- ¿Con qué?	Se aplicaran cuestionarios y fichas de observación

**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)

### **3.6 Procesamiento y análisis**

Se realizó primeramente un análisis previo a la información obtenida para determinar la calidad de la misma, dicha información será depurada, clasificada y ordenada, luego procederemos a la presentación en tablas de frecuencia y cada una con su respectivo gráfico representativo lo que facilitará su posterior análisis.

Para el análisis se tomará en cuenta toda la población que integra el universo de estudio, debido a que trabajamos con la totalidad de la población, lo cual nos permitirá conocer más a fondo la realidad del problema, es decir analizaremos en forma minuciosa las respuestas del personal de Mercantil Makamba, los diferentes documentos contables emitidos durante enero del año 2013 a julio del año 2014, y los elementos que integran la cuenta por cobrar, ya que dicho análisis contribuirá a mejorar los procesos que se estén llevando a cabo, permitiendo así la recuperación de la cartera vencida y por ende el incremento de la rentabilidad de Mercantil Makamba.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. Análisis de Resultados**

El análisis de resultados, recalca la relación fundamental que tiene con los objetivos e hipótesis planteada, de acuerdo a estos resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada al personal y la observación aplicada a los documentos contables del local comercial denominado Mercantil Makamba, lo que nos permitirá profundizar nuestros conocimientos sobre el problema central de la investigación, esto da como resultado un amplio análisis sobre los factores que rodean y afectan su desarrollo.

El análisis de los resultados obtenidos de las encuestas y la observación aplicada, permite enfocarnos con mayor precisión la continuidad de las ideas y pensamientos, también facilita el diagnóstico y la valoración de los comentarios y puntos de vista recopilados en relación al problema objeto de estudio, además se basan en hechos y sucesos reales que ocurren en un periodo de tiempo determinado y planteado en el estudio, con el fin de aportar al local comercial, a mejorar el sistema de cobros y la rentabilidad de la entidad.

En este capítulo consta el análisis e interpretación de resultados, verificación de la hipótesis, mediante la aplicación del método estadístico “t” student, mecanismo importante para el procesamiento de datos ya tabulados, a través de la encuesta aplicada y de la observación realizada. Se procedió a la codificación, para luego tabularlos, mediante la aplicación de estadísticas descriptivas, como medio principal de los datos obtenidos, para convertirlos a porcentajes, mediante una síntesis del análisis. Los procedimientos estadísticos aplicados son: la medida aritmética, la correlación y la prueba de “t” de student, que se convertirán en los parámetros con los que se verificará la hipótesis.



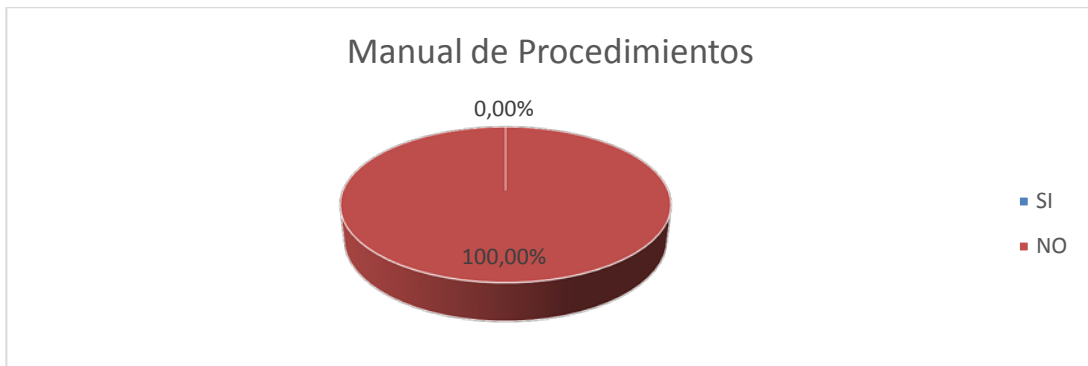
**Pregunta N° 1.-** ¿La empresa tiene un manual de procedimientos para el otorgamiento de créditos y recuperación de cartera?

**Tabla N° 4.1 Manual de Procedimientos**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	0	0,00%
<b>NO</b>	9	100,00%
<b>TOTAL</b>	9	100,00%

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)



**Figura N° 4.1 Manual de Procedimientos**

**Fuente:** Tabla N° 4.1

**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)

### **Análisis**

El 100% de la población menciona que no existe un manual de procedimientos para el otorgamiento de créditos y recuperación de cartera

### **Interpretación**

Mercantil Makamba no cuenta con un manual de procedimientos que regule el otorgamiento de créditos y recuperación de cartera, lo que impide seguir un procedimiento formal para una efectiva gestión de cobranzas en la empresa.

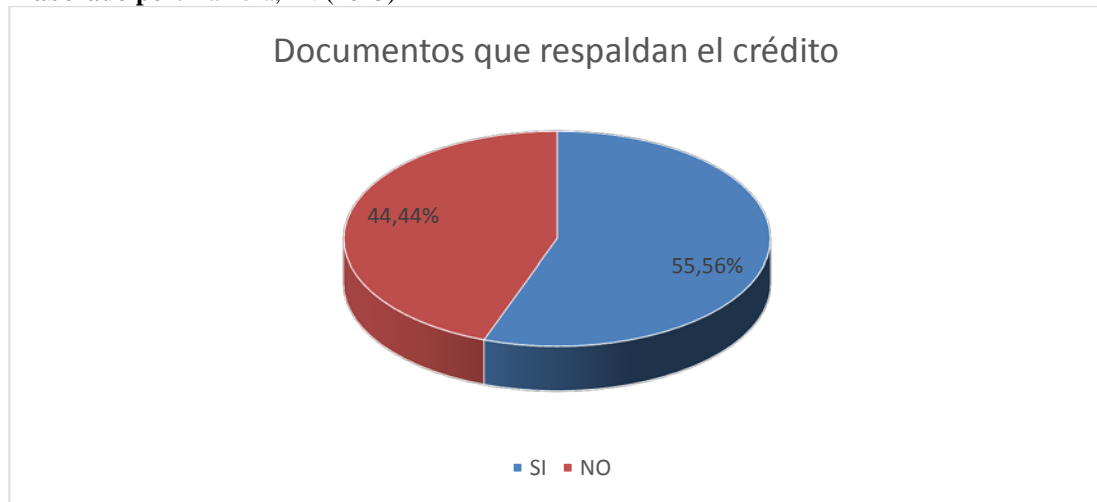
**Pregunta N° 2.-** ¿La empresa revisa documentos que respalden el estado crediticio del cliente, después del otorgamiento del crédito?

**Tabla N° 4.2 Documentos que respaldan el crédito**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>SI</b>	5	33,33%
<b>NO</b>	4	66,67%
<b>TOTAL</b>	9	100,00%

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)



**Figura N° 4.2 Documentos que respaldan el crédito**

**Fuente:** Tabla N° 4.2

**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)

### **Análisis**

El 55,55% del personal menciona que la empresa si revisa documentos que respalden el estado crediticio del cliente pero lo realizan después del otorgamiento del crédito, mientras que el 44,44 % menciona que en la empresa no revisa estos documentos.

### **Interpretación**

Sin duda el personal a casi nunca revisa documentos que respalden el estado crediticio del cliente antes del otorgamiento del crédito, control que no es obligatorio en la empresa por cuanto no existe un documento formal que regule este proceso.

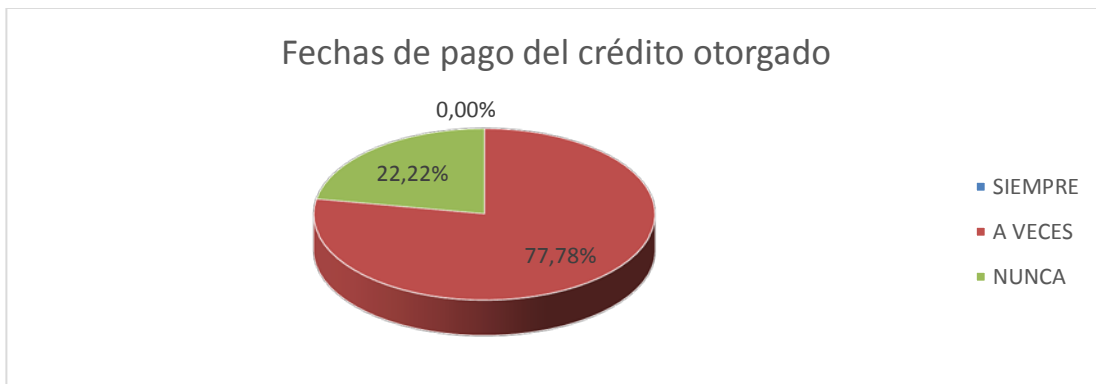
**Pregunta N° 3.-** ¿Al otorgar el crédito se determinan las fechas exactas de pago?

**Tabla N° 4.3 Fechas de pago del crédito otorgado**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SIEMPRE</b>	0	0,00%
<b>AVECES</b>	7	77,78%
<b>NUNCA</b>	2	22,22%
<b>TOTAL</b>	9	100,00%

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)



**Figura N° 4.3 Fechas de pago del crédito otorgado**

**Fuente:** Tabla N° 4.3

**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)

### **Análisis**

El 77,78 % del personal de la empresa considera que a veces al otorgar el crédito se determinan las fechas exactas de pago, mientras el 22,22% del personal menciona que nunca al otorgar el crédito se determinan las fechas exactas de pago.

### **Interpretación**

Al no determinarse las fechas exactas de pago que deben realizar los clientes a la empresa por el crédito comercial otorgado, es más factible que dicho crédito venza sin ser cancelado ya que las fechas de los pagos no se encuentran claros y debidamente determinados.



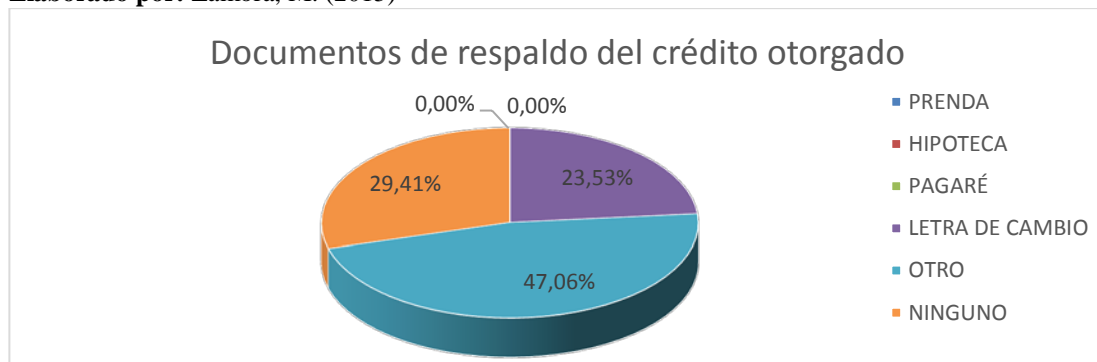
**Pregunta N° 4.-** ¿Qué documento(s) suscribe el cliente como respaldo del crédito comercial otorgado?

**Tabla N° 4 Documentos de respaldo del crédito otorgado**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PRENDA O HIPOTECA	0	0,00%
PAGARÉ	0	0,00%
LETRA DE CAMBIO	4	23,53%
OTRO	8	47,06%
NINGUNO	5	29,41%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborado por: Zamora, M. (2015)



**Figura N° 4.4 Documentos de respaldo del crédito otorgado**

Fuente: Tabla N° 4.4

Elaborado por: Zamora, M. (2015)

### Análisis

El personal responde que el 23,53% de los clientes suscriben una letra de cambio, el 47,06 % de sus clientes garantizan su crédito con la emisión de otro documento (cheques posfechados), y el 29,42 % de sus clientes no suscriben ningún documento.

### Interpretación

Mercantil Makamba recibe letras de cambios y cheque posfechados que no siempre pueden ser cobrados como respaldo de sus créditos concedidos, mientras el 29,42% de clientes no garantizan de ninguna manera el pago del crédito otorgado, lo que genera inseguridad en la recuperación de la cartera de la empresa.

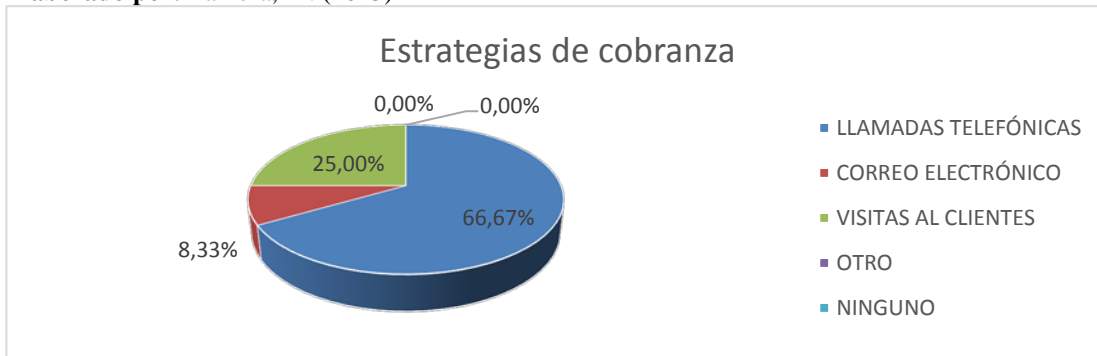
**Pregunta N° 5.-** ¿De las siguientes qué estrategias aplica para ejecutar la gestión de cobro?

**Tabla N° 4.5 Estrategias de cobranza**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>LLAMADAS TELEFÓNICAS</b>	8	66,67%
<b>CORREO ELECTRÓNICO</b>	1	8,33%
<b>VISITAS AL CLIENTES</b>	3	25,00%
<b>OTRO</b>	0	0,00%
<b>NINGUNO</b>	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)



**Figura N° 4.1 Estrategias de cobranza**

**Fuente:** Tabla N° 4.5

**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)

### **Análisis**

El personal responde que entre las gestiones de cobranza, se aplica el 66,67% de llamadas telefónicas a los clientes, 25% de visitas a los clientes y el 8,33% de emisión de correos electrónicos.

### **Interpretación**

El personal de Mercantil Makamba, no siempre agota todos los mecanismos para contactarse con el cliente y recuperar el valor del crédito otorgado. La empresa solo agota mecanismos extrajudiciales.

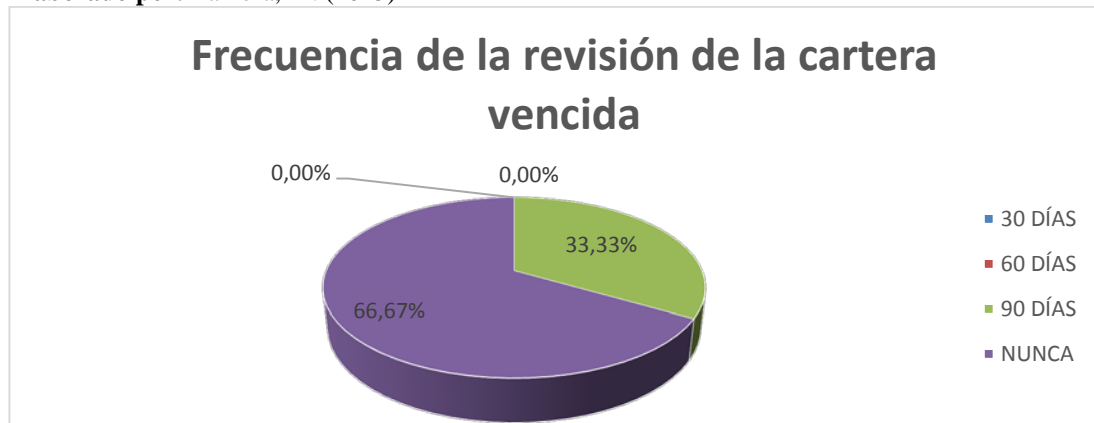
**Pregunta N° 6.-** ¿Con qué frecuencia se realizan revisiones a los valores de la cartera vencida?

**Tabla N° 4.6 Frecuencia de la revisión de la cartera vencida**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>30 DÍAS</b>	0	0,00%
<b>60 DÍAS</b>	0	0,00%
<b>90 DÍAS</b>	3	33,33%
<b>NUNCA</b>	6	66,67%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)



**Figura N° 4.6 Frecuencia de la revisión de la cartera vencida**

**Fuente:** Tabla N° 4.6

**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)

### **Análisis**

El 33,33% del personal, revisa los valores de la cartera vencida cada noventa días, mientras el 66,66% del personal, nunca revisa los valores de la cartera vencida.

### **Interpretación**

El personal de Mercantil Makamba, no hace un seguimiento de la cartera vencida generada por la inadecuada gestión de crédito y cobranzas aplicada en la empresa, lo que impide tener un reporte de los créditos pendientes de cobro y las gestiones que el personal que las otorgo debe realizar.

**Pregunta N° 7.-** ¿Desde enero 2013 a julio 2014, los pagos de nómina en la empresa se realizaron de manera puntual?

**Tabla N° 4.7 Pagos de nómina**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>SI</b>	2	22,22%
<b>NO</b>	7	77,78%
<b>TOTAL</b>	9	100,00%

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)



**Figura N° 4.7 Pagos de nómina**

**Fuente:** Tabla N° 4.7

**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)

### **Análisis**

El 22,22% del personal, ha recibido su remuneración de manera puntual, mientras que el 77,78% del personal, ha sufrido retrasos para el cobro de sus remuneraciones..

### **Interpretación**

La falta de liquidez con la que contó Mercantil Makamba en el periodo de enero 2013 a julio 2014, incidió en el retraso en el pago de las remuneraciones a los trabajadores, ya que la empresa tenía que hacer frente a otras obligaciones y al no recuperar los valores generados por las ventas a crédito, no podía cubrir sus obligaciones para con los trabajadores a tiempo.

## OBSERVACIÓN

### Cartera Vencida

Tabla N° 4.7 Porcentaje De Mora A Julio 2014

PORCENTAJE DE MORA A JULIO 2014	
Cartera vencida	151006,79
( / )Cartera Total	186491,24
Total en Mora	80,97%

**Fuente:** Balance General diciembre 2013 a julio 2014

**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)

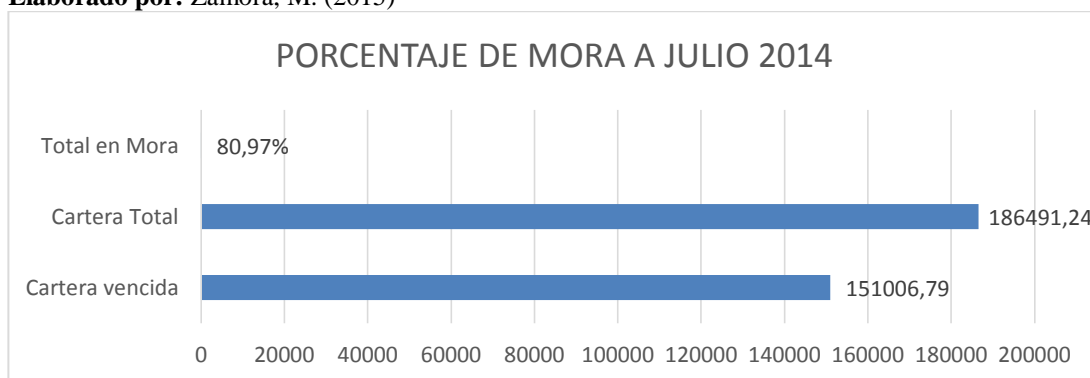


Figura N° 4.7 Porcentaje De Mora A Julio 2014

**Fuente:** Tabla N° 4.7

**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)

### Análisis

Se puede observar que el 80,97% de los créditos otorgados se encuentran en mora.

### Interpretación

La empresa Mercantil Makamba, al realizar la venta, pide como primer pago el 50% del valor de la mercadería y otorga el crédito por el 50% restante, la mora en este caso se genera porque al momento de realizar la negociación no se determina las fechas exactas de pago. Además, no existe un control adecuado de las cuentas por cobrar próximas a vencerse, mucho menos personal de la empresa se comunica o visita al cliente oportunamente, lo que incide en que el cliente se excuse y retarde en realizar sus pagos.

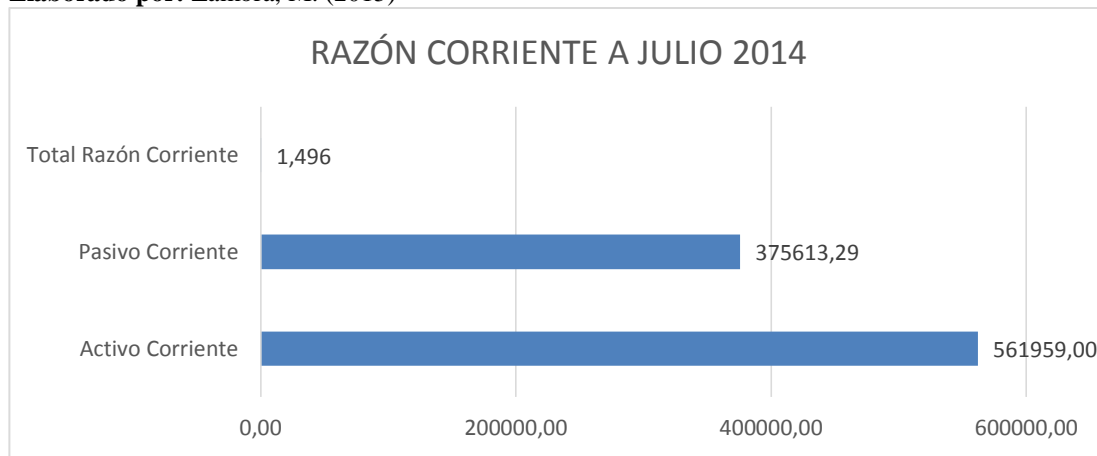
## Estados Financieros

**TABLA N° 4.8 Razón Corriente A Julio 2014**

<b>RAZÓN CORRIENTE A JULIO 2014</b>	
Activo Corriente	561959,00
Pasivo Corriente	375613,29
Total Razón Corriente	1,496110534

**Fuente:** Balance General diciembre 2013 a julio 2014

**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)



**Figura N° 4.8 Razón Corriente A Julio 2014**

**Fuente:** Tabla N° 4.8

**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)

### Análisis

La razón corriente a julio 2014 en Mercantil Makamba, es de 1.49, eso significa que le permite cubrir sus pasivos de corto plazo teniendo un excedente de 0,49 en disponibilidad de activos.

### Interpretación

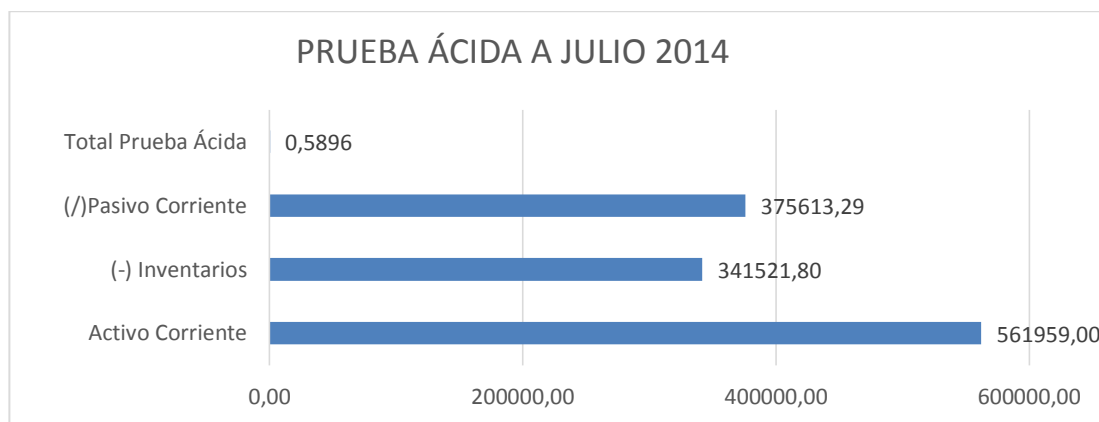
Pese a que el porcentaje de cartera vencida es alta, Mercantil Makamba puede hacer frente a sus obligaciones ya que constantemente se encuentra solicitando financiamiento externo para adquirir mercadería y continuar con su actividad comercial.

**TABLA N° 4.9 Prueba Ácida A Julio 2014**

<b>PRUEBA ÁCIDA A JULIO 2014</b>	
Activo Corriente	561959,00
(-) Inventarios	341521,80
Pasivo Corriente	375613,29
Total Prueba Ácida	58,69%

**Fuente:** Balance General diciembre 2013 a julio 2014

**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)



**Figura N° 4.9 Prueba Ácida A Julio 2014**

**Fuente:** Tabla N° 4.9

**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)

### **Análisis**

La Prueba ácida de la empresa es de 0,5896, eso quiere decir que por cada dólar que debe la empresa, solo se puede pagar 0,58 centavos mientras 0,42 centavos sería de deuda.

### **Interpretación**

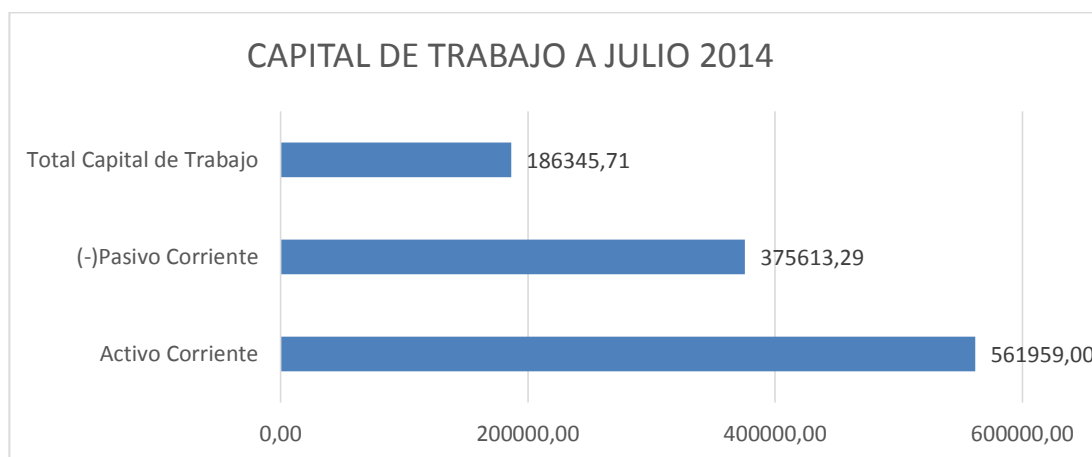
Este indicador nos demuestra claramente que la empresa no cuenta con el capital necesario para hacer frente a sus obligaciones, es así que con su activo solo puede cubrir una parte de su deuda y no la totalidad, todo esto en gran parte se debe a que existe un monto significativo de cuentas por cobrar lo que motiva a la empresa a endeudarse.

**TABLA N° 4.10 Capital De Trabajo A Julio 2014**

<b>CAPITAL DE TRABAJO A JULIO 2014</b>	
Activo Corriente	561959,00
(-)Pasivo Corriente	375613,29
Total Capital de Trabajo	186345,71

**Fuente:** Balance General diciembre 2013 a julio 2014

**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)



**Figura N° 4.10 Capital De Trabajo A Julio 2014**

**Fuente:** Tabla N° 4.10

**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)

### **Análisis**

El Capital de trabajo de Mercantil Makamba es de 186.345,71

### **Interpretación**

Hasta la presente fecha Mercantil Makamba cuenta con un monto significativo de capital de trabajo con lo que puede continuar sus actividades comerciales, pero como lo detalle anteriormente, este monto podría disminuir si no se cuenta con una adecuada gestión de cobros, ya que las cuentas por cobrar de la empresa se convertirían en cartera vencida.



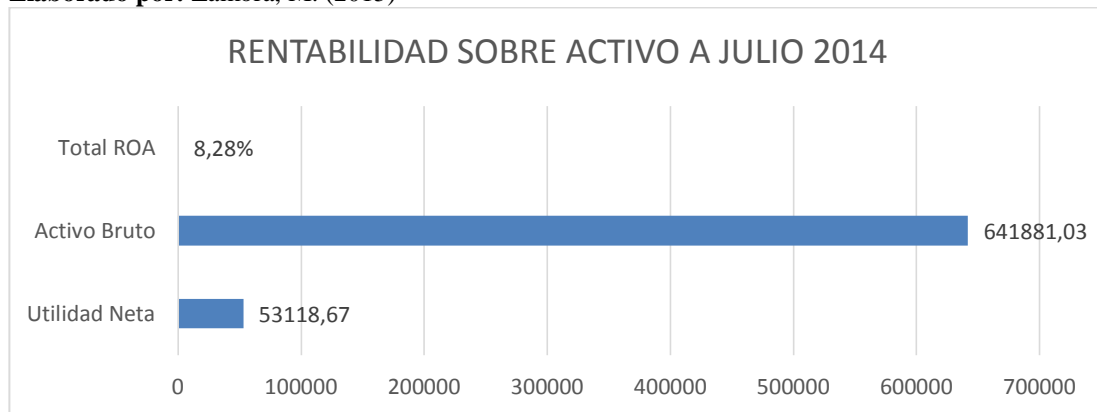
**TABLA N° 4.11** Rentabilidad Sobre Activo A Julio 2014

<b>RENTABILIDAD SOBRE ACTIVO A JULIO 2014</b>	
Utilidad Neta	53118,67
Activo Bruto	641881,03
Total ROA	8,28%

**Fuente:** Balance General diciembre 2013 a julio 2014 y

Balance de Resultados diciembre 2013 a julio 2014

**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)



**Figura N° 4.11** Rentabilidad Sobre Activo A Julio 2014

**Fuente:** Tabla N° 4.11

**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)

### **Análisis**

La rentabilidad sobre el activo es de 8,28% esto denota que los activos están generando 0,08 centavos de dólar por cada dólar en activos brutos registrados.

### **Interpretación**

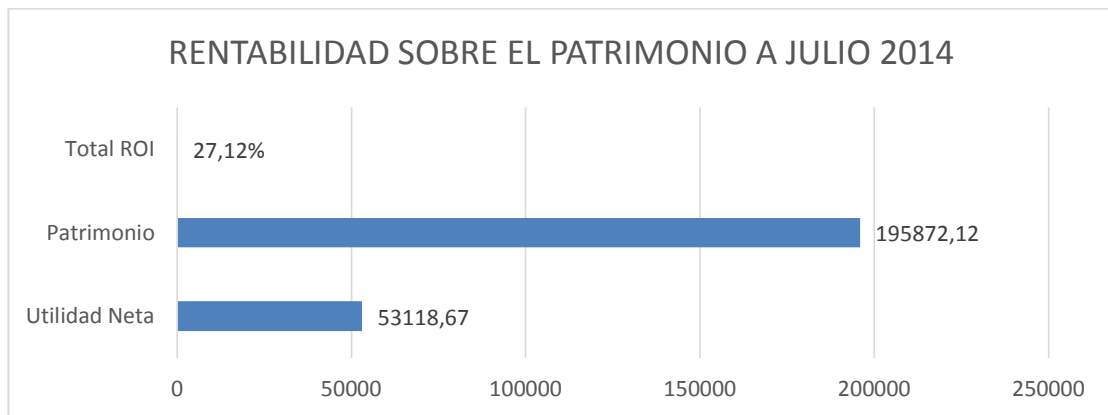
El activo bruto de la empresa es significativo, a pesar de ello, podemos ver claramente que la utilidad es baja, con lo que reafirmo las interpretaciones anteriormente mencionadas y el tema de la presente investigación, ya que al existir una mejor gestión de cobranzas, se podría contar con más capital propio, evitar recurrir a financiamiento externo y por ende disminuir las cuentas por pagar e incrementar la utilidad de la compañía.

**TABLA N° 4.12 Rentabilidad Sobre El Patrimonio A Julio 2014**

<b>RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO A JULIO 2014</b>	
Utilidad Neta	53118,67
Patrimonio	195872,12
Total ROI	27,12%

**Fuente:** Balance General diciembre 2013 a julio 2014 y  
Balance de Resultados diciembre 2013 a julio 2014

**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)



**Figura N° 4.12 Rentabilidad Sobre El Patrimonio A Julio 2014**

**Fuente:** Tabla N° 4.12

**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)

### **Análisis.**

El ROI es de 27,12% ello significa que cada dólar registrado en el patrimonio, ha generado 0,27 centavos de dólar.

### **Interpretación**

La rentabilidad del patrimonio es superior a la rentabilidad de los activo en más del 18,84%, esto se debe a que el patrimonio es menor y que a pesar de ser menor se obtuvo la misma utilidad, con lo que se puede observar que gran parte del capital invertido en la empresa corresponde al patrimonio y no solo a los activos, puesto que parte de los activos están financiados por terceros lo que implica un costo financiero,

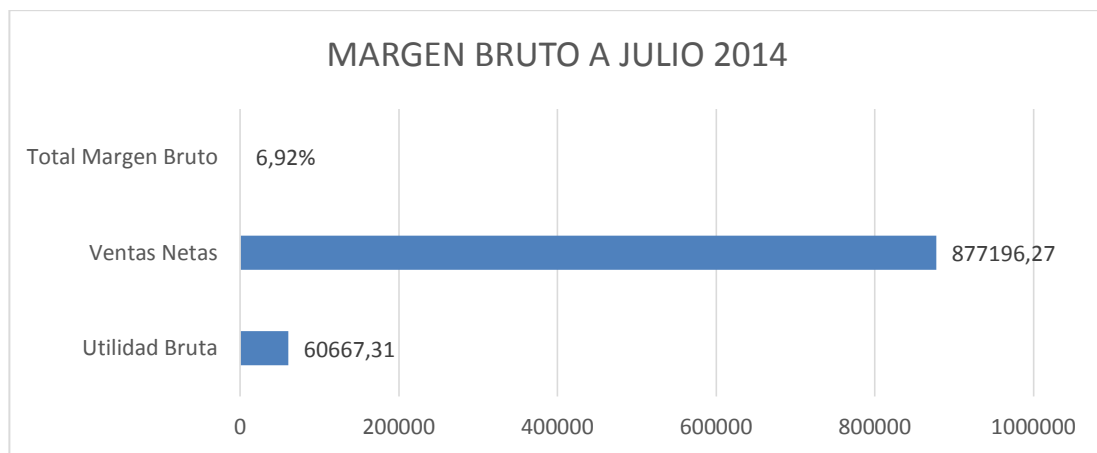
costo que se evitaría si se contara con capital propio y no se recurriría a financiamiento externo.

**TABLA N° 4.13 Margen Bruto A Julio 2014**

<b>MARGEN BRUTO A JULIO 2014</b>	
Utilidad Bruta	60667,31
Ventas Netas	877196,27
Total Margen Bruto	6,92%

**Fuente:** Balance de Resultados diciembre 2013 a julio 2014

**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)



**Figura N° 4.13 Margen Bruto A Julio 2014**

**Fuente:** Tabla N° 4.13

**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)

### **Análisis**

El 6,92 % indica que por cada dólar que ingresa se obtiene por ventas 6,92 centavos de utilidad bruta

### **Interpretación**

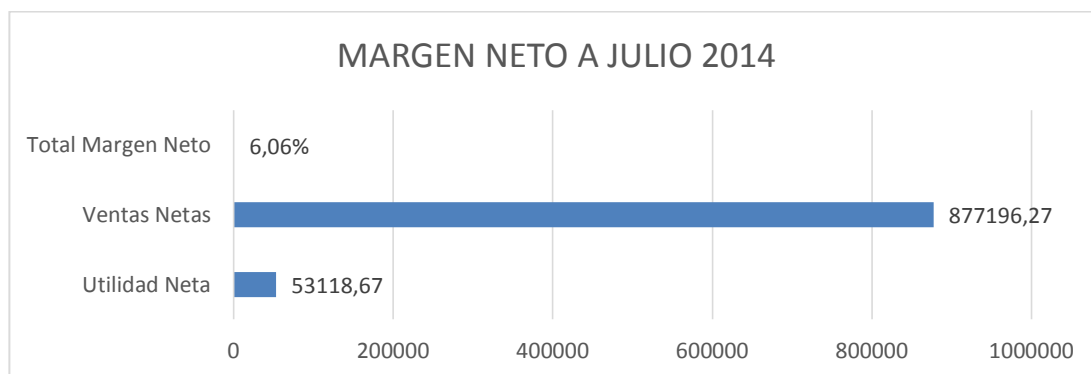
Este indicador muestra el porcentaje de ventas netas que permite a la empresa cubrir sus gastos operativos y financieros.

**TABLA N° 4.14 Margen Neto A Julio 2014**

<b>MARGEN NETO A JULIO 2014</b>	
Utilidad Neta	53118,67
Ventas Netas	877196,27
Total Margen Neto	6,06%

**Fuente:** Balance de Resultados diciembre 2013 a julio 2014

**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)



**Figura N° 4.14 Margen Neto A Julio 2014**

**Fuente:** Tabla N° 4.14

**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)

### **Análisis**

Mercantil Makamba tiene un retorno sobre las ventas de 6,06 centavos por cada dólar vendido.

### **Interpretación**

Con este indicador, se determina que Mercantil Makamba cuenta con un 6,06% de ventas netas que podrían estar a disposición de la propietaria, comparada con el margen bruto, es importante recalcar que en este indicador ya la utilidad ha sido afectada por los gastos financieros y por los impuestos.

## 4.2 Interpretación de Resultados

Una vez analizado las encuestas y las observaciones efectuadas en Mercantil Makamba, se pudo interpretar que la empresa no cuenta con un manual de procedimientos que regule el otorgamiento de créditos y recuperación de cartera, lo que impide seguir un procedimiento formal para una efectiva gestión de cobranzas en la empresa, motivo por el cual el personal a veces o nunca revisa documentos que respalden el estado crediticio del cliente antes del otorgamiento del crédito, ya que cabe recalcar que al no existir un proceso formal, el control de los documentos que respalden la capacidad crediticia del cliente, no son obligatorios en la empresa.

Mercantil Makamba recibe letras de cambios y cheque posfechados que no siempre pueden ser cobrados como respaldo de sus créditos concedidos, lo que genera inseguridad en la recuperación de la cartera de la empresa, y esto acompañado del actuar del personal quienes no siempre agotan todos los mecanismos para contactarse con el cliente y recuperar el valor del crédito otorgado.

El personal de Mercantil Makamba, no hace un seguimiento de la cartera vencida generada por la inadecuada gestión de crédito y cobranzas aplicada en la empresa, lo que impide tener un reporte de los créditos pendientes de cobro y las gestiones que el personal que las otorgo debe realizar, es así que con el indicador de cartera vencida, se pudo observar que el 80,97% de los créditos otorgados se encuentran en mora. Una de las causas para que esto suceda es que Mercantil Makamba, al realizar la venta, pide como primer pago el 50% del valor de la mercadería y otorga el crédito por el 50% restante, la mora en este caso se genera porque al momento de realizar la negociación no se determina las fechas exactas de pago, por lo que es factible que dicho crédito venza sin ser cancelado ya que las fechas de los pagos no se encuentran claros y debidamente determinados. Además, no existe un control adecuado de las cuentas por cobrar próximas a vencerse, mucho menos personal de la empresa se comunica o visita al cliente oportunamente, lo que incide en que el cliente se excuse y retarde en realizar sus pagos.

Pese a que el porcentaje de cartera vencida es alta, Mercantil Makamba puede hacer frente a sus obligaciones ya que constantemente se encuentra solicitando financiamiento externo para adquirir mercadería y continuar con su actividad comercial. Sin embargo, en cualquier momento se puede volver insostenible y no se podrá hacer frente a las obligaciones que tiene la empresa con tercero, por el constante endeudamiento y la ineficiente gestión de cobranzas aplicada en la empresa.

Sustentando lo anteriormente mencionado, la Prueba ácida aplicada en la empresa es de 0,5896, eso quiere decir que por cada dólar que debe la empresa, solo se puede pagar 0,58 centavos mientras 0,42 centavos sería de deuda. Este indicador nos demuestra claramente que la empresa no cuenta con el capital necesario para hacer frente a sus obligaciones, es así que con su activo solo puede cubrir una parte de su deuda y no la totalidad, todo esto en gran parte se debe a que existe un monto significativo de cuentas por cobrar lo que motiva a la empresa a endeudarse.

La falta de liquidez con la que contó Mercantil Makamba en el periodo de enero 2013 a julio 2014, incidió en el retraso en el pago de las remuneraciones a los trabajadores, ya que la empresa tenía que hacer frente a otras obligaciones y al no recuperar los valores generados por las ventas a crédito, no podía cubrir sus obligaciones para con los trabajadores a tiempo.

Hasta la presente fecha Mercantil Makamba cuenta con un monto significativo de capital de trabajo con lo que puede continuar sus actividades comerciales, pero como lo detalle anteriormente, este monto podría disminuir si no se cuenta con una adecuada gestión de cobros, ya que las cuentas por cobrar de la empresa se convertirían en cartera vencida.

Entonces se puede decir que Mercantil Makamba atraviesa dificultades económicas debido a una marcada falta de liquidez generada por la acumulación de la cartera vencida de la empresa, todo esto por la inadecuada gestión de cobranzas aplicada en

la mismas, por lo que, la presente investigación está enmarcada en el control de los ineficientes procesos de cobranzas correspondientes a los haberes que les adeudan por concepto de ventas y créditos comerciales, y con esto determinar la incidencia de dicha gestión sobre los resultados financieros de la empresa.

#### **4.3 Verificación de la hipótesis**

Para la comprobación de la hipótesis de la presente investigación el método estadístico a utilizarse es Triangulación Hermenéutica de la información.

##### **1. Formulación de la Hipótesis**

**Ho:** La gestión de cobros aplicada por la empresa NO incide en los resultados financieros de Mercantil Makamba.

**Hi:** La gestión de cobros aplicada por la empresa incide en los resultados financieros de Mercantil Makamba.

##### **2. Nivel de Confianza**

La investigación se realizó con el 95% de confianza

##### **3. Modelo Matemático**

Debido a que la población con la que se realizó la investigación es menor a 30, el modelo estadístico aplicado es T STUDENT.

##### **4. Regla de decisión**

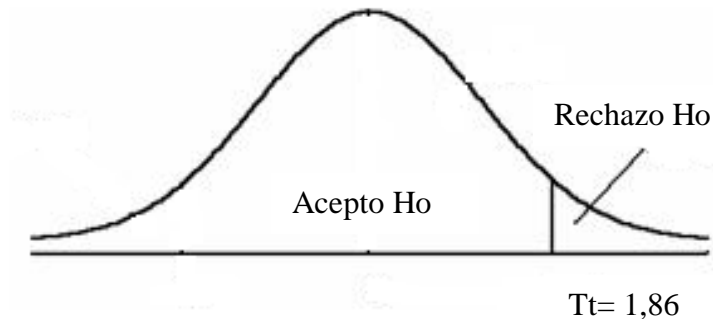
Para determinar el valor de la tabla de T STUDENT, primero se calculó los grados de libertad con la siguiente fórmula:

$$gl = n - 1$$

$$gl = 9 - 1$$

$$gl = 8$$

Con el 95% de confianza y 8 grados de libertad, el valor de t tabular es de 1,860; en consecuencia la regla de decisión queda establecida acepto  $H_0$  si t calculada es menor q t tabular.



**Figura 4.15** Zona de aceptación de la hipótesis

**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)

### 5. Cálculo del modelo estadístico y toma de decisiones

Para determinar el valor del modelo estadístico con los datos investigados se ha elegido dos preguntas que enfocan las variables de la hipótesis y permitirán la toma de decisión.

VARIABLES	SI	NO	TOTAL	P	Q
¿L a empresa revisa documentos que respalden el estado crediticio del cliente, después del otorgamiento del crédito?	5	4	9	0,55	0,44
¿Desde enero 2013 a julio 2014, los pagos de nómina en la empresa se realizaron de manera puntual?	1	8	9	0,11	0,89



$$P1 = \frac{CR}{CO}$$

$$P2 = \frac{CR}{CO}$$

$$P1 = \frac{5}{9}$$

$$P2 = \frac{1}{9}$$

$$P1 = 0,55$$

$$P2 = 0,11$$

$$Q1=1-P1$$

$$Q2=1-P1$$

$$Q1= 1- 0,33$$

$$Q2= 1- 0,22$$

$$Q1= 0,44$$

$$Q2= 0,89$$

$$T = \frac{P1 - P2}{\sqrt{\frac{P1Q1}{N1-1} + \frac{P2Q2}{N2-1}}}$$

$$T = \frac{0,55 - 0,11}{\sqrt{\frac{0,55 \times 0,44}{9-1} + \frac{0,11 \times 0,89}{9-1}}}$$

$$T = \frac{0,44}{\sqrt{0,03025 + 0,0122}}$$

$$T = \frac{0,44}{0,206124}$$

$$T = 2,13$$

Con los datos investigados se ha determinado que el valor de t student es t calculada 2,13 es mayor que el valor de la tabla t tabular 1,86; en consecuencia con el 95% de confianza se rechaza la hipótesis nula Ho y se acepta la hipótesis alternativa Hi “La gestión de cobros aplicada por la empresa incide en los bajos resultados financieros de Mercantil Makamba.”

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

Una vez que se ha realizado y finalizado con la investigación, aplicada que ha sido la encuesta y la observación a los estados financieros de Mercantil Makamba, se llega a determinar las siguientes conclusiones:

- Mediante la investigación realizada se ha podido determinar que Mercantil Makamba al ser una empresa familiar pequeña, no posee segregación de funciones, por lo que la gestión de cobros no se encuentra definida ni regulada mediante un proceso formal, y al no haber una persona encargada de esta área ha generado el incremento de la cartera vencida y por ende bajos resultados financieros.
- El 80,97 por ciento de los créditos otorgados por Mercantil Makamba se encuentra vencida su cartera, todo esto debido a la falta de gestión de cobranza que permita el seguimiento continuo de las cuentas por cobrar previo el vencimiento y cuando esto se genere.
- La ausencia del control adecuado en la empresa ha generado que el personal de ventas se descuiden del seguimiento de la recuperación los créditos comerciales otorgados y por ende que los clientes se olviden o no les interese respetar las fechas de pago, ya que se han acostumbrado a cubrir sus deudas en cualquier momento sin el pago de ningún tipo de interés por morosidad.
- No se mantiene regularidad en las visitas para efectuar los cobros y esto es la mejor excusa de los clientes para aplazar los pagos o no pagar.
- Debido a la constante acumulación de la cartera vencida en Mercantil Makamba, su Gerente debe recurrir al financiamiento externo lo que influye en los resultados financieros de la empresa.
- Se puede observar que Mercantil Makamba no cuenta con ningún modelo de control interno que le permite realizar un seguimiento a su gestión de cobros, lo

que impide determinar la efectiva gestión realizada por sus colaboradoras para la recuperación de la cartera generada por las ventas a crédito realizadas.

## **5.2 Recomendaciones**

De acuerdo a la investigación ejecutada, es menester que se establezcan puntos claros para un control de la gestión de cobros aplicada en el local comercial Mercantil Makamba, por lo que se realiza las siguientes recomendaciones:

- Mercantil Makamba deberá estructurar su organigrama y segregar funciones, lo que le permitirá determinar la responsabilidad en el desarrollo de la gestión de cobros mediante la aplicación de un modelo de cobranza formal que aporte a la recuperación de la cartera vencida y por ende mejore los resultados financieros.
- Disminuir el porcentaje de cartera vencida en Mercantil Makamba, mediante la adecuada gestión de cobranza que permita el seguimiento continuo de las cuentas por cobrar previo el vencimiento y cuando estas se generen.
- El Gerente de la empresa deberá aplicar un adecuado control en los procesos de créditos y cobranzas, impidiendo que el personal de ventas se descuide del seguimiento de la recuperación los créditos comerciales otorgados y por ende que los clientes se olviden o incumplan las fechas de pago, aplicando a su vez porcentaje de interés comercial por morosidad.
- Visitar frecuentemente a los clientes para efectuar los cobros, recordatorio que les impedirá aplazar los pagos.
- Gestionar la recuperación de la cartera vencida para contar con recursos propios y disminuir el financiamiento externo, generando mejores resultados financieros de la empresa.
- Mercantil Makamba sin duda debe implementar un modelo de control interno que le permite realizar un seguimiento a su gestión de cobros, lo que le permitirá determinar la efectiva gestión realizada por sus colaboradoras para la recuperación de la cartera generada por las ventas a crédito realizadas.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 Datos Informativos**

##### **6.1.1 Título**

Modelo de Control Interno basado en el modelo COSO I, aplicado al área de cobranzas generada por ventas a crédito en el local comercial denominado Mercantil Makamba

##### **6.1.2 Institución Ejecutada**

Mercantil Makamba

##### **6.1.3 Ubicación:**

**Provincia:** Tungurahua

**Cantón:** Ambato

**Parroquia:** La Matriz

**Calle:** Primera Imprenta y Cinco de Junio

##### **6.1.4 Beneficiarios:**

Propietario

Personal de ventas

Personal Contable

### **6.1.5 Tiempo Estimado para la Ejecución**

**Inicio:** 7 de abril de 2015

**Fin:** 23 de junio de 2015

### **6.1.6 Equipo técnico responsable**

**Área Contable:** Gabriela Cristina Pozo Pozo

**Investigadora:** María Fernanda Zamora Castillo

## **6.2 Antecedentes de la propuesta**

El local comercial denominado Mercantil Makamba, por medio de su personal de ventas, ha otorgado desproporcionales créditos a sus clientes y a la vez se ha olvidado de hacer un seguimiento a los mismos, con la finalidad de recuperar la elevada cartera vencida verificada en la contabilidad de Mercantil Makamba y la investigación realizada en el presente trabajo de grado.

Al realizar el modelo de control interno en el proceso de crédito y cobranzas del local comercial denominado Mercantil Makamba, se podrá detectar puntos críticos a ser mejorados con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa.

Por medio de la investigación realizada, llegamos a los siguientes resultados:

El deficiente control interno en el proceso de crédito y cobranzas, provocada por la falta de políticas definidas, influye en que el personal no cumpla eficaz y eficientemente los objetivos del local comercial Mercantil Makamba, aportando al incremento de la cartera vencida de la empresa.

La disminución de la rentabilidad se produjo por el incremento de cuentas por cobrar pues el personal encargado del proceso no ha realizado un seguimiento a los créditos de los clientes lo que ha impedido la recuperación de las cuentas por cobrar.

No se dispone de un modelo de control interno en el proceso de crédito y cobranzas, por lo que la administración no ha podido recuperar el monto de los créditos otorgados a sus clientes.

### **6.3 Justificación**

Al realizar el modelo de Control, Interno en el proceso de crédito y cobranzas de Mercantil Makamba, se podrá detectar los puntos críticos que impiden el eficiente cumplimiento de los objetivos del proceso de cobranzas que aplica Mercantil Makamba, siendo este un factor determinante de la rentabilidad, además se podrá determinar el monto de cuentas por cobrar.

Dicho modelo de control interno, permitirá tomar decisiones acertadas y seguir un modelo definido, ordenado y sistematizado para la gestión de cobranzas de Mercantil Makamba.

Así también beneficiará de manera directa al Propietario de Mercantil Makamba, al Gerente quien podrá obtener mejores resultados al culminar su ejercicio económico y por ende beneficiará al personal de la empresa ya que tendrán un modelo formal a seguir para la ejecución y desarrollo de sus procesos de cobranza, lo que facilitara la recuperación de la cartera de crédito otorgada a sus clientes.

### **6.4 Objetivos**

#### **6.4.1 General**

Crear un modelo de control interno aplicado al área de cobranzas generada por ventas a crédito en Mercantil Makamba para mejorar sus resultados financieros.

### **6.4.2 Específicos**

- Determinar el proceso de gestión de cobranzas aplicado en Mercantil Makamba para la identificación de falencias existentes.
- Identificar el nivel de riesgo en el que se encuentra la institución a través de un cuestionario de control interno.

### **6.5 Análisis de factibilidad**

Varios aspectos demuestran la factibilidad de la realización de un Modelo de Control Interno en el local comercial denominado Mercantil Makamba.

#### **6.5.1 Estudio Socio- Cultural**

Involucra este aspecto, debido a que los empleados y administradores del local comercial, tienen el objetivo de apoyar y brindar un servicio adecuado a los clientes y futuros clientes, otorgando facilidades de pago por la adquisición de sus productos, pero a la vez generando ingresos para Mercantil Makamba, lo que se verá reflejado con la aplicación del Modelo de Control Interno.

#### **6.5.2 Estudio Legal**

Mediante la normativa legal vigente, será factible el desarrollo y aplicación del Modelo de Control Interno en la empresa para mejorar la concesión de créditos a sus clientes pero a la vez incrementar los ingresos de la misma.

#### **6.5.3 Estudio Tecnológico**

Mercantil Makamba cuenta con los equipos de cómputo y sistemas actualizados, lo que facilita la obtención de reportes a la fecha de los créditos otorgados a sus clientes como consecuencia de sus ventas, y a su vez, servirá para realizar un control permanente de dichos créditos, e identificar si fueron autorizados y puestos en conocimiento del Gerente de la empresa.

#### **6.5.4 Estudio Organizacional**

Con la creación del Modelo de Control Interno, se pretende alcanzar una adecuada administración y ejecución de procesos al otorgar crédito a los clientes, lo que beneficiará al reconocimiento y por ende crecimiento de la entidad.

#### **6.5.5 Económico y Financiero**

Económico y financiero, ya que mediante la creación de un Modelo de Control Interno en el proceso de cobranzas, permitirá mejorar sus políticas y marcará los lineamientos a seguir para la ejecución de este proceso, minimizando los riesgos que se pueden presentar en su aplicación, mejorando a la vez las ventas y por ende su rentabilidad.

Además, se cuenta con los recursos económicos que el dueño está dispuesto a invertir para la realización de este estudio.

### **6.6 Fundamentación**

El control interno es un sistema por el cual la Gerencia puede evaluar y monitorear las operaciones y métodos adoptados por la empresa con el fin de salvaguardar sus activos y brindar fiabilidad a los estados financieros. Además ayudará al cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos.

#### **Concepto de Control Interno**

Según Mantilla Samuel (2007, pág. 4), manifiesta que:

El control interno se define como un proceso realizado por el consejo de directores (Junta Directiva, Gerente), administradores y otro personal de la entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de objetivos en las siguientes categorías:



- **Efectividad y eficiencia de las operaciones.-** se orienta a los objetivos básicos de negocios de una entidad, incluyendo los objetivos de desempeño, rentabilidad y la salvaguarda de los recursos.
- **Confiabilidad de la información financiera.-** se relaciona con la preparación de los estados financieros publicados, confiables, incluyendo estados financieros intermedios y datos financieros seleccionados derivados de tales estados, tales como ganancias realizadas, informadas públicamente.
- **Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.-** como su nombre lo indica, se refiere al cumplimiento de aquellas leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.

Entonces se puede decir que el control interno es un sistema por medio del cual la Gerencia o los administradores de una entidad pueden evaluar y monitorear las operaciones y métodos adoptados por la empresa, con la finalidad de salvaguardar sus activos y brindar fiabilidad a los estados financieros, aportando al cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos que se haya propuesto la institución.

### **Efectividad del control interno**

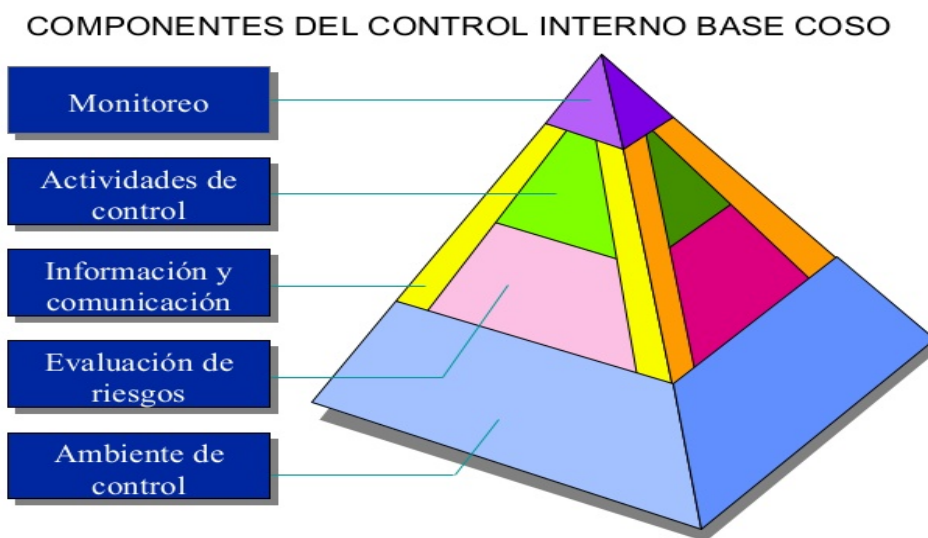
Para Mantilla Samuel (2007) el control interno puede juzgarse efectivo, si la administración tiene la seguridad de que:

- Comprenden la extensión en la cual se están consiguiendo los objetivos de las operaciones de la entidad.
- Los estados financieros se están preparando confiablemente
- Se está cumpliendo con las leyes y regulaciones aplicables.

Al ser el control interno es un proceso, su efectividad es un estado o condición del mismo en uno o más puntos a través del tiempo.

### **Componentes del control Interno – Modelo COSO**

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, derivados de la manera como la administración, o la gerencia realiza los negocios, y están integrados al proceso de administración. Dichos componentes pueden ser aplicados en todas las entidades, sin embargo, el control en las compañías pequeñas pueden ser menos formales y menos estructuradas, no obstante lo cual una compañía pequeña puede tener un control interno efectivo.



Los  
comp  
onent  
es del  
contro  
l  
intern  
o  
según  
Manti  
lla  
Samu

el (2007, pág. 5)son:

- **Ambiente de control.-**

El ambiente de control establece el tono de una organización, para influenciar la conciencia de control de su gente. Es el fundamento de todos los demás componentes de control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la

entidad; la filosofía de los administradores y el estilo de operación; la manera en como la administración puede asignar autoridad y responsabilidad, y cómo organiza y desarrolla a su gente, la atención y dirección que le presta al consejo de directores. (Mantilla Samuel, 2007)

- **Valoración de riesgos**

Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos derivados de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa para la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, pero estos deben estar enlazados en niveles diferentes y consistentes internamente.

La valoración de riesgos, es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de objetivos, formando una base para la determinación de cómo deben administrarse los riesgos. Debido a que continuarán cambiando las condiciones económicas, industriales, regulatoras y de operación, se necesitan mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio. (Mantilla Samuel, 2007)

- **Actividades de control**

Para Mantilla Samuel (2007), las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan asegurar que se estén llevando a cabo las directivas administrativas. Tales actividades ayudan asegurar que se estén tomando las acciones necesarias para manejar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo y ancho de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones.

Además, Mantilla Samuel (2007) manifiesta que el ambiente de control incluyen un rango de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisiones del desempeño de operación, seguridad de activos y segregación de responsabilidades.

- **Información y comunicación**

Para Mantilla Samuel (2007), la información y comunicación debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y oportunidad que facilite a la gente cumplir sus responsabilidades. El sistema de información produce documentos que contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, la cual hace posible operar y controlar el negocio. Dicha información se relaciona no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre sucesos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones y la información externa del negocio.

Debe darse una comunicación efectiva en un sentido amplio, que influya en toda la organización. Todo el personal debe recibir un mensaje claro por parte de la alta administración respecto a que las responsabilidades de control deben asumirse seriamente. Ellos deben entender su propio papel en el sistema de control interno, y como sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás. Ellos deben tener un medio de comunicación de la información significativa en sentido contrario. Ellos necesitan comunicación efectiva con las partes externas, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

- **Monitoreo**

Los sistemas de control interno requieren que sean monitoreados, un proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo.

Mantilla Samuel (2007), menciona que el monitoreo es realizado mediante acciones de monitoreo ongoing, evaluaciones separadas o una combinación de las dos. El monitoreo ongoing ocurre en el curso de las operaciones. Incluye las actividades regulares de administración y supervisión, así como otras actividades personales tomadas en el desempeño de sus obligaciones.

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerán primariamente de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo ongoing. Las deficiencias del control interno deben reportarse hacia arriba, informando los asuntos delicados a la gerencia, a la junta directiva.

### **Estructura del cubo COSO.**



Según Mantilla Samuel (2007) la estructura del cubo COSO, está compuesta de:

- **Objetivos:** La parte superior del cubo representa lo que la empresa quiere conseguir, está compuesta de tres objetivos como son los operacionales, reporte y cumplimiento. Esto menciona que cada organización debe establecer objetivos relevantes y formular estrategias y planes para poder cumplir con dichos objetivos.
- **Categorías de componentes:** Parte frontal del cubo, establece cinco componentes de control interno y representa lo que la empresa precisa llevar a cabo para el cumplimiento de sus objetivos. Cada uno de estos componentes apoya a la organización en sus esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

- **Niveles a los cuales se ejecuta la Evaluación de Control Interno:** Parte lateral del cubo, representa los niveles de la empresa en los cuales operan los cinco componentes de control interno. Busca demostrar la relación de los tres objetivos y las cinco categorías de componentes en todos y cada uno de los niveles de la organización, ya sea a nivel general de la entidad o específico a nivel de división, departamento, unidad operacional y/o funciones, demostrando que el modelo COSO es aplicable a todos los niveles de la organización. Refleja la estructura jerárquica de las organizaciones en función de que el control interno debe ser implementado de arriba hacia abajo, desde lo más alto a los niveles de la organización hacia el resto de la entidad.

Con lo ya señalado podemos darnos cuenta que el cubo COSO representa la relación directa entre los objetivos de la organización y los componentes del control interno en cada una de las estructuras de Administración de la entidad.

### Qué puede hacer el control interno?

- El control interno puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, y prevenir la pérdida de recursos.
- Puede ayudar asegurar información financiera confiable, y a asegurar que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones, potenciando el nombre de la empresa.
- En suma, el control interno puede ayudar a una entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino.

**Tabla N° 6.1 Ventajas y desventajas del control interno**

<b>CONTROL INTERNO</b>	
<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede asegurar el cumplimiento de los objetivos básicos del negocio o cuando menos la supervivencia.</li> <li>• Puede proveer solamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No puede cambiar una administración ineficiente.</li> <li>• No puede asegurar el éxito de la entidad.</li> </ul>

seguridad razonable, no seguridad absoluta, a la administración y a la junta directiva, mirando la consecución de objetivos de la entidad.	<ul style="list-style-type: none"><li>• No puede asegurar la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones</li></ul>
--	---

**Fuente:** (Mantilla Samuel, 2007)

**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)

## **Roles y responsabilidades**

Cada quien en una organización es responsable del control interno. La administración sin embargo, es responsable del sistema de control interno de una entidad (Mantilla Samuel, 2007).

- **Administración.-** El director ejecutivo, jefe, es el responsable último y debe asumir la propiedad del sistema. En una compañía grande, el director ejecutivo cumple este deber proporcionando liderazgo y dirección a los administradores principales y revisando la manera como ellos están controlando el negocio. Los administradores principales, por su parte, asignan responsabilidades por el establecimiento de políticas y procedimientos de control interno más específicos al personal responsable de las funciones de las unidades. En una entidad pequeña, la influencia del director ejecutivo, a menudo un administrador – propietario, usualmente es más directa. En cualquier caso, es una responsabilidad que se traslada en orden de jerarquía, un administrador es efectivamente un director ejecutivo en su esfera de responsabilidad.
- **Consejo de directores.-**La administración es responsabilidad del consejo directivo, el cual proporciona gobierno, guía y supervisión reguladora. Los miembros de un consejo efectivo son objetivos, competentes e inquisitivos.
- **Audidores Internos.-** Los auditores internos juegan un papel importante en la evaluación de la efectividad de los sistemas de control y contribuyen a la efectividad ongoing. A causa de su posición y su autoridad en un entidad, una función de auditoría interna juega a menudo un papel de monitoreo significativo.
- **Otro personal.-** El control interno es, en algún grado, responsabilidad de cada quien en una organización y por consiguiente debe ser pare explícita o implícita de la descripción del trabajo de cada uno.

## **Presentación del informe COSO**

Para Mantilla Samuel (2007), este informe tiene cuatro volúmenes como son:



- **Resumen Ejecutivo.-** Visión de alto nivel sobre la estructura conceptual del control interno, dirigido al director ejecutivo y a otros ejecutivos principales, miembros del consejo, legisladores y reguladores.
- **Estructura Conceptual.-** define el control interno, describe sus componentes y proporciona criterios para que administradores, consejeros y otros puedan valorar sus sistemas de control.
- **Información a partes externas.** Documento suplementario que proporciona orientación a aquellas entidades que publican informes sobre control interno, además, de la preparación de sus estados financieros públicos o que estén contemplando hacerlo.
- **Herramientas de evaluación.-** Proporciona materiales que se pueden usar en la realización de una evaluación de un sistema de control interno.

### **6.7 Modelo Operativo**

Se desarrolla las distintas fases o etapas del control interno propuesto como alternativa de solución de conflictos y falencias existentes al otorgar ventas a crédito y desarrollar la gestión de cobros en Mercantil Makamba.

Este modelo permite que la empresa cuente con una herramienta formal y debidamente detallada, que aportará al mejor desarrollo de sus futuras actividades en la gestión de cobranzas.

**PLAN DE ACCIÓN  
MERCANTIL MAKAMBA**

**Tabla N° 6.2 Plan de acción Mercantil Makamba**

ETAPA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE
Ambiente De Control	Determinar los elementos claves del entorno interno de Mercantil Makamba	Elaborar un cuadro de los principios corporativos y la estructura interna de Mercantil Makamba	Humanos y Tecnológicos	Investigadora
Evaluación De Riesgo	Determinar las implicaciones de riesgos en la empresa	Aplicar cuestionarios para la evaluación de riesgos.	Humanos y Tecnológicos	Investigadora
Actividades De Control	Establecer controles para cumplir políticas y procedimientos	Establecer procedimientos de control en cada uno de los departamentos de Mercantil Makamba	Humanos y Tecnológicos	Investigadora
Información Comunicación	Comunicación de resultados a los administradores de Mercantil Makamba	Elaborar el informe COSO I	Humanos y Tecnológicos	Investigadora
Monitoreo	Evaluar los resultados obtenidos	Definir las herramientas para la evaluación del COSO I	Humanos y Tecnológicos	Investigadora

**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)

## FASE UNO: AMBIENTE DE CONTROL

El ambiente de control radica en generar un ambiente de trabajo adecuado, proactivo y por ende favorable, que contribuya con la presentación apropiada de los servicios y el compromiso por parte de todos los miembros de la organización hacia la eficiencia de las operaciones.

Tabla N° 6.3 Principios de Mercantil Makamba

<b>PRINCIPIOS DE MERCANTIL MAKAMBA INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS</b>	
<b>VALORES</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>HONESTIDAD</b>	El personal de Mercantil Makamba, debe corresponder a la confianza que la empresa le ha depositado, observando una conducta recta y honorable en el desarrollo de sus actividades.
<b>RESPONSABILIDAD</b>	Cumplir con las funciones y obligaciones adquiridas con la empresa o sus administradores, dando una adecuada respuesta a lo que se espera, empoderándose del trabajo, asumiendo las consecuencias de sus actos, resultado de las acciones o decisiones, por lo que deberá estar dispuesto a rendir cuenta de estos.
<b>HONRADEZ</b>	Nuestro personal deberá actuar con rectitud en el uso, manejo y protección de los bienes de la empresa contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
<b>TRABAJO DE EQUIPO</b>	Participación de todos los miembros de la Organización lo cual conduce a un alto grado de interacción e involucramiento de los mismos en la organización y crea un buen ambiente laboral.
<b>RESPECTO</b>	Aceptar y comprender tal y como es cada uno de los integrantes de esta empresa, tolerar y no cuestionar su forma de pensar o su creencia, lo que es una manifestación de cortesía y consideración para con los demás.
<b>COMUNICACIÓN Y CONFIANZA</b>	Se fomentara en Mercantil Makamba la interacción de su personal en la emisión de opiniones y nuevas ideas para alcanzar los objetivos de la empresa.
<b>CREATIVIDAD</b>	Nuestro personal deberá ver la manera más óptima para

	captar el mercado y poder posesionar nuestros productos.
<b>TRANSPARENCIA</b>	Todos los procesos realizados deberán ser conocidos y claros, evitando así inconvenientes en el desarrollo de sus actividades.

**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)

Es importante determinar y fomentar valores éticos y de conducta en Mercantil Makamba, para de esta manera establecer mecanismos que promuevan la fidelidad del personal a esos valores. Los directivos de la empresa son los encargados de identificar los requisitos éticos y cualidades morales necesarios que deben reunir el personal que labora en Mercantil Makamba.

Con los principios anteriormente detallados, el personal y la administración de Mercantil Makamba, contarán con un instrumento guía que les permita adoptar un comportamiento adecuado al momento de desempeñar sus funciones, y de esta manera poder alcanzar los objetivos propuestos por la empresa en relación con el sistema de Control Interno.

## **CÓDIGO DE CONDUCTA**

Este código describe de manera práctica las normas de comportamiento requeridas de todos los empleados de Mercantil Makamba. La práctica de estas normas asegurará la eficiencia de los controles en los procesos claves de la entidad.

La cultura organizacional adoptada en Mercantil Makamba le dará una identidad propia para la comunicación y vigilancia de las actividades internas de la empresa.

**Tabla N° 6.4 Elementos Claves del Código de Conducta a ser Adoptados en Mercantil Makamba**  
**ELEMENTOS CLAVES DEL CÓDIGO DE CONDUCTA A SER**

<b>ADOPTADOS EN MERCANTIL MAKAMBA</b>	
<b>RESPONSABILIDAD PERSONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La administración y todo el personal de Mercantil Makamba, deberá desarrollar sus actividades con honradez, cuidado, diligencia, profesionalismo e integridad.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No participar en transacciones financieras que estén en conflicto con los lineamientos de la empresa.</li> <li>• Poner en conocimiento de la Gerencia cualquier acto que implique el derroche, fraude, abuso de confianza o cualquier otra irregularidad que se cometa en la empresa.</li> <li>• No comprometerse o hacer promesas de cualquier tipo con los clientes que no correspondan a sus funciones atribuidas o sin autorización, a sabiendas que involucren la responsabilidad de la empresa.</li> <li>• No divulgar ni utilizar la información confidencial conocida durante el ejercicio de sus funciones en beneficio propio o de terceros</li> <li>• Cumplir las funciones con honestidad de acuerdo con las normativas establecidas en la empresa.</li> <li>• Tratar a sus compañeros de trabajo y al público de manera profesional y con cortesía.</li> <li>• No solicitar o aceptar cualquier regalo o artículo de valor monetario, de parte de los clientes o personas con las que existan relaciones comerciales, o cuyos intereses empresariales se vean afectados.</li> </ul>
<p><b>CUMPLIMIENTO DE LA LEY</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los miembros de Mercantil Makamba deben observar las leyes y reglamentos aplicados en la empresa. La Constitución de la República del Ecuador que es la norma suprema del Estado.</li> <li>• Mercantil Makamba debe sujetarse a la Ley de Régimen Tributario Interno, la misma que regula la actividad económica que realiza la empresa, dándole legalidad, control en el movimiento transaccional, y los parámetros necesarios para el cumplimiento de su obligación tributaria para con el Estado.</li> <li>• La entidad también debe acatar las disposiciones contenidas en el Código de Trabajo, en cuanto a los temas pertinentes a sus trabajadores, sus deberes, derecho y obligaciones. Esta normativa muestra los mecanismos para regular la adecuada relación laboral.</li> <li>• Otra de las normativas que le rige a Mercantil</li> </ul>

	<p>Makamba es la Ley de seguridad Social, en donde se establecen la obligaciones patronales con el fin de proporcionar servicios de salud a sus colaboradores en la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El cliente es parte fundamental en la empresa, ya que sin él no podríamos continuar con nuestra actividad comercial, los mismos que exigen calidad en el producto, el servicio y que los precios sean justos, para ello se debe tomar en cuenta la Ley del Consumidor, el cual tiene como objeto normar las relaciones entre proveedores y consumidores, protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y seguridad jurídica en las relaciones entre las partes.</li> </ul>
<b>RELACIONES CON EL PÚBLICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercantil Makamba por medio de sus colaboradores debe procurar el buen trato al público que requiere de sus productos al momento de la negociación sea esta de compra o de venta.</li> <li>• Su personal deberá ser profesional, cortés y gentil en el trato a sus clientes, absolver todas las consultas que le requieran con la finalidad de que se sientan satisfechos con la atención recibida, lo que les motivará a realizar la compra.</li> </ul>
<b>PRÁCTICA DE LA ÉTICA MORAL Y PROFESIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se deberá crear un ambiente amigable en la empresa, con la finalidad de que cada uno de sus colaboradores, actúe de la mejor manera, respetando a sus administradores, compañeros, clientes, proveedores y el público en general, evitando la generación de conflictos.</li> <li>• No se deberá aceptar ningún tipo de soborno, evitar la existencia de robos y la deslealtad con la empresa, será necesario tomar conciencia de la actitud y filosofía empresarial en forma positiva al alcanzar éxitos en el desempeño de las tareas realizadas.</li> </ul>
<b>EVITAR CONFLICTOS DE INTERESES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe procurar tener una estructura organizacional definida, ya que al realizar la segregación de funciones cada persona será responsable de sus actividades y se evitará conflictos por malas decisiones o consecuencias</li> </ul>

	generadas por los compañeros de trabajo.
<b>CONFIDENCIALIDAD Y USO DE LA INFORMACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No divulgar la información a terceros sin previa autorización del personal directivo.</li> <li>• Entregar los informes de las actividades y ventas realizadas, con el fin de obtener un informe concreto del desarrollo de las actividades comerciales de la empresa.</li> <li>• Dotar de medios tecnológicos al personal para facilitar la generación de información y por ende la toma de decisiones del administrador.</li> <li>• Crear un sistema de archivo adecuado para el ingreso y control de los datos generados diariamente.</li> </ul>
<b>ENTORNO DE TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los empleados tienen derecho a gozar de un entorno de trabajo sano y seguro, exento de discriminación y acoso en el cual puedan alcanzar los objetivos individuales así como los de la organización.</li> <li>• El ambiente de trabajo generado deberá reunir las siguientes condiciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es justo y equitativo</li> <li>• Es seguro y presta apoyo</li> <li>• Está exento de alcohol y drogas</li> <li>• Está exento de acoso y discriminación</li> <li>• Respeta las diferencias ideológicas, políticas, y religiosas.</li> </ul> </li> <li>• Informa lealmente al trabajador sobre la valoración que se hace a su trabajo así como también sobre las oportunidades de perfeccionamiento a su alcance.</li> <li>• Apoya la participación del personal en el procedimiento de adopción de decisiones</li> <li>• Apoya al personal en la capacitación profesional continua.</li> </ul>

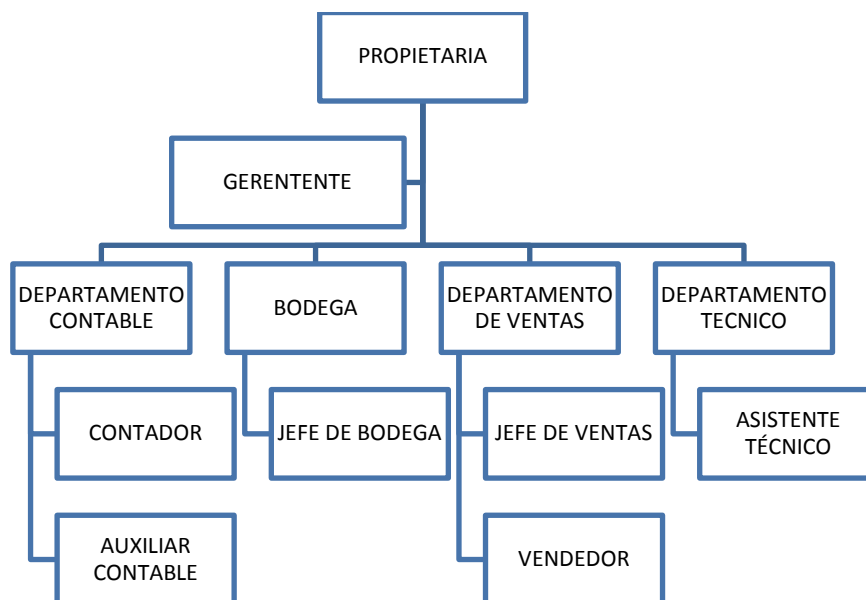
Elaborado por: Zamora, M. (2015)

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.**

Mercantil Makamba, debe diseñar e implementar una estructura orgánica que apoye al logro de los objetivos de la empresa.

La organización es una de las funciones administrativas básicas, que implica definir una estructura orgánica que permita identificar actividades, determine áreas funcionales, los cargos y las correspondientes líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación. Para asegurar el debido cumplimiento de los objetivos de la empresa con eficiencia, esta estructura orgánica debe ser razonable, simple y flexible.

La empresa no cuenta con una estructura orgánica definida, por lo que es necesario la segregación de funciones y determinación del personal responsable de la realización de actividades, en especial la creación del departamento de crédito y cobranzas que controle recuperación de la cartera vencida generada con el otorgamiento de créditos de la empresa.



**Figura 6.1 Organigrama estructural**  
Elaborado por: Zamora, M (2015)

### **Autoridad y Responsabilidad.**

Cada uno de los departamentos debe cumplir con las siguientes funciones:



## **Propietario**

- Representante legal de la empresa Mercantil Makamba
- Autoriza pagos
- Firmar Cheques
- Autoriza la toma de decisiones significativas del Gerente
- Revisa estados financieros conjuntamente con el Gerente
- Autorizar conjuntamente con la Jefe Contable, y el Gerente, la concesión de crédito a los clientes con trato diferenciado.

## **Gerente**

- Administrar los bienes y recursos de la empresa
- Responsable de la dirección y supervisión de la empresa
- Convoca reuniones de trabajo con el personal
- Desarrolla un ambiente de trabajo que promueva positivamente en los empleados a que cumplan con los objetivos del control interno
- Firma resoluciones expedidas al final de cada junta de trabajo.
- Crear políticas de créditos y cobranzas en base a los objetivos definidos por la empresa.
- Analizar y Autoriza la emisión de créditos comerciales, para todos los clientes en montos superiores a USD. 60.000
- Autoriza la emisión de créditos comerciales, para todos los clientes, previo análisis del departamento contable, en montos inferiores a USD. 60.000
- Autorizar conjuntamente con la Jefe Contable, y la Propietaria, la concesión de crédito a los clientes con trato diferenciado.
- Autorizar al Jefe de ventas recibir efectivo de los clientes, siempre y cuando no existe entidades financieras en donde el cliente pueda depositar su pago y la recepción de cheques cruzados y girados a nombre de Mercantil Makamba.
- Autorizar postergar depósitos de cheques posfechados solicitados por el cliente.

## **Departamento Contable**

### **Contadora**

- Examinar que la información y documentación contenida en la solicitud de crédito sea correcta.
- Determinar si el cliente o futuro cliente puede ser ente de crédito.
- En caso de posibles clientes que por su importancia amerite un trato diferenciado, se presentarán excepciones en el otorgamiento del crédito, condiciones de pago, gestión de cobro, liberación de pedidos entre otros, pero estarán autorizados en consenso por Jefe Contable, Gerente y Propietaria.
- Definir un cupo de compra inicial básico, monto en el que podrá ser ente de crédito el cliente, dependiendo los documentos con los que respalde el crédito a otorgarse.
- Analizar los casos especiales en donde obligatoriamente se requiera un garante, estos pueden ser por motivo de avanzada edad del cliente, acciones judiciales con separación de bienes, respaldo cuando no justifique la solvencia necesaria.
- Emisión del informe aprobando la solicitud de crédito, con la determinación de las condiciones de pago.
- Revisión de cupos de créditos a los clientes que soliciten un nuevo crédito.
- Asignar la condición de pago inmediato, y retirar inmediatamente su cupo de crédito, al cliente que registra un cheque protestado por orden de no pago o abstención de pago.
- Asignar la condición de pago inmediato, y retirar inmediatamente su cupo de crédito, al cliente que registra tres cheques protestados por insuficiencia de fondos, cuenta cerrada, cuenta cancelada y/o firma inhabilitada.
- Controlar los movimientos financieros y prepara la información financiera, contable y razonable, oportuna para el uso de la Gerencia.
- Aplicar y monitorea la gestión de crédito y cobranzas de la empresa.
- Reunirse mensualmente con el Jefe de Ventas para realizar un cruce de información y controlar el vencimiento de los créditos otorgados.

## **Auxiliar contable**

- Verificar que la información y documentación se encuentre completa
- Verificar en la central de riesgos para determinar si el cliente se encuentra habilitado y si dispone de una buena calificación crediticia.
- Comprobar vía telefónica que todos los datos existentes en la solicitud sean los reales.
- Crear el expediente del futuro cliente y entregar al jefe contable.
- Comunica al cliente la resolución tomada de sobre el otorgamiento del crédito y entrega de la solicitud con las condiciones de pago aprobadas.
- Custodia del expediente del cliente al que se le ha aprobado el crédito.
- Devolución al solicitante mediante acta de entrega recepción de las solicitudes que se encuentren en estado pendiente y que no han sido aprobadas por el Gerente, reposaran bajo la responsabilidad del departamento contable durante 30 días, terminado este plazo.
- En caso de solicitudes negadas, se procede a la devolución al solicitante mediante acta de entrega recepción de todos los documentos, exceptuando la solicitud y la copia de la cédula.
- Registrar las papeletas de depósitos realizadas por el Jefe de Ventas correspondiente a la recaudación de los pagos realizados por los clientes.
- Verificar la acreditación del dinero e la cuenta de Mercantil Makamba.
- Registrar como promesa de cumplimiento de pago cheques posfechados, no obstante la obligación sólo se considerará cancelada cuando el cheque se haya hecho efectivo en la fecha estipulada.
- Receptar y proceder con solicitudes de postergación del depósito de cheques posfechados, previa autorización de la Gerencia.
- Notificar al Jefe contable cuando los cheques son devueltos.
- Gestionar de manera preventiva la cartera en el rango de 1 a 15 días de vencimiento, conjuntamente con el Jefe de Ventas.
- Archivo de documentos

- Manejo de caja.
- Control de inventario
- Facturación de los productos vendidos

## **Bodega**

### **Jefe de Bodega**

- Supervisión del conteo físico del inventario
- Supervisión del ingreso y egreso de productos a la bodega
- Supervisión de ingresos y egresos de productos al sistema
- Revisión y conteo de los productos
- Custodia de los artículos para la veta.
- Supervisión del despacho de productos.
- Supervisión del empaque para el envío de mercadería vendida
- Entrega de informes periódicos u ocasionales requeridos por la Gerencia.
- Reporte de compras y ventas mensuales a contabilidad
- Efectuar cuadros periódicos con contabilidad.

## **Departamento De Ventas**

### **Jefe de ventas**

- En los casos en los que requiera el Departamento contable, el Jefe de Ventas deberá verificar el local comercial o el domicilio del cliente que solicita la concesión del crédito y emitir un informe a contabilidad.
- Recibir pagos en efectivo de los clientes, siempre y cuando no existe entidades financieras en donde puedan depositar sus pagos.
- Depositar el dinero recaudado en un plazo máximo de 48 horas.
- Recibir por concepto de pagos de los clientes, cheques cruzados y girados a nombre de Mercantil Makamba.
- Depositar los cheques recaudados en un plazo máximo de 48 horas.

- Entregar a la auxiliar contable las papeletas de los depósitos del dinero y los cheques recaudados y consignados en la cuenta bancaria de la empresa.
- Recibir como promesa de cumplimiento de pago cheques posfechados y entregar al departamento contable.
- Indagar con el cliente el motivo del cierre de cuentas y/o firma inhabilitada.
- Reunirse mensualmente con el Jefe contable para realizar un cruce de información y controlar el vencimiento de los créditos otorgados.
- Elaboración de cortes de caja
- Emisión e ingreso en el sistema de recibos de caja
- Revisión de cortes de caja
- Control de recibos emitidos
- Rendir informes periódicos u ocasionales que requiera la Gerencia
- Gestionar de manera preventiva la cartera en el rango de 1 a 15 días de vencimiento, conjuntamente con el Jefe de Ventas.

### **Ventas**

- Llenar solicitudes de concesión de créditos en los formatos establecidos por la empresa, adjuntando los documentos de soporte definidos y aprobados por la Gerencia de Mercantil Makamba, según aplique para persona Natural o Jurídica.
- Entregar la solicitud y los documentos de respaldo al Auxiliar contable.
- Mantener su cartera y captar más clientes
- Visitar a los clientes
- Crear una ruta de visitas, aprobada por el Jefe de Ventas
- Elaboración de notas de crédito por cheques rechazados
- Cotejar la facturación emitida con sus reportes de ventas
- Atención a los clientes

### **Departamento Técnico**

#### **Asistente Técnico**

- Visita a los clientes en sus domicilios y brinda el servicio técnico requerido.
- Realiza el seguimiento de los clientes que adquirieron nuestra mercadería con la finalidad de brindar mantenimiento a las maquinarias vendidas.

## **FASE DOS: VALORACIÓN DE RIESGOS**

### **ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.**

- Crear políticas de crédito y cobranzas, que faciliten la concesión de créditos a los clientes y garanticen la recuperación de la cartera.
- Segregar las funciones de la gestión de crédito y cobranzas que garantice la adecuada gestión y recuperación de la cartera vencida en la empresa.
- Revisar periódicamente los créditos otorgados a los clientes con la finalidad de reducir el porcentaje de cartera vencida existente en la actualidad en Mercantil Makamba.
- Optimizar los resultados financieros de Mercantil Makamba con la recuperación de los cuentas por cobrar que se encuentran vencidas en la empresa.

### **Identificación De Eventos**

**Tabla N° 6. 5 Descripción del proceso de ventas a crédito en la actualidad**

<b>EJECUTOR</b>	<b>N°</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Vendedor	1	Visita al cliente
Vendedor	2	Toma el pedido
Vendedor	3	Negocia la forma de pago y la fecha de entrega de la mercadería
Vendedor	4	Lleva a la empresa el pedido y entrega al bodeguero
Bodeguero	5	Revisa si hay stock de mercadería o se gestiona la importación con la confirmación de espera del cliente.
Auxiliar contable	6	Si es un cliente nuevo se ingresa datos del cliente
Auxiliar contable	7	Se verifica la forma de pago del cliente
Auxiliar	8	Para los clientes nuevos, dependiendo el monto de venta, se

contable		otorga el número de cuenta bancaria para la consignación de la primera cuota (50%) y la diferencia podrá ser cancelada a 30 o 60 días plazo. Como garantía se pide a veces la emisión de cheques posfechados.
Auxiliar contable	9	En caso de crédito a clientes antiguos, a veces se verifica si tienen deuda con la empresa, de ser así no se otorga el crédito.
Auxiliar contable	10	En otros casos de clientes antiguos no se verifica si tiene cartera vencida con la empresa y se le otorga el crédito con la consignación de la primera cuota (50%) y la diferencia podrá ser cancelada a 30 o 60 días plazo. No se pide documento de garantía.
Auxiliar contable	11	Se comunica con el cliente
Auxiliar contable	12	Confirma la fecha de entrega de la mercadería
Auxiliar contable	13	Se factura la venta
Auxiliar contable	14	Entrega la factura al bodeguero
Bodeguero	15	Se procede a despachar la mercadería
Bodeguero	16	Se receipta la factura y se archiva

Elaborado por: Zamora, M. (2015)

**Tabla 6.6 Descripción del proceso de ventas a crédito propuesto**

<b>EJECUTOR</b>	<b>Nº</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Vendedor	1	Visita al cliente
Vendedor	2	Llenar solicitud de crédito, adjuntar documentos de respaldo de conformidad a las políticas establecidas por la empresa y tomar el pedido.
Auxiliar Contable	3	Verificar que la información y documentación se encuentre completa
Auxiliar Contable	4	Verificar en la central de riesgos para determinar si el cliente se encuentra habilitado y si dispone de una buena calificación crediticia.
Auxiliar Contable	5	Comprobar vía telefónica que todos los datos existentes en la solicitud sean los reales.
Auxiliar Contable	6	Crear el expediente del futuro cliente y entregar al jefe contable.

Jefe Contable	7	Determinar si el cliente o futuro cliente puede ser ente de crédito.
Jefe Contable		En caso de posibles clientes que por su importancia amerite un trato diferenciado, se presentarán excepciones en el otorgamiento del crédito, condiciones de pago, gestión de cobro, liberación de pedidos entre otros, pero estarán autorizados en consenso por Jefe Contable, Gerente y Propietaria.
Jefe Contable		Definir un cupo de compra inicial básico, monto en el que podrá ser ente de crédito el cliente, dependiendo los documentos con los que respalde el crédito a otorgarse.
Jefe Contable		Analizar los casos especiales en donde obligatoriamente se requiera un garante, estos puede ser por motivo de avanzada edad del cliente, acciones judiciales con separación de bienes, respaldo cuando no justifique la solvencia necesaria.
Jefe Contable		Emisión del informe aprobando la solicitud de crédito, con la determinación de las condiciones de pago.
Gerente		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Analizar y Autoriza la emisión de créditos comerciales, para todos los clientes en montos superiores a USD. 60.000</li> <li>➤ Autoriza la emisión de créditos comerciales, para todos los clientes, previo análisis del departamento contable, en montos inferiores a USD. 60.000</li> <li>➤ Autorizar conjuntamente con la Jefe Contable, y la Propietaria, la concesión de crédito a los clientes con trato diferenciado.</li> </ul>
Jefe de Ventas		En los casos en los que requiera el Departamento contable, el Jefe de Ventas deberá verificar el local comercial o el domicilio del cliente que solicita la concesión del crédito y emitir un informe a contabilidad.
Gerente		Envía el informe con la autorización de concesión del crédito al Jefe contable
Auxiliar Contable		Comunica al cliente la resolución tomada de sobre el otorgamiento del crédito y entrega de la solicitud con las condiciones de pago aprobadas.
Auxiliar Contable		Solicitar al cliente el depósito del primer pago 50% del valor de la mercadería y se confirma la fecha de entrega de la mercadería, previa revisión del stock.



Auxiliar Contable		Facturar y entregar al Bodeguero
Bodeguero		Se procede a despachar la mercadería
Bodeguero		Se receipta la factura y se archiva

**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)

**Tabla N° 6.7 Descripción del proceso de cobranzas actual**

<b>EJECUTOR</b>	<b>N°</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Auxiliar contable	1	De manera aleatoria más no periódica, se revisa las cuentas por cobrar
Auxiliar contable	2	Se realiza una lista de los clientes con cartera vencida
Auxiliar contable	3	Se comunica telefónicamente con el cliente y solicita el pago del crédito otorgado.
Auxiliar contable	4	Si el cliente se acerca a cancelar, se registra el pago y se archiva los documentos.
Auxiliar contable	5	Si no se acerca a cancelar, se procede a enviarle un correo electrónico requiriéndole el pago.
Auxiliar contable	6	Si pese a la llamada telefónica y al correo no se acerca a cancelar, se solicita al vendedor visitar al cliente.
Vendedor	7	Visita al cliente y solicita el pago
Vendedor	8	Si el cliente no le cancela en treinta días le vuelve a visitar.
Vendedor	9	Si el cliente le cancela, entrega el pago a la auxiliar contable.
Auxiliar contable	10	Registra el pago y archiva

**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)

**Tabla N° 6.8 Descripción del proceso de cobranzas propuesto**

<b>EJECUTOR</b>	<b>N°</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Auxiliar contable	1	Crear un registro de fechas de pagos por concepto de créditos otorgados a los clientes.
Auxiliar contable	2	Cinco días antes del vencimiento de la fecha del pago del crédito, recordarle telefónicamente al cliente, en caso de requerirlo notificar al Jefe de ventas realice la visita al cliente para la recepción del pago.
Gerente	3	Autorizar al Jefe de ventas recibir efectivo de los clientes, siempre y cuando no existe entidades financieras en donde el cliente pueda depositar su pago y la recepción de cheques

		cruzados y girados a nombre de Mercantil Makamba.
Jefe de Ventas	4	Visita al cliente y recibe el pago en efectivo o en cheque.
Jefe de Ventas	5	Depositar el dinero o los cheques recaudados en un plazo máximo de 48 horas. El cheque deberá estar cheques cruzado y girado a nombre de Mercantil Makamba.
Jefe de Ventas	6	Entregar a la auxiliar contable las papeletas de los depósitos del dinero y los cheques recaudados y consignados en la cuenta bancaria de la empresa.
Auxiliar Contable	7	Registrar las papeletas de depósitos realizadas por el Jefe de Ventas correspondiente a la recaudación de los pagos realizados por los clientes.
Auxiliar Contable	8	Verificar la acreditación del dinero e la cuenta de Mercantil Makamba.
<b>En caso de retraso de pago del crédito concedido a los clientes</b>		
Jefe de Ventas	9	Recibir como promesa de cumplimiento de pago cheques posfechados y entregar al departamento contable.
Auxiliar Contable	10	Registrar como promesa de cumplimiento de pago cheques posfechados, no obstante la obligación sólo se considerará cancelada cuando el cheque se haya hecho efectivo en la fecha estipulada.
<b>En caso de Postergación de cheques posfechados.</b>		
Auxiliar Contable	11	Receptar solicitudes de postergación del depósito de cheques posfechados, por parte del cliente.
Auxiliar Contable	12	Enviar la solicitud al Gerente
Gerente	13	Autorizar postergar depósitos de cheques posfechados solicitados por el cliente
Auxiliar Contable	14	Proceder con solicitudes de postergación del depósito de cheques posfechados,
<b>En caso de cheques devueltos</b>		
Auxiliar Contable	15	Notificar al Jefe contable cuando los cheques son devueltos.
Jefe Contable	16	Asignar la condición de pago inmediato, y retirar inmediatamente su cupo de crédito, al cliente que registra un cheque protestado por orden de no pago o abstención de pago.
Jefe Contable	17	Asignar la condición de pago inmediato, y retirar inmediatamente su cupo de crédito, al cliente que registra

		tres cheques protestados por insuficiencia de fondos, cuenta cerrada, cuenta cancelada y/o firma inhabilitada.
Jefe de Ventas	18	Indagar con el cliente el motivo del cierre de cuentas y/o firma inhabilitada y solicitar el pago.
<b>En caso de incumplimiento de pago de la primera vez.</b>		
Jefe de Ventas	19	Informar al Jefe Contable para realizar un cruce de información y controlar el vencimiento de los créditos otorgados.
Jefe Contable	20	Verificar las cuotas vencidas
Auxiliar Contable	21	Notificar a la Auxiliar contable para gestionar de manera preventiva la cartera en el rango de 1 a 15 días de vencimiento, conjuntamente con el Jefe de Ventas.
Auxiliar Contable	22	Comunicarse telefónica, electrónica o personalmente con el cliente para requerirle la consignación de los valores otorgados por el crédito antes del vencimiento de la segunda cuota.
Auxiliar Contable	23	En caso de ser necesario notificar al Jefe de ventas proceder con los pasos 4 al 8 anteriormente detallados.
<b>En caso de incumplimiento de pago de la Segunda vez.</b>		
Jefe de Ventas	24	Reunirse con el Jefe Contable para realizar un cruce de información y controlar el vencimiento de los créditos otorgados.
Jefe Contable	25	Verificar las cuotas vencidas
Auxiliar Contable	26	Notificar a la Auxiliar contable para gestionar de manera preventiva la cartera en el rango de 1 a 15 días de vencimiento, conjuntamente con el Jefe de Ventas.
Auxiliar Contable	27	Comunicarse telefónica, electrónica o personalmente con el cliente para requerirle la consignación de los valores otorgados por el crédito antes del vencimiento de la tercera cuota.
Auxiliar Contable	28	En caso de ser necesario notificar al Jefe de ventas proceder con los pasos 4 al 8 anteriormente detallados.
<b>En caso de incumplimiento por tercera vez</b>		
Jefe de Ventas	29	Reportar el incumplimiento del crédito a la auxiliar contable.
Auxiliar Contable	30	Elaborar un informe que contenga, los datos del cliente, la fecha de otorgamiento del crédito, las fechas de pago, el monto adeudado, la garantía crediticia con la que se cuenta, la gestión realizada. Entregar el informe al Jefe Contable.

Jefe Contable	31	Verificar y sumillar el informe
Jefe Contable	32	Si el cliente otorgó cheques posfechados, autorizar el depósito y cobro de dichos cheques.
Jefe Contable	33	Si no es posible cobrar el cheque, comunicarse con el Abogado Externo
Abogado Externo	34	Realizar una carta legal dirigida al cliente solicitando el pago inmediato
Gerente	35	Agotadas las gestiones, El Gerente se comunicará con el Abogado Externo e iniciará el trámite legal pertinente.

**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)

El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar o afectar adversamente a la entidad o su entorno, por lo que la máxima autoridad y todo el personal de la empresa serán los responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos a través de los cuales las unidades administrativas, identifican, analizan y tratan los potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos

## MERCANTIL MAKAMBA.

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO GESTIÓN DE CRÉDITO.

**OBJETIVO:** Medir el nivel de riesgo del cumplimiento de las actividades efectuadas en la gestión de crédito.

Tabla N° 6.9 Cuestionario De Control Interno Gestión De Crédito.

N°	PREGUNTA	SI	NO
1	¿La gestión de crédito está claramente definidas?		X
2	¿Los empleados conocen los objetivos de la empresa?	X	
3	¿Se evalúa periódicamente sus áreas para asegurar que se están cumpliendo con los requerimientos de la misma?		X
4	¿Se concede crédito con frecuencia a los clientes?	X	
5	¿Se verifica la veracidad y capacidad crediticia del cliente previo a otorgar el crédito?		X
6	¿El encargado de autorizar la concesión de créditos es el Gerente?	X	
7	¿Se concede créditos a clientes que aún tienen deuda con la empresa?	X	
8	¿Las ventas a crédito están debidamente respaldadas?		X
9	¿En las ventas a crédito, se especifica las fechas de pago de los créditos comerciales otorgados a los clientes?		X
10	¿Existe un proceso formal de otorgamiento de crédito?		X

	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
--	--------------	----------	----------

Elaborado por: Zamora, M. (2015)

### NIVEL DE CONFIANZA

CALIFICACIÓN TOTAL CT	4
PONDERACIÓN TOTAL	10
NIVEL DE CONFIANZA	0.40
NC * 100%	40%

Tabla 6.10 Riesgo Gestión De Crédito.

RIESGO		
<b>ALTO</b>	MEDIO	BAJO
5-45	46-75	76-95
<b>BAJO</b>	MEDIO	ALTO

CONFIANZA

Elaborado por: Zamora, M. (2015)

### Resultado

**Riesgo:** Alto

**Confianza:** Bajo

El 40% es el nivel de confianza por lo tanto el nivel es bajo y está en el rango 5 - 45 %, mientras el nivel de riesgo es alto.

## MERCANTIL MAKAMBA.

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO GESTIÓN DE COBRANZAS

**OBJETIVO:** Medir el nivel de riesgo del cumplimiento de las actividades y el cumplimiento de procesos de cobranzas.

**Tabla N° 6.11 Cuestionario De Control Interno Gestión De Cobranzas.**

N°	PREGUNTA	SI	NO
1	¿Existe un funcionario responsable de la gestión de cobranzas en Mercantil Makamba?		X
2	¿Se gestiona de manera preventiva la cartera de crédito otorgada a los clientes?		X
3	¿Se preparan mensualmente informes de cuentas por cobrar por antigüedad de saldos?		X
4	¿Se concilian periódicamente los auxiliares y la cuenta de mayor correspondiente?	X	
5	¿Se confirman la acreditación del monto establecido en los comprobantes de pago previo a su registro?		X
6	¿Se realiza visitas a los clientes para solicitar el pago del crédito otorgado?	X	
7	¿Existe un afianzamiento del personal que maneja la cobranza?	X	
8	¿Se recepta cheques posfechados como garantías del crédito concedido?	X	
9	¿Los clientes pagan sus créditos en los plazos convenidos?		X
10	¿Se aplica acciones judiciales para recuperar la cartera vencida?		X
	TOTAL	4	6

**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)

## NIVEL DE CONFIANZA

CALIFICACIÓN TOTAL CT	4
PONDERACIÓN TOTAL	10
NIVEL DE CONFIANZA	0.40
NC * 100%	40%

Tabla 6.12 Riesgo Gestión De Crédito.

RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
5-45	46-75	76-95
BAJO	MEDIO	ALTO

CONFIANZA

Elaborado por: Zamora, M. (2015)

### Resultado

**Riesgo:** Alto

**Confianza:** Bajo

El 40% es el nivel de confianza por lo tanto el nivel es bajo y está en el rango 5 - 45 %, mientras el nivel de riesgo es alto.



**MATRIZ DE HALLAZGOS  
GESTIÓN DE CRÉDITO**

**Tabla 6.13 Matriz de hallazgos de la gestión de crédito.**

<b>CONDICIÓN</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
La gestión de crédito no se encuentra claramente definida	No existe un modelo formal para el otorgamiento de créditos	Inadecuada gestión de crédito	La inexistencia de un proceso de otorgamiento de crédito impide definir las funciones y responsabilidades del personal de ventas	El personal de ventas desarrolla sus actividades empíricamente por lo que concede créditos sin la adecuada revisión crediticia del cliente.	Implementar un proceso formal de otorgamiento de créditos en Mercantil Makamba, que permita determinar las funciones de cada uno de sus colaboradores.
No se evalúan periódicamente sus áreas para asegurar que se cumplan con los requerimientos de la misma	Para poder medir el desempeño es necesario aplicar indicadores de gestión para el departamento contable.	Evaluación empírica de la gestión en función de las ventas y no del desempeño del personal.	Ineficiente desarrollo del trabajo por parte del personal de ventas de Mercantil Makamba, e inadecuado registro de datos del personal contable.	Es deficiente el control de la gestión del departamento de ventas en Mercantil Makamba y de la gestión del área contable.	Se debe evaluar la gestión del departamento con los indicadores de eficiencia y eficacia
Las ventas a crédito no se encuentran debidamente respaldadas.	La frecuencia para el chequeo de documentos no es el adecuado.	No existe normativa interna que señale la forma de verificar los documentos previo al otorgamiento de créditos.	No se tiene certeza razonable de la veracidad de los documentos que entrega el cliente para el otorgamiento del crédito	Inadecuado control del departamento de ventas y del departamento contable en el control de la veracidad de los documentos que respalden el crédito otorgado a los clientes.	Se debe diseñar un cronograma de actividades donde pueda chequear la documentación que genera el departamento de ventas

**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)

**MATRIZ DE HALLAZGOS  
GESTIÓN DE COBRANZAS**

**Tabla 6.14 Matriz de hallazgos de la gestión de cobranzas.**

<b>CONDICIÓN</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFECTO</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
Existe saldo excesivo en la cuenta de cobros.	Incumplimiento de las políticas establecidas en la empresa	Inadecuado control en la cuenta de cobros. Créditos otorgados con facilidad a los clientes	Falta de liquidez en la empresa. Falta de cumplimiento las obligaciones de la empresa.	El encargado de los cobros y créditos en la empresa, no verifica constantemente los saldos de las cuentas incumpliendo con las políticas establecidas.	Crear políticas claras y precisas sobre los créditos a los clientes. Controlar con mayor frecuencia las cuentas de nuestros clientes para identificar con claridad los tiempos de cobros y no pasarse de la fecha establecida. Identificar a las personas idóneas para la otorgación de un crédito.
Los comprobantes de pago no se ingresan previo a la verificación de la acreditación del pago en la cuenta de Mercantil Makamba	Las políticas para la verificación de documentos no son formales ni adecuadas.	El personal no realiza adecuadamente la verificación de los documentos. Exceso de confianza en los clientes y descuido del personal No hay un responsable del proceso	Errores al momento de consignar la información financiera en los libros de contabilidad	La información contable no es la adecuada ya que no se verifica con eficiencia la acreditación de los montos detallados en los comprobantes de pago previo a su registro contable.	Designar a una persona responsable de realizar la verificación y registro contable de los pagos. Crear un documento formal que establezca el adecuado proceso de cobranzas y registro de datos.
No se presentan reportes periódicos de las cuentas por cobrar o de la cartera vencida	Informes de cumplimiento de las actividades realizadas	El trabajo se realiza conforme se presentan las actividades o los requerimientos de Gerencia, porque no existe un reporte continuo	Acumulación de cartera vencida en la empresa	El ineficiente control de las cuentas por cobrar en la empresa, aporta al incremento continuo de la cartera vencida	Se debe establecer parámetros de cumplimiento de las actividades que se realiza en el departamento contable para la recuperación de la cartera generada por los créditos comerciales otorgados en la empresa.

**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)

**Tabla 6.15 Respuestas a los Riesgos de la gestión de crédito**

<b>RESPUESTA A LOS RIESGOS GESTIÓN DE CRÉDITO</b>	
<b>RIESGO IDENTIFICADO</b>	<b>MITIGACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestión de crédito no se encuentra claramente definida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe diseñar un manual de funciones que determine claramente las responsabilidades que tiene el personal de ventas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se evalúan periódicamente sus áreas para asegurar que se cumplan con los requerimientos de la misma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe evaluar el control interno del departamento de ventas y del departamento contable mediante el Método propuesto en esta investigación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las ventas a crédito no se encuentran debidamente respaldadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe diseñar un cronograma de actividades donde pueda chequear los procesos, actividades y la documentación que genera el departamento de ventas y el departamento contable.</li> </ul>

**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)

**Tabla 6.16 Respuestas a los Riesgos de la gestión de cobranzas**

<b>RESPUESTA A LOS RIESGOS GESTIÓN DE COBRANZAS</b>	
<b>RIESGO IDENTIFICADO</b>	<b>MITIGACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe saldo excesivo en la cuenta de cobros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe reestructurar la gestión de cobros en Mercantil Makamba.</li> <li>• Crear políticas claras y precisas sobre los créditos a los clientes.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar con mayor frecuencia las cuentas de nuestros clientes para identificar con claridad los tiempos de cobros y no pasarse de la fecha establecida.</li> <li>• Identificar a las personas idóneas para la otorgación de un crédito.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los comprobantes de pago no se ingresan previo a la verificación de la acreditación del pago en la cuenta de Mercantil Makamba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El departamento contable deberá verificar la legalidad de los comprobantes y la acreditación del dinero en las cuentas de la empresa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se presentan reportes periódicos de las cuentas por cobrar o de la cartera vencida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La contadora deberá realizar recortes mensuales de las cuentas por cobrar y la cartera vencida de la empresa</li> </ul>

**Elaborado por:** Zamora, M. (2015)

### **FASE TRES: ACTIVIDADES DE CONTROL**

Mercantil Makamba deberá segregar las funciones de su personal, de tal manera que exista una persona encargada específicamente de la gestión de crédito y cobranzas en la empresa, mientras esto sucede, el personal del departamento de ventas y del departamento contable, deberán trabajar conjuntamente para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y el desarrollo eficaz de la gestión de crédito y cobranzas de la misma, por lo que deberá desarrollar las siguientes actividades.

#### **Departamento de ventas**

- Implementar en el departamento un manual de funciones que determine claramente las responsabilidades que tiene el personal de ventas
- Evaluar el control interno del departamento de ventas y del departamento contable mediante el Método propuesto en esta investigación

- Realizar registros de forma inmediata e intacta al momento de celebrar la transacción con el cliente.
- Entregar las facturas originales a los clientes y la una copia archivarla de forma adecuada, documentos que se encontrarán a custodia del vendedor y la otra copia entregar al departamento contable.
- Realizar controles periódicos de las transacciones realizadas para verificar su exactitud.
- Evaluar las visitas realizadas a los clientes para el cobro de los créditos concedidos sobre las visitas efectivas.

### **Departamento de Contabilidad**

- Aplicar la segregación de funciones en Mercantil Makamba, con el objeto de determinar las actividades que deben realizar y la responsabilidad de realizar adecuadamente sus funciones.
- Efectuar conciliaciones bancarias que permitan verificar el movimiento de los recursos económicos y sobre todo que permitan verificar la efectividad de las consignaciones bancarias realizadas por los clientes como pago de los créditos comerciales otorgados por la empresa.
- Emitir comprobantes que sustenten las transacciones realizadas, los cuales deben ser sumillados por los responsables indicados para el efecto.
- Registrar las transacciones al momento en que se las producen, para su posterior procesamiento y entrega a la gerencia de la información requerida.
- Controlar periódicamente las cuentas por cobrar existentes en la empresa, evitando el incremento de la cartera vencida
- Evaluar trimestralmente el crédito otorgado sobre las cuentas por cobrar para determinar el comportamiento de la cartera vencida en la empresa.

## **FASE CUATRO: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

**Señor**

**Jorge Pozo**

**GERENTE DE MERCANTIL MAKAMBA**

**Ciudad.-**

**De mis consideraciones:**

Se ha realizado un estudio de la gestión cobranzas en Mercantil Makamba, mediante la aplicación del sistema de control interno COSO I, para mejorar los resultados financieros generados por la inadecuada gestión en su empresa.

Para poder llevar a cabo el estudio de la gestión de cobranzas, fue indispensable partir por el estudio de la gestión de crédito.

En la evaluación de la gestión utilizamos parámetros establecidos por la empresa, aquellos que se aplicaron dentro de esta administración.

Los resultados obtenidos a través de la investigación constan en un informe que adjunto, el mismo que incluye la identificación de riesgos de control cuya mitigación contribuirá a la mejora de la empresa.

Atentamente

María Fernanda Zamora Castillo

Investigadora

## **INFORME**

El objetivo primordial de la presente investigación, ha sido identificar los riesgos de control que afectan la adecuada gestión de cobros en Mercantil Makamba.

Un negocio efectivo, empieza desde su negociación, motivo por el cual para poder realizar un adecuado control interno, se realizó desde el proceso de crédito hasta el proceso de cobranza en la empresa.

Los resultados de la presente investigación se detallan a continuación:

### **DEBILIDAD**

La gestión de crédito y cobranzas no se encuentra claramente definida en Mercantil Makamba.

### **RECOMENDACIÓN**

Es necesario que la empresa cuente con un manual de funciones que establezca las actividades que debe desarrollar cada uno de sus colaboradores. Además, la empresa debería formalizar el proceso de crédito y cobranzas, mediante un documento que detalle las políticas a ser aplicadas y los pasos a seguir para el efectivo desarrollo de esta gestión.

### **DEBILIDAD**

La empresa no cuenta con un funcionario responsable específicamente de la gestión de crédito y cobranzas.

### **RECOMENDACIÓN**

Mercantil Makamba deberá segregar sus funciones y determinar a la persona que será responsable del desarrollo de este proceso, toda vez que de la investigación realizada

se pudo verificar que en la empresa todo el personal realiza todas las funciones, lo que a la vez no incide en la efectiva gestión de cobranzas.

### **DEBILIDAD**

El departamento contable no verifica la veracidad y capacidad crediticia del cliente previo al otorgamiento del crédito.

### **RECOMENDACIÓN**

El personal de Mercantil Makamba en cargado de la gestión de crédito, deberá aplicar las políticas a ser establecidas en la empresa y realizar un trabajo minucioso de verificación de documentos y la legalidad de los mismos, previo al otorgamiento del crédito, lo que garantice la capacidad crediticia y la factibilidad de cobro del crédito otorgado al cliente en caso de morosidad.

### **DEBILIDAD**

Al realizar ventas a crédito no se especifican las fechas de pago de los créditos comerciales otorgados a los clientes.

### **RECOMENDACIÓN**

Previo al otorgamiento del crédito, la empresa deberá entregar un documento en el que se determine las fechas exactas de cobro de los créditos comerciales, especificando el día en el que se deberá cancelar, y no solo hacerlo de manera verbal como en la actualidad, de esa manera se podrá evitar que los clientes no pagan sus créditos en el plazo convenido.

### **DEBILIDAD**

En la empresa no se gestiona de manera preventiva la cartera de crédito otorgada a los clientes.



## **RECOMENDACIÓN**

El departamento contable, deberá verificar las fechas de pago de los créditos otorgados a los clientes, y contactarse con los clientes antes de la fecha de vencimiento de dichos créditos, recordando la fecha de pago o de ser el caso recordarle al cliente la fecha de visita del vendedor para el cobro del crédito otorgado.

## **DEBILIDAD**

El departamento contable no verifica las cuentas por cobrar por antigüedad de saldos.

## **RECOMENDACIÓN**

El departamento contable deberá realizar controles periódicos de las cuentas por cobrar generadas por los créditos otorgados en la empresa, verificar los saldos por antigüedad y crear un reporte de los mismos, lo que permita controlar de mejor manera la cartera vencida, y aplicar acciones extrajudiciales o judiciales para la recuperación de dichos créditos.

## **DEBILIDAD**

Inconsistencias contables debido a que el departamento contable no verifica la acreditación de las consignaciones realizadas por los clientes, previo al registro contable.

## **RECOMENDACIÓN**

El departamento contable, deberá confirmar que los montos señalados en los comprobantes de depósito entregados, hayan sido acreditados en la cuenta de la empresa, verificado esta información se deberá proceder con el registro contable, para de esa manera contar con información adecuada y evitar inconsistencias contables.

## **DEBILIDAD**

Mercantil Makamba, no aplica acciones judiciales para la recuperación de la cartera vencida.

### **RECOMENDACIÓN**

Al aplicar las recomendaciones anteriores, Mercantil Makamba podrá contar con los documentos de respaldo necesarios para aplicar acciones judiciales que le permita recuperar la cartera vencida generada por el incumplimiento de los pagos de los créditos comerciales otorgados, lo que influirá en los resultados financieros de la empresa.

### **DEBILIDAD**

Mercantil Makamba, no evalúa periódicamente el trabajo de sus colaboradores lo que impide verificar el desarrollo adecuado de los mismos.

### **RECOMENDACIÓN**

Aplicadas las recomendaciones anteriores, Mercantil Makamba, podrá contar con la normativa necesaria para evaluar el trabajo realizado por sus colaboradores y determinar si el trabajo realizados por ellos, está acorde a los objetivos de la empresa y a los procesos establecidos. También se podrá aplicar la presente propuesta, con la evaluación del control interno de los procesos de crédito y cobranza establecidos y formalizados en la empresa.

La evaluación de control interno de la gestión de crédito arroja que el nivel de confianza es el 40% por lo tanto el nivel es bajo, por lo que el nivel de riesgo en Mercantil Makamba es alto.

La evaluación de control interno de la gestión de cobranzas arroja que el nivel de confianza es el 40% por lo tanto el nivel es bajo, por lo que el nivel de riesgo en Mercantil Makamba es alto.

Se anexa el cuadro con los indicadores con los que Mercantil Makamba podrá verificar la efectividad de la labor realizada por sus colaboradores y por ende mejorar sus resultados económicos.

Es todo cuanto puedo informar de la evaluación realizada a la gestión de crédito y cobranza de Mercantil Makamba.

Atentamente,

María Fernanda Zamora Castillo

Investigadora

## **FASE CINCO: SUPERVISIÓN Y MONITOREO**

Es el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo, y por supuesto la encargada de evaluar el control interno, ya que es importante monitorear el control interno para determinar si éste está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

Los métodos que se proponen servirán de base para establecer la efectividad del sistema de control interno que adoptará Mercantil Makamba.

### **Método de Narración descriptiva**

Los diagramas de flujo son representaciones gráficas de la secuencia de las operaciones de un determinado sistema de una forma cronológica que se produce en cada operación.

Este método es utilizado conjuntamente con gráficas, con el propósito de entender éste último en mejor forma, ya que los solo gráficos muchas veces no se logra entender, haciendo indispensable la narración descriptiva.

### **Método de matrices.**

El uso de matrices permite una mejor localización de debilidades de control interno.

Para su elaboración, debe llevarse a cabo de los siguientes procedimientos previos:

Completar un cuestionario segregado por áreas básicas, indicando el nombre de los funcionarios y empleados y el tipo de funciones que desempeñan.

## **6.8 Administración de la Propuesta**

Con la guía propuesta para la correcta Gestión de cobros en el local comercial denominado Mercantil Makamba, la administración de la propuesta estará a cargo de las siguientes personas:

Gerente.- quien será la persona responsable de tomar las mejores decisiones para mejorar el proceso de gestión de cobros en Mercantil Makamba, por medio de la promulgación y disposición de la aplicación del Modelo de Control Interno planteado en el presente estudio, ya que como se demostró, este ayudará a mejorar los resultados financieros de la institución.

Personal Contable.- Deberá realizar un estudio detallado de las recomendaciones propuestas, y del beneficio que traerá a la empresa la aplicación del modelo de control interno en la gestión de cobranzas de la entidad, aportando activamente al desarrollo de un proceso ordenado para beneficio no solo de la institución sino también para la satisfacción de los clientes.

## **6.9 Plan de Monitoreo y evaluación de la propuesta**

La respectiva ejecución de la propuesta contempla un modelo de Control Interno dirigido a la Gestión de Cobros de Mercantil Makamba, aplicable a los vendedores y al personal Contable, al ser el responsable de la recuperación de la cartera de la entidad.

## **Bibliografía**

- Alcarria, J. (2009). *CONTABILIDAD FINANCIERA I*. Universitat Jaume.
- Andersen, A. (2007). *GESTIÓN DE COBRANZAS*. Chicago.
- Asamblea Nacional. (20 de Mayo de 2015). *Registro Oficial*. Recuperado el 25 de Mayo de 2015, de dkdkdkdkl
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (SEPTIEMBRE de 2012).  
*<http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro092012.pdf>*.
- Bayardo, M. G. (2005). *INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA I*. México: Editorial Progreso. Obtenido de Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 3(1).
- Bernard. (1973). *ESTADISTICA APLICADA, TÉCNICAS DE LAS ESTADISTICAS MODERNAS*. Texas: Limusa.
- Bravo Valdiviezo, M. (2012). *CONTABILIDAD GENERAL*. Quito: CAámara Ecuatoriana del Libro.
- Cantún, G. (2005). *CONTABILIDAD FINANCIERA*. Monterrey: INTERAMERICANA EDITORES S. A.
- CASHPOT COLECCIÓN*. (2008). Obtenido de <http://www.cash-pot.com.ar/sistema-de-gestion-de-cobranzas.aspx>
- Delgado Ugarte, J. I. (2000). *MANUAL PRÁCTICO DE GESTIÓN DE TESORERÍA DE EMPRESAS*. España: DIAZ DE SANTOS, S. A.

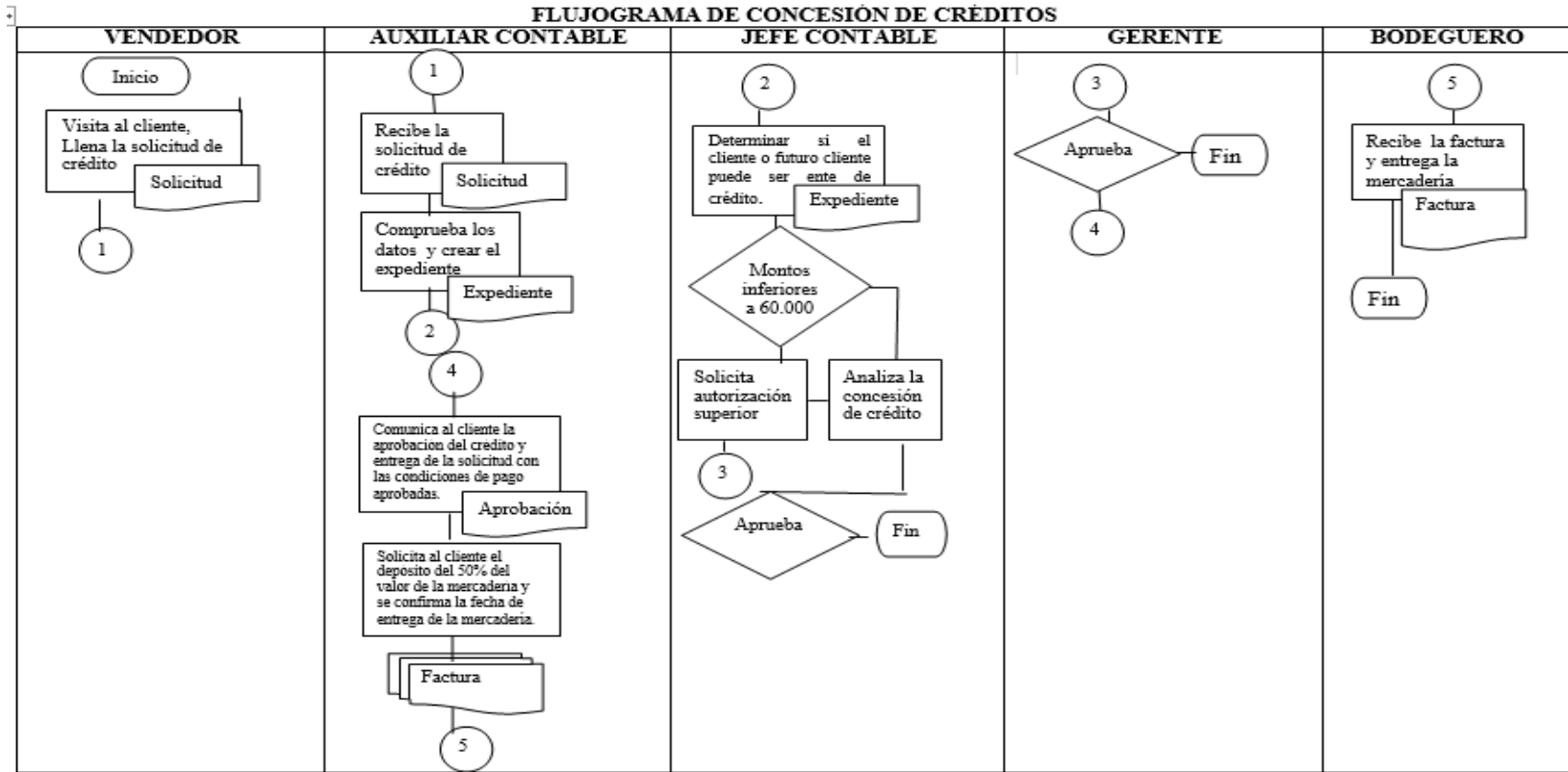
- Gómez, G. E. (11 de Octubre de 2001). *GEÓPOLIS*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/gestion-financiera-frente-nuevas-formas-organizacion/>
- Guzmán Vásquez, d. (2005). *CONTABILIDAD FINANCIERA*. Bogota: Centro Editorial.
- Landean, R. (2007). *ELABORACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN*. Venezuela: ALFA.
- León García, O. (1999). *GESTIÓN FINANCIERA*. Colombia: EVA.
- Mantilla Samuel, A. (2007). *CONTROL INTERNO INFORME COSO*. Bogotá: EDITORIAL KIMPRES LTDA.
- María Alexandra Alvarado Veletanga, S. P. (2011). PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO, APLICADO A LA EMPRESA ELECTRO INSTALACIONES EN LA CIUDAD DE CUENCA. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Masaquiza, F. A. (2011). LA CONCESIÓN DE CRÉDITOS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENAS GALÁPAGOS AGENCIA SALASAKA. Salasaka, Tungurahua, Ecuador.
- Núñez, T. (2012). La evolución de la gestión de tesorería. *Estrategias Financieras*, 300 -3001.
- Ortega Verdugo, J. (2012). Oproblemas de Liquidez, señales de alerta y medidas paliativas. *Estrategia Financiera*.

- Peña Valencia, L. (2012). *LA MOROSIDAD EN ESPAÑA*. España: EPLICA.
- Rachfield, P. (2009). *COBROS IMPAGADOS, GUÍA PRÁCTICA PARA RECUPERACIÓN DE PERDIDAS*. EDICIONES GESTIÓN.
- SLNE, P. C. (2012). *CONCEPTOS BÁSICOS DE TESORERÍA*. Santiago de Compostela: SEEI GALICIA. S. A.
- Suárez Samper, L. (2012). *Ya Vendiste, Ahora Cobra*. Obtenido de [www.credi.trining.com](http://www.credi.trining.com).
- Tanaka Nakasone, G. (2001). *ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PARA LA TOMA DE DECISIONES*. Perú: FONDO EDITORIAL PUPC.
- Villacís, C. R. (2011). *GESTIÓN DE COBRANZAS Y SU INCIDENCIA EN LA LIQUIDEZ DE LA COMPAÑÍA CENTRO MARCAS EN EL PERIODO OCTUBRE 2009 A MARZO 2010*. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- ZAPATA, R. (2013). *ADMINISTRA TUS CUENTAS POR COBRAR. FINANZAS DE NEGOCIOS*.



**Anexos**

**Anexo1. Flujograma de concesión de crédito**



Elaborado por: Zamora, M. (2015)

### Anexo 3. Indicadores

PROPÓSITO	META	OBJETIVO	TIPO DE INDICADOR	INDICADOR
Adoptar medidas para el mejoramiento de la gestión de cobranzas y mejorar los resultados financieros.	Lograr medir los ingresos de Mercantil Makamba, por concepto de recaudación de la cartera vencida.	Verificar si se ha cumplido con la efectiva gestión de cobranzas.  Medir el impacto y la incidencia en las finanzas de la empresa.	Indicador de gestión	$\frac{\text{Total de ingresos recaudados}}{\text{Total presupuestado}} \times 100$ $\frac{\text{Total Pedidos no entregads a tiempo}}{\text{Total pedidos despachados}}$
	Medir el diseño o formulación de una política.	Verificar si se ejecutan las políticas de créditos y cobranzas en Mercantil Makamba	Indicador de formulación	$\frac{\text{Políticas creadas}}{\text{Políticas aplicadas}}$ $\frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{actividades planificadas}}$
	Medir la gestión de recaudación y su influencia en la liquidez de la empresa	Determinar el porcentaje de dinero recuperado en las ventas con relación al valor que se facturó  Días en que se demora la empresa en recuperar la inversión realizada	Indicador de gestión de estructura financiera, indicador de recaudo	$\frac{\text{Total Facturado}}{\text{Total recaudado}}$ $\frac{\text{Valor anual de ventas}}{\text{Saldo medio de CxC clientes}}$

Optimizar el capital de trabajo con el que cuenta la empresa y obtener un equilibrio financiero en la empresa.	Determinar el monto de capital de trabajo con el que cuenta la empresa.  Determinar la liquidez del activo y la exigibilidad de los recursos financieros	Fondo de Maniobra	$FM = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$ $FM = \text{Capital permanente} - \text{Activo Fijo}$
Asegure el mantenimiento del nivel de liquidez de mercantil Makamba	Determinar el fondo mínimo necesario para el funcionamiento de la empresa.	Fondo de maniobra necesario (método de rotación)	$FM \text{ Económico} = \text{Compras} - \text{Ventas} - \text{Cobro}$ $FM \text{ Cobro} = \frac{365}{\frac{\text{saldo medio de CxC}}{\text{Valor anual de ventas}}}$
Que la empresa se encuentre con equilibrio financiero	Verificar si la empresa cuenta con un adecuado nivel de financiamiento  Determinar la cobertura del activo fijo con los recursos propios y ajenos	Coeficiente Básico de Financiamiento  Financiación del inmovilizado	$CBF = \frac{\text{Capitales permanentes}}{\text{Inmovilizado} + FM \text{ necesario}}$ $FI = \frac{\text{Capitales permanentes}}{\text{Inmovilizado}}$
Alcanzar una mejor rotación de la cartera de la empresa	Verificar la eficiencia de utilización del capital circulante	Rotación del fondo de Maniobra	$FI = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Fondo de Maniobra}}$

Elaborado por: Zamora, M. (2015)