



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

**Análisis de Caso, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad  
y Auditoría CPA.**

**Tema:**

---

**“Actividades de control interno en el manejo de efectivo y sus equivalentes en las  
cobranzas de la empresa MEGAPROFER S.A. de la ciudad de Ambato”.**

---

**Autora: Salazar Castro, Jennifer Lizeth**

**Tutor: Dr. Tobar Vasco, Guido Hernán**

**Ambato -Ecuador**

**2017**

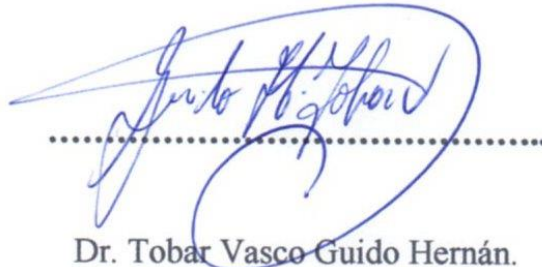
## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Dr. Tobar Vasco Guido Hernán, con cédula de ciudadanía N° 1801449990, en calidad de Tutor del Análisis de Caso sobre el tema: **“ACTIVIDADES DE CONTROL INTERNO EN EL MANEJO DE EFECTIVO Y SUS EQUIVALENTES EN LAS COBRANZAS DE LA EMPRESA MEGAPROFER S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, desarrollado por Jennifer Lizeth Salazar Castro, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado de la Universidad Técnica de Ambato y en 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 los profesores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Julio del 2017

**EL TUTOR**



Dr. Tobar Vasco Guido Hernán.

C.C. 1801449990

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Jennifer Lizeth Salazar Castro, con cédula de ciudadanía N° 1804431250, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Análisis de Caso, bajo el tema: **“ACTIVIDADES DE CONTROL INTERNO EN EL MANEJO DE EFECTIVO Y SUS EQUIVALENTES EN LAS COBRANZAS DE LA EMPRESA MEGAPROFER S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis de datos y resultados son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Análisis de Caso.

Ambato, Julio del 2017

**AUTORA**



.....

Jennifer Lizeth Salazar Castro

C.C. 1804431250

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este análisis de caso, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi análisis de caso, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este análisis de caso, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Julio del 2017

**AUTORA**



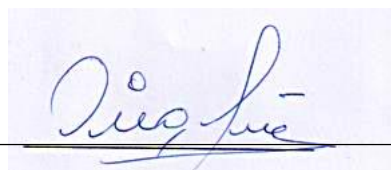
Jennifer Lizeth Salazar Castro

C.C. 1804431250

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO


El Tribunal de Grado, aprueba el Análisis de Caso, sobre el tema: “**ACTIVIDADES DE CONTROL INTERNO EN EL MANEJO DE EFECTIVO Y SUS EQUIVALENTES EN LAS COBRANZAS DE LA EMPRESA MEGAPROFER S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO**”, elaborado por Jennifer Lizeth Salazar Castro estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Julio del 2017




Eco. Mg. Diego Proaño

**PRESIDENTE**



Dr. Santiago Flores

**MIEMBRO CALIFICADOR**



Dra. Cecilia Toscano

**MIEMBRO CALIFICADOR**

## **DEDICATORIA**

Se lo dedico a mis padres Carlos Salazar (+) y Jennifer Castro porque al venir a mi mente su constancia y esfuerzo me llenan de gratitud y admiración, por ser el pilar fundamental en mi formación moral y académica, papito desde el cielo y mamita hoy ven cristalizada una de mis más grandes metas, esto no hubiese sido posible sin sus bendiciones. Les llevo muy dentro de mi corazón.

Jennifer Salazar

## **AGRADECIMIENTO**

En primera instancia a Dios, por ser mi fortaleza en los momentos difíciles, protegerme con su amor y guiar cada uno de mis pasos en mi carrera estudiantil.

A mi mamá Jennifer Castro, por haberme criado y formado con tanto amor.

A mis hermanos, Cristian, Daniel y Erika, por tantos momentos compartidos a quienes anhelo que sus vidas se llenen de triunfos y alegrías.

Un singular agradecimiento al Dr. Guido Tobar, tutor de mi tesis, por el tiempo dedicado a encaminar el presente proyecto y la ayuda para culminar el mismo.

Jennifer Salazar

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

**TEMA:** “ACTIVIDADES DE CONTROL INTERNO EN EL MANEJO DE EFECTIVO Y SUS EQUIVALENTES EN LAS COBRANZAS DE LA EMPRESA MEGAPROFER S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO”

**AUTORA:** Salazar Castro, Jennifer Lizeth

**TUTOR:** Dr. Tobar Vasco, Guido Hernán

**FECHA:** Julio del 2017

**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente análisis de caso tiene como propósito diseñar un modelo de gestión basado en actividades de control interno con políticas, procesos y procedimientos de crédito y cobranzas, con el fin de tener mayor control y custodia en el manejo de efectivo y sus equivalentes en la empresa **MEGAPROFER S.A**, dedicada a la venta al por mayor y menor de artículos de ferretería.

Se analiza todo el proceso de recaudaciones para identificar porque existen saldos vencidos, son por diversos casos como: incumplimiento de plazos, precios no acordados o lo más alarmante, cobros no reportados por el recaudador, de esta manera la importancia del presente estudio, la empresa necesita un modelo de gestión sólido como herramienta de control administrativa y operativa en la área de crédito y cobranzas, comenzando desde el otorgamiento de créditos hasta la recuperación de clientes, así la alta dirección tendrá información sólida para la toma de decisiones.

Con la implementación de la propuesta, se pretende alcanzar diversos controles que guíen al cumplimiento de los objetivos empresariales, como rentabilidad, recuperación de cartera, servicio al cliente, etc., y para su cumplimiento se provee una guía efectiva y completa para la designación de acciones a ejecutarse.

Con estos antecedentes se ha decidido realizar el presente trabajo en la empresa **MEGAPROFER S.A** con el fin de reducir saldos vencidos y obtener información financiera, clara y confiable.

**PALABRAS DESCRIPTORAS:** ACTIVIDADES DE CONTROL INTERNO, AUDITORÍA, COBRANZAS, PROCESOS, MODELO DE GESTION.



**TEHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO  
TEHNICAL UNIVERSITY OF AMABATO  
ACCOUNTING AND AUDIT CAREER**

**TOPIC:** "INTERNAL CONTROL ACTIVITIES IN THE MANAGEMENT OF CASH AND ITS EQUIVALENTS IN THE CHARGES OF THE COMPANY MEGAPROFER S.A. OF THE CITY OF AMBATO "

**AUTHOR:** Salazar Castro, Jennifer Lizeth

**TUTOR:** Dr. Tobar Vasco, Guido Hernán

**DATE:** July 2017

**ABSTRACT**

The purpose of this case analysis is to design a management model based on internal control activities such as credit and collection policies, processes and procedures, in order to have greater control and custody in the management of cash and its equivalents in the company MEGAPROFER SA, dedicated to the wholesale and retail sale of hardware.

The entire process of collections is analyzed to identify the existence of past due balances, since they are for various cases as: returns, breach of deadlines, prices not agreed or most alarming, collections not reported by the collector, in this way the importance of the present Study, the company needs a solid management model as a tool for administrative and operational control in the area of credit and collections, starting from the granting of credits to the recovery of clients, so top management will have information for decision making alone.

With the implementation of the proposal, it is intended to achieve various controls that guide the fulfillment of business objectives, such as profitability, portfolio recovery, customer service, etc., and for its fulfillment provides an effective and complete guide for the designation of Actions to be executed, in order to reduce open portfolio balances.

With this background, it has been decided to carry out the present work in order to reduce overdue balances and obtain financial information, clear and reliable in MEGAPROFER S.A.

**KEY WORDS:** INTERNAL CONTROL ACTIVITIES, AUDIT, COLLECTIONS, PROCESSES, MANAGEMENT MODEL.

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
<b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>2</b>
EL PROBLEMA.....	2
1.1 Tema.....	2
1.2 Planteamiento.....	2
1.2.1 Contextualización.....	2
1.2.1.1 Macro Contextualización.....	2

1.2.1.2 Meso Contextualización.....	4
1.2.1.3 Micro Contextualización.....	5
ÁRBOL DE PROBLEMAS .....	7
1.2.2 Relación causa efecto.....	8
1.2.3 Prognosis .....	9
1.2.4 Formulación del problema .....	9
1.3 Justificación.....	10
1.4 Objetivos .....	11
1.4.1 Objetivo general .....	11
1.4.2 Objetivos específicos .....	11
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>12</b>
MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 Antecedentes investigativos .....	12
2.2 FUNDAMENTACIONES .....	13
2.2.1 Fundamentación Filosófica .....	13
2.2.2 Fundamentación Epistemológica .....	13
2.2.3 Fundamentación Sociológica .....	14
2.2.4 Fundamentación Axiológica .....	14
2.2.5 Fundamentación Legal .....	15
2.3 Categorías Fundamentales .....	19
2.4.1 Subordinación conceptual .....	29
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>57</b>
METODOLOGÍA .....	57
3.1 Enfoque de la Investigación .....	57
3.2 Modalidad Básica de la Investigación.....	57

3.2.1 Investigación de campo .....	57
3.2.2 Investigación bibliográfica – documental .....	58
3.2.3 Investigación Correlacional .....	59
3.3 Operacionalización de las variables .....	60
3.3.1 Variable independiente.....	60
3.3.2 Variables Dependiente .....	62
3.4 Recolección de información.....	33
3.5 Procesamiento y Análisis .....	34
3.5.1 Plan de procesamiento de información .....	34
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>35</b>
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	35
4.1 Análisis de frecuencias.....	35
4.2 Desarrollo de actividades de control en el manejo de efectivo y sus equivalentes en las cobranzas de la empresa MEGAPROFER S.A.....	50
4.3 Conclusiones .....	53
4.4 Recomendaciones.....	53
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>54</b>
PROPUESTA.....	54
5.1 DATOS GENERALES .....	54
5.2 OBJETIVOS .....	58
5.2.1 Objetivo general .....	58
5.2.2 Objetivos específicos.....	58
5.3 JUSTIFICACION .....	58
5.4 FUNDAMENTACIÓN.....	59
5.5 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA .....	62

5.5.1 ANÁLISIS GENERAL DE LA EMPRESA.....	63
5.5.2 ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS A SER ADOPTADAS .....	79
5.5.3 REESTRUCTURAR Y ESTABLECER PROCEDIMIENTOS.....	85
5.5.4 ANÁLISIS DE LAS RECAUDACIONES DE CLIENTES A TRAVÉS DE INDICADORES.....	99
<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>110</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>110</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Tabla No. 1</b> Empresas Comercializadoras .....	5
<b>Tabla No. 2</b> Operacionalización de la variable independiente .....	60
<b>Tabla No. 3</b> Operacionalización de la variable dependiente .....	62
<b>Tabla No. 4</b> Plan de recolección de información .....	33
<b>Tabla No. 5</b> Capacitación del personal .....	35
<b>Tabla No. 6</b> Cumplimiento de objetivos .....	37
<b>Tabla No. 7</b> Manual de Funciones .....	38
<b>Tabla No. 8</b> Ejecución de Funciones .....	39
<b>Tabla No. 9</b> Alcance de Presupuesto .....	40
<b>Tabla No. 10</b> Recuperación de cartera .....	41
<b>Tabla No. 11</b> Satisfacción de Remuneración .....	42
<b>Tabla No. 12</b> Recursos de Trabajo .....	43
<b>Tabla No. 13</b> Uso Inadecuado de Cobranzas .....	44
<b>Tabla No. 14</b> Confirmación de Saldos .....	45
<b>Tabla No. 15</b> Devoluciones .....	46
<b>Tabla No. 16</b> Ruta diaria .....	47
<b>Tabla No. 17</b> Simbología flujograma .....	61
<b>Tabla No. 18</b> Modelo Operativo .....	62
<b>Tabla No. 20</b> Gestiones de Cobranzas .....	64
<b>Tabla No. 21</b> Cuestionario de control interno administrativo .....	48
<b>Tabla No. 22</b> Matriz de indicadores de modelo de gestión .....	100
<b>Tabla No. 23</b> Indicador cartera vencida .....	101
<b>Tabla No. 24</b> Indicador cumplimiento de procesos .....	103

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Gráfico No. 1</b> Actividad Económica Nacional.....	3
<b>Gráfico No. 2</b> Evolución PIB vs Construcción .....	3
<b>Gráfico No. 3</b> Establecimientos por provincias. ....	4
<b>Gráfico No 4.</b> Relación Causa-Efecto.....	7
<b>Gráfico No. 5</b> Categorías Fundamentales .....	19
<b>Gráfico No. 6</b> Subordinación Conceptual Variable Independiente.....	29
<b>Gráfico No. 7</b> Subordinación Conceptual Variable Dependiente .....	30
<b>Gráfico No. 8</b> Plan de recolección de información .....	34
<b>Gráfico No. 9</b> Capacitación del personal .....	36
<b>Gráfico No. 10</b> Cumplimiento de objetivos .....	37
<b>Gráfico No 11</b> Manual de Funciones .....	38
<b>Gráfico No. 12</b> Ejecución de Funciones.....	39
<b>Gráfico No. 13</b> Alcance de Presupuesto.....	40
<b>Gráfico No. 14</b> Recuperación de cartera .....	41
<b>Gráfico No. 15</b> Satisfacción de Remuneración .....	42
<b>Gráfico No. 16</b> Recursos de Trabajo.....	43
<b>Gráfico No. 17</b> Uso Inadecuado de Cobranzas .....	44
<b>Gráfico No. 18</b> Confirmación de Saldos .....	45
<b>Gráfico No.19</b> Devoluciones.....	46
<b>Gráfico No. 20</b> Ruta diaria .....	47
<b>Gráfico No. 21</b> Logotipo .....	55

<b>Gráfico No. 22</b> Política integral .....	57
<b>Gráfico No. 23</b> Modelo de gestión y cobranza.....	66
<b>Gráfico No. 24</b> Ingreso de cobro al sistema contable .....	67
<b>Gráfico No. 25</b> Control de cartera.....	68
<b>Gráfico No. 26</b> Gestión de Cobranza .....	69
<b>Gráfico No. 27</b> Modelo de gestión.....	86
<b>Gráfico No. 28</b> Automatización de procesos .....	89
<b>Gráfico No. 29</b> Automatización de Procesos .....	90
<b>Gráfico No. 30</b> Seguimiento.....	92
<b>Gráfico No. 31</b> Modelo de seguimiento.....	93
<b>Gráfico No. 32</b> Auditoria de control .....	95
<b>Gráfico No. 33</b> Modelo de auditoria de control .....	96
<b>Gráfico No. 34</b> Incentivos .....	98



## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de análisis de caso consta de seis capítulos, los cuales generarán una idea del problema de la empresa y a la vez propondrá políticas y procedimientos para evitar y disminuir el mal uso de las recaudaciones de los clientes de la empresa.

En el **CAPÍTULO I**, se plantea la problemática de la empresa “MEGAPROFER S.A” por tal razón se establece las causas y efectos que atraviesa la empresa, de las cuales se han generado las variables dependiente e independiente, además se plantea la contextualización de la investigación tanto macro, meso y micro. Primordialmente se enfoca en la importancia de llevar a cabo la investigación, a través de la justificación y la formulación de los objetivos a alcanzar.

El **CAPÍTULO II** sustenta, el marco teórico con investigaciones de problemas similares adicional, se citan referencias de autores con sus respectivas teorías, como guía de la investigación estableciendo relación entre las dos variables.

Para el **CAPÍTULO III** abarca, el método que se va a usar para la recolección de información además define a la población y muestra con la que se trabajó.

En el **CAPÍTULO IV** muestra, los resultados que se obtuvo después de la encuesta y cuestionario realizado, su análisis e interpretación.

El **CAPÍTULO V** describe, el modelo operativo propuesto por el estudiante a más de las conclusiones y recomendaciones a ser aplicadas en la empresa para que se desarrollen de mejor manera sus actividades.

Finalmente, el **CAPÍTULO VI** muestra, las fuentes bibliográficas en las que fue necesario basarse para la realización del análisis de caso.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Tema**

“Actividades de control interno en el manejo de efectivo y sus equivalentes en las cobranzas de la empresa MEGAPROFER S.A. de la ciudad de Ambato”.

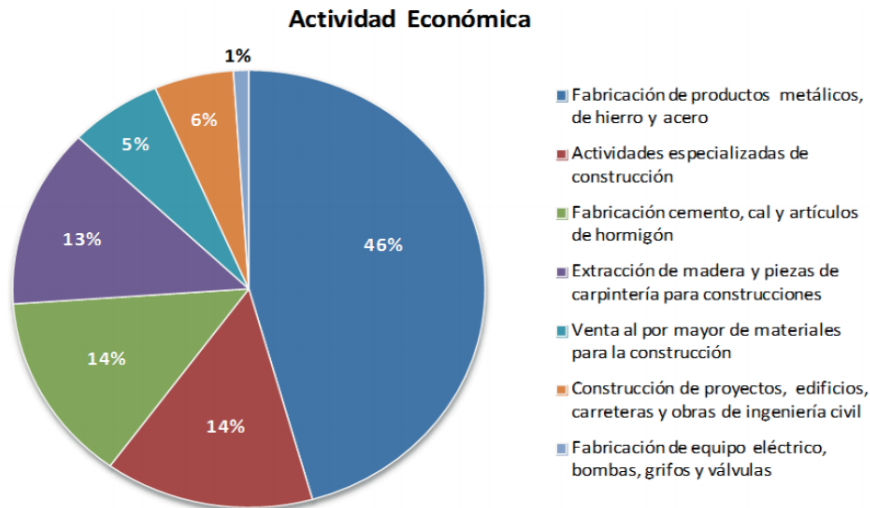
### **1.2 Planteamiento**

#### **1.2.1 Contextualización**

##### **1.2.1.1 Macro Contextualización**

La construcción es un aporte considerable dentro del crecimiento económico del País, por ser generador de múltiples fuentes de empleo, lo que representa estadísticamente el 4,5% del total a nivel nacional.

En el Ecuador existen alrededor de 14.366 establecimientos económicos relacionadas a la construcción como: fabricación de productos metálicos, actividades especializadas de construcción, fabricación de cemento, extracción de madera y piezas de carpintería, venta al por mayor y menor de materiales para la construcción.



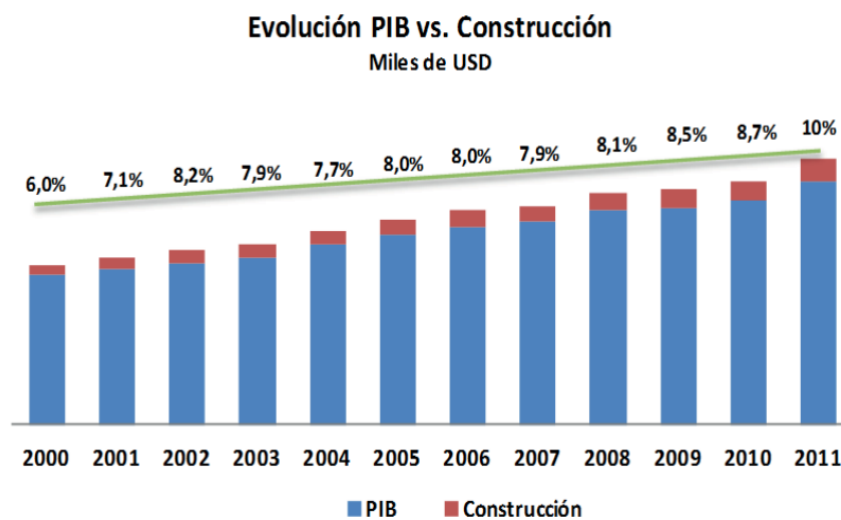
Fuente: Censo Nacional Económico 2010, INEC.  
 Elaboración: Dirección de Estadísticas Económicas, INEC.

**Gráfico No. 1 Actividad Económica Nacional**

Fuente: Investigadora

Elaborado por: INEC

La construcción aporta al Producto Interno Bruto (PIB), manteniendo un crecimiento sostenido entre el año 2000 y 2011. La participación promedio, en este periodo, es del 8%, llegando a su nivel más alto en el año 2011, con una participación del 10% dentro del total del PIB.



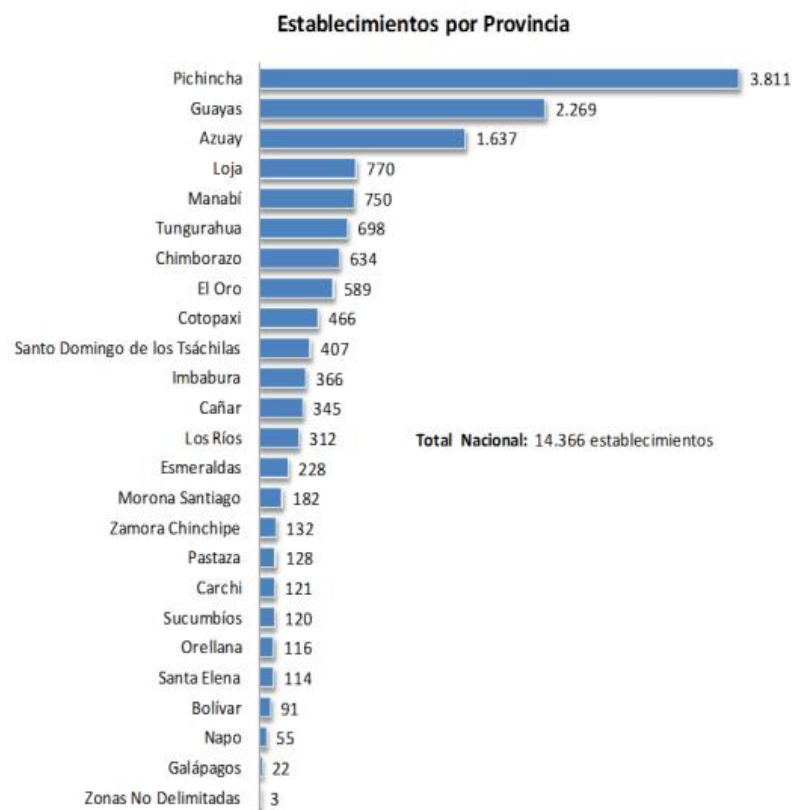
**Gráfico No. 2 Evolución PIB vs Construcción**

Fuente: Investigadora

Elaborado por: INEC

### 1.2.1.2 Meso Contextualización

Tungurahua es la sexta provincia que cuenta con aproximadamente 698 establecimientos relacionados a la construcción, por este motivo es considerada uno de los mayores centros de Comercio e Industria en el país, lo que ha permitido a los pequeños, medianos y grandes emprendimientos encontrar un nicho de mercado y tener la oportunidad de crecer y contribuir con el desarrollo económico del mismo.



Fuente: Censo Nacional Económico 2010, INEC.  
Elaboración: Dirección de Estadísticas Económicas, INEC.




**Gráfico No. 3 Establecimientos por provincias.**

**Fuente:** Investigadora

**Elaborado por:** INEC

En este contexto nacen las empresas comercializadoras de productos ferreteros que agrupan a negocios pequeños, generando un importante flujo de ofertantes y demandantes de estos productos.

Las empresas comercializadoras de mayor aceptación en el mercado de artículos de ferretería en la provincia de Tungurahua son:

Empresa	Logo
Centro ferretero Kiwi	
Megaprofer S.A.	
Megakons S.A	

**Tabla No. 1 Empresas Comercializadoras**

**Fuente:** Investigadora

**Elaborado por:** Jennifer Salazar

En el mercado local de la provincia de Tungurahua, según el censo Económico del 2010, existen alrededor de 70 establecimientos que se dedican actividades de construcción, en una lucha continua de obtener mayor aceptación en el mercado y posesionar su nombre en la mente del consumidor.

### 1.2.1.3 Micro Contextualización

Megaprofer es una empresa líder en la comercialización de productos de ferretería a nivel nacional, esta empresa brinda atención personalizada, precios competitivos y talento humano competente, lo que le ha permitido crecer considerablemente, ubicándose en la posición 329 de las 500 mayores empresas del país.

La empresa cuenta con una amplia gama de productos que asciende alrededor de 5.000 items, maneja líneas de alto reconocimiento nacional como: sika, cablec, incable, platidor, plastigama, teka, FV.

Megaprofer, está ubicada en 4 lugares estratégicos del país, de esta manera llega a

diferentes localidades con el fin de incrementar sus ventas y posicionarse a nivel territorial en cada zona.

- Matriz: Ambato: Panamericana sur Km 6 ½, Vía a Riobamba
- Cuenca: Yanahurco y Antisana
- Quito: José Herboso y Adolfo Otero OE6-266, Como referencia es cerca de la Antigua Jefatura de tránsito (Norte de la ciudad).
- Guayaquil: Cdl. Urdesa Central Av. Victor Emilio Estrada 713 Entre Ficus y Guayacanes

Megaprofer mantiene una lucha continua con sus competidores en precios, plazos, entrega, disponibilidad de productos entre otros, por este motivo la empresa, necesita implementar un control interno en el manejo de efectivo y sus equivalentes en los cobros de clientes.

## ÁRBOL DE PROBLEMAS

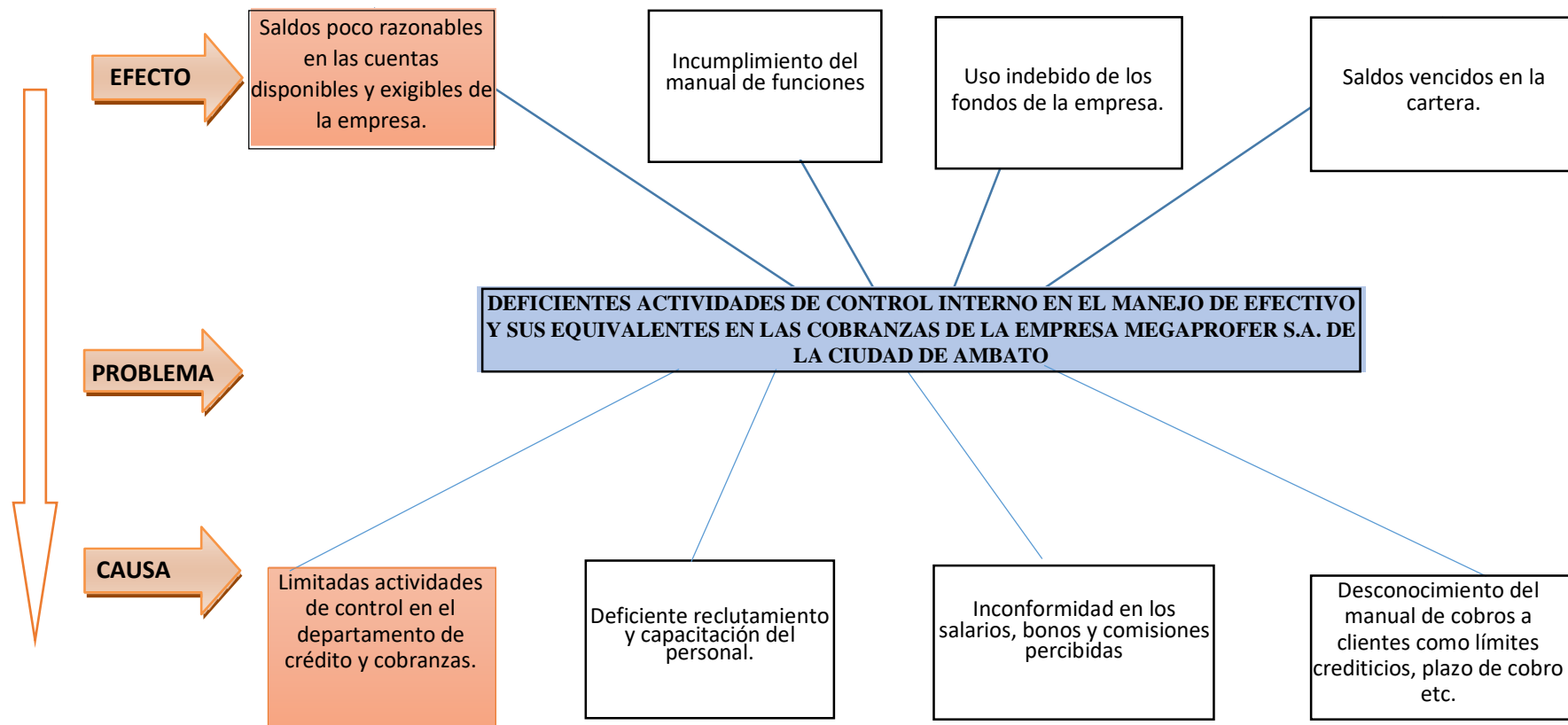


Gráfico No 4. Relación Causa-Efecto

Fuente: Análisis en la empresa Megaprofer S.A

Elaborado por: Jennifer Salazar

### **1.2.2 Relación causa efecto**

MEGAPROFER S.A, al no poseer actividades de control interno en el proceso de cobranzas la organización no tiene un manejo eficiente de los cobros, el problema es evidente al momento de cotejar saldos vencidos con los clientes, porque se detecta que existen cobros que no han sido reportados por los vendedores, lo cual afecta al cumplimiento de los objetivos de la área de crédito, cobranzas y ventas, por ende a la cuenta por cobrar en los Estados Financieros.

La empresa al no reclutar correctamente a los empleados, corre el riesgo de que estas personas no cumplan con las funciones que se les ha predispuesto.

Las fallas en materia de selección, capacitación, planificación de necesidades, motivación, salarios, ocasiona disminución en la productividad del personal, unos de los aspectos más relevantes que está en riesgo, es la lealtad de estos con la empresa, lo que se puede dar el deficiente uso de los recursos económicos, insatisfacción de los clientes, y como resultante de todo ello caída en la rentabilidad.

Es importante cuando se vende a crédito seleccionar a los clientes, sus límites crediticios, los plazos de pago, para gestionar eficientemente las cobranzas. Al no cumplir con estos aspectos la empresa podría encontrarse en una situación de iliquidez.



### **1.2.3 Prognosis**

Un adecuado y eficaz sistema de control interno en la empresa MEGAPROFER S.A, será factor determinante para la implementación y ejecución de un examen minucioso de las políticas internas, normas, procedimientos existentes en el proceso de cobranzas.

Si MEGAPROFER S.A. no implementa actividades de control interno sostenibles en los cobros a clientes, es muy probable que se vea afectada en el cumplimiento de objetivos y tenga desventaja frente a la competencia ferretera generando el uso inadecuado de los recursos, falencias en materia de seguridad como fraudes, errores operativos, financieros, que dan como resultado considerables pérdidas para la economía de la misma.

### **1.2.4 Formulación del problema**

¿En qué forma influyen las actividades de control interno en las cobranzas de la empresa MEGAPROFER de la ciudad de Ambato?

### **1.3 Justificación**

La empresa MEGAPROFER S.A posee una cartera de 15 millones de dólares y 4700 clientes aproximadamente, por esta razón el presente análisis de caso es primordial para dicha empresa, porque se establecerá un proceso de control en las cobranzas de efectivo y sus equivalentes.

Una vez realizado un diagnóstico de la situación actual de cobros a clientes en MEGAPROFER S.A. se realizará una encuesta dirigida a los agentes vendedores, para determinar por qué existen inconsistencias en los cobros, y finalmente se establecerá un proceso que se ajuste a las necesidades y obligaciones que tiene la empresa.

Una vez encontrados los antecedentes del presente estudio de caso, se implementará un sistema automatizado con actividades de control, que permitan que su implementación sea inmediata.

Este estudio de caso establecerá procesos que sirvan como soporte para futuros cambios en el manejo de los cobros que son muy necesarios en la empresa, puesto que este proceso se realizará con el objetivo de disminuir inconsistencias en cobros de cartera.

Una vez realizado estos correctivos la empresa MEGAPROFER S.A. podrá salvaguardar sus recursos y proporcionar información fiable y eficaz.

Finalmente este análisis de caso en la empresa MEGAPROFER S.A, es realizable porque disponemos de recursos económicos, materiales, apertura y respaldo del jefe de crédito y cobranzas, finalmente este estudio ayudará a obtener una mejor visión al momento de tomar decisiones.

Por ello se justifica el desarrollo del análisis de caso acerca de actividades de control en las cobranzas de efectivo y sus equivalentes en mencionada empresa.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

Evaluar las actividades de control en las cobranzas en efectivo y sus equivalentes de los clientes con la finalidad de mejorar los procesos existentes en la empresa Megaprofer S.A.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Analizar los procedimientos de cobranzas de la empresa MEGAPROFER S. A., para saber en qué situación se encuentra la misma respecto a las actividades de control interno.
- Determinar la razonabilidad de las cuentas disponibles y exigibles de la empresa MEGAPROFER S. A.
- Proponer un modelo de gestión con actividades de control interno en el manejo de efectivo y sus equivalentes considerando procedimientos y políticas en las cobranzas de clientes, para normar el buen funcionamiento de la empresa y dar solución al estudio de caso.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes investigativos**

Para el análisis de caso de la empresa MEGAPROFER S.A., sobre las actividades de control interno en los cobros de clientes, se ha realizado una profunda investigación, basada en el siguiente análisis.

En la Universidad Técnica Particular de Loja, se encontró el trabajo de MALDONADO ESPINEL, Mónica Judith y VINTIMILLA HERMIDA, Olga Marcela. (2009), cuyo tema es “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CREDITO Y COBRANZAS EFICAZ, PARA LA GESTIÓN EFECTIVA DE LA EMPRESA “LUIS F. ESPINOZA FERRETERIA MUNDIAL C. A.” EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL EN EL AÑO 2007”; el mismo que detalla las siguientes conclusiones;

La Política de Crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito.

Los estándares de crédito de la empresa, definen el criterio mínimo para conceder crédito a un cliente. Asuntos tales como evaluaciones de crédito, referencias, periodos promedio de pago y ciertos índices financieros ofrecen una base cuantitativa para establecer y hacer cumplir los estándares de crédito.

No existe un modelo estratégico ni el establecimiento de políticas para el cumplimiento de los objetivos, por lo tanto las actividades de control interno no se desarrollan con normalidad.

Tomando las conclusiones citadas se precisa a las actividades de control interno como base indispensable en el logro de los objetivos empresariales; en el caso específico de la empresa MEGAPROFER S.A., no dispone de un sistema moderno y técnico con bases sólidas que le permita tener una revisión adecuada de cada cobranza y mucho menos políticas establecidas para verificar el cumplimiento de las mismas.

## **2.2 FUNDAMENTACIONES**

### **2.2.1 Fundamentación Filosófica**

Basándonos en el criterio del autor (Cedeño Loor, Rody, 2010), en donde define que el Paradigma CRITICO-PROPOSITIVO busca:

*“Integrar a los actores sociales en el proceso de la investigación para que estos sean los protagonistas de su propio desarrollo; estudiantes, profesores, clérigos y legos.*

*Este paradigma es crítico porque cuestiona los esquemas de hacer investigación comprometida con la “lógica instrumental del poder” e impugna las explicaciones de causalidad lineal; y es propositiva, porque la investigación no se detiene en lamentaciones diagnósticas de las necesidades y/o los fenómenos, sino que plantea propuesta de solución construida en un clima de sinergia y proactividad.” Pág. 16*

El presente análisis de caso, acerca de las actividades de control en las cobranzas de la empresa “MEGAPROFER S.A.” se fundamenta en el paradigma CRÍTICO – PROPOSITIVO, que nos ayudará a tener una imagen amplia de la situación real en cuanto a los cobros de clientes, con el fin de obtener soluciones prácticas y viables en el departamento de crédito y cobranzas.

### **2.2.2 Fundamentación Epistemológica**

Con el fin de entender la realidad del presente estudio de caso se analiza el

conocimiento y los criterios por los cuales se lo justifica, definiendo los conceptos epistémicos como la eficiencia, eficacia, realidad y honestidad.

En el área de crédito y cobranzas se observa procedimientos, funciones y actividades de control de manera cotidiana de los cuales se determinarán, posibles deficiencias en la estructura, con el fin de exponer recomendaciones que reformen el proceso actual e implique el logro de los objetivos.

### **2.2.3 Fundamentación Sociológica**

La presente investigación tiene un enfoque social, puesto que al determinar las causas del mal manejo de cobranzas y recaudaciones se beneficiará considerablemente a tres entes importantes:

- La **empresa** que mediante el cumplimiento de objetivos obtendrá un mayor desarrollo organizacional, ubicándose por delante de la competencia en territorio.
- Los **empleados** quienes alcanzarían sus metas, percibiendo mayores beneficios laborales y sustentables para sus familias; y,
- Los **clientes** quienes tendrán mayor confianza en la empresa debido a la calidad del producto y servicio ofertado.

### **2.2.4 Fundamentación Axiológica**

La presente investigación busca rescatar los valores de todo ser humano, creando un ambiente adecuado de trabajo y de esta manera incrementar la eficiencia, productividad, honestidad, iniciativa y trabajo en equipo, así se logrará no solo un desarrollo económico sino también axiológico que mediante motivación y charlas se pueda desarrollar un espíritu emprendedor de todos quienes conforman la organización.

### **2.2.5 Fundamentación Legal**

Para el desarrollo del presente estudio de caso, el investigador revisara, leyes, códigos, reglamentos y resoluciones que hagan mención sobre control interno en las cobranzas de la organización.

Según la **LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO**, Capítulo I,

Artículo 8 Inciso 1:

#### **INGRESOS DE FUENTE ECUATORIANA**

Art. 8.- Ingresos de fuente ecuatoriana.- Se considerarán de fuente ecuatoriana los siguientes ingresos:

1.- Los que perciban los ecuatorianos y extranjeros por actividades laborales, profesionales, comerciales, industriales, agropecuarias, mineras, de servicios y otras de carácter económico realizadas en territorio ecuatoriano, salvo los percibidos por personas naturales no residentes en el país por servicios ocasionales prestados en el Ecuador, cuando su remuneración u honorarios son pagados por sociedades extranjeras y forman parte de los ingresos percibidos por ésta, sujetos a retención en la fuente o exentos; o cuando han sido pagados en el exterior por dichas sociedades extranjeras sin cargo al gasto de sociedades constituidas, domiciliadas o con establecimiento permanente en el Ecuador. Se entenderá por servicios ocasionales cuando la permanencia en el país sea inferior a seis meses consecutivos o no en un mismo año calendario;

Según la **LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO**, **Capítulo VI: CONTABILIDAD Y ESTADOS FINANCIEROS**, en el Art. 19.- Obligación de llevar contabilidad.- Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso se establezcan en el Reglamento, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares.

Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital u obtengan ingresos inferiores a los previstos en el inciso anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible.

Art. 20.- Principios generales.- La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América, tomando en consideración los principios contables de general aceptación, para registrar el movimiento económico y determinar el estado de situación financiera y los resultados imputables al respectivo ejercicio impositivo.

Art. 21.- Estados financieros.- Los estados financieros servirán de base para la presentación de las declaraciones de impuestos, así como también para su presentación a la Superintendencia de Compañías y a la Superintendencia de Bancos y Seguros, según el caso. Las entidades financieras así como las entidades y organismos del sector público que, para cualquier trámite, requieran conocer sobre la situación financiera de las empresas, exigirán la presentación de los mismos estados financieros que sirvieron para fines tributarios.

## **LEY DE CHEQUES**

ARTÍCULO 8.- Los depósitos, retiros de fondos, créditos, débitos y cualquier otra transacción permitida en cuentas de depósitos monetarios, efectuados a través de medios electrónicos o electromecánicos, deberán estar sustentados por un acuerdo escrito entre el banco y el titular de la cuenta, en el que deberán constar, por lo menos, las siguientes condiciones:

- 8.1 La responsabilidad del cliente respecto de las transacciones que efectuare a través de estos medios;
- 8.2 La responsabilidad del cliente de mantener en secreto la clave o seguridades a él asignadas, así como los cambios de claves que se efectuaren. Igual responsabilidad tendrá con respecto a las claves o seguridades adicionales por él solicitadas y otorgadas por el banco; y,
- 8.3 Las entidades bancarias estarán obligadas a mantener los controles y



resguardos que garanticen las seguridades físicas y tecnológicas de este tipo de transacciones, tomando en cuenta los riesgos inherentes a su operatividad.

### **NEA 13 Evidencia de Auditoría Consideraciones Adicionales para partidas específicas PARTE B: Confirmación de Cuentas por Cobrar.**

Cuando las cuentas por cobrar son de carácter significativo para los estados financieros y cuando es razonable esperar que los deudores responderán, el auditor ordinariamente deberá planificar obtener confirmación directa de las cuentas por cobrar o asientos individuales en el saldo de una cuenta.

#### **Normas de Auditoría Generalmente aceptadas (Suficiencia de la evidencia)**

La confirmación de cuentas por cobrar requiere la comunicación directa con los Deudores; el método y el tiempo de requerir tal confirmación y la cantidad que debe ser requerida son determinadas por el auditor. Asuntos tales como el grado de control interno al cual las cuentas por cobrar están sujetas, la aparente posibilidad de disputas, errores o irregularidades en las cuentas y la probabilidad de que las circulares para confirmación puedan no tener consideración por parte del cliente así como también la materialidad de las cuentas encontradas son factores que deben ser considerados por el auditor al seleccionar el método, extensión y el tiempo de sus procedimientos para confirmación.

Las Normas Internacionales de Auditoría se deberán aplicar en las auditorías de los estados financieros. Las NIA contienen principios y procedimientos básicos y esenciales para el auditor. Estos deberán ser interpretados en el contexto de la aplicación en el momento de la auditoría.

#### **Normativa internacional auditoría – NIAs**

Las NIAs permiten el logro más efectivo de una auditoría ya que son diseñadas para que el auditor exprese niveles de certidumbre, alto y moderado respectivamente, en relación con la existencia o no de errores materiales en la información

Algunas de las normas internacionales de auditoría:

#### NIA 11.- Fraude y error

Esta norma trata la responsabilidad del auditor para la detección de información errónea que puede ser fraude o error, proporciona una guía con respecto a los procedimientos que debe aplicar el auditor cuando encuentra situaciones que son motivo de sospecha o cuando determina que ha ocurrido un fraude o error.

#### NIA 220 - Control de calidad de la auditoría de estados financieros.

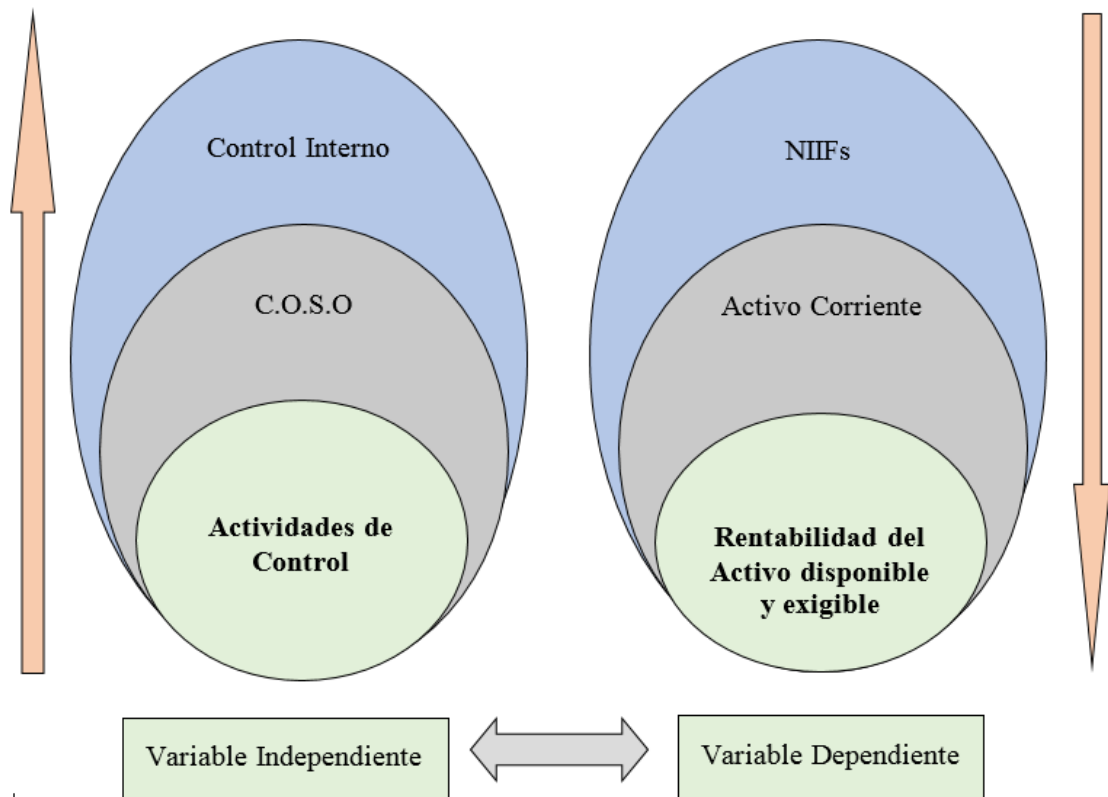
La norma trata de la responsabilidad específica que tiene el auditor en relación con los procedimientos de control de calidad de una auditoría de estados financieros.

#### NIA 505 – Procedimientos de confirmación externa.

El NIA esta norma realiza confirmación externa, diseña y aplica diversos procedimientos con el fin de obtener evidencia de auditoría relevante y fiable.

Confirmación externa: evidencia de auditoría obtenida mediante una respuesta directa escrita de un tercero (la parte confirmante) dirigida al auditor, en formato papel, en soporte electrónico u otro medio.

### 2.3 Categorías Fundamentales



**Gráfico No. 5 Categorías Fundamentales**

Fuente: Oswaldo Fonseca Luna . (2011). Sistemas de Control Interno para Organizaciones.

Loring, Jaime. (2010). La gestión financiera. En V. Horne, Fundamentos de Administración Financiera (págs. 2 69). Barcelona Lima: Instituto de Investigación en Accountability y Control IICO

**Elaborado por:** Jennifer Salazar

### 2.4.1 Subordinación conceptual

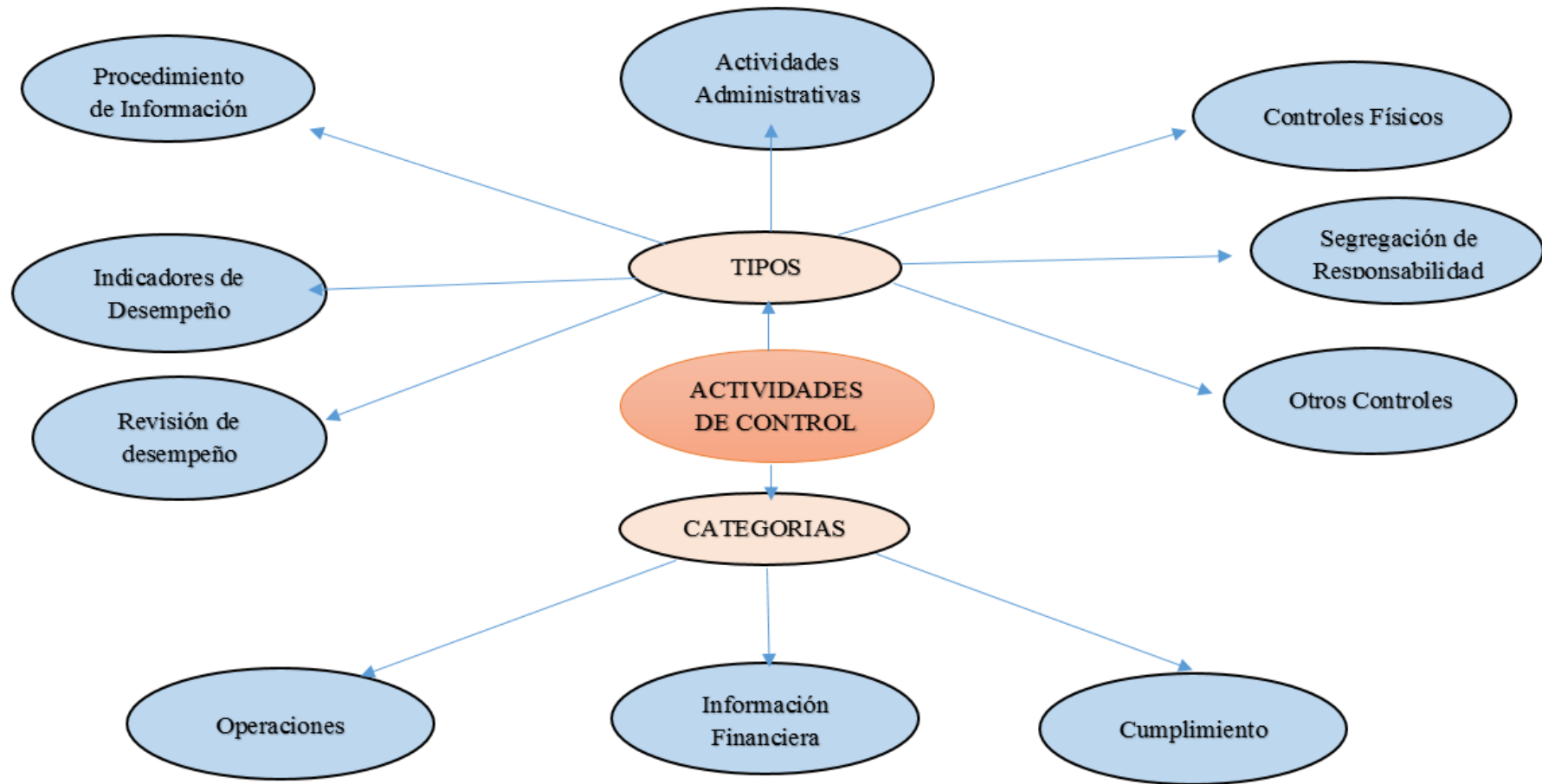


Gráfico No. 6 Subordinación Conceptual Variable Independiente

Fuente: “AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO”, Primera Edición. Editorial Nomos S.A. Santafé de Bogotá – Colombia. Págs.: 601

Elaborado por: Jennifer Salazar

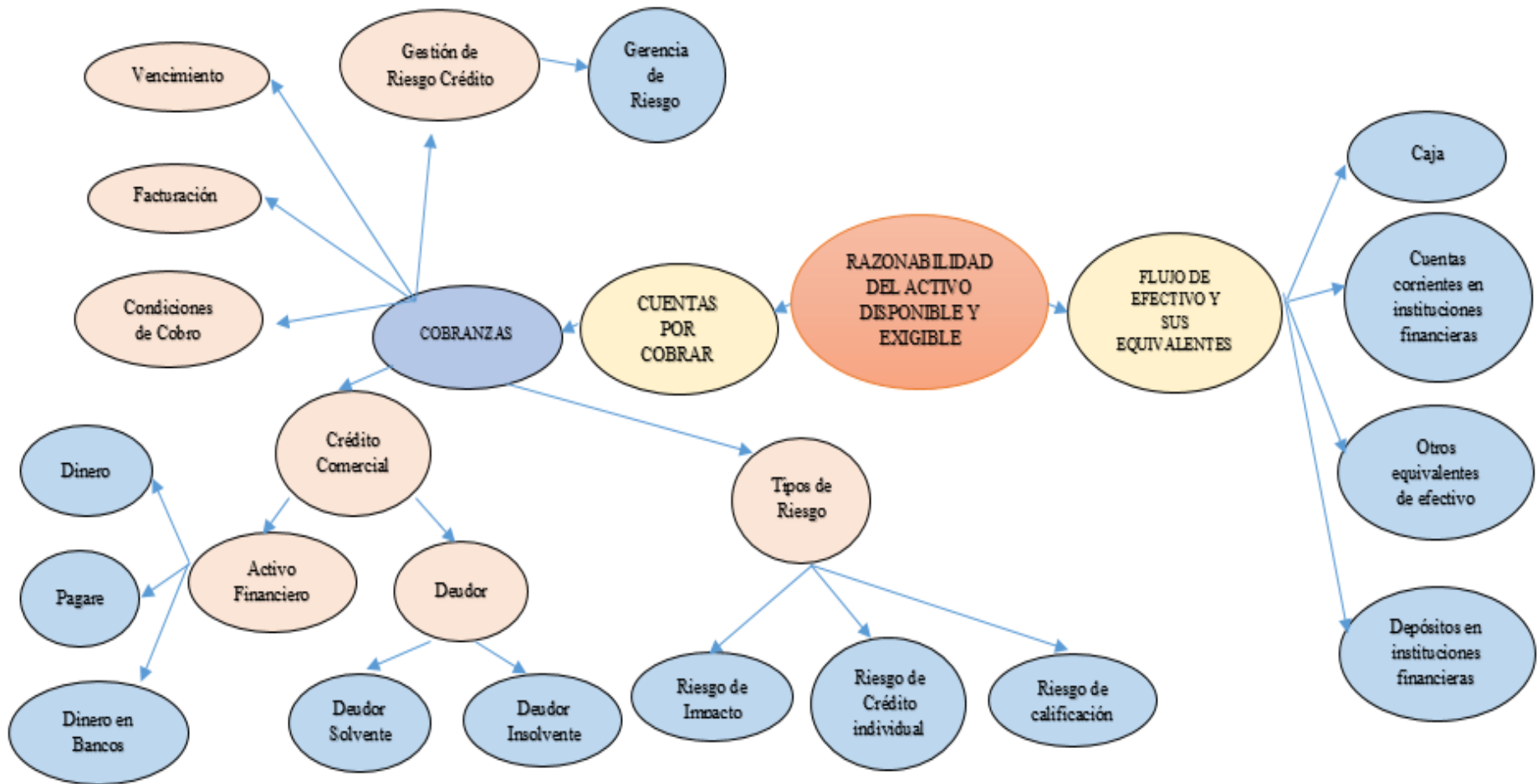


Gráfico No. 7 Subordinación Conceptual Variable Dependiente

Fuente: © Ediciones Caballero Bustamante S.A.C., (2010), D.Leg. N° 822 (22.04.96), Dinámica contable, web: www.caballerobustamante.com.pe

Elaborado por: Jennifer Salazar

## **Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan la variable del problema**

### **Marco Conceptual Variable Independiente**

#### **CONTROL INTERNO**

GALICIA, A. (2008). Auditoria, Calidad. México. Dispone en su artículo científico: [www.degerencia.com/galcru](http://www.degerencia.com/galcru). Lo siguiente:

*“El control Interno dentro de la organización. Es importante mencionar que control es un plan en donde se preverán todas las medidas administrativas dentro de la entidad para el logro de los objetivos; de ahí que el control interno sea un plan de organización donde se establecen las políticas y procedimientos que persigue la entidad con el fin de salvaguardar los recursos con que cuenta, verificar la exactitud y veracidad de la información para promover la eficiencia en la operaciones y estimular la aplicación de las políticas para el logro de metas y objetivos programados. De aquí que la efectividad del control interno dependa de gran medida de la integridad y de los valores éticos del personal que diseña, administra y vigila el control interno de la entidad”.*

Se puede definir al control interno como un conjunto de normas orientadas al cumplimiento de objetivos establecidos por la organización. En fin el control interno es un proceso de observación entre las funciones ejecutadas con normalidad en la entidad y organismos regulados, así fijar si se está cumpliendo lo establecido por la alta dirección.

#### **IMPORTANCIA:**

Toda empresa privada, pública o mixta, sea comercial, industrial o financiera, debe tener herramientas de control, como un sistema que arroje cifras, informes, reportes seguros y confiables.

#### **Fundamentos del control interno**

Dentro de los fundamentos del control interno son:

- Obtener información oportuna, confiable, segura que aporte a toma de decisiones acertadas en una empresa pública, privada o mixta.

- Salvaguardar los bienes, valores, propiedades, activos, etc., con el fin de evitar malos manejos, fraudes, robos etc.
- Promover y fomentar la eficiencia de las operaciones de la empresa.

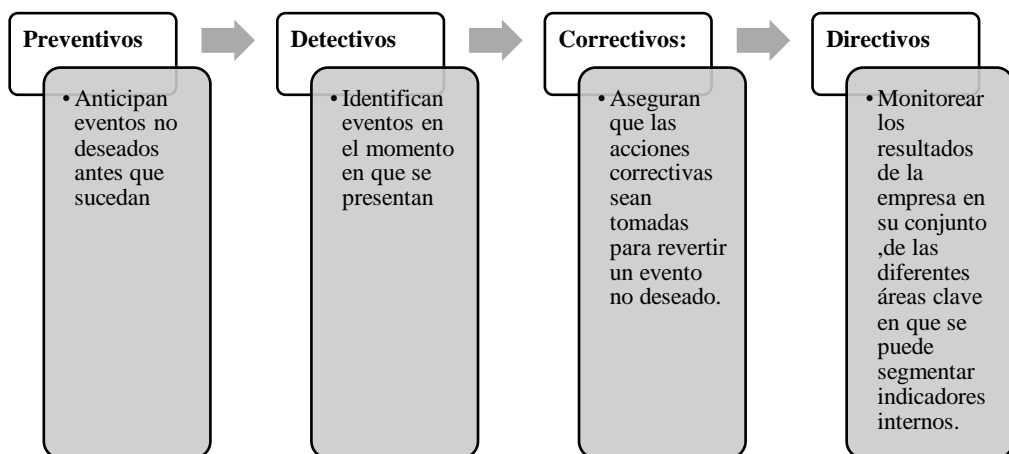
### OBJETIVOS:

Los objetivos del control interno son:

- Prevenir fraudes
- Descubrir robos o malversaciones
- Obtener información oportuna
- Localizar errores administrativos, contables y financieros
- Proteger y salvaguardar bienes, valores etc.
- Promover la eficiencia del personal
- Detectar desperdicios innecesarios de materiales, tiempo, etc.

### TIPOS DE CONTROLES

Los controles fueron diseñados para cumplir varias funciones como:



**Gráfico No.8 Tipos de controles**

**Fuente:** Rodrigo Gaitan.(2007). Administración o Gestión de Riesgos E.R.M y la Auditoría Interna. ECOE EDICIONES.

**Elaborado por:** Jennifer Salazar

## PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO GENERALES

El control interno es un proceso ejecutado por el personal de la organización, la misma es infalible y solo proporciona seguridad razonable, por este motivo no existe un orden universal para su ejecución y se establece principios que guíen su ejecución.

- Fijar las responsabilidades
- Una sola persona no debe manejar completamente una transacción comercial.
- Debe existir un reclutamiento de personal cuidadoso y a su vez brindar una capacitación continua que representa al futuro mayor rendimiento, es decir empleados más activos
- Establecer manuales de funciones.

## VIGILANCIA

Para obtener una alta eficiencia en el sistema de control interno es necesario tener una vigilancia periódica por parte del gerente general, contador, auditores internos y externos.

En general las empresas que ejecutan procesos monótonos, se apartan de las reglas establecidas por esta razón se debe ejecutar una vigilancia metódica para que el control interno no decaiga y pierda eficiencia.

## MÉTODOS DE EVALUACIÓN

### **Método Descriptivo**

Es una descripción de los procedimientos ejecutados por el control interno que están divididos en departamentos y cargos.

### **Método Gráfico**

Es la representación simbólica de los documentos auditados por una entidad, o más conocidos como diagramas de flujos, representa operaciones, movimientos, demoras y procedimientos de archivo referentes al proceso descrito.

Con la aplicación de este método el auditor podrá identificar fácilmente las actividades que duplicadas o si se ejecutan funciones de carácter incompatible.



### **Método de cuestionarios**

Es un listado de preguntas elaboradas por el auditor basadas en el conocimiento pleno de la organización, con el fin de que se formule únicamente preguntas susceptibles eliminando aquellas respuesta NA (no aplicables) con el fin de identificar posibles deficiencias de control interno.

### **Evaluación utilizando el método COSO**

La aplicación de este método obliga a los auditores a considerar los nuevos elementos de Control Interno, Ambiente de control, Evaluación de riesgo, Actividades de control, información comunicación y vigilancia: consecuentemente, deben involucrarse en el conocimiento del entorno interno y externo en el que se desenvuelve la empresa auditada, lo cual se logra mediante la aplicación de matrices a través de las cuales se obtiene información para estructurar una adecuada planificación que le permita al auditor con una seguridad razonable aseverar que la información financiera presenta está exenta de errores o irregularidades de carácter significativo y su opinión esté debidamente fundamentada.

PÉREZ SOLÓRZANO, Pedro Manuel (2007), Auditoría, Cinco Componentes de Auditoría de control: Dispone en: [http://www.degerencia.com/articulo/los\\_cinco\\_componentes\\_del\\_control\\_interno](http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno) lo siguiente:

El control interno consiste de los siguientes cinco componentes interrelacionados.

- a. *“El **ambiente de control** establece el tono de una organización, influyendo la conciencia de control de la gente. Constituye el fundamento de los otros componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura”.*
- b. *“La **valoración del riesgo** es la identificación de la entidad y el análisis de los riesgos importantes para lograr los objetivos, formando una base para la determinación de como los riesgos deben ser manejados”.*
- c. *“Las **actividades de control** las constituyen las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la gerencia son llevadas a cabo”.*

- d. *“La **información y comunicación** representan la identificación, captura e intercambio de la información en una forma y tiempo que permita a la gente llevar a cabo sus responsabilidades”.*
- e. *“La **vigilancia** es un proceso que asegura la calidad del control interno sobre el tiempo”.*

## RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS Y COMPONENTES

Existe una relación estrecha entre los objetivos y los componentes de una organización, la entidad lucha por cumplirlos porque representan las necesidades primordiales de la entidad.

### **Objetivos:**

- Información Financiera
- Operaciones
- Cumplimiento

### **Componentes:**

- Ambiente de Control
- Valoración del riesgo
- Información y Comunicación
- Vigilancia

## **OBJETIVO DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA**

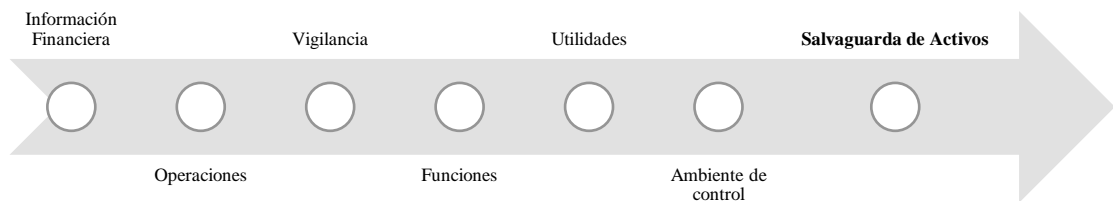
Los controles que son importantes para la auditoría son parte de los objetivos de la entidad que son razonablemente presentados en conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

## **OPERACIONES Y CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**

Los objetivos llegan a ser muy importantes porque son parte del proceso de auditoría, y corresponde a la información que el auditor evalúa o usa en los procesos de la misma. Es decir cuando la entidad tiene objetivos y controles relativos que no son importantes no es necesario considerarlos.

## SALVAGUARDA DE ACTIVOS

El control interno está en contra de la adquisición de los activos no autorizados, por este motivo existen controles relativos en la información financiera y operacional y se enfoca en algunos aspectos como:



### Gráfico No.10 Tipos de controles

**Fuente:** PÉREZ SOLÓRZANO, Pedro Manuel (2007), Auditoría, Cinco Componentes de Auditoría de control: [http://www.degerencia.com/articulo/los\\_cinco\\_componentes\\_del\\_control\\_interno](http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno).

**Elaborado por:** Jennifer Salazar

## APLICACIÓN DE COMPONENTES A UNA AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS

Los cinco componentes del control interno, son aplicables para la auditoría de cada entidad. Los componentes deberán ser considerados en el contexto de lo siguiente:



**Gráfico No. Enfoques del control interno**

**Fuente:** PÉREZ SOLÓRZANO, Pedro Manuel (2007), Auditoría, Cinco Componentes de Auditoria de control: [http://www.degerencia.com/articulo/los\\_cinco\\_componentes\\_del\\_control\\_interno](http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno).

**Elaborado por:** Jennifer Salazar

## **ACTIVIDADES DE CONTROL**

PEREZ, P. M. (2007). Auditoria. Dispone en su artículo científico: [http://www.degerencia.com/articulo/los\\_cinco\\_componentes\\_del\\_control\\_interno](http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno). Lo siguiente:

*“Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.”*

*“Deben establecerse y ajustarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo en forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la unidad”.*

Deben establecerse y ajustarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo en forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la unidad.

Las actividades de control existen a través de toda la organización y se dan en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, e incluyen cosas tales como; aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, y segregación de funciones.

En algunos entornos, las actividades de control se clasifican en; controles preventivos, controles de detección, controles correctivos, controles manuales o de usuario, controles informáticos o de tecnología de información, y controles de la dirección. Independientemente de la clasificación que se adopte, las actividades de control deben ser adecuadas para los riesgos.

Hay muchas posibilidades diferentes en lo relativo a actividades concretas de control, lo importante es que se combinen para formar una estructura coherente de control global.

Las empresas pueden llegar a padecer un exceso de controles hasta el punto que las actividades de control les impidan operar de manera eficiente, lo que disminuye la calidad del sistema de control. Por ejemplo, un proceso de aprobación que requiera firmas diferentes puede no ser tan eficaz como un proceso que requiera una o dos firmas autorizadas de funcionarios componentes que realmente verifiquen lo que están aprobando antes de estampar su firma. Un gran número de actividades de control o de personas que participan en ellas no asegura necesariamente la calidad del sistema de control.

Dicho esto las actividades de control son ejecutadas por todos quienes conforman la entidad, las mismas que están relacionadas con políticas, sistemas y procedimientos, este concepto está enfocado en la aprobación, autorización, verificación, conciliación, inspección y revisión de indicadores de rendimiento.

Lo más importante es que sin importar la categoría o tipo de estos enfoques estén dirigidos a identificar riesgos reales o potenciales en beneficio de la Organización, su misión y objetivos, así como a la protección de los recursos.

## **Revisión de desempeño**

Este tipo de actividades de control están enfocadas en el desarrollo actual y en los periodos anteriores relacionados con la información operacional y financiera de uno a otro, con el fin de implantar relaciones y acciones correctivas.

## **Proceso de la información**

Diversos controles se han realizado para verificar la exactitud, terminación y autorización de las operaciones. Existen dos tipos de controles dentro de los sistemas de información en las actividades de control, son controles generales y aplicación de controles.

Los controles generales están enfocados a la información del centro de operaciones, sistema de adquisición y mantenimiento de equipo de cómputo (software), seguridad de acceso y sistema de aplicación de desarrollo y mantenimiento.

Estos controles se aplican en los computadores de cada usuario con el fin de identificar si las operaciones son correctas están autorizadas y procesadas correctamente.

A su vez los este tipo de controles tienen que ver con aplicaciones específicas, como las siguientes: proceso de remuneración, proceso de compras, proceso de crédito y se clasifican en:

- Controles de entrada, relacionados con la integridad de los datos en movimiento de un punto a otro.
- De procesamiento, relacionados con la corrección de procesamiento de las transacciones autorizadas
- De salida, relacionadas con lo correcto de lo procesado y la distribución de la información.

## **Controles físicos**

Este tipo de actividades se concentran en la seguridad física de los activos, con una salvaguardia adecuada en las instalaciones, su acceso y registro, es recomendable un conteo periódico y una comparación con las cantidades existentes en los registros con el fin de evitar robos que afecten a la seguridad y preparación de los estados financieros.

Por esta razón debe existir precautela con las autorizaciones de acceso a computadores y archivos de información.

### **Segregación de responsabilidades**

Al designar responsabilidades a las personas de una organización en diferentes enfoques como registro, custodia, es con la intención de reducir la oportunidad que cualquier persona pueda estar cometiendo irregularidades o errores dentro de sus funciones diarias.

### **Otros controles**

Además de las actividades de control definidas en el SAS, es importante implantar otros controles internos, entre los que podemos resaltar son:

- Las transacciones y actividades debidamente autorizadas.
- Utilizan formularios preimpresos y prenumerado; se controla la secuencia numérica y están debidamente archivadas de modo que facilite su acceso y localización.
- La empresa cuenta con adecuados sistemas de seguridad para el control de sus activos, registros, instalaciones, sistemas de cómputo. La protección considera la contratación de póliza de seguro.
- Realizan análisis de cartera
- Concilian periódicamente los saldos físicos con los saldos contables.
- Concilian periódicamente los mayores generales con los registros auxiliares.

## **APLICACIÓN A ENTIDADES PEQUEÑAS Y DE MEDIANO TAMAÑO**

Los temas tratados en las actividades de control pueden variar según su tamaño y la formalidad que las entidades operen. Una segregación apropiada de deberes, puede resultar complicado en las pequeñas y medianas empresa porque pueden aprovecharse de un descuido de la gerencia para dar lugar a malversaciones.

## **Marco Conceptual Variable Dependiente**

### **NIFs**

Los principales objetivos de las NIF están centrados en generar información de calidad para sus principales usuarios; accionistas, inversionistas, proveedores, clientes y público en general. Otro aspecto no menos importantes es la transparencia de la información para el inversor y la comparabilidad de la información financiera.

### **Activo Corriente**

Para Omeñaca (2008), define al activo corriente o circulante como:

*“Elementos del patrimonio que se espera vender, consumir o realizar en el transcurso del ciclo normal de explotación, así como con carácter general aquellas partidas cuyo vencimiento, enajenación o realización, se espera que se produzcan en un plazo máximo de un año contando a partir de la fecha de cierre del ejercicio”.*

## **EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO**

### **DESCRIPCIÓN**

Son todos aquellos medios de pago a disposición de la empresa, representado por el efectivo y equivalentes de efectivo, certificados bancarios, depósitos a plazo y fondos sujetos a restricción que impidan su disposición.

Dado que registran los movimientos del efectivo, sin considerar la disponibilidad de los mismos, con el fin de cumplir con una adecuada presentación en los Estados Financieros. De esta forma se mostrará como Corriente el disponible representado por los medios de pago en efectivo y sus equivalentes de efectivo.

### **CONTENIDO**

Agrupar las subcuentas que representan medios de pago como dinero en efectivo, cheques, giros, entre otros, así como los depósitos en instituciones financieras, y otros equivalentes de efectivo disponibles a requerimiento del titular. Por su naturaleza corresponden a partidas del activo disponible; sin embargo, algunas de ellas podrían estar sujetas a restricción en su disposición o uso.



## ESTRUCTURA

10	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO
101	Caja
102	Fondos fijos
103	Efectivo en tránsito
104	Cuentas corrientes en instituciones financieras
105	Otros equivalentes de efectivo
106	Depósitos en instituciones financieras
107	Fondos sujetos a restricción

**Gráfico No. Estructura los efectivos y sus equivalentes**

**Fuente:** Aprobado por Resolución CONASEV N° 103-99-EF/94.10 y modificado por Resolución de Gerencia General N° 010-2008- EF/94.01.2 (07.03.2008)

**Elaborado por:** Jennifer Salazar

## DETALLE

**Caja.** Efectivo en caja.

**Fondos fijos.** Efectivo establecido sobre un monto fijo o determinado.

**Efectivo en tránsito.** Fondos en movimiento entre los distintos establecimientos de la empresa, así como los que se encuentren en poder de las empresas transportadoras de caudales.

**Cuentas corrientes en instituciones financieras.** Saldos de efectivo de la empresa en cuentas corrientes de disponibilidad inmediata.

**Otros equivalentes de efectivo.** Incluye instrumentos financieros equivalentes de efectivo, emitidos por instituciones financieras, y de naturaleza disponible a requerimiento del tenedor del instrumento, tales como certificados bancarios.

**Depósitos en instituciones financieras.** Depósitos en ahorros y a plazo determinado.

**Fondos sujetos a restricción.** Efectivo que no puede utilizarse libremente, ya sea por disposición de alguna autoridad competente o por mandato judicial.

## CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES – TERCEROS

### DESCRIPCIÓN

Según Van-Horne y Wachowicz (2002),

*“Son sumas de dinero que deben los clientes a una empresa por haber adquirido bienes o servicios a crédito. Es necesario para el negocio cree políticas de crédito y cobranzas óptimas que permitan obtener ganancias marginales equiparables a los costos marginales”.*

Las cuentas por cobrar comerciales - terceros están constituidas por la acreencia que se tiene con las entidades o personas a las que la empresa vende sus bienes o presta servicios propios de su giro, es decir, que adeudan a la empresa ya sea por la adquisición de mercaderías y/o la obtención de un servicio en razón de la explotación del giro del negocio. De esta forma aquellas ventas de bienes y/o servicios, que no constituyen operaciones propias del giro del negocio, no deben considerarse en el rubro cuentas por cobrar comerciales.

### CONTENIDO

Agrupar las subcuentas que representan los derechos de cobro a terceros que se derivan de las ventas de bienes y/o servicios que realiza la empresa en razón de su objeto de negocio.

### ESTRUCTURA

12	CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES – TERCEROS
121	Facturas, boletas y otros comprobantes por cobrar
122	Anticipos de clientes
123	Letras por cobrar

**Gráfico No. Enfoques del control interno**

**Fuente:** Aprobado por Resolución CONASEV N° 103-99-EF/94.10 y modificado por Resolución de Gerencia General N° 010-2008- EF/94.01.2 (07.03.2008)

**Elaborado por:** Jennifer Salazar

### DETALLE

**Facturas, boletas y otros comprobantes por cobrar.** Créditos otorgados por venta de bienes o prestación de servicios. En caso no se haya emitido el documento, pero sí devengado el ingreso y la cuenta por cobrar correspondiente, se debe registrar el derecho exigible en esta subcuenta.

**Anticipos de clientes.** Montos anticipados por clientes a cuenta de ventas posteriores. Es de naturaleza acreedora.

**Letras por cobrar.** Créditos que se formalizan con letras aceptadas en canje de facturas, boletas u otros comprobantes por cobrar.

## **GESTIÓN FINANCIERA**

VENEGAS MARTÍNEZ, Francisco. (2010; 198):

*“La gestión financiera abarca las actividades relacionadas con la gestión de cartera de cobros y pagos, ofreciendo un control e integración de la información financiera y empresarial esencial para la toma de decisiones estratégicas y operativas. Mejorar la gestión de los controles internos, simplificar el análisis financiero permitiendo llevar a cabo procesos de negocio adaptables y consecuentes dentro de una organización”.*

ALFONSO, Leopoldo O. (2008; 48):

*“Técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer un pronóstico de las metas económicas y financieras de una empresa”.*

Bajo este contexto la gestión financiera se entiende por un conjunto de procesos sistemáticos encaminados a planificar, organizar, controlar y evaluar los recursos financieros disponibles en la organización.

A continuación definimos los aspectos más importantes de la gestión financiera:

Proceso Sistematizado es una serie de pasos y acciones coordinadas y encaminadas a la consecución de los objetivos y resultados planificados.

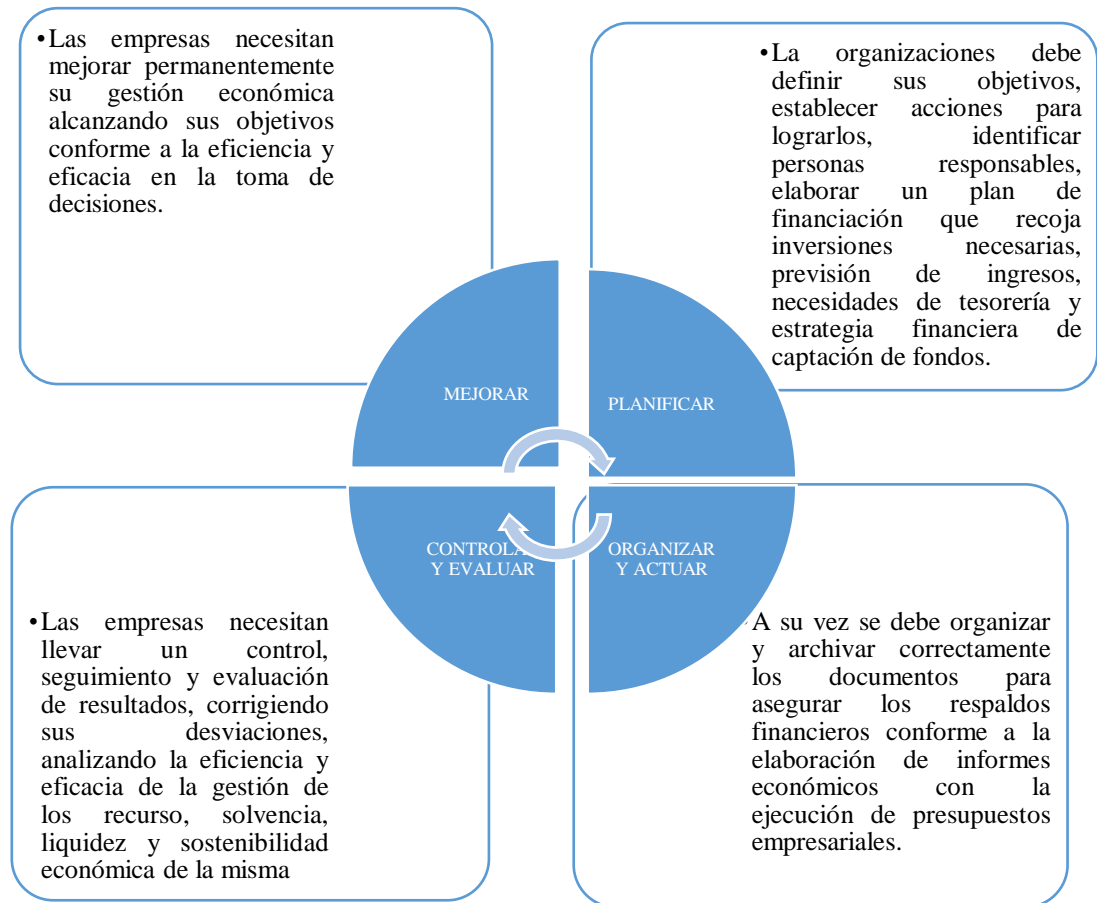
Planificación es un proceso mediante el cual el gestor puede anticiparse en lo que se presume podría ocurrir, por tal razón es trascendental que se encuentre bien definidos los objetivos y las acciones de ejecución.

Plan de financiamiento es el estudio de inversiones necesarias, análisis de costos, previsión de ingresos, necesidades de tesorería, con el fin de desarrollar una estrategia

financiera adecuada en la captación de los fondos necesarios para solventar imprevistos.

Organización y archivo consiste en manejar correctamente todos los documentos que respalda el proceder de la empresa para asegurar la administración y su control interno detallado en el registro contable, elaboración de informes financieros, etc.

Control, evaluación y seguimiento de los resultados son pasos para una correcta gestión financiera porque permiten la corrección de desviaciones mediante acciones reparadoras, el análisis de la eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos económicos, y el análisis de la solvencia, liquidez y sostenibilidad económica de la organización.



**Gráfico No.12 Parámetros de la gestión Financiera**

**Fuente:** SAMPER, Carlos. (2011). 22 Pasos sobre la Administración. España. Disponible en su artículo científico: [www.degerencia.com/galcru](http://www.degerencia.com/galcru).

**Elaborado por:** Jennifer Salazar.

### **Importancia de la gestión financiera**

GAVILÁN, Begoña. GUEZURAGA, Nerea y BEITIA, Pedro. (2008). Guía básica para la gestión económico-financiera en organizaciones. España. Menciona lo siguiente:

*“La transparencia en la gestión económico-financiera en su globalidad, ha de adoptarse una actitud de mejora continua. Esto implica realizar una asignación eficaz y eficiente de los recursos, tomar decisiones racionales, pertinentes y coherentes con la misión y mejorar e innovar los procesos de gestión económico-financiera, junto con los demás procesos con los que esta interactúa dentro la entidad”.*

La importancia de la gestión financiera radica que es un instrumento de servicio de la gestión integral empresarial y, como tal, debe ayudar a que los propósitos y fines de la organización se sigan alcanzando en el futuro.

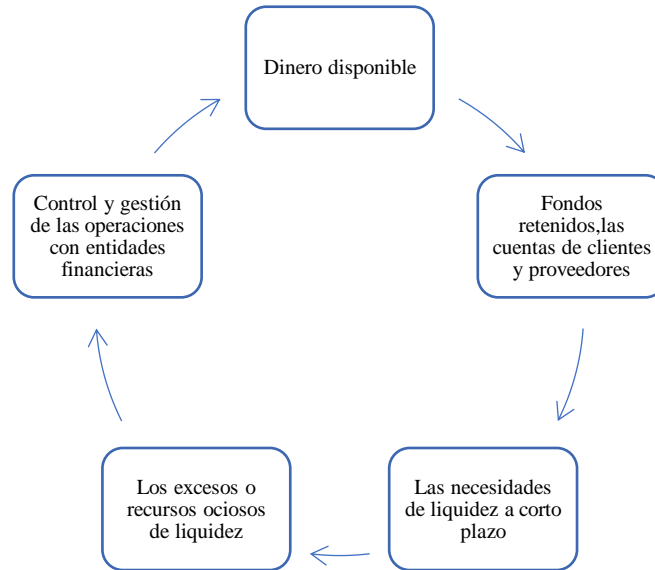
### **Gestión de Tesorería**

Según VENEGAS MARTÍNEZ, Francisco. (2010; 178):

*“La gestión de tesorería es el conjunto de actuaciones que la empresa lleva a cabo, para organizar sus cobros y pagos de tal modo, que siempre pueda hacer frente a sus obligaciones, y rentabilice al máximo sus excedentes”.*

La gestión de la tesorería implica un control en las entidades del dinero que entra y sale, los costos y beneficios que producen estos movimientos.

Funciones de control y gestión:



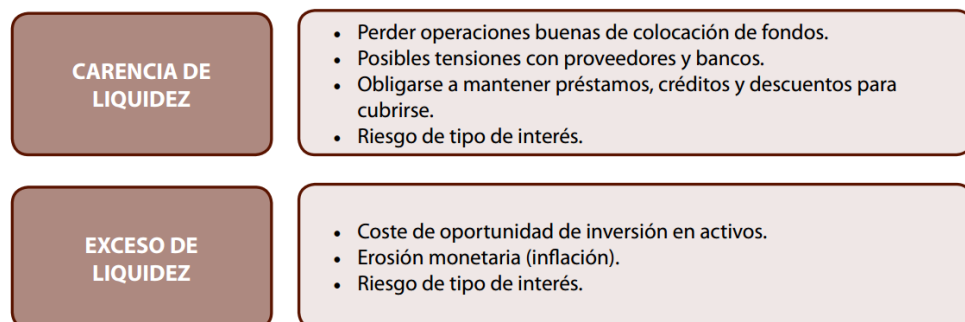
**Gráfico No.13** Funciones de control y gestión

**Fuente:** ESPINOZA, David. (2012). Conceptos básicos de tesorería. España. Disponible en: [www.aragonemprendedor.com](http://www.aragonemprendedor.com)

**Elaborado por:** Jennifer Salazar.

El objetivo de control radica en minimizar los costos financieros en transacciones, riesgos monetarios y crédito en ventas, agilitando la fluidez de los recursos económicos empresariales.

Las prevenciones que realiza el departamento de tesorería ayudan a determinar posibles consecuencias y efectos que pueden presentarse con el transcurso del tiempo como muestra el siguiente cuadro.



**Gráfico No.13** Carencia o exceso de liquidez

**Fuente:** ESPINOZA, David. (2012). Conceptos básicos de tesorería. España. Disponible en: [www.aragonemprendedor.com](http://www.aragonemprendedor.com)

**Elaborado por:** Jennifer Salazar.

## **Política de Crédito**

LEON BARANDIARAN (2010): En página web publica siguiente:

*“El crédito es una continuación del cambio, lo que equivale decir, que es el cambio de una riqueza presente por una riqueza futura”.*

En base a estas definiciones el crédito puede considerarse como un atributo y como un acto. El crédito como atributo cae bajo el campo de la subjetividad ya que es aplicable a personas físicas o morales, ya que se fundamenta en los atributos de solvencia y reputación.

El crédito como acto se lo define como una relación socioeconómica que se ejecuta en medios civilizados que consiste en que unos permitan a otros el aprovechamiento temporal de sus bienes y riquezas.

En este sentido las políticas de crédito se establecen de acuerdo a la misión y visión de la empresa en concordancia a las actividades departamentales, implementando así la normativa pertinente que determine las acciones comerciales desde un punto de vista mercantil, siendo este un proceso sistematizado e interconectado al desenvolvimiento financiero de la entidad.

Estas políticas marcan pautas generales de acción para situaciones concurrentes que permitan cumplir con los fines propuestos, por lo general la creación de estas políticas de crédito es responsabilidad del departamento financiero o gerencia.

### **Características**

- Buscar el beneficio institucional
- Evitar riesgos irracionales e innecesarios
- Ejercer una vigilancia constante sobre las cuentas por recaudar.
- Emprender rápidos y eficaces esfuerzos de cobros reaccionando rápidamente a indicios de peligro de pérdida de una cuenta.

### **Clases de Políticas de Crédito**

GALICIA, A. (2008). Políticas de Crédito y Cobranzas. México. Dispone en: <http://es.slideshare.net/moisesslopezfca/las-politicas-de-credito>. Lo siguiente:

*“Políticas estrictas son básicamente créditos que para ser otorgados se requiere requisitos exigentes de conseguir como lo son garantes con bienes inmuebles y alto peculio personal”.*

Políticas amplias son requisitos accesibles y fáciles de conseguir como una promesa de cumplimiento.

## **COBRANZAS**

GODOY, Florida, (2006; 159). Define a la cobranza como:

*“La actividad destinada a la recaudación de fondos mediante el cobro por ventas efectuadas al contado o por créditos de diversas clases a cobrar, también se dice que es el medio o expediente para conseguir un objetivo utilizando diversas herramientas para intentar el cobro de las cuentas que una organización posee”.*

En este sentido la acción de cobro es el proceso por el cual se hace efectivo la entrega de un valor económico a cambio de una actividad comercial, recaudación asumida por el departamento de cobranzas, área que debe actuar bajo los principios de honestidad e integridad trabajando de forma coordinada con otros departamentos afines, como el de contabilidad, el de finanzas y el de ventas.

Plasmando su éxito en la manera que va decreciendo el activo representado por las cuentas por cobrar, lo dificultoso del cobro es realizarlo manteniendo en un buen nivel a la empresa, en cuanto a cantidades y a la fecha de vencimiento se refiere, sin dañar el buen nombre de la organización y la buena voluntad de los clientes hacia la misma, como conclusión podemos decir que el buen cobro está basado en:

- Políticas de cobro
- Gestión de Cobro
- Control de operaciones

La mayoría de mercados competitivos ofertan créditos a sus clientes, para maximizar sus utilidades de cobranza convirtiéndose en un procedimiento continuo,

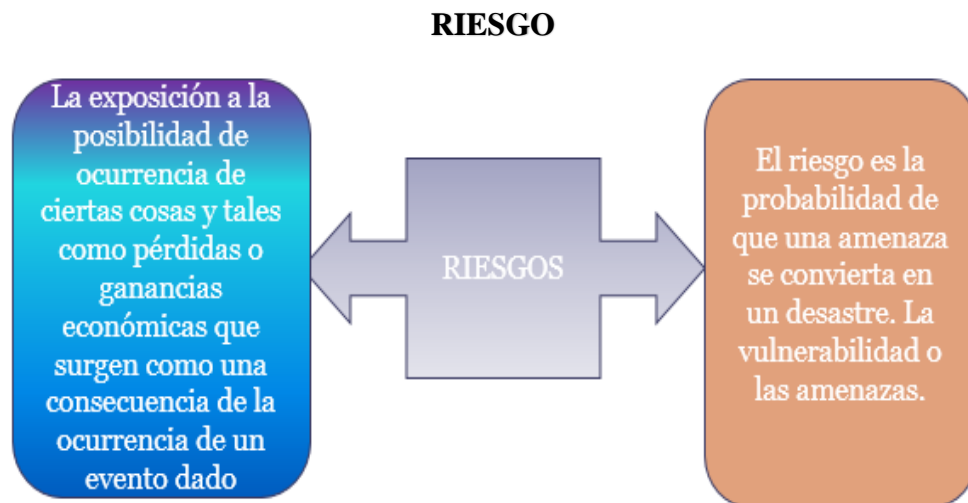


el cual requiere de un importante seguimiento y control de las acciones para poder recuperar el monto de las cuentas por cobrar brindando mayor liquidez.

### Gestión del Riesgo

GUACHAMIN M. (2010). Riesgos Financieros. Ecuador. Disponible: [riesgofinanciero20102.pbworks.com/f/CAPITULO+1+RIESGOS+2010-2.ppt](http://riesgofinanciero20102.pbworks.com/f/CAPITULO+1+RIESGOS+2010-2.ppt) lo siguiente:

*“La gestión del riesgo es el proceso de estudio cualitativo de actividades implementadas para detectar amenazas financieras procurando de esta manera generar estrategias preventivas, reductivas y correctivas”.*



**Gráfico No.15 Definición de riesgo**

**Fuente:** GUACHAMIN M. (2010). Riesgos Financieros. Ecuador. Disponible: [riesgofinanciero20102.pbworks.com/f/CAPITULO+1+RIESGOS+2010-2.ppt](http://riesgofinanciero20102.pbworks.com/f/CAPITULO+1+RIESGOS+2010-2.ppt)

**Elaborado por:** Jennifer Salazar.

El riesgo es un componente ineludible a las actividades de la empresa, siendo necesario gestionar de forma adecuada los recursos de la organización, evitando así un fracaso empresarial.

### Objetivos

- Gestión de activos y pasivos
- Valoración del desempeño
- Observancia de normas legales
- Reducción de riesgos.

## **Gerencia de Riesgo**

DUARTE, Catalina. (2013). Gerencia del riesgo. Artículo Científico. Universidad Antonio Nebrija, España.

*“Riesgo es la probabilidad de ocurrencia de cualquier evento interno o externo en una organización, que nos afecta en tiempo, costo, calidad y alcance. La Gerencia del riesgo es la administración de esos eventos en donde los directores o gerentes tienen toda la responsabilidad directa en todos los planes y acciones preventivas, para gestionar o disminuir el mismo”.*

## **Tipos de Riesgo**

Una gestión prudente es aquella que valora los riesgos del giro de negocio, básicamente dependerá de las características que posea cada empresa, adoptando acciones que permitan neutralizar estos eventos adversos en forma eficaz y oportuna en un esquema general.

A continuación la investigadora hace mención de los tipos de riesgos más frecuentes en las organizaciones.

## **Riesgo de Impago**

Según, ESTRADA, Patricia (2008). Riesgo de Impago es:

*“El riesgo de que una parte de un contrato no efectúe un pago cuando deba hacerlo. Normalmente va asociado a la insolvencia o la quiebra. Cuando se utiliza de esta manera el término es sinónimo de riesgo de crédito”*

*“El incumplimiento es un evento que tiene asignada una probabilidad, la cual puede analizarse a nivel de acreditado o deudor es decir a nivel individual”.*

Bajo este enfoque se pueden considerar los siguientes elementos del riesgo de crédito individual:

- Probabilidad de incumplimiento hace alusión a la frecuencia relativa con la que ocurre el incidente adverso sin que la contraparte asimile las obligaciones contractuales para pagar la deuda que ha contraído.
- Tasa de Recuperación se refiere a la cantidad del crédito adeudado que podrá ser recuperada una vez que el deudor ha caído en incumplimiento.

- Migración del crédito es el nivel con que la eficacia o la evaluación del crédito puede mejorar o deteriorarse.

### **Riesgo de crédito**

El riesgo de crédito es el evento adverso de pérdida como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales entre instituciones financieras, bancos, empresas de diferentes tipos de mercados y organismos de otros tramos. Los riesgos de crédito entienden prioritariamente eventualidades causadas por fenómenos o variables de naturaleza propiamente financiera.

En el riesgo de crédito encontramos, factores determinantes como retrasos o morosidades en las cuentas por cobrar, que deben ser canceladas sin demoras significativas ya que se estaría incumplimiento el pago de la obligación asumida en el contrato acordado.

### **Riesgo de Cartera**

El riesgo de cartera se refiere a la agrupación de dos o más créditos otorgados, los cuales a nivel individual o en conjunto son objeto de análisis de riesgo crediticio, el principio básico es lograr definir de manera clara y precisa los límites de riesgos financieros que se pueden asumir y establecer procedimientos para garantizar que se respeten.

Es conveniente calificar la cartera en grandes grupos de riesgo que permitan tomar medidas pertinentes y adecuadas para cada grupo homogéneo, sector, marca, calidad etc. De la misma forma es provechoso una buena distribución de la cartera de inversión ya que reparte el riesgo en diferentes instrumentos financieros como son: acciones, depósitos a plazo, efectivo, monedas internacionales, bonos, bienes raíces, fondos mutuos entre otros.

### **Riesgo de Calificación**

La calificación de riesgos es una opinión profesional, fundada e independiente, sobre la capacidad de una Institución Financiera, de una Compañía de Seguros, de un emisor o una contraparte, de cumplir con sus obligaciones contractuales. Es de alguna manera el riesgo que representa mantener relaciones comerciales, contractuales o inversiones con una contraparte, sea esta una entidad del sector financiero, real o de servicios.

La opinión parte de una evaluación de las empresas, en relación con aspectos cualitativos (plana ejecutiva, gestión de riesgos, controles, mercado, gestión comercial, otros) y cuantitativos (indicadores financieros), siendo el principal objetivo de la clasificación de riesgo, proveer a los inversionistas de una opinión clara, estandarizada (escalas) y oportuna respecto a la calidad crediticia (probabilidad de que se realice un oportuno pago del capital e intereses) de los instrumentos ofrecidos en el mercado, incluyendo además su capacidad para afrontar eventuales problemas o cambios en el entorno.

Según el caso, la calificación de riesgo apunta a conocer además las garantías, avales u otro tipo de provisión especial contemplada y resguardos para los tenedores de los instrumentos.

## **CRÉDITO COMERCIAL**

RODRIGUEZ, O. (2007). El crédito comercial. Universidad de La Laguna: Disponible en su artículo científico: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-ElCreditoComercial-2877588.pdf> . Lo siguiente:

*“El crédito comercial es una categoría relativamente poco estudiada en economía financiera. Se trata de un tipo de deuda a corto plazo y de naturaleza informal, cuyos términos no están generalmente fijados de forma legal. Así, el crédito comercial se puede conceder a través de fórmulas como el aplazamiento del pago de una transacción sobre bienes o servicios que sean objeto de negocio típico de la empresa, en la que el comprador actúa como prestatario y el vendedor como prestamista. En ocasiones, tiene lugar a través del pago a cuenta de una compra futura, en cuyo caso se invierte la posición de los participantes en la operación. De esta manera, el vendedor se convierte en deudor mientras que el comprador asume el papel de acreedor”.*

## **ACTIVO FINANCIERO**

ZAPATA, Pedro (2009; 4) Los activos financieros pueden definirse como “los títulos emitidos por las unidades económicas de gasto, que constituyen un medio de mantener riqueza para quienes los poseen y un pasivo para quienes los generan”.

## **DINERO**

MORALEZ, C, (2011). El dinero dentro del sistema monetario. Dispone en: <http://www.reddeautores.com/economia-finanzas/el-dinero-dentro-del-sistema-monetario-y-del-mercado-de-divisas-i-%C2%BFque-es-el-dinero/>.

*“El dinero es la piedra angular de una economía; Es lo que da sentido a todo el sistema económico y financiero, pero es a su vez la cosa más cotidiana que existe, ya que todos nos movemos con él en nuestro día a día. Sin embargo poca gente entiende qué es el dinero realmente y cuál es su sentido dentro de nuestro sistema.”*

## **PAGARÉ**

El termino pagaré hace referencia a un documento contable crediticio que contiene la promesa incondicional de una persona denominada suscriptora a realizar la cancelación de una determinada cantidad de dinero a cierto plazo de tiempo a otra persona denominada beneficiario o tenedor.

## **DINERO EN BANCOS**

El dinero en bancos no es otra cosa que el capital creado por los bancos comerciales a través de los depósitos de sus clientes, quienes al realizar transferencias bancarias o al momento de emitir cheques se generan nuevos medios de pago en el flujo monetario de un país, adoptando dos formas:

- Dinero a la vista en la cual el titular de la cuenta bancaria puede exigir en el momento que considere necesario la devolución expresa o tácita de la cantidad depositada en el banco.

Dinero a plazo en donde el cliente sólo puede pedir la devolución de las sumas depositadas después de transcurrido el término fijado en la imposición

## **DEUDOR**

VENEGAS MARTÍNEZ, Francisco (2009; 38) define el término deudor como:

*“Es la persona obligada legalmente a satisfacer (finalizar) una deuda. Es aquella persona o empresa que está obligada a satisfacer una deuda; partimos de que el origen de la deuda es de carácter voluntario, es decir,*

*que el deudor decidió libremente comprometerse al pago de dicha obligación”.*

Bajo este contexto, posee jurídicamente la calidad de deudor, quien se halla comprometido al pago o cumplimiento de una prestación, nacida de un contrato, cuando alguien se obliga voluntariamente.

**Deudor solvente**

El la persona que puede responder a una deuda económica o hacerse cargo de una obligación.

### **Deudor insolvente**

VENEGAS MARTÍNEZ, Francisco (2009; 36), manifiesta:

*“Deudor insolvente declara que no posee los medios necesarios (dinero o el bien en sí) para satisfacer la deuda, en este caso el acreedor, es decir, la persona que quiere que le paguen puede iniciar acciones legales contra él”.*

Se denomina deudor insolvente a aquel que no tiene activos en su patrimonio que le permitan afrontar las deudas contraídas.

## **CONDICIONES**

### **Cliente Solvente**

Solvente es un adjetivo que hace referencia a aquel que resuelve, que no tiene deudas o que merece crédito.

Una persona solvente, por lo tanto, es capaz de cumplir con éxito una obligación o un trabajo. También es el sujeto que está en condiciones de afrontar obligaciones económicas.

### **Cliente Moroso**

Los clientes morosos son aquellas personas que exceden del plazo de tiempo de crédito otorgado para pagar sus cuentas.

Para ser reconocido legalmente como moroso debe obrar en poder de ambas partes un documento legalmente reconocido donde el deudor esté obligado a efectuar dichos pagos por ejemplo: contratos de créditos, contratos de tarjetas de crédito, contratos

de servicios telefónicos, escrituras hipotecarias y escrituras de crédito con garantías hipotecarias, letras de cambio, cheques o pagarés impagados. De no existir dicho documento la deuda no existe legalmente y no se puede proceder contra el deudor.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Enfoque de la Investigación**

Este análisis de caso tiene un desarrollo en la dependencia del enfoque CUALI-CUANTITATIVO, ya que permite direccionar los procesos y factores del área de cobranzas, facilitando el desarrollo de las funciones de los colaboradores en la empresa MEGAPROFER S.A., enfocado en el sector administrativo y de venta, es necesario usar métodos y técnicas cualitativas, ya que se pretende recolectar información de los clientes internos y externos, que estén relacionados con el departamento de cobranzas y ventas, después de este análisis de caso se realizará un estudio en dicho proceso, con el fin de dar una alternativa que guíe a la entidad en el adecuado control interno en las cobranzas. Por este motivo es importante que la empresa este presta a sugerencias capacitaciones y cursos que guíe al personal administrativo y de ventas a realizar un trabajo eficiente y eficaz.

El método cuantitativo, se usa al analizar la información obtenida mediante una encuesta cuyas respuestas se tabularán; además datos históricos para obtener resultados y conclusiones de este estudio.

#### **3.2 Modalidad Básica de la Investigación**

##### **3.2.1 Investigación de campo**

TAMAYO, M (1997; 71). El proceso de la investigación científica. Hace referencia sobre la investigación de campo lo siguiente:

*“Cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual los denominamos primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su*



*revisión o modificación en caso de surgir dudas.*

*Conviene anotar que no toda información puede alcanzarse por esta vía, ya sea por limitaciones especiales o de tiempo, problemas de escasos o de orden ético.”*

En cuanto a los diseños de campo, se presenta una alternativa como es la encuesta, donde si se quiere conocer algo de las personas lo mejor es preguntarlo directamente, es importante en este diseño definir el muestreo.

Según **ABRIL, Víctor Hugo (2009:55)** dice que:

*“Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos”. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo a nuestro objetivo”.*

### **3.2.2 Investigación bibliográfica – documental**

Según, **AMADOR, Manuel. (2011)** en su publicación. **Metodología de la Investigación** <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents>. Señala lo siguiente:

*“El objetivo de la investigación documental es elaborar un marco teórico conceptual para formar un cuerpo de ideas sobre el objeto de estudio y descubrir respuestas a determinados interrogantes a través de la aplicación de procedimientos documentales. Estos procedimientos han sido desarrollados con el objeto de aumentar el grado de certeza de que la información reunida será de enteros para los integrantes que estudia y que además, reúne las condiciones de fiabilidad y objetividad documental. Técnica documental que permite la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos. Incluye el uso de instrumentos definidos según la fuente documental a que hacen referencia”.*

Este método nos va a ayudar a recolectar información mediante documentos, manuales de cobranzas y narrar los sucesos conforme a las cualidades que se obtenga del estudio.

### 3.2.3 Investigación Correlacional

HERNANDEZ, E. (2003:121).en su libro, Tipos de investigación, señala la siguiente definición:

*“Es un tipo de estudio que tiene como propósito evaluar que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular). Los estudios cuantitativos correlacionales miden el grado de relación entre esas dos o más variables (cuantifican relaciones). Es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y después también miden y analizan la correlación. Tales correlaciones se expresan en hipótesis sometidas a prueba”.*

En la empresa MEGAPROFER S.A de Ambato, pone en práctica esta investigación, porque le permite medir la correlación entre actividades de control y cobros a clientes.

### 3.3 Operacionalización de las variables

#### 3.3.1 Variable independiente

#### ACTIVIDADES DE CONTROL INTERNO

CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADORES	PREGUNTAS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>ACTIVIDADES DE CONTROL</p> <p>“Son aquellas que realiza la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente, con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos.”</p> <p>(GAITAN, Rodrigo, (2006:32).Bogotá. Control Interno y fraudes)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de desempeño operacional del personal</li> <li>Cumplimiento</li> <li>Información Financiera</li> </ul>	<p>Capacitaciones recibidas/ capacitaciones necesarias</p> <p>Objetivos planteados / objetivos cumplidos</p> <p>Personal que cumple / total de personal</p> <p>Funciones cumplidas / funciones designadas</p> <p>Personal que alcanza el presupuesto/ Total de personal</p>	<p>¿El nivel de capacitación al área de cobranzas es apropiado?</p> <p>¿El personal relacionado al área de cobranzas cumple con los objetivos planteados?</p> <p>¿Se cumplen los controles descritos en el manual de funciones de la empresa?</p> <p>¿Se emite un informe de la ejecución de las funciones designadas al personal?</p> <p>¿Los incentivos existentes ayudan al logro del presupuesto establecido por la empresa?</p>	<p>ENCUESTA ANEXO No 1</p>

**Tabla No. 2. Operacionalización de la variable independiente**

**Fuente:** GAITAN, Rodrigo, (2006:32).Bogotá. Control Interno y fraudes

**Elaborado por:** Jennifer Salazar

CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADORES	PREGUNTAS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finanzas</li> <li>Empleados</li> <li>Clientes</li> </ul>	<p>Recuperación de cartera/Total Cartera</p> <p>Empleados están satisfechos con su remuneración/Total de empleados</p> <p>Nº de llamadas a clientes para confirmación de saldos/Clientes</p> <p>Número de clientes satisfechos/Clientes</p> <p>Número de clientes visitados / Clientes</p>	<p>¿Los vendedores venden y recuperan la cartera satisfactoriamente?</p> <p>¿Los trabajadores se encuentran satisfechos con su remuneración?</p> <p>¿La empresa proporciona recursos tecnológicos al área de cobranzas para la ejecución de su trabajo?</p> <p>¿Usted cree que las recaudaciones se entregan oportunamente conforme a las políticas establecidas por la empresa?</p> <p>¿Con que frecuencia se realiza confirmación de saldos e información a los clientes?</p> <p>¿Existen frecuentemente devoluciones por insatisfacción de los clientes?</p> <p>¿Los empleados cumplen su ruta diaria?</p>	<p>ENCUESTA</p> <p>ANEXO No 1</p>

**Tabla No. Operacionalización de la variable independiente**

**Fuente:** GAITAN, Rodrigo, (2006:32).Bogotá. Control Interno y fraudes

**Elaborado por:** Jennifer Salazar

### 3.3.2 Variables Dependiente

#### RAZONABILIDAD DEL ACTIVO DISPONIBLE Y EXIGIBLE

CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADORES	PREGUNTAS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Activo disponible es el dinero que hay en caja, en los bancos, en las cooperativas, etc., del cual podemos disponer en cualquier momento, en cambio el activo exigible son todos los derechos que se tiene a favor de la empresa: cuentas y documentos por cobrar, sean estos letras de cambio o pagarés.</p> <p>Instituto Andino de Artes Populares, del Convenio Andrés Bello, (2009): Introducción a la contabilidad básica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotación de clientes</li> <li>• Rotación de caja</li> </ul>	$\text{Rotación de clientes} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Clientes}}$ $\text{Razón de caja} = \frac{\text{Caja y Equivalentes}}{\text{Pasivo Corriente}}$	<p>¿Cuántos tiempo tarda la empresa en convertir la cartera en efectivo?</p> <p>¿La empresa de acuerdo a sus políticas de cobranza tiene rentabilidad para hacer frente a sus obligaciones?</p>	CUESTIONARIO

**Tabla No. 3 Operacionalización de la variable dependiente**

**Fuente:** Instituto Andino de Artes Populares, del Convenio Andrés Bello, (2009): Introducción a la contabilidad básica

**Elaborado por:** Jennifer Salazar

### 3.4 Recolección de información

#### PLAN PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

PREGUNTAS	SUSTENTO
¿PARA QUÉ?	CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS DEL ANÁLISIS DE CASO
¿A QUIÉN ESTA ENFOCADO?	AL ÁREA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA MEGAPROFER S.A
¿EN QUÉ ASPECTOS SE FUNDAMENTA?	ACTIVIDADES DE CONTROL INTERNO CONTABLE- ADMINISTRATIVO. COBRANZAS
¿QUIÉN INVESTIGA?	SALAZAR CASTRO JENNIFER LIZETH
¿QUÉ PERÍODO SE INVESTIGA?	PERIODO CONTABLE DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016
¿CUÁNDO SE INVESTIGA?	NOVIEMBRE 2016 - JULIO 2017
¿DÓNDE SE REALIZA EL ANÁLISIS?	MEGAPROFER S.A
¿QUÉ TÉCNICA SE UTILIZA PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN?	OBSERVACIÓN, ENCUESTA, CUESTIONARIO A LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS (Área de cobranzas, Ventas, Clientes), DATOS HISTÓRICOS DE LA EMPRESA.

**Tabla No. 4 Plan de recolección de información**

**Fuente:** TAMAYO, M (1997; 71). El proceso de la investigación científica

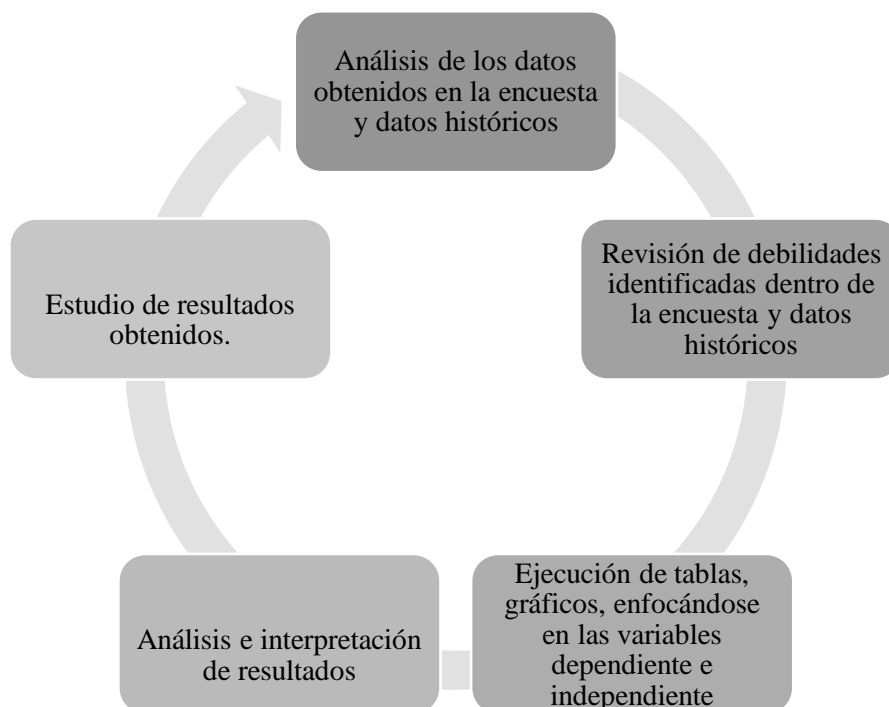
**Elaborado por:** Jennifer Salazar

### 3.5 Procesamiento y Análisis

#### 3.5.1 Plan de procesamiento de información

En la obtención de información se tabula y analiza mediante programas informáticos Excel, Word, tablas, fórmulas, indicadores y gráficos, herramientas que permiten mayor comprensión del tema.

#### PLAN DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN



**Gráfico No. 8 Plan de recolección de información**

**Fuente:** ROJAS, Seanq (2009). Procesamiento y análisis de datos. Dispone en su blog lo siguiente: <http://buendato.com/profiles/blogs/procesamiento-y-analisis-de>

**Elaborado por:** Jennifer Salazar

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Una vez revisado los datos históricos y ejecutados las encuestas en la empresa MEGAPROFER S.A, se ha obtenido información suficiente de diversos aspectos de gran importancia de nuestro estudio de caso, los mismos que serán analizados y posteriormente interpretados.

Con la información obtenida se presenta resultados respecto a las actividades de control interno en las cobranzas de la empresa MEGAPROFER S.A., la encuesta fue dirigida a agentes vendedores y oficiales de cuenta de forma individual, bajo la supervisión de los jefes de cada área (Dep. Cobranzas, Ventas). Con los datos obtenidos se realiza una tabulación para posteriormente mostrar los resultados de cada pregunta en un gráfico, análisis de datos y la interpretación de los mismos.

#### 4.1 Análisis de frecuencias

**Pregunta 1.-** ¿El nivel de capacitación en el área de cobranzas es apropiado?

#### CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

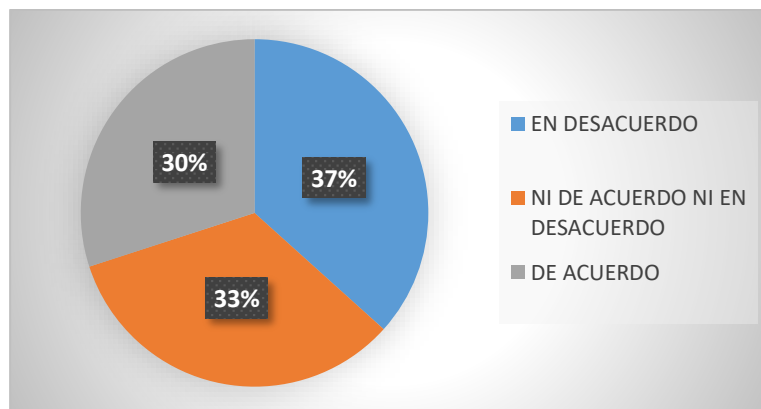
OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
EN DESACUERDO	11	37%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	10	33%
DE ACUERDO	9	30%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Tabla No. 5 Capacitación del personal

ELABORADO POR: SALAZAR, Jennifer (2017)

FUENTE: Encuesta realizada al personal de MEGAPROFER





**Gráfico No. 9 Capacitación del personal**

**ELABORADO POR:** SALAZAR, Jennifer (2017)

**FUENTE:** Encuesta realizada al personal de MEGAPROFER

### **Análisis**

Del total del personal que fue encuestado de la empresa MEGAPROFER S.A, un 37% revela que está en desacuerdo con la capacitación que reciben en la empresa, mientras que un 33% señala que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 30% manifiesta que están de acuerdo con la capacitación que reciben.

### **Interpretación**

Como podemos apreciar la mayoría del personal no están satisfechos con las capacitaciones que proporciona la empresa en cuanto a ventas, atención al cliente, cobranzas, puesto que el departamento de recursos humanos las planifica y las ejecuta en horarios distintos a la jornada normal de trabajo, creando así una molestia en el personal.

**Pregunta 2.-** ¿El personal relacionado al área de cobranzas cumple con los objetivos planteados?

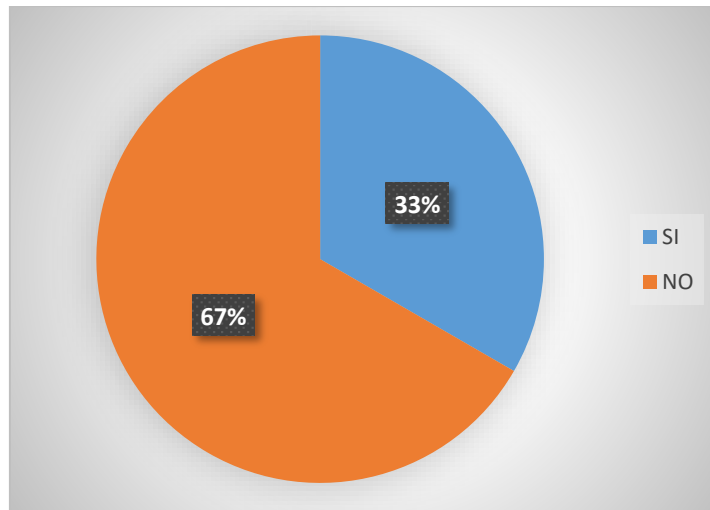
**CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SIEMPRE	3	10%
CASI SIEMPRE	10	33%
NUNCA	17	57%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Tabla No. 6** Cumplimiento de objetivos

**ELABORADO POR:** SALAZAR, Jennifer (2017)

**FUENTE:** Encuesta realizada al personal de MEGAPROFER



**Gráfico No. 10** Cumplimiento de objetivos

**ELABORADO POR:** SALAZAR, Jennifer (2017)

**FUENTE:** Encuesta realizada al personal de MEGAPROFER

**Análisis**

Del total del personal que fue encuestado de la empresa MEGAPROFER S.A, un 10% manifiesta que siempre logran los objetivos empresariales, un 33% menciona que casi siempre se logran dichos objetivos y el 57% de personal señala que nunca logan cumplir los objetivos planteados por la empresa.

**Interpretación**

Como podemos observar la mayoría del área de cobranzas están en esa lucha constante para alcanzar sus objetivos, sin embargo les ha sido imposible llegar a lo establecido, por diferentes aspectos como el mercado, precios, variedad, dificultad de cobro, etc.

**Pregunta 3.-** ¿Se cumplen los controles descritos en el manual de funciones de la empresa?

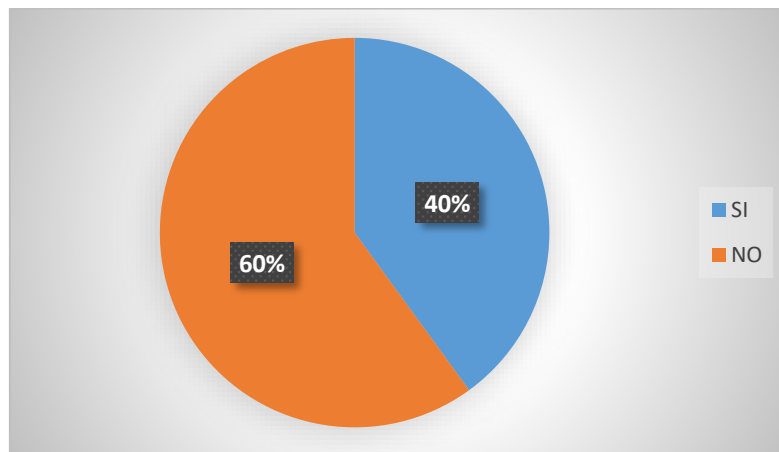
**MANUAL DE FUNCIONES**

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	12	40%
NO	18	60%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Tabla No. 7 Manual de Funciones**

**ELABORADO POR:** SALAZAR, Jennifer (2017)

**FUENTE:** Encuesta realizada al personal de MEGAPROFER



**Gráfico No 11 Manual de Funciones**

**ELABORADO POR:** SALAZAR, Jennifer (2017)

**FUENTE:** Encuesta realizada al personal de MEGAPROFER

**Análisis**

Del total del personal de la empresa MEGAPROFER S.A, que fue encuestada se concluye que un 40% cumplen a cabalidad con el manual de funciones, mientras tanto un 60% menciona que no se cumple.

**Interpretación**

En MEGAPROFER S.A los trabajadores relacionados con las cobranzas de clientes no cumplen con el manual de funciones dada por sus supervisores, esto ocurre porque al momento de realizar la contratación del personal no existe una correcta inducción de dicho manual y la manera correcta de cumplir el mismo.

**Pregunta 4.-** ¿Se emite un informe mensual a los supervisores de área sobre el desarrollo de las funciones realizadas?

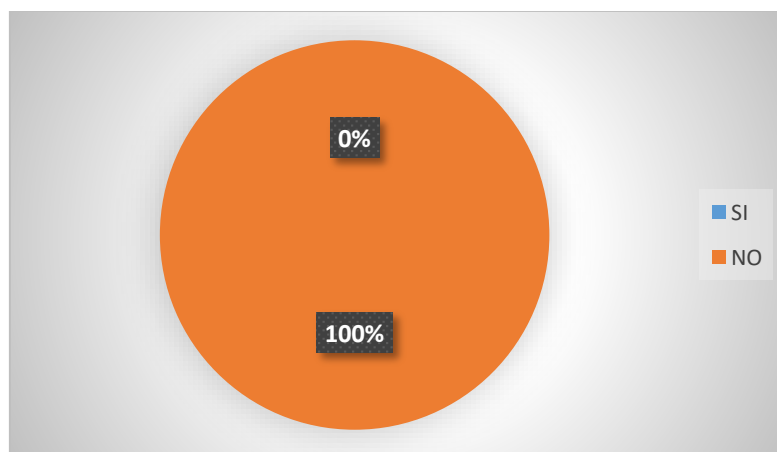
### EJECUCIÓN DE FUNCIONES

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	30	100%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Tabla No. 8 Ejecución de Funciones**

**ELABORADO POR:** SALAZAR, Jennifer (2017)

**FUENTE:** Encuesta realizada al personal de MEGAPROFER



**Gráfico No. 12 Ejecución de Funciones**

**ELABORADO POR:** SALAZAR, Jennifer (2017)

**FUENTE:** Encuesta realizada al personal de MEGAPROFER

### Análisis

Del total del personal que fue encuestado en la empresa MEGAPROFER S.A, un 100% menciona que no se emite un informe mensual a los supervisores de área sobre el desarrollo de las funciones realizadas en dicho periodo.

### Interpretación

El personal relacionado con las cobranzas de clientes menciona que no rinden un informe detallado de sus funciones desempeñadas, de esta manera se concluye que no existe un control adecuado en dichos procesos.

**Pregunta 5.-** ¿Los incentivos existentes ayudan al logro del presupuesto establecido por la empresa?

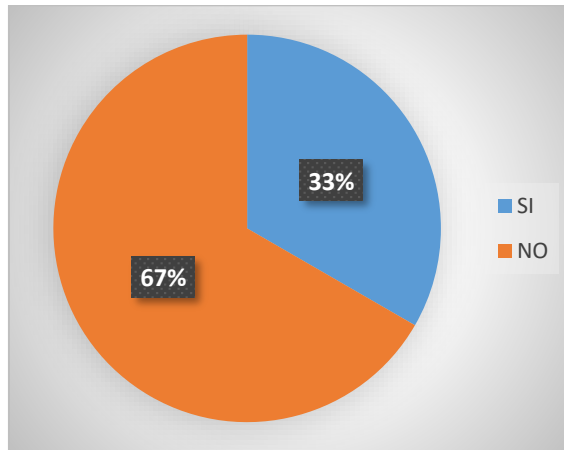
**ALCANCE DEL PRESUPUESTO**

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	10	33%
NO	20	67%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Tabla No. 9 Alcance de Presupuesto**

**ELABORADO POR:** SALAZAR, Jennifer (2017)

**FUENTE:** Encuesta realizada al personal de MEGAPROFER



**Gráfico No. 13 Alcance de Presupuesto**

**ELABORADO POR:** SALAZAR, Jennifer (2017)

**FUENTE:** Encuesta realizada al personal de MEGAPROFER

**Análisis**

Del total del personal de la empresa MEGAPROFER S.A que fue encuestado, un 80% manifiesta que los incentivos establecidos por la empresa son una motivación para los trabajadores de esta área, en cuanto el 20% se sienten inconforme con lo mencionado.

**Interpretación**

Confirmando con los datos anteriores, el personal del área de cobranzas se siente motivado con los incentivos laborales otorgados por la empresa porque son herramientas que les permite trabajar a gusto y mejorar su productividad.

**Pregunta 6.-** ¿Los vendedores recuperan la cartera satisfactoriamente?

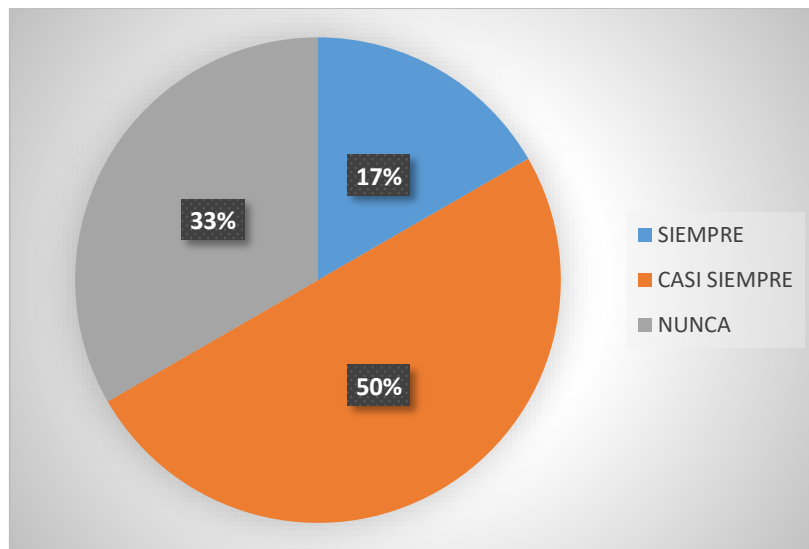
**RECUPERACIÓN DE CARTERA**

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	17%
CASI SIEMPRE	9	30%
NUNCA	16	53%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Tabla No. 10** Recuperación de cartera

**ELABORADO POR:** SALAZAR, Jennifer (2017)

**FUENTE:** Encuesta realizada al personal de MEGAPROFER



**Gráfico No. 14** Recuperación de cartera

**ELABORADO POR:** SALAZAR, Jennifer (2017)

**FUENTE:** Encuesta realizada al personal de MEGAPROFER

**Análisis**

Del total del personal que fue encuestado en la empresa MEGAPROFER S.A, un 17% menciona que siempre recuperan su cartera, un 30% casi siempre logran recaudar a tiempo sus cobranzas, sin embargo un 53% tienen mayor dificultad.

**Interpretación**

Como lo expuesto anteriormente, observamos que un 53% no recupera satisfactoriamente la cartera, dada por insatisfacción de los clientes, devoluciones, entrega tardía de cobros, y falta de liquidez económica.

**Pregunta 7.-** ¿Los trabajadores se encuentran satisfechos con su remuneración?

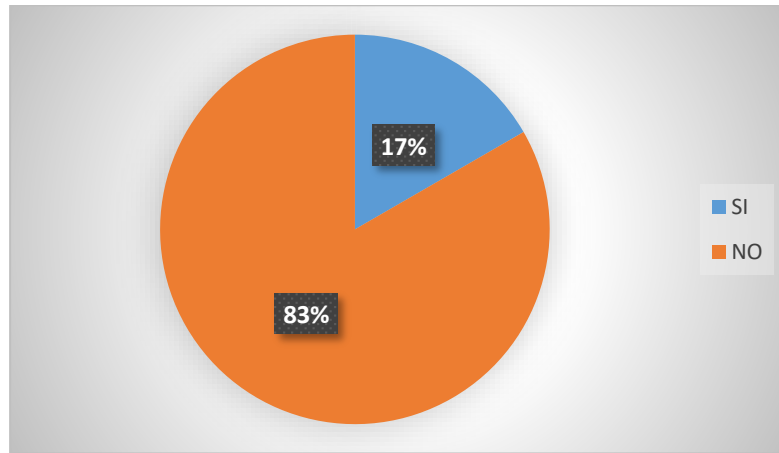
### SATISFACCIÓN DE REMUNERACIÓN

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	5	17%
NO	25	83%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Tabla No. 11 Satisfacción de Remuneración**

**ELABORADO POR:** SALAZAR, Jennifer (2017)

**FUENTE:** Encuesta realizada al personal de MEGAPROFER



**Gráfico No. 15 Satisfacción de Remuneración**

**ELABORADO POR:** SALAZAR, Jennifer (2017)

**FUENTE:** Encuesta realizada al personal de MEGAPROFER

### **Análisis**

Del total del personal que fue encuestado en la empresa MEGAPROFER S.A, un 17% se encuentra satisfecho con la remuneración percibida, y un 83% no se encuentra conforme con su salario.

### **Interpretación**

Afirmando la información obtenida anteriormente, lo trabajadores del área de cobranzas no se encuentran satisfechos con la retribución recibida de su esfuerzo.

**Pregunta 8.-** ¿La empresa proporciona herramientas tecnológicas que faciliten la ejecución de su trabajo?

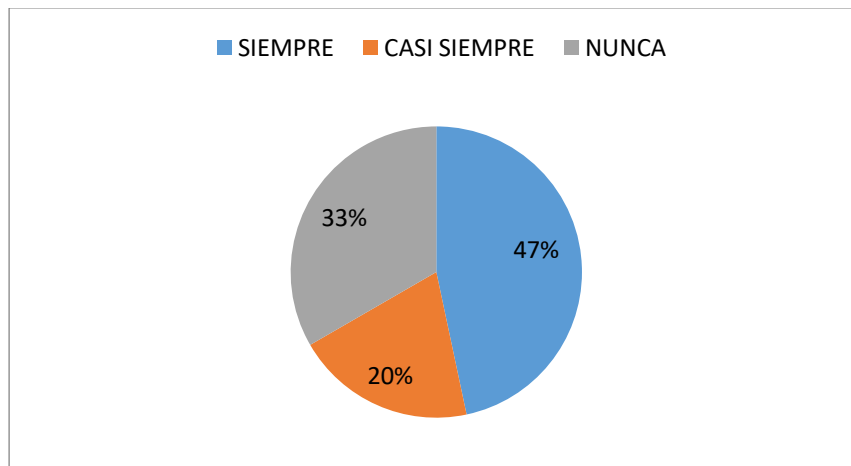
### HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SIEMPRE	14	47%
CASI SIEMPRE	6	20%
NUNCA	10	33%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Tabla No. 12 Recursos de Trabajo**

**ELABORADO POR:** SALAZAR, Jennifer (2017)

**FUENTE:** Encuesta realizada al personal de MEGAPROFER



**Gráfico No. 16 Recursos de Trabajo**

**ELABORADO POR:** SALAZAR, Jennifer (2017)

**FUENTE:** Encuesta realizada al personal de MEGAPROFER

### Análisis

Del total del personal de la empresa MEGAPROFER S.A que fue encuestado, un 47% expone que si tienen todos los recursos necesarios para realizar su trabajo, un 20% casi siempre dispone de estos recursos, sin embargo un 33% indica la falta de disponibilidad de los mismos.

### Interpretación

Como lo expuesto anteriormente, el área de cobranzas muchas veces se siente inconforme con la entrega oportuna de los recursos necesarios para ejecutar su trabajo, como son, equipos tecnológicos, celular, tablet, laptop etc.



**Pregunta 9.-** ¿Usted cree que las recaudaciones se entregan oportunamente conforme a las políticas establecidas por la empresa?

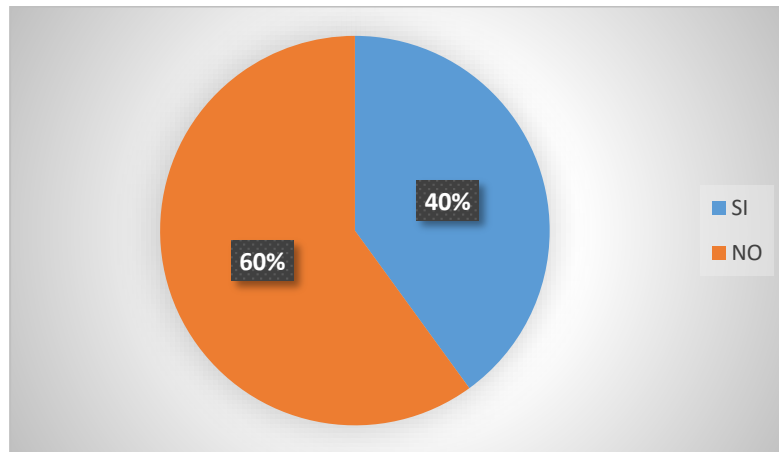
**USO INADECUADO DE COBRANZAS**

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	12	40%
NO	18	60%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Tabla No. 13** Uso Inadecuado de Cobranzas

**ELABORADO POR:** SALAZAR, Jennifer (2017)

**FUENTE:** Encuesta realizada al personal de MEGAPROFER



**Gráfico No. 17** Uso Inadecuado de Cobranzas

**ELABORADO POR:** SALAZAR, Jennifer (2017)

**FUENTE:** Encuesta realizada al personal de MEGAPROFER

**Análisis**

MEGAPROFER S.A, manifiesta que un 60% que no existe falencias en la entrega del efectivo de las cobranzas de la empresa sin embargo un 40% menciona que si existen este tipo de novedades.

**Interpretación**

Afirmando la información obtenida anteriormente, existe desorden por parte de los vendedores en la entrega de la recaudación del efectivo de clientes a la empresa.

**Pregunta 10.-** ¿Con que frecuencia se realiza confirmación de saldos e información a los clientes?

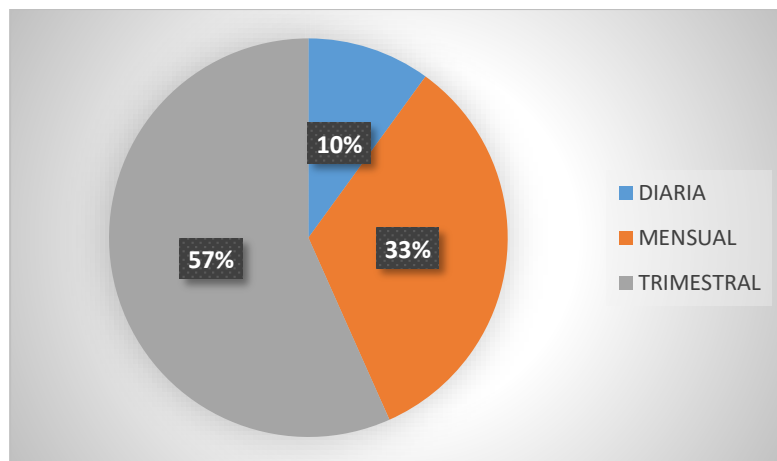
### CONFIRMACIÓN DE SALDOS

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
DIARIA	3	10%
MENSUAL	10	33%
TRIMESTRAL	17	57%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Tabla No. 14** Confirmación de Saldos

**ELABORADO POR:** SALAZAR, Jennifer (2017)

**FUENTE:** Encuesta realizada al personal de MEGAPROFER



**Gráfico No. 18** Confirmación de Saldos

**ELABORADO POR:** SALAZAR, Jennifer (2017)

**FUENTE:** Encuesta realizada al personal de MEGAPROFER

### Análisis

Del total del personal de la empresa MEGAPROFER S.A que fue encuestado, un 10% realiza confirmaciones diarias, un 33% mensual y un 57% solo realizan confirmación con los clientes cada tres meses.

### Interpretación

Megaprofer S.A, no realiza confirmaciones adecuadas, por lo que no se valida la información obtenida y manejada por nuestros registros contables, ocasionando dispersión en la realidad económica de la empresa en cuanto a clientes.

**Pregunta 11.-** ¿Existen saldos abiertos en las cuentas de los clientes?

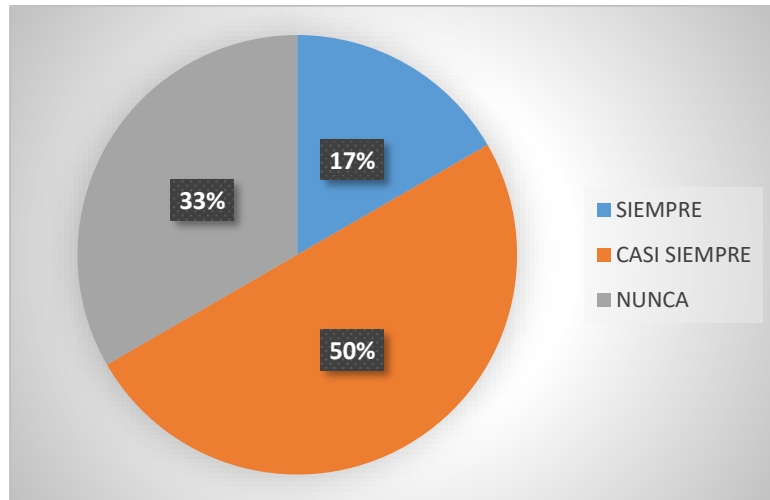
**DEVOLUCIONES**

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	17%
CASI SIEMPRE	15	50%
NUNCA	10	33%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Tabla No. 15 Devoluciones**

**ELABORADO POR:** SALAZAR, Jennifer (2017)

**FUENTE:** Encuesta realizada al personal de MEGAPROFER



**Gráfico No.19 Devoluciones**

**ELABORADO POR:** SALAZAR, Jennifer (2017)

**FUENTE:** Encuesta realizada al personal de MEGAPROFER

**Análisis**

MEGAPROFER S.A, manifiesta que un 17% de los clientes siempre tienen saldos abiertos, el 50% casi siempre sin embargo un 33% nunca tienen saldos abiertos injustificados.

**Interpretación**

Megaprofer S.A, presenta un porcentaje demasiado elevado en saldos abiertos en la cartera de clientes, de esta manera identificamos posibles, despachos erróneos, mala especificación del producto, baja calidad, cobros no reportados, etc.

**Pregunta 12.-** ¿Los vendedores cumplen su ruta diaria?

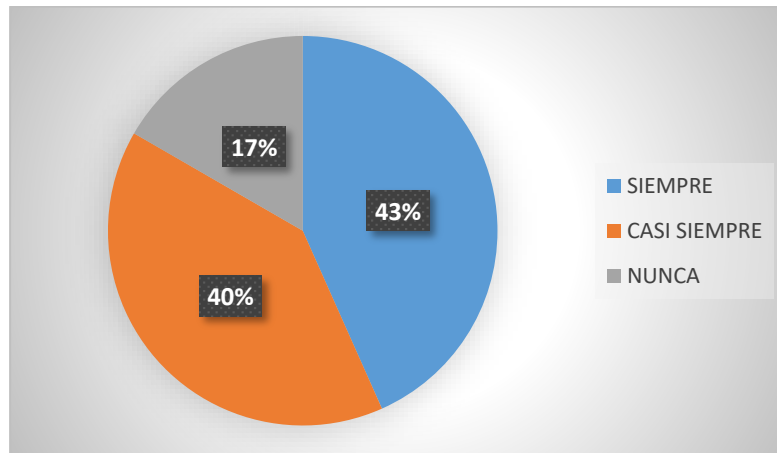
**TABLA N° 15 RUTA DIARIA**

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SIEMPRE	13	43%
CASI SIEMPRE	12	40%
NUNCA	5	17%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Tabla No. 16 Ruta diaria**

**ELABORADO POR:** SALAZAR, Jennifer (2017)

**FUENTE:** Encuesta realizada al personal de MEGAPROFER



**Gráfico No. 20 Ruta diaria**

**ELABORADO POR:** SALAZAR, Jennifer (2017)

**FUENTE:** Encuesta realizada al personal de MEGAPROFER

### **Análisis**

Del total del personal que fue encuestado de la empresa MEGAPROFER S.A, un 43% manifiesta que los vendedores siempre cumplen con la ruta diaria fijada por la empresa, un 40% casi siempre cumple, mientras que un 17% no logran cumplir este parámetro.

### **Interpretación**

De acuerdo a la encuesta realizada existe vendedores que no cumplen con la ruta fijada por la empresa, por este motivo existen insatisfacción de los clientes, ocasionando devoluciones, escasas recaudaciones, insatisfacción en los bonos recibidos, incumplimiento del presupuesto de ventas plateado, etc.

**VARIABLES DEPENDIENTE: "RAZONABILIDAD DEL DISPONIBLE Y EXIGIBLE"**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO**

N	PREGUNTA	S	NO	CALIFICACION	OPTIMO	CONCLUSIÓN
1	¿Se entrega recibos de cobro a los clientes por los pagos realizados sean en efectivo o cheque?	X		8	10	El problema en el dinero en efectivo es que como el libretín tiene copias este se pueden alterar
2	¿Se usan controles de aplicación para garantizar la veracidad de los registros de los ingresos en efectivo?		X	5	10	Se utilizan auditorías a las reciberas de los visitantes el problema es que no se verifican en forma aleatoria con los clientes
3	¿La sistema filtra reportes de cobranza en efectivo y el oficial de cuenta concilia los cobros, con los depósitos bancario?	X		8	10	Se realiza la verificación pero la persona encargada de los ingresos al sistema se retrasa en el trabajo
4	¿Las cuentas por cobrar se cancelan periódicamente?		X	0	10	No se respeta los periodos establecidos de cobros por ello hay una cartera vencida muy alta
5	¿Se usan libretines de cobro, devoluciones y pedidos debidamente numerados?	X		10	10	
6	¿Han tomado los directivos medidas idóneas para reducir tentación que pudiera impulsar a los empleados a realizar actos deshonestos, ilegales e inmorales?		X	3	10	No se ha analizado los incentivos otorgados
7	¿Se capacita debidamente a los empleados para que cumplan con sus obligaciones en el trabajo?		X	5	10	Al personal de ventas como se presume que tienen experiencia solo le dan folletos de los productos y ellos tienen que auto capacitarse y salen a trabajar
8	¿La gerencia administrativa aprueba las devoluciones y descuentos antes de ser enviados a bodega y facturación?	X		5	10	Si aprueba pero no realizan la verificación de los datos de los comprobantes
9	¿Los estados de cuenta de los clientes son enviados mensualmente por correo o mail?		X	3	10	Los estados de cuenta se entregan a los rep. de ventas para que realicen los cobros
10	¿La empresa utiliza un paquete comercial de bonificaciones de productos sin modificaciones al año?		X	5	10	Si utilizan un plan comercial pero este es modificado cada vez que el Gerente General cambia de opinión en las bonificaciones
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>52</b>	<b>100</b>	

**Tabla 17 Cuestionario de control interno administrativo**

**ELABORADO POR:** SALAZAR, Jennifer (2017)

**FUENTE:** Según, NOBOA, Paz. (2012) en su publicación. Control Interno,

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1450/1/CAPITULO%201.pdf>.

**Departamento:** Crédito y cobranzas

**AREA:** Ciclo de ingresos y ventas

**Rangos de puntaje:** Malo (0), Regular (3), Bueno (5), Muy bueno (8) y Excelente (10)

#### RANGOS PUNTAJE

REGULAR	BUENOS	MUY BUENOS	EXCELENTE
0-60	61-80	81-90	91-100

En el cuestionario de control interno del Área Crédito y Cobranzas y ventas, tenemos un resultado que está dentro del intervalo de 0-60, de esta manera se considera que las respuestas negativas (no), son aquellas deficiencias por corregir.

Si evaluamos el cuestionario basándonos en la tabla de riesgo y confianza tenemos lo siguiente:

#### NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO		ALTO
15 % - 50%		76 % - 95%
85 % - 50%		24 % - 5%
ALTO		BAJO
NIVEL DE RIESGO (100 – NC)		

#### NIVEL DE RIESGO

48%= Nivel de riesgo MODERADO

#### NIVEL DE CONFIANZA

52%= Nivel de confianza MODERADO

#### COMENTARIO

Como resultado tenemos un nivel de riesgo MODERADO del 48%, y un nivel de confianza MODERADO del 52%. El riesgo radica en la falta de control en las cobranzas de efectivo y sus equivalentes, por lo que no existe un control idóneo en las recaudaciones.

## 4.2 Desarrollo de actividades de control en el manejo de efectivo y sus equivalentes en las cobranzas de la empresa MEGAPROFER S.A.

Una vez ejecutada la encuesta y el cuestionario al área de crédito y cobranzas se aplica indicadores de gestión y eficacia como herramienta clave de evaluación de las actividades de control, usando información del año 2016.

### **CONTROL INTERNO + INDICADORES = CONTROL DE GESTIÓN**

*“Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada uno de los grupos operativos, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso”.*

Basándonos en las encuestas y en el cuestionario analizamos algunos indicadores:

### **RATIOS DE LIQUIDEZ DE LAS CUENTAS POR COBRAR**

Las cuentas por cobrar son activos líquidos y son recuperables en un tiempo predeterminado, por tal motivo haremos un análisis con respecto al año 2016.

$$\text{Rotacion de clientes} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Clientes}}$$

$$\text{Rotacion de clientes} = \frac{51818473.88}{10689237.95}$$

$$\text{Rotacion de clientes} = 4.8477$$

Las cuentas por cobrar del año 2016, ascendían a \$10,689.237.95 se convirtieron en efectivo 4.85 veces durante dicho período.

El indicador de rotación de cartera permite conocer la rapidez de la cobranza, pero no es útil para evaluar si dicha rotación está de acuerdo con las políticas de crédito fijadas

por la empresa. Para éste último comparativo es preciso calcular el número de días de rotación de las cuentas por cobrar.

A través de este índice se puede evaluar la política de créditos de la empresa y el comportamiento de su gestión de cobros.

$$\text{Días promedio de cobro} = \frac{360}{4.8477}$$

$$\text{Días promedio de cobro} = 74$$

Los clientes de la empresa Megaprofer S.A tardan 74 días promedio en cancelar sus cuentas, indicador que está dentro del plazo de recuperación de cartera dado por la empresa 30-60-90 días, sin embargo existen saldos en los estados de cuenta de los clientes por recuperar.

#### **RATIOS DE LIQUIDEZ**

$$\text{Razòn de caja} = \frac{\text{Caja y Equivalentes}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Razòn de caja} = \frac{384665.03}{13627855.58}$$

$$\text{Razòn de caja} = 0.2823$$

El ratio de liquidez de la empresa es del 28%, es decir la empresa tiene liquidez y dispone de efectivo inmediato.

#### **INDICADORES DE EFICACIA**

Analizamos el rol de la empresa Megaprofer S.A (Anexo N°5), y se determina cuantitativamente, el grado de cumplimiento del presupuesto establecido por la empresa.

El rol de ventas se divide en dos parámetros, presupuesto de cobranzas (30%) y ventas (70%)



$$\text{Eficiencia Program\`atica} = \frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas programadas}}$$

$$\text{Eficiencia Program\`atica} = \frac{2}{11}$$

$$\text{Eficiencia Program\`atica} = 0.18$$

De acuerdo a la poblaci3n obtenida en el rol de pagos los vendedores (Anexo N° 5), solo cumplen un 18.18% el presupuesto de cobranzas, indicador que nos permite revisar y estructurar medidas dentro del proceso de recaudaciones de los clientes de la empresa.

### **4.3 Conclusiones**

- La falta de control en las cuentas por pagar y efectivo con respecto a su recuperación y concesión de créditos, impiden que la empresa MEGAPROFER S.A, cuente con una recuperación de fondos idónea.
- El departamento de cobranzas no realiza monitoreos continuos de los recibos de cobro, plazo de pagos de los clientes, verificaciones vía telefónica de las cantidades de dinero emitidas por los clientes a los vendedores, por ello se produce un jineteo de fondos.
- El área de crédito y cobranzas dispone de un sistema contable obsoleto, lo que limita al oficial de cuenta identificar a tiempo falencias como cobros alterados, no reportados etc.

### **4.4 Recomendaciones**

- Se debe reestructurar las políticas y procedimientos en el área de cobranzas, para tener mayor control en la autenticidad de las cuentas disponibles y exigibles del negocio.
- Es importante realizar visitas, monitoreos en los cobros, confirmación de datos de clientes, como localidad, teléfono, saldos, etc., porque son pruebas efectivas que nos permitirá conocer si los vendedores están reportando correctamente la cobranza realizada.
- Se debe implementar un sistema contable moderno, donde se pueda hacer los cobros a clientes en línea, y automáticamente se disponga de estados de cuenta actualizados, de esta manera el oficial de cuenta puede validar de forma oportuna las cobranzas en fondo y forma.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 DATOS GENERALES**

Modelo de gestión interno en las recaudaciones de clientes de la empresa “MEGAPROFER S.A.”

##### **Empresa beneficiada**

##### **Nombre o razón social:**

La razón social es reconocida legalmente como “MEGAPROFER S.A”, registrada en el Servicio de Rentas Internas con número de RUC. 1891723756001, constituida, como una empresa obligada a llevar contabilidad, dedicada a la venta al por mayor y menor de artículos de ferretería.

##### **Propiedad y Representación legal:**

MEGAPROFER S.A es de propiedad del Ing. Franklin Núñez, quien cumple la función de representarla legalmente.

##### **Personal beneficiado:**

El modelo de gestión interno en las recaudaciones de clientes en efectivo y sus equivalentes, proceso enfocado al beneficio directo del Sr. Presidente, personal administrativo, ventas y operarios de la empresa MEGAPROFER.

## **PRESENTACIÓN**

La aplicación del modelo de gestión interno en el área de cobranzas, por parte de MEGAPROFER S.A, permitirá a la empresa contar con una herramienta sólida que contribuya directamente a mejorar su gestión de cobros.

Además se trata de descubrir con mayor precisión el contenido y estructura del proceso de cobranzas, pretendiendo se convierta en un soporte para quienes tienen la responsabilidad de trabajar y mejorar la organización.

### **Ubicación sectorial:**

Se encuentra ubicada en la Parroquia Huachi Belén de la ciudad de Ambato en la vía a Guaranda km 6 1/2.

### **Logotipo y denominación de la ferretería:**



**Gráfico No. 21 Logotipo**

**ELABORADO POR:** SALAZAR, Jennifer (2017)

**FUENTE:** Megaprofer S.A. Dispone en su pag web: <http://www.megaprofer.com/web/>

La empresa se denomina “MEGAPROFER S.A”, disponemos de múltiples líneas de productos tales como ferretería, gasfitería y acabados, herramientas, seguridad industrial, automotriz, electricidad, pinturas y afines.

## **BASE FILOSÓFICA:**

En cuanto a su base filosófica, “MEGAPROFER .S.A” tiene establecida su misión, visión, valores y política integral, los mismos que se citan a continuación:

## **MISIÓN**

Satisfacemos las necesidades del mercado, brindando un megaservicio, a través de una atención personalizada, precios competitivos y talento humano competente.

## **VISIÓN**

Ser la mejor comercializadora de América brindando un megaservicio.

## **VALORES**

- Te mega-servimos
- Somos lo que decimos
- Sentimos la camiseta
- Luchamos hasta lograrlo
- Nos apasiona ser mejores día a día
- Hacemos más trabajando juntos
- Nuestra familia es importante
- Somos humildes

## POLITICA INTEGRAL



### POLÍTICA INTEGRAL

· CALIDAD · SEGURIDAD · SALUD OCUPACIONAL  
· AMBIENTAL · COMPETENCIAS



En MEGAPROFER S.A. Comercializamos artículos de ferretería a nivel nacional, comprometidos con el fortalecimiento y la mejora continua de nuestros procesos, cumpliendo la Normativa Ecuatoriana legal vigente mediante:

- Satisfacción de las necesidades de nuestros clientes externos e internos.
- Control para evitar actividades ilícitas como: narcotráfico, contrabando y terrorismo.
  - Ambiente laboral seguro y saludable.
  - Responsabilidad ambiental.
  - Asignación de recursos.



### Gráfico No. 22 Política integral

ELABORADO POR: SALAZAR, Jennifer (2017)

FUENTE: Megaprofer S.A. Disponible en su página web: <http://www.megaprofer.com/web/>

## OBJETIVOS DE LA FERRETERÍA

Ferretería MEGAPROFER S.A, se plantea en base a sus expectativas los siguientes objetivos:

**Rentabilidad:** Incrementar la utilidad antes de impuestos en al menos un 4.00% brindando confianza en los consumidores de los productos y servicios ofertados por la empresa, asegurando la fidelidad del cliente y proyectándose a alcanzar mayor mercado con propuestas innovadoras en el ámbito ferretero.

**Recuperar la cartera vencida:** Tener relaciones sólidas con los clientes con el fin de recuperar satisfactoriamente las facturas vencidas, y alcanzar un mínimo de cartera del 5.00 %.

**Servicio al cliente:** Fomentar el equipo de trabajo de ventas con técnicas y mayores conocimientos del mercado de esta manera garantizar en todo momento la seguridad

de nuestros clientes, velando siempre por sus intereses.

Presupuesto: Alcanzar un 80% del personal al presupuesto de ventas establecido.

## **5.2 OBJETIVOS**

### **5.2.1 Objetivo general**

- Diseñar un modelo de gestión como herramienta de Control Interno enfocada en los cobros ejecutados por el área de cobranzas y ventas en MEGAPROFER S.A.

### **5.2.2 Objetivos específicos**

- Levantar la información necesaria para diseñar un modelo de gestión como herramienta de control interno.
- Establecer políticas y procedimientos de control en las áreas de cobranzas y ventas y; aplicar estrategias que permitan tener más control en las recaudaciones.
- Representar los procesos implantados en diagramas de flujo.

## **5.3 JUSTIFICACIÓN**

Una vez analizado e interpretado las respuestas obtenidas en las encuestas realizadas al personal de la empresa MEGAPROFER S.A, se determina la necesidad de diseñar un sistema que sirva como herramienta de control en el área de cobranzas, con el fin de disminuir el incumplimiento de rutas, escasas recaudaciones, cuentas por cobrar elevadas etc.

Es de gran importancia diseñar modelos de gestión en base a políticas y procedimientos, con el objetivo de que la empresa tenga saldos reales en las cuentas por cobrar (Clientes), evitar el mal uso de las recaudaciones, de manera que se

garantice la razonabilidad de los estados financieros.

Cobranzas es el área donde la vulnerabilidad de los procesos hace que ocurran mayor desfase de fondos las cuales se pueden mencionar: el jineteo de fondos, las ventas falsas, anulación de ventas.

## **5.4 FUNDAMENTACIÓN**

### **Sistema de Control Interno**

WHITTINGTON O Ray, PANY Kurt., Auditoria Un Enfoque Integral. Ed. McGraw-Hill, Colombia 2007, pg. 171,172.

*"Como los pasos que da un negocio para evitar el fraude, tanto por malversación de activos como por presentación de informes financieros fraudulentos. Otros a la vez que reconocen la importancia del control interno para la prevención del fraude consideran que el control interno desempeña un papel igual en asegurar el control sobre el proceso de manufactura y otros procesos."*

### **Políticas**

En las organizaciones las políticas son actividades enfocadas es el comportamiento de los trabajadores con el fin de cumplir a cavidad con las actividades designadas y se tome decisiones acertadas.

### **Procedimientos**

Según Melinkoff, R (2008;28), Los procedimientos consiste en:

*"Describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores".*

Gómez F. (2005;61) señala que:

*"El principal objetivo del procedimiento es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo*



y dinero".

## **Cuestionarios**

Los cuestionarios permiten recolectar información en corto tiempo, mediante preguntas directrices que generan datos necesarios para el logro de los objetivos propuestos por el presente estudio de caso.







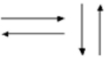
Hay que considerar que un diseño mal estructurado conlleva a la recolección de información incompleta o quizás errona, lo que genera información poco confiable.

## **Flujogramas**

Según Gómez Cejas, Guillermo. Año 2009; el flujograma es:

*“Un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida el tiempo empleado, etc”.*

La simbología utilizada en diagramas se expone a continuación:

SÍMBOLO	NOMBRE	EXPLICACIÓN
	Inicio o fin	Muestra la dirección y sentido del flujo de proceso, conectando los símbolos
	Actividad	Tarea o actividad llevada a cabo durante el proceso
	Decisión	Indicamos puntos en que se toman decisiones. Si o No
	Datos	Situamos en su interior la información necesaria para alimentar una actividad
	Conector	Nombramos un proceso independiente que en algún momento aparece relacionado con el proceso principal.
	Documento	Represente un documento que ingresa, se procesa, se produce o sale del procesamiento.
	Conectores	Muestran dirección y sentido del flujo del proceso, conectando los símbolos.

**Tabla No. 18 Simbología flujograma**

**ELABORADO POR:** SALAZAR, Jennifer (2017)

**FUENTE:** Dispone en su pág.

[wehttp://aplicaciones007.jne.gob.pe/sci/MarcoNormativo/Directiva\\_n\\_013\\_2016\\_CG\\_GPROD.pdf](http://aplicaciones007.jne.gob.pe/sci/MarcoNormativo/Directiva_n_013_2016_CG_GPROD.pdf)

## 5.5 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA

En esta etapa del presente trabajo de grado se propone el diseño de un modelo de gestión como herramienta de control administrativa y operativa en el área de cobranzas.

<b>MODELO DE CONTROL INTERNO PARA MEGAPROFER S.A</b>	<b>FASE I</b>	<b>ANÁLISIS PRELIMINAR</b>	DATOS HISTÓRICOS
			MODELO DE COBRANZAS Y RECAUDACIONES
			DESAGREGACIÓN DE SUBPROCESO DE COBRANZAS
			MANUAL DE FUNCIONES DEL PERSONAL
	<b>FASE II</b>	<b>ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS A SER ADOPTADAS</b>	POLÍTICAS PARA EFECTIVO Y SUS EQUIVALENTES
			POLÍTICAS PARA RECUPERACIÓN DE CARTERA
			POLÍTICAS PARA VENTA
	<b>FASE III</b>	<b>REESTRUCTURAR Y ESTABLECER PROCEDIMIENTOS</b>	PROCEDIMIENTOS DE COBRANZAS
	<b>FASE IV</b>	<b>ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD A TRAVÉS DE INDICADORES</b>	CARTERA VENCIDA
			RENTABILIDAD
	<b>FASE V</b>	<b>ACCIONES DE MEJORA</b>	ACCIONES DE MEJORA

**Tabla No. 19 Modelo Operativo**

**ELABORADO POR:** SALAZAR, Jennifer (2017)

**FUENTE:** Dispone en su pág.

[wehttp://aplicaciones007.jne.gob.pe/sci/MarcoNormativo/Directiva\\_n\\_013\\_2016\\_CG\\_GPROD.pdf](http://aplicaciones007.jne.gob.pe/sci/MarcoNormativo/Directiva_n_013_2016_CG_GPROD.pdf)

## **FASE I**

### **5.5.1 ANÁLISIS GENERAL DE LA EMPRESA**

#### **DATOS HISTÓRICOS**

##### **Capacitaciones:**

Analizando el área de Talento Humano de la empresa Megaprofer S.A se concluye que no existe un adecuado nivel de capacitaciones de desarrollo continuo en el proceso de recaudación de clientes, como la gestión efectiva de cobranza y recuperación de cartera de crédito, servicio al cliente, mercadeo, comunicación efectiva, conocimientos que son necesarios para lograr una mayor efectividad en el proceso.

##### **Presupuesto:**

El objetivo de recuperación de cartera en el año 2016 era recuperar al menos el 30%, de clientes morosos con referencia a los años anteriores, pero solo se alcanzó un 18.18%, por este motivo se concluye que no se analizó adecuadamente la solvencia del cliente, saldos por retenciones, devoluciones, posibles cobros que no fueron reportados etc.

Por todo lo mencionado la utilidad también ve afectada, llegando a un incremento del 3.11% porcentaje inferior a lo presupuestado, evidentemente el problema de cartera vencida surge principalmente cuando la empresa ofrece crédito a sus clientes sin el análisis adecuado de sus políticas de crédito, falta de control y vigilancia de la cartera. Es necesario que MEGAPORFER S.A, controle los flujos de efectivo en el que se debe incurrir para conceder un crédito, calcular los costos de la administración de los mismos, etc., caso contrario se generan saldos vencidos y comienzan los problemas financieros, que reducen el crecimiento económico de la empresa.

### GESTIONES DE COBRANZA

CONTROL	USUARIO									
	JANNETM	MARY	PATRICIOB	PVILLAJO	GABRIELAS	EDGARA	CAROLAQ	JUNIOR	SANTIAGOVS	TOTAL GENERAL
CLIENTE NO UBICADO	171	457	2							630
COMPROMISO DE PAGO	181	639	54	1	3		5		1	884
CRUCE ANTICIPO CLIEN	60	64	434	545	1					1104
DESCUENTO EN PRODUCT	11	62	493	708	15					1289
EXTRA JUDICIAL	35	1201	3							1239
FACTURA CANCELADA -		1730	1	518						2249
FUD DEVOLUCION	173	373	487	872						1905
LLAMAR CLIENTE		1734	36	31		1			1	1803
POR COBRAR	577	4156	34	1123	58					5948
REALIZA ABONO	41	1315	8	128						1492
RETENCION	38	16	1034	1122	166					2376
SALDO POR CONFIRMAR	3	48	362	197	11			1		622
SALDO VENCIDO	1398	19	1361	1410	1				2	4191
VENDEDOR RETIRA COBR	5215	62	950	2						6229
DAR DE BAJA	123	526	19	1						669
CONFIRMACION EFECTIV	1	1	2		703		712	2	291	1712
CARTERA BANGARA	118		4							122
ACUERDO CON VENDEDOR	165	8							2	175
<b>Total general</b>	<b>8310</b>	<b>12411</b>	<b>5284</b>	<b>6658</b>	<b>958</b>	<b>1</b>	<b>717</b>	<b>3</b>	<b>297</b>	<b>34639</b>

**Tabla 20 Gestiones de Cobranzas**

**ELABORADO POR:** SALAZAR, Jennifer (2017)

**FUENTE:** MEGAPROFER S.A (2016). Reporte del presupuesto de cobranzas

En el siguiente cuadro podemos identificar que si se realiza gestiones en cobranzas pero este proceso no llega a su fin, es importante hacernos algunas preguntas como el porqué de retenciones sin recuperarse, saldos vencidos etc., este tipo de indicadores y la encuesta ejecutada en la organización nos ha permitido corroborar el mal uso de las cobranzas por parte de los vendedores, especialmente en los puntos marcados en el gráfico que precede.

### **Incentivos:**

En la empresa se dan bonos de cumplimiento, por concurso, son montos fijados por la empresa y el empleado, se encuentra condicionado al cumplimiento de ciertos requisitos que las mismas partes lo establecen.

Los concursos en el caso de los agentes vendedores, lo fija el Jefe del área, fijando ventas de líneas específicas.

Los incentivos de cumplimiento, es fijado de forma individual, se analiza la zona de trabajo, distribución de ferreterías, número de habitantes, aceptación del producto, etc. La ruta fijada por el Líder del proceso es controlada por el asistente administrativo de cada zona, mediante un GPS, instalado en un aparato tecnológico (celular, tablet, laptop), proporcionado por la empresa

### **Remuneraciones:**

El sueldo del personal de recaudación de clientes tienen una parte fija y otra variable, fijo es el sueldo básico \$366 en el 2016 valor que es fijado por el Ministerio de Trabajo con el fin de garantizar las necesidades básicas en cuanto alimentación, educación salud, vivienda, vestido y recreación de un trabajador, evidentemente el con el salario mínimo no es posible cubrir todas estas necesidades, consecuentemente se brinda bonos variables de cumplimiento y responsabilidad para así llegar a un acuerdo entre la empresa y los empleados.

**MODELO DE GESTIÓN- COBRANZA Y RECAUDACIÓN)**

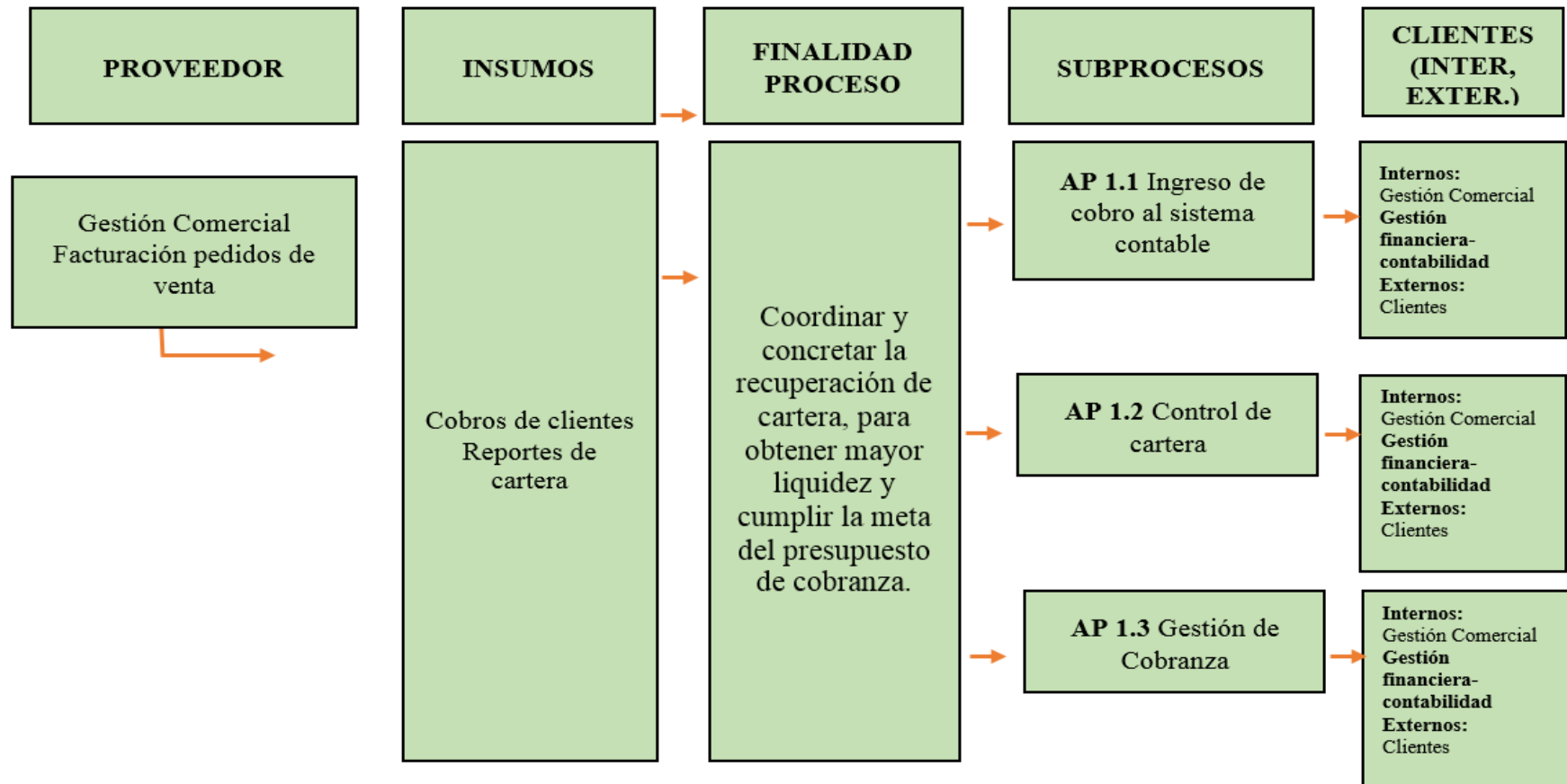


Gráfico No. 23 Modelo de gestión y cobranza

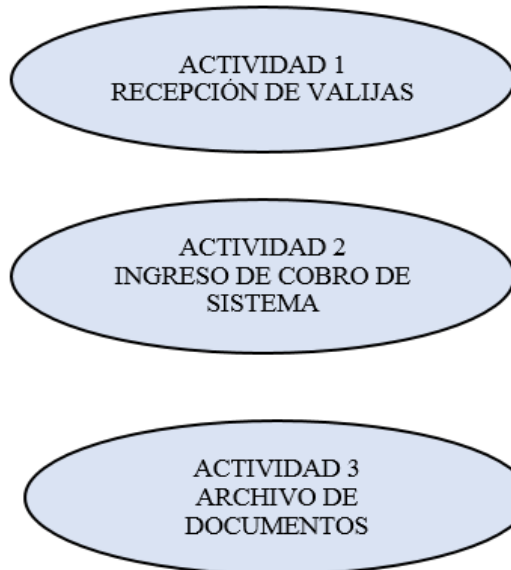
ELABORADO POR: SALAZAR, Jennifer (2017)

FUENTE: Megaprofer S.A.(2014) Mapeo de procesos.

## INGRESO DE COBRO AL SISTEMA CONTABLE



### COMIENZO DEL SUBPROCESO



### TAREAS

- 1.1 Clasificar valijas por zona comercial.
  - 1.2 Verificación de contenido de valijas
  - 1.3 Separación de cheques al día y posfechados
- 
- 2.1 Ingreso de datos del cliente en módulo de cobranza
  - 2.2 Ingreso de valores al sistema contable
  - 2.3 Verificación de nota de crédito y retención
  - 2.4 Grabar
- 
- 3.1 Clasificación de recibos por asesor comercial.
  - 3.2 Verificación de secuencia
  - 3.3 Archivo de documentos por mes

Gráfico No. 24 Ingreso de cobro al sistema contable

ELABORADO POR: SALAZAR, Jennifer (2017)

FUENTE: Megaprofer S.A.(2014) Mapeo de procesos.



## CONTROL DE CARTERA

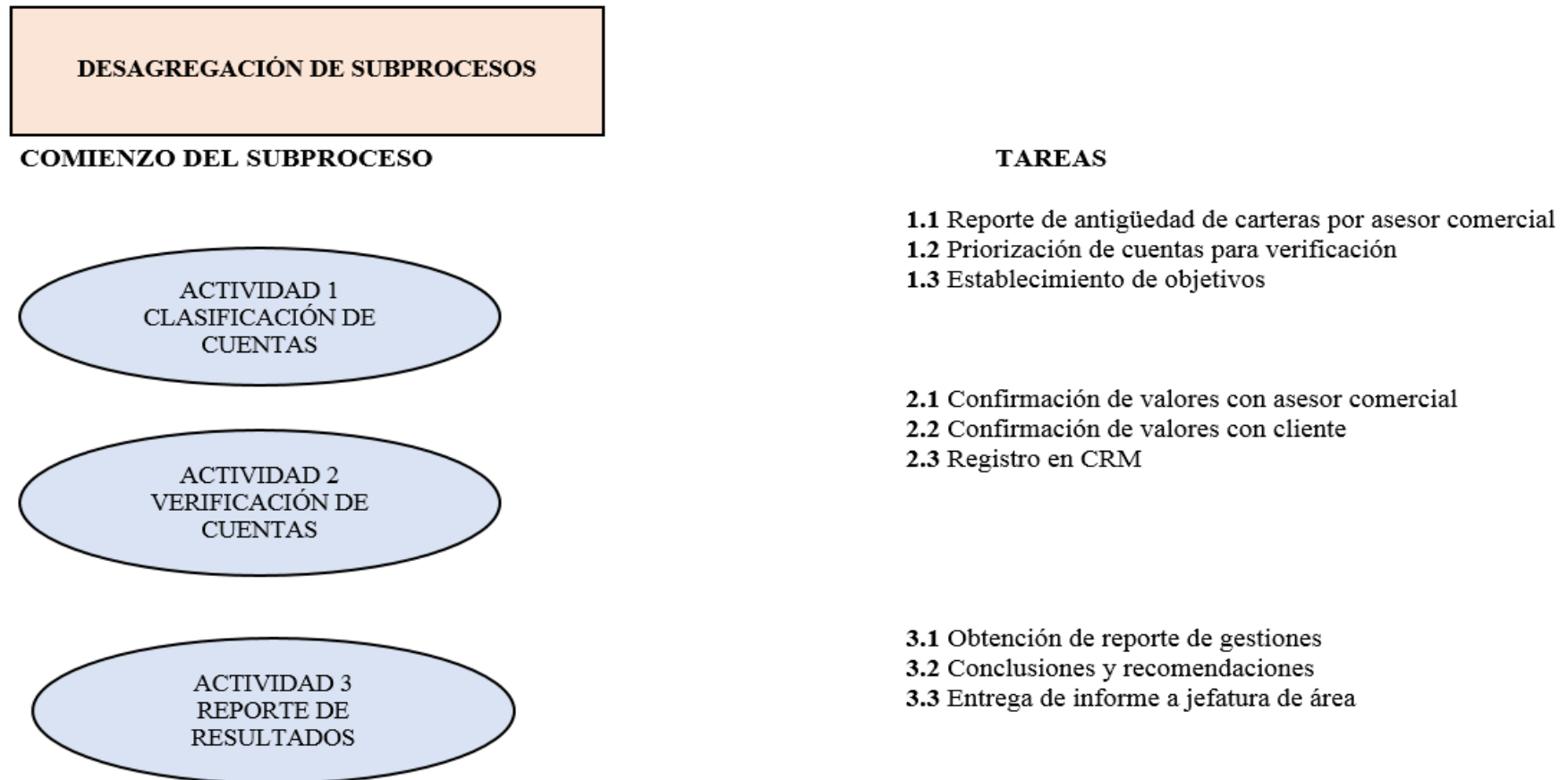


Gráfico No. 25 Control de cartera

ELABORADO POR: SALAZAR, Jennifer (2017)

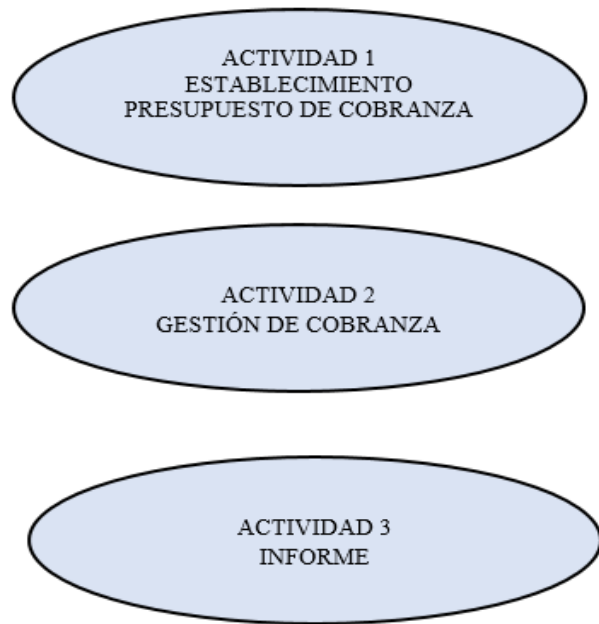
FUENTE: Megaprofer S.A.(2014) Mapeo de procesos

## AP 1.3 Gestión de Cobranza

### DESAGREGACIÓN DE SUBPROCESOS

FECHA: 15-10-2014

#### COMIENZO DEL SUBPROCESO



#### TAREAS

- 1.1 Clasificación de cuentas por cobrar por asesor comercial
- 1.2 Obtención presupuesto a cobrar en quincena y mensual
- 1.3 Socialización de presupuesto
- 1.4 Obtención de cuentas por cobrar por fechas y monto

- 2.1 Contacto telefónico con cliente
- 2.2 Obtención de fechas de pago
- 2.3 Establecimiento de rutero por vendedor

- 3.1 Reporte diario de efectividad por asesor comercial
- 3.2 Verificación de cumplimiento de rutero
- 3.3 Reporte de efectividad final

Gráfico No. 26 Gestión de Cobranza

ELABORADO POR: SALAZAR, Jennifer (2017)

FUENTE: Megaprofer S.A.(2014) Mapeo de procesos

**MANUAL DE FUNCIONES DEL PERSONAL**

**ÁREA: COMERCIAL**

**SECCIÓN: CRÉDITO Y COBRANZAS**

- Jefe de crédito y cobranzas
- Asistente de crédito
- Supervisor de cobranzas
- Oficial de cuenta

<b>Puesto:</b>	<b>JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS</b>	
<b>Área:</b>	COMERCIAL	
<b>Reporta a:</b>	Gerencia Comercial	
	<b>Subordinados directos</b>	<b>Subordinados indirectos</b>
	Asistente de Crédito	Facturador
	Coordinador de Facturación	Refacturador
	Supervisor de Cobranzas	Oficial de Cuenta
		Asistente de Ventas

<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>
Planificar, organizar, dirigir y controlar el manejo de líneas de crédito de los clientes, así como los procesos de facturación y recuperación de las cuentas por cobrar de la empresa.

<b>FUNCIONES ESENCIALES</b>	<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>
1. Autorizar la concesión y extensión de líneas de crédito con base en las políticas de la empresa.	*Para completar con la validación de funciones esenciales del puesto.
2. Autorizar la facturación de pedidos en base a la rentabilidad.	
3. Analizar reportes de cartera vencida para implementar planes de acción.	
4. Estructurar planes de acción de mejora del área en base a reuniones.	

<b>FUNCIONES SECUNDARIAS</b>
1. Autorizar y aplicar notas de crédito, anticipos de clientes para limpiar cartera de saldos.
2. Eliminar facturas mal elaboradas para su re facturación.
3. Autorizar cambio de fechas de cheques de clientes para evitar malos entendidos.
4. Autorizar y avalar certificados comerciales para clientes reforzando las relaciones comerciales.
5. Elaborar la planificación de rutas a los clientes para análisis de líneas de crédito.
6. Realizar informes de efectividad y presupuesto de cobranzas de los vendedores.
7. Autorizar descuentos en rol de pagos a vendedores por saldos vencidos.
8. Visitar a las bodegas para socializar políticas de crédito y cobranzas al personal de

ventas.
9. Convocar a reunión a áreas para solicitar requerimientos del área de crédito y cobranzas.
10. Elaborar y presentar indicadores de gestión del área al Comité Ejecutivo, así como planes de acción de mejora.
11. Supervisar el desempeño de los colaboradores del área e implementar acciones de mejora.
12. Elaborar bonos de cumplimiento de colaboradores del área para presentar a contabilidad.

#### **FUNCIONES ADICIONALES POR VALIDAR**

1. Establecer políticas, planes y proyectos en la gestión de crédito y cobranza, en coordinación con las áreas involucradas en el proceso.
2. Incentivar las ventas de la empresa a través de la gestión de crédito y recuperación de cartera.
3. Revisar saldos de clientes antes de aprobar un pedido.
4. Entregar pedidos para facturación.
5. Comunicar al vendedor cuando se retiene o bloquea un pedido.
6. Inactivar en el sistema a clientes riesgosos.
7. Gestionar la cobranza de cartera vencida de difícil recuperación, estableciendo las condiciones de negociación de acuerdo a los lineamientos de la empresa.

#### **PERFIL DEL PUESTO**

##### **Requisitos y especificaciones para el desempeño del puesto**

<b>Formación académica:</b>	Título profesional de Tercer Nivel, con estudios de Postgrado de preferencia.	
<b>Áreas de experiencia:</b>	<b>Tiempo:</b>	
Puestos similares	2 años	
Gestión de cobranzas y calificación crediticia	1 año	
<b>Conocimientos específicos:</b>		
Manejo de base de datos (excel a nivel avanzado: tablas dinámicas)		
Análisis financiero		
Evaluación de desempeño scorecard		
Calificación crediticia y gestión de cobranza		

#### **COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL PUESTO**

\*Para completar con la validación de funciones esenciales del puesto.

<b>Puesto:</b>	<b>ASISTENTE DE CRÉDITO</b>	
<b>Área:</b>	COMERCIAL	
<b>Reporta a:</b>	Jefe de Crédito y Cobranzas	
	<b>Subordinados directos</b>	<b>Subordinados indirectos</b>
	Ninguno	Ninguno

#### **MISIÓN DEL PUESTO**

Realizar los procesos y políticas establecidas para gestionar pedidos de ventas de clientes que solicitan crédito, siendo el nexo que permite dar fluidez a los procesos entre la bodega y los clientes.

<b>FUNCIONES ESENCIALES</b>	<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>
1. Verificar la idoneidad de clientes que solicitan crédito, revisando su disponibilidad de cupo y su historial de crédito.	*Para completar con la validación de funciones esenciales del puesto.
2. Habilitar condiciones de crédito a cuentas límite.	
3. Informar a los asesores sobre pedidos pendientes de facturar.	

#### **FUNCIONES SECUNDARIAS**

1. Separar los pedidos por zonas.
2. Enviar las facturas al área correspondiente para que sean procesadas.
3. Elaborar listados de facturas eliminadas para cálculo de bono.
4. Registrar y controlar el número de letras de cambio que llegan por parte de los asesores.
5. Archivar los pedidos que no se han facturado para su posterior facturación y despacho.

#### **FUNCIONES ADICIONALES POR VALIDAR**

1. N/A

#### **PERFIL DEL PUESTO**

**Requisitos y especificaciones para el desempeño del puesto**

<b>Formación académica:</b>	Título profesional a nivel Técnico Superior	
<b>Áreas de experiencia:</b>	<b>Tiempo:</b>	
Gestión de crédito	6 meses	
Servicio al cliente	6 meses	
<b>Conocimientos específicos:</b>		
Conocimientos contables		
Manejo de sistemas informáticos		
Servicio al cliente		

<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL PUESTO</b>
*Para completar con la validación de funciones esenciales del puesto.

<b>Puesto:</b>	<b>SUPERVISOR DE COBRANZAS</b>	
<b>Área:</b>	COMERCIAL	
<b>Reporta a:</b>	Jefe de Crédito y Cobranzas	
	<b>Subordinados directos</b>	<b>Subordinados indirectos</b>
	Oficial de Cuenta	Ninguno

#### MISIÓN DEL PUESTO

Monitorear y controlar la recuperación de cartera, así como realizar una gestión efectiva de recaudación manteniendo un bajo índice de cartera y liquidez para la empresa.

FUNCIONES ESENCIALES	COMPETENCIAS ESPECIFICAS
1. Generar reportes y analizar los indicadores de antigüedad de cartera para la toma de decisiones.	*Para completar con la validación de funciones esenciales del puesto.
2. Diseñar e implementar estrategias para lograr la recuperación de cartera.	
3. Elaborar estados de cuenta de clientes para gestión de recuperación de cartera.	

#### FUNCIONES SECUNDARIAS

1. Coordinar las gestiones de recuperación de cartera con el área comercial.
2. Brindar información acerca de su estado de cuenta, a los clientes que lo soliciten.
3. Apoyar al área comercial en la revisión del sistema de cuenta.
4. Intervenir en gestiones de difícil recuperación de cartera.
5. Analizar la información sobre gestiones de cobranzas.
6. Revisar el cumplimiento de presupuestos del área comercial.
7. Emitir informe de descuento asesores de ventas por concepto de saldos.
8. Recibir y evaluar el estado de la cartera en el caso de salida de un asesor comercial.
9. Monitorear el manejo de efectivos para evitar jineteo de fondos.
10. Revisar los archivos controlando los recibos con el fin de evitar inconvenientes con los documentos de pago.
11. Realizar auditorías en caso de novedades.
12. Notificar inconvenientes sobre el manejo de dinero o faltantes en los procesos.
13. Elaborar informes sobre el rendimiento de cajas.
14. Revisar los controles de caja para una mayor efectividad.



15. Realizar el cuadro de cajas y entrega de cheques a tesorería.
16. Actualizar cuentas para ingreso de cheques de terceros en cajas.
17. Elaborar informes para Gerencia sobre los clientes de riesgo o cheques protestados.
18. Dar referencias comerciales.

<b>FUNCIONES ADICIONALES POR VALIDAR</b>	
1.	N/A

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>Requisitos y especificaciones para el desempeño del puesto</b>	
<b>Formación académica:</b>	Título profesional de Tercer Nivel en carreras Financieras o afines.
<b>Áreas de experiencia:</b>	<b>Tiempo:</b>
Realización y manejo de inventarios	6 meses
Técnicas de ventas	1 año
Atención al cliente	1 año
<b>Conocimientos específicos:</b>	
Técnicas de cobranza	
Manejo de paquetes informáticos	
Manejo de cajas	
Análisis de datos financieros	

<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL PUESTO</b>	
*Para completar con la validación de funciones esenciales del puesto.	

<b>Puesto:</b>	<b>OFICIAL DE CUENTA</b> (Tomado de la descripción de puesto de Asistente de Cobranzas)	
<b>Área:</b>	COMERCIAL	
<b>Reporta a:</b>	Supervisor de Cobranzas	
	<b>Subordinados directos</b>	<b>Subordinados indirectos</b>
	Ninguno	Ninguno

### MISIÓN DEL PUESTO

Coordinar y concretar la recuperación de cartera, para obtener mayor liquidez y cumplir la meta del presupuesto de cobranzas.

FUNCIONES ESENCIALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
1. Llamar a cada cliente que tiene cartera vencida para coordinar los acuerdos de pago.	*Para completar con la validación de funciones esenciales del puesto.
2. Coordinar con los asesores comerciales la gestión de cobranzas al cliente.	
3. Revisar diariamente las retenciones que envían los asesores comerciales e ingresarlas al sistema.	

### FUNCIONES SECUNDARIAS

1. Elaborar reportes y analizar la cartera vencida de cada asesor comercial.
2. Elaborar tabla de gestiones en excel.
3. Detallar en la tabla de novedades de cada cliente.
4. Elaborar y enviar para el seguimiento de los asesores comerciales, los saldos de cartera así como los presupuestos quincenales y mensuales de cobranzas.
5. Enviar a los asesores comerciales las retenciones con errores y cheques protestados.
6. Enviar semanalmente los reportes de cartera actualizados.
7. Pedir cheques a contabilidad de los clientes con problemas en cuenta bancaria.
8. Archivar documentos relacionados con los procesos de cobranzas.

### FUNCIONES ADICIONALES POR VALIDAR

1. N/A

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>Requisitos y especificaciones para el desempeño del puesto</b>	
<b>Formación académica:</b>	Título a nivel de Técnico Superior
<b>Áreas de experiencia:</b>	<b>Tiempo:</b>
Puestos similares	1 año
<b>Conocimientos específicos:</b>	
Manejo de paquetes informáticos	

<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL PUESTO</b>
*Para completar con la validación de funciones esenciales del puesto.

## **ANÁLISIS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO**


Una vez analizado el proceso cobranzas en efectivo y sus equivalentes se analizara, las actividades a mejorar, las mismas que analizaremos cualitativa y cuantitativamente para identificar posibles falencias y oportunidades de mejora.

Una gestión eficaz de las cobranzas permite tener mayores ingresos y por lo tanto liquidez que arroja un elevado capital de trabajo de la empresa.

Desde el punto de vista financiero cumplir con el objetivo de rentabilidad, se debe dar mayor rotación al capital, es por esto que el cobro efectivo es la prioridad de la organización siendo vital para la salud financiera de la empresa.

## FASE II

### 5.5.2 ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS A SER ADOPTADAS

 <b>MEGAPROFER S.A.</b> <small>PROVEEDOR FERRETERO</small>	<b>POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA</b>
<p><b>EVALUACIÓN DEL SOLICITANTE</b></p> <p>Para determinar si el cliente es sujeto de crédito se debe realizar el siguiente análisis.</p> <p><i>Persona Natural</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Copia de cédula de identidad</li><li>• Copia de un servicio básico</li><li>• Copia del Predio</li><li>• Copia de RUC</li><li>• Una referencia comercial.</li><li>• Referencias bancarias</li><li>• Verificar demandas judiciales</li><li>• Solicitud de crédito</li></ul> <p><i>Persona Jurídica</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Estados Financieros del último ejercicio fiscal</li><li>• Copia de escritura constitutiva</li><li>• Copia del RUC</li><li>• Copia de un servicio básico</li><li>• Copia de tres facturas de compras.</li><li>• Solicitud de crédito</li></ul>	



**MEGAPROFER S.A.**  
PROVEEDOR FERRETERO

**POLÍTICAS DE  
CRÉDITO Y  
COBRANZA**

#### **ANÁLISIS DE DATOS DEL CLIENTE**

Analizar la información proporcionada por el cliente para proporcionar el otorgamiento de crédito límite y garantías que justifique la deuda solicita.

- La solicitud de crédito debe estar llenada con letra legible y sin enmendaduras.
- Validar que los datos de la solicitud estén completos
- Revisar el historial del cliente.
- Emitir un informe de las observaciones efectuadas.

#### **APROBACIÓN O DENEGACIÓN DEL CRÉDITO**

El jefe de crédito y cobranzas será la persona responsable de decidir si se aprueba o se rechaza el crédito.

#### **SUPERVISIÓN Y MONITOREO DEL CRÉDITO OTORGADO**

Es la actividad principal posterior a la evaluación del crédito ya que de ello dependerá el mantenimiento de una buena cartera de clientes.

#### **ACTIVIDADES DE COBRO Y RECUPERACIÓN DE CARTERA**

Es responsabilidad de la empresa proporcionar instrumentos necesarias que faciliten el control y la cobranza de las cuentas vencidas de clientes.

Medidas:

- Clasificar a los clientes según el historial de pagos.
- Establecer la zona y ruta para cada agente vendedor.
- Enviar recordatorios a los clientes con cinco cuatro días de anticipación al vencimiento del crédito.
- Revisar la las cuentas por cobrar diariamente.
- Emitir frecuentemente estados de cuenta de los clientes.



**MEGAPROFER S.A.**  
PROVEEDOR FERRETERO

## POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA

### *Recuperación de cuentas por cobrar*

1. La efectiva administración de las cobranzas será responsabilidad del área de crédito y cobranzas
2. El departamento de crédito y el agente cobrador informaran a los clientes los valores pendientes de pago utilizando herramientas tecnológicas disponibles.
3. Los pagos recibidos serán reportados automáticamente vía electrónica con notificación al cliente y al responsable de la caja.
4. Se autoriza a recibir pagos de cliente en concepto de abono o cancelaciones de crédito o pago de productos prestados por la empresa únicamente al recaudador.
5. El efectivo recibido por concepto de cobros efectuados diariamente deberá ser remesado en el mismo día o a más tardar el día siguiente por la persona encargada de caja.
6. Los cheques recibidos por los cobros deberán ser emitidos a nombre de la empresa.
7. Deberá existir una caja fuerte en la cual la tesorera resguarde los fondos recibidos.
8. Es deber del encargado de caja firmar y sellar el reporte de entrega de efectivo y cheques que presenten al final del día.

### *Gestión de cobranza leve*

1. El monitoreo de las cuentas de los clientes deberá realizarse todos los días con el fin de tomar medidas preventivas necesarias de cobranza según sea necesario.
2. La gestión de cobranza deberá definirse de acuerdo a la gravedad de la mora

3. Será necesario verificar el cumplimiento del plazo establecido del crédito para seguimiento y liquidar la deuda.
4. La gestión de cobros será efectuada por parte del departamento de crédito y los agentes vendedores.
5. Las gestiones de cobro realizadas por teléfono deberán documentarse, ejecutadas previo al vencimiento de la factura como un tipo de recordatorio de pago, como gestión de cobro con tiempo de gracia otorgado al cliente para liquidar la deuda, antes de suspender la cuenta y proceder propiamente a la exigencia de pago directa.
6. Las fichas de gestión de cobro telefónico deberán ser debidamente registradas y archivadas por el Jefe de Cuenta y custodiadas por todo el departamento de crédito y cobranzas.
7. Si el cliente no cancela en dos semanas se enviara notificaciones



**MEGAPROFER S.A.**  
PROVEEDOR FERRETERO

**POLÍTICAS DE CRÉDITO  
Y COBRANZA  
(Análisis)**

*Gestión de cobranza directa*

1. El cobrador será responsable de visitar a cada uno de los clientes en mora, detallados según la ruta, enviarles notificaciones al correo electrónico y entregarles personalmente el aviso de cobro, gestionar de ser posible el pago en el momento.
2. El aviso de cobro deberá tener dos copias una para el cliente y la otra para la empresa, documentos que deben contener nombre y firma de recibido del cliente, de ser requerido comprobar la visita.

*Supervisión y monitoreo*

1. La supervisión y el monitoreo deberán realizarse diariamente, con el fin de garantizar el fiel cumplimiento de los lineamientos establecidos para la labor de cobranzas.
2. Para efectuar el análisis se deberá seleccionar de los registros del sistema, los clientes a los cuales se les haya otorgado crédito durante el mes anterior, es decir que a la fecha de realizar la revisión ya hayan pasado los 30 días de plazo para la cancelación o el pago de la primera cuota.
3. La supervisión y monitoreo deberán efectuarse con la finalidad de proponer acciones preventivas, correctivas y de mejoramiento, para optimizar el funcionamiento de cualquier unidad operación o recurso necesario para la recuperación de los créditos.



4. Verificar el cumplimiento de los tiempos máximos establecidos en cada proceso para la recuperación de los créditos y la labor de ejecutada por el asistente de cobros.
5. Las gestiones de cobro realizadas por teléfono deberán documentarse ya sea en formularios de gestiones por cobros o en una bitácora en el sistema.

*Gestión de recuperación de mora*

1. Después de agotados los recursos y no obtener respuesta positiva de parte del cliente, se deja de lado la posible opción de mantenerlo como cliente ahora el único fin de la empresa será recuperar el dinero invertido en el cliente.
2. La gestión de cobranza deberá definirse de acuerdo a la gravedad de la mora si la misma sobrepasa los 70 días se deberá entregar una notificación formal de cobro antes de proceder al cobro jurídico.
3. Será necesario que el recuperador de mora cuente con las características necesarias y conocimientos básicos de cobro jurídico con el fin de evitar las acciones que conllevan ese tipo de cobro.
4. Pasando un mes de la última notificación se procederá al cobro judicial

## **FASE III**

### **5.5.3 REESTRUCTURAR Y ESTABLECER PROCEDIMIENTOS**

La empresa actualmente maneja un sistema contable obsoleto, con muchas restricciones llamado PROLAN, este sistema no otorga reportes inmediatos de cartera, con el nuevo sistema ATIX en cual será implementado en el 2017 es necesarios estructurar un modelo de gestión que permita tener más control en el manejo de las recaudaciones de clientes.

Por este motivo nuestra propuesta está basada en implementar un modelo de gestión sistematizado e implementado en el nuevo software contable.

A continuación graficamos el modelo de gestión propuesto, el cual será de gran beneficio para la empresa, porque se podrá tener reportes y controles más efectivos, logrando una correcta precaución en las cobranzas de clientes.

## MODELO DE GESTIÓN- COBRANZA Y RECAUDACIÓN

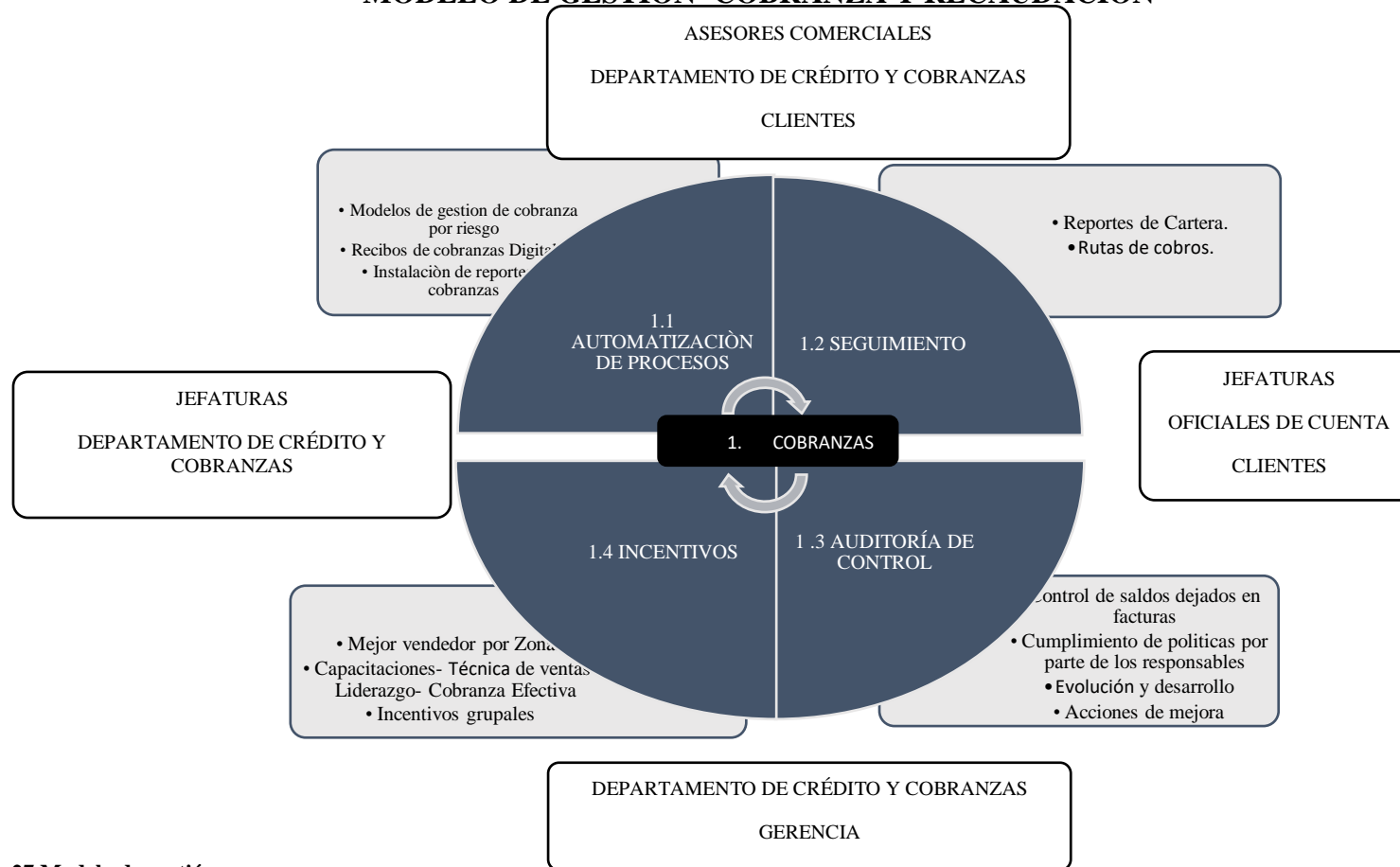


Gráfico No. 27 Modelo de gestión

ELABORADO POR: SALAZAR, Jennifer (2017)

FUENTE: Megaprofer S.A. (2017) Modelo de gestión.

### **1.1 AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS**

El modelo de gestión moderno parte de la automatización de procesos con el fin de facilitar sus labores cotidianas, ser más competitivos y generar mayor riqueza. La automatización brinda beneficios económicos, sociales, y tecnológicos, factores que permiten mejorar la calidad del trabajo y reducir riesgos en el desarrollo de los procesos.

#### **Departamento de crédito**

1. Revisa en el sistema Atix el listado de ventas a crédito.
2. Elabora técnicas de cobro de acuerdo a los vencimientos.
3. Emite y envía estados de cuenta a los clientes y vendedores.
4. Realiza llamadas telefónicas como recordatorio a los clientes.

#### **Cobrador**

5. Realiza los cobros directos y los ingresa en el sistema.
6. Emite una notificación electrónica de pago al cliente y al departamento de crédito y cobranzas
7. Saca un reporte y envía a caja totalizando los montos cancelados por los clientes.
8. Imprime y envía un reporte de cobros del día firmado por el cobrador responsable

#### **Departamento de crédito**

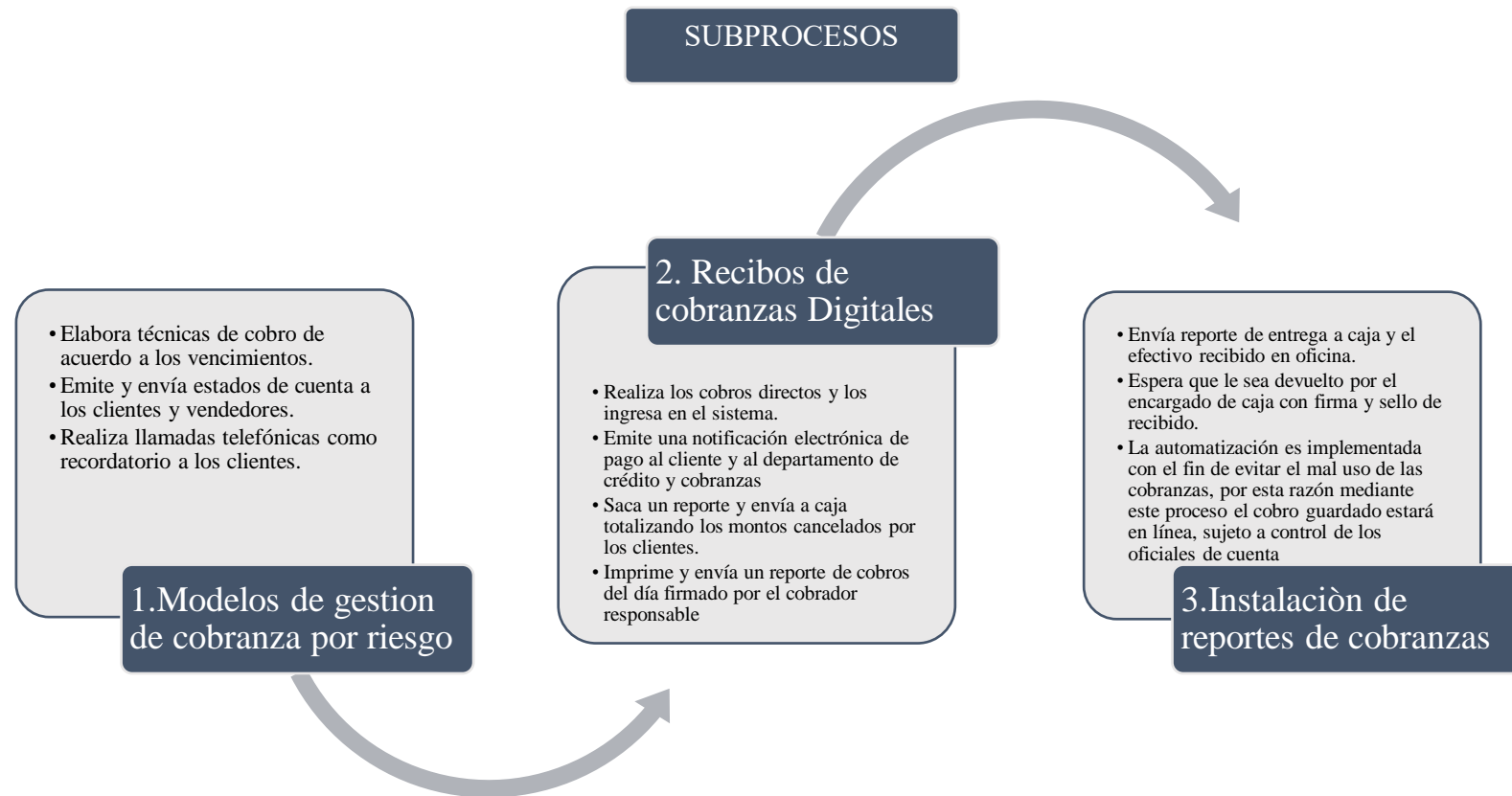
9. Envía reporte de entrega a caja y el efectivo recibido en oficina.
10. Espera que le sea devuelto por el encargado de caja con firma y sello de recibido.

- 11.** La automatización es implementada con el fin de evitar el mal uso de las cobranzas, por esta razón mediante este proceso el cobro guardado estará en línea, sujeto a control de los oficiales de cuenta.

**Caja**

- 12.** Elabora resumen diario de caja y correlatividad de documentos físicos y electrónicos para ser enviado a contabilidad
- 13.** Envía al departamento de contabilidad el resumen diario de caja y la documentación respectiva


## 1.1 AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS

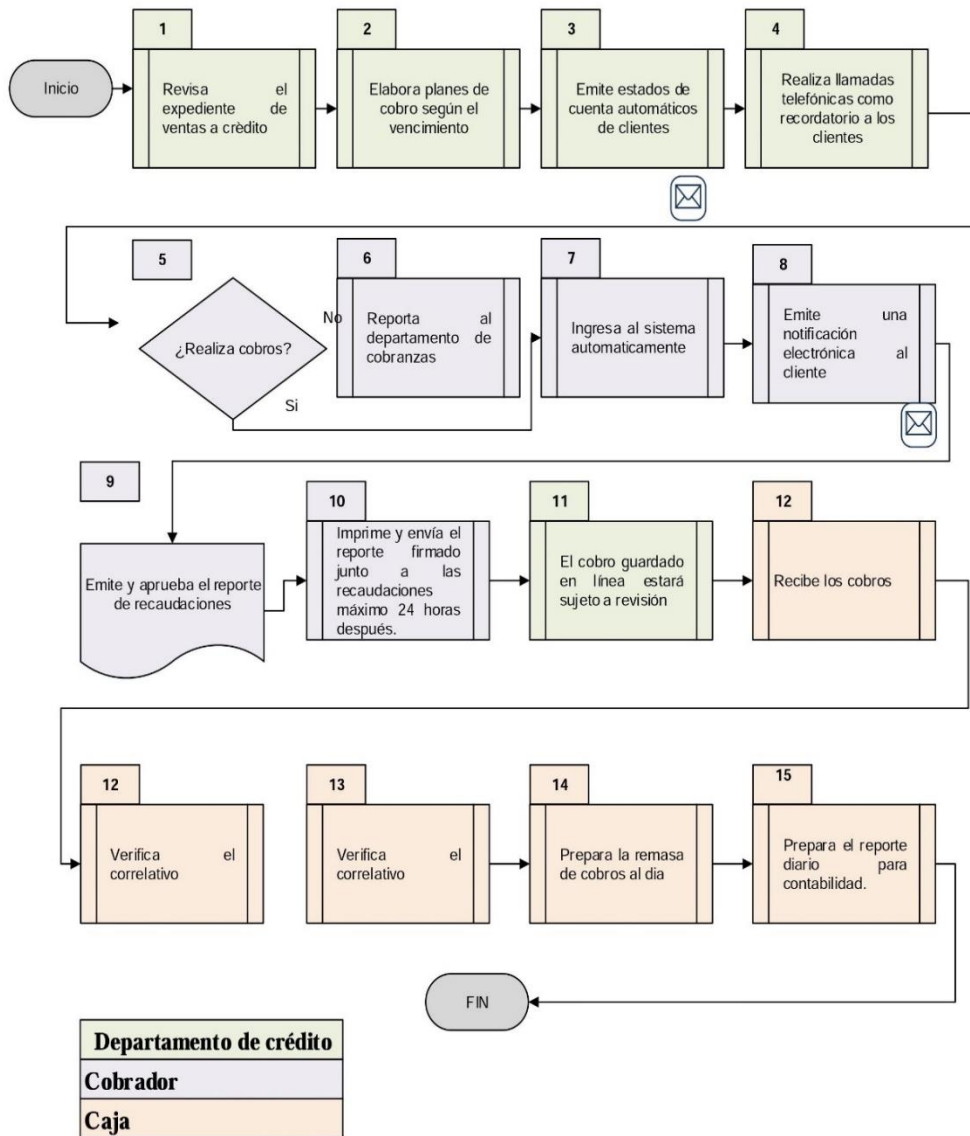


**Gráfico No. 28** Automatización de procesos

**ELABORADO POR:** SALAZAR, Jennifer (2017)

**FUENTE:** Megaprofer S.A.(2017) Automatización de procesos.

 <b>MEGAPROFER S.A.</b> <small>PROVISORIO PERÚ</small>	<b>MANUAL MEGAPROFER</b>			<b>REFERENCIA: MG-COM-01</b>	
	<b>MODELO</b> Recuperación de cuentas por cobrar	<b>ÁREA</b> Comercial	<b>FECHA:</b> 08/05/ 2017	<b>PÁGINA:</b> 1 de 1	<b>VERSIÓN:</b> No. 00



<b>ELABORADO POR:</b> Jennifer Salazar Estudio de caso	<b>REVISADO POR:</b> Cesar Paredes Jefe de Credito y Cobranzas	<b>APROBADO POR:</b> Franklin Nuñez Presidente de Megaprofer S.A
---	---	---

**Gráfico 29 Automatización de Procesos**

**ELABORADO POR:** SALAZAR, Jennifer (2017)

**FUENTE:** Megaprofer S.A.(2017).

## **1.2 SEGUIMIENTO**

### **Departamento de crédito y cobranzas**

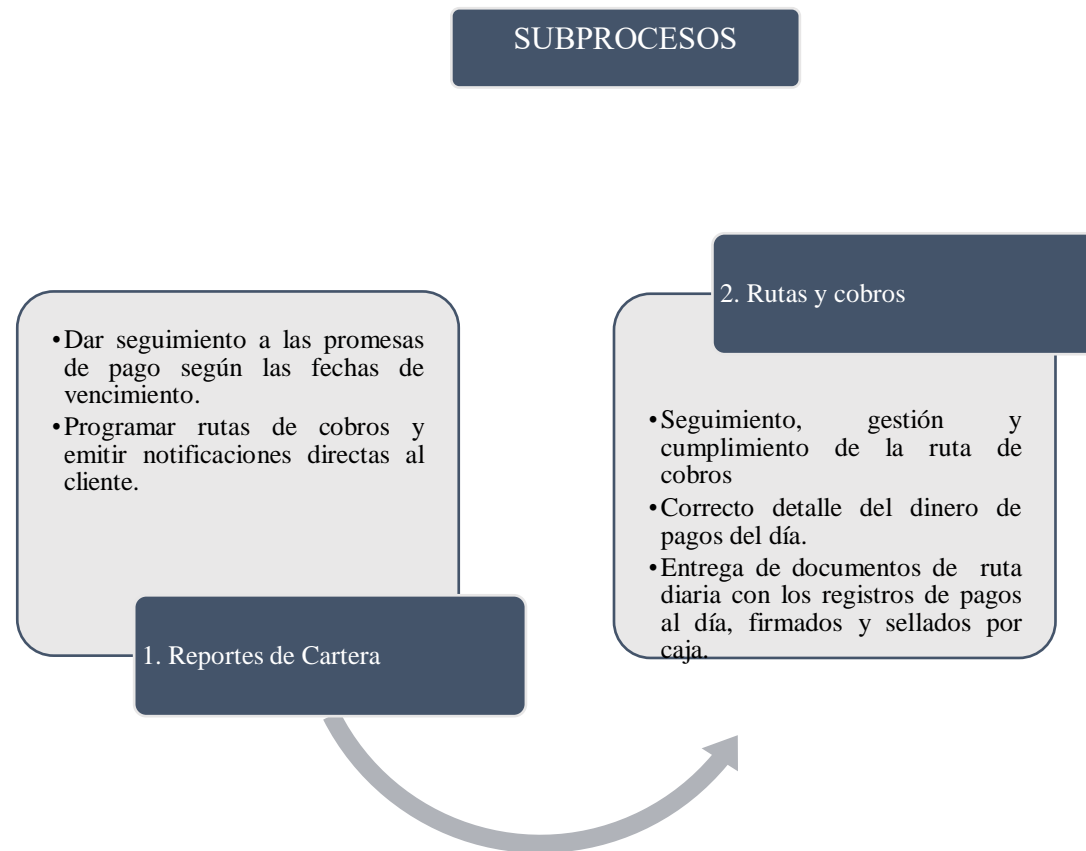
- 1.** Dar seguimiento a las promesas de pago según las fechas de vencimiento.
- 2.** Programar rutas de cobros y emitir notificaciones directas al cliente.

### **Cobrador**

- 3.** Seguir la ruta de cobros.
- 4.** Revisa ruta, entrega avisos, gestiona los cobros.
- 5.** Al regresar de su ruta, ordena la documentación y el dinero de los pagos recibidos del día conforme al reporte.
- 6.** Los pagos percibidos de los clientes es entregado a caja.
- 7.** Entrega de documentos de ruta diaria con los registros de pagos al día, firmados y sellados por caja.



### 1.3 SEGUIMIENTO

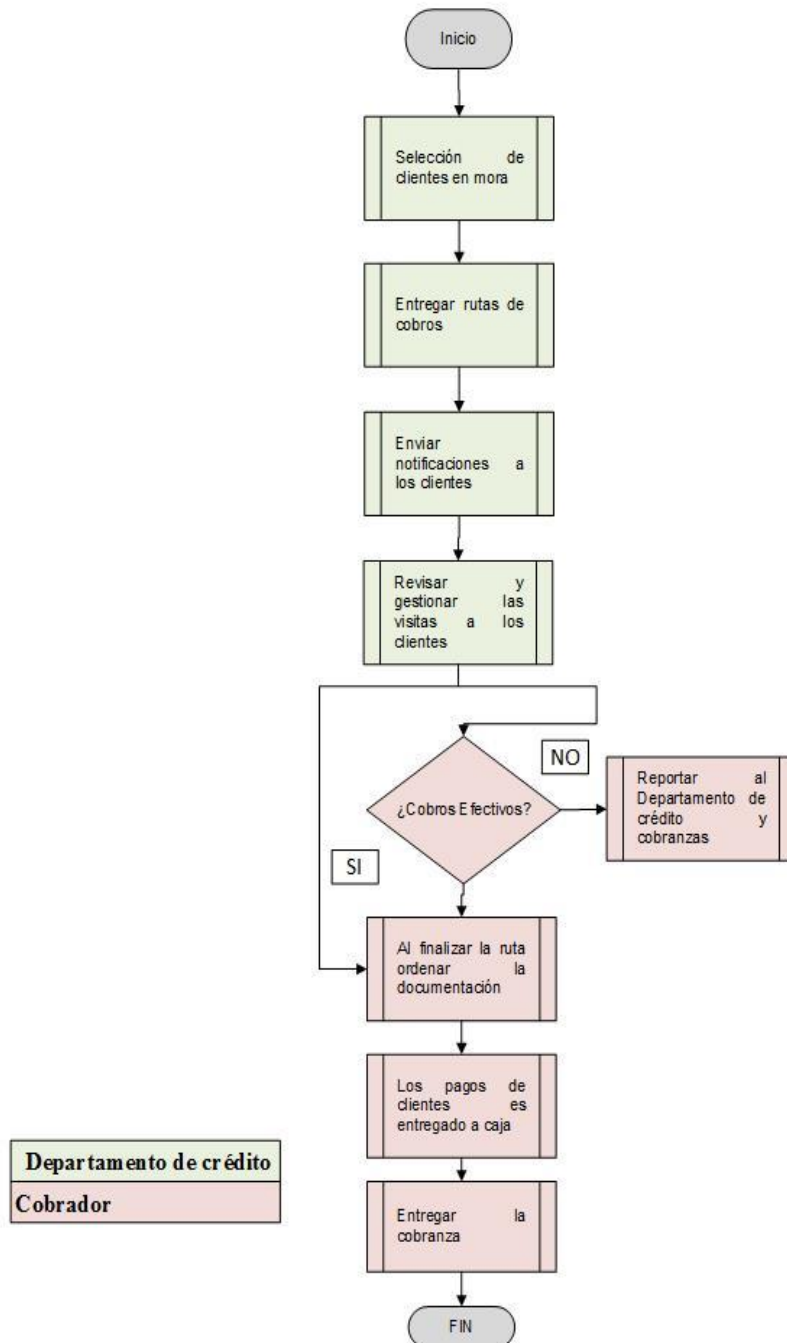


**Gráfico 30 Seguimiento**

**ELABORADO POR:** SALAZAR, Jennifer (2017)

**FUENTE:** Megaprofer S.A.(2017) Reuniones de seguimiento.

	<b>MANUAL MEGAPROFER</b>			REFERENCIA: MG-COM-01
	MODELO Recuperación de cuentas por cobrar	ÁREA Comercial	FECHA: 08/05/ 2017	PÁGINA: 1/1



ELABORADO POR: Jennifer Salazar Estudio de caso	REVISADO POR: Cesar Paredes Jefe de Credito y Cobranzas	APROBADO POR: Franklin Nuñez Presidente de Megaprofer S.A
--	--	--

**Gráfico 31 Modelo de seguimiento**

ELABORADO POR: SALAZAR, Jennifer (2017)

FUENTE: Megaprofer S.A.(2017).

### **1.3 AUDITORÍA DE CONTROL**

Para asegurarse que los valores cobrados a los clientes efectivamente ingresen en la empresa, lo cual es el objetivo fundamental del proceso de cobranzas, es necesario instrumentar una serie de controles en la liquidación de las cobranzas realizadas por cada cobrador.

#### **Departamento de crédito**

1. Analiza la lista de clientes que no han cancelado dentro del vencimiento establecido las obligaciones por lo que se da mayor seguimiento a la presente gestión de cobro.
2. Analiza la totalidad de clientes que tiene saldos en mora.
3. Verifica el cumplimiento de las políticas de todos los responsables en la recuperación de la cartera.
4. Corroborar la emisión y el envío de estados de cuenta de clientes.
5. Verificación de envío de notificaciones, correos, llamadas telefónicas y visita para concretar los cobros de clientes.
6. Verifica que los procedimientos por el personal responsable hayan sido ejecutados
7. Realizar un informe con el resultado de la supervisión realizada.
8. Envía informe al gerente

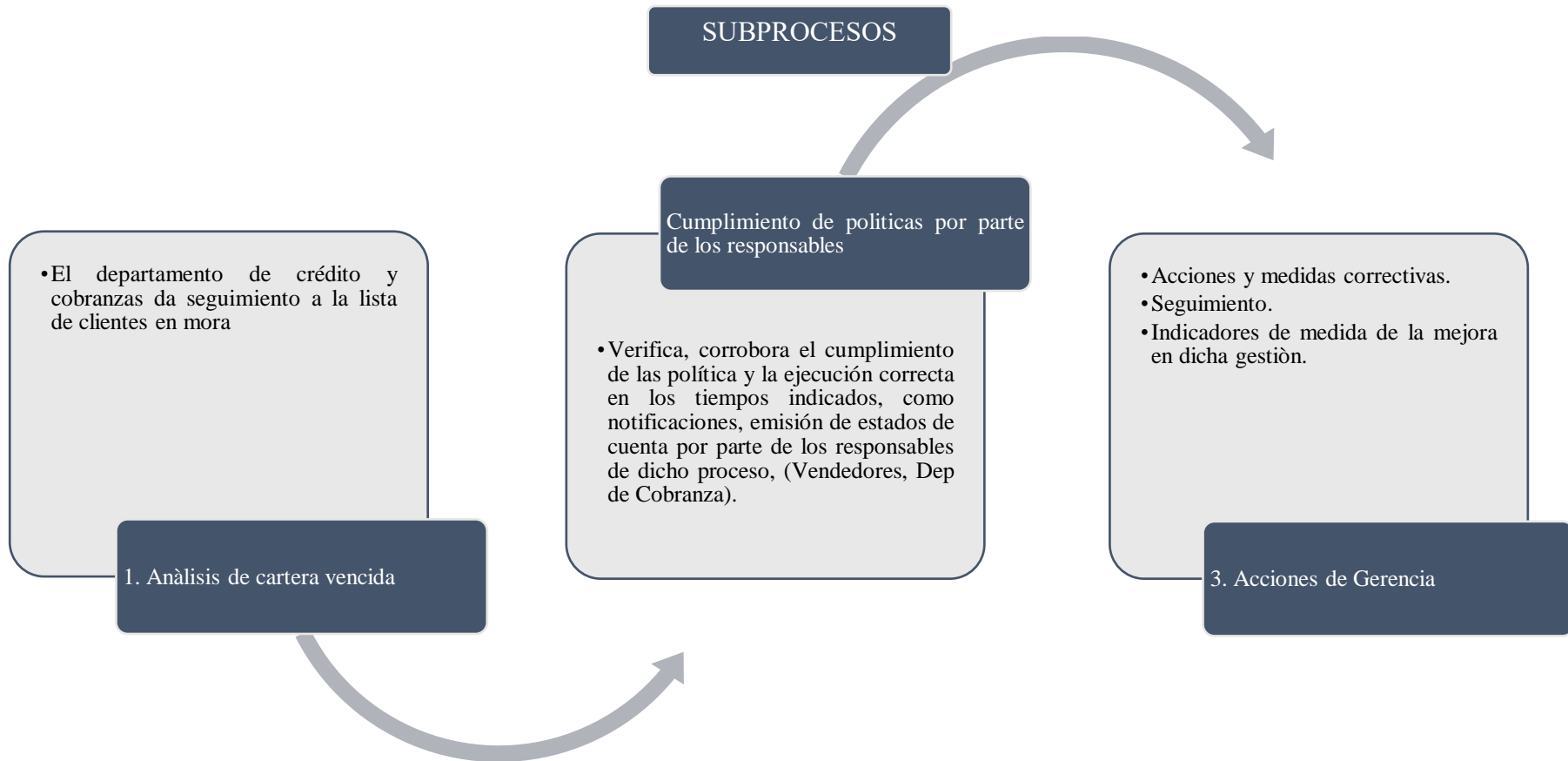
#### **Gerente**

9. Una vez analizado las necesidades, tomar acciones correctivas con el personal del Departamento de crédito y cobranzas y vendedores.

#### **Departamento de crédito**

10. Llevar a cabo las medidas tomadas y dar seguimiento a dichas acciones.

## AUDITORÍA DE CONTROL

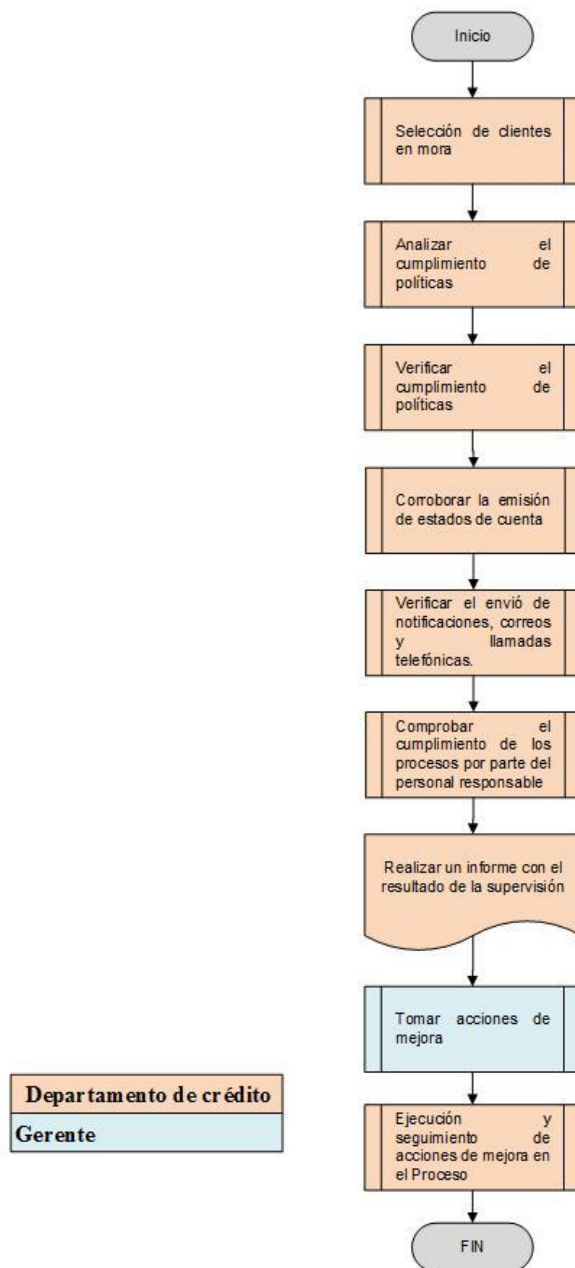


**Gráfico 32 Auditoria de control**

**ELABORADO POR:** SALAZAR, Jennifer (2017)

**FUENTE:** Megaprofer S.A.(2017) Auditorias de control.

	<b>MANUAL MEGAPROFER</b>			REFERENCIA: MG-COM-01
	MODELO Auditoria de Gestión	ÁREA Comercial	FECHA: 08/05/ 2017	PÁGINA: 1/1



ELABORADO POR: Jennifer Salazar Estudio de caso	REVISADO POR: Cesar Paredes Jefe de Credito y Cobranzas	APROBADO POR: Franklin Nuñez Presidente de Megaprofer S.A
--	--	--

**Gráfico 33 Modelo de auditoria de control**

ELABORADO POR: SALAZAR, Jennifer (2017)

FUENTE: Megaprofer S.A.(2017) Auditorias de control.

## **INCENTIVOS**

La propuesta es incrementar la productividad de los empleados mediante incentivos, porque de acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas, el personal no se encuentra satisfecho con los incentivos existentes, porque la empresa maneja el siguiente concepto “si cumples ganas más, si no cumples ganas menos”, esto ha ido generando mal estar.

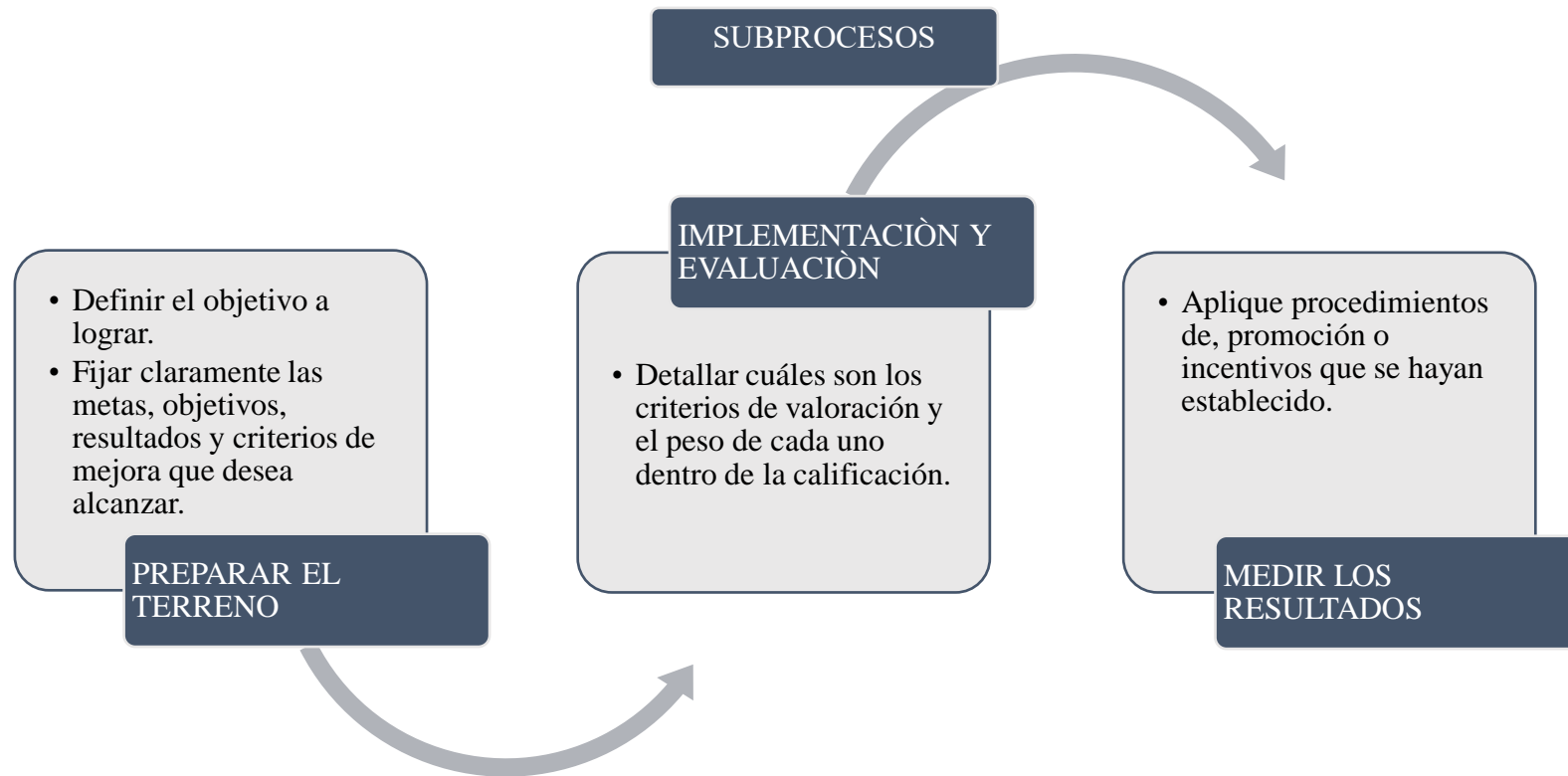
Es decir al hablar de este tipo de motivación, premios, bonos de cumplimiento y planes de incentivos fijado por la alta jerarquía con el fin de que los empleados vendan más, estén más motivados, sean más productivos etc., sin embargo, han logran el efecto contrario.

### **Definiciones**

Comisiones son generalmente un porcentaje de la cantidad total de la transacción del negocio es decir depende de lo que cada trabajador venda.

Bonos son ingresos extra cuando el nivel de productividad es mayor, es decir, cuando el trabajador demuestra que está dando su mayor esfuerzo para desempeñar la actividad correspondiente se le brinda una remuneración económica aparte de su salario base.

## 1.4 INCENTIVOS



**Gráfico No. 34 Incentivos**

**ELABORADO POR:** SALAZAR, Jennifer (2017)

**FUENTE:** Megaprofer S.A.(2017) Incentivo

**FASE IV**

**5.5.4 ANÁLISIS DE LAS RECAUDACIONES DE CLIENTES A  
TRAVÉS DE INDICADORES**

**INDICADORES DE GESTIÓN**

**INTRODUCCIÓN**

En esta fase se describe el efecto de los indicadores de gestión aplicado en el departamento de crédito, cobranzas y ventas, que permitirán definir la eficiencia dentro del proceso de recaudaciones de clientes.

**INDICADORES**

A continuación detallaremos indicadores que permitirá definir las debilidades y establecer oportunidades de mejora en el presente estudio de caso.

Es decir el comportamiento cuantitativo y cualitativo de las variables de diversos aspectos que nos interesa conocer.

Los indicadores de gestión pueden ser: hechos, medidas, números, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

**INDICADORES APLICADOS**

En base a la recolección de datos, encuesta y cuestionario se aplica como muestra 4 indicadores de gestión que facilitan la detección de estrategias y acciones de mejora.



## MATRIZ DE INDICADORES DE MODELO DE GESTIÓN

MEGAPROFER S.A					
MATRIZ DE INDICADORES DE PROCESOS					
Fecha Evaluación: 20/04/2017					
INDICADOR	VARIABLE	RES/PROCESO	TIPO DE INDICADOR	FRECUENCIA	META
Automatización de procesos	$\frac{CARTERA\ VENCIDA}{CARTERA\ TOTAL} * 100$	Área de crédito y cobranzas	Efectividad	Anual	5%
Seguimiento	$\frac{GESTIONES\ DE\ CLIENTES\ MOROSOS}{N^{\circ}\ DE\ CLIENTES\ EN\ MORA}$	Oficial de cuentas	Eficiencia	Anual	90%
Auditoria de control	$\frac{ENVIOS\ DE\ ESTADOS\ DE\ CUENTA}{N^{\circ}\ DE\ CLIENTES}$	Jefaturas	Eficacia	Mensual	100%
Incentivos	$\frac{N^{\circ}\ DE\ VENDEDORES\ QUE\ GANAN\ BONO}{N^{\circ}\ DE\ VENDEDORES}$	Jefaturas	Eficiencia	Mensual	90%

**Tabla 21 Matriz de indicadores de modelo de gestión**

**ELABORADO POR:** SALAZAR, Jennifer (2017)

**FUENTE:** Megaprofer S.A. (2017). Matriz de indicadores de modelo de gestión

## Automatización de procesos

### Ficha Indicador: Cartera vencida

FICHA DEL INDICADOR			
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	CARTERA VENCIDA		
<b>OBJETIVO</b>	DISMINUIR LOS CLIENTES EN MORA		
<b>FORMULA DE CÁLCULO</b>	$\frac{\text{CARTERA VENCIDA}}{\text{CARTERA TOTAL}}$		
<b>RESPONSABLE</b>	AREA DE FINANZAS		
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	PLANIFICACIÓN DE CRÉDITO Y VENTAS		
<b>FRECUENCIA DE MEDICION</b>	Anual		
<b>NIVEL BASE</b>	%		
<b>UNIDAD</b>	%		
<b>META</b>	5%		
<b>TENDENCIA</b>	↓		
SEMAFORO			
<b>ROJO</b>	<b>AMARILLO</b>	<b>VERDE</b>	<b>AZUL</b>
10% - >10%	5% - 9.9%	5%	0%

**Tabla 22 Indicador cartera vencida**

**ELABORADO POR:** SALAZAR, Jennifer (2017)

**FUENTE:** Megaprofer S.A. (2017). Matriz de indicadores de modelo de gestión

**Cálculo:**






$$\begin{aligned} &= \frac{\text{CARTERA VENCIDA}}{\text{CARTERA TOTAL}} * 100 \\ &= \frac{1042200,7}{10689237,95} * 100 \\ &= 9,7499 \end{aligned}$$

**Interpretación:**

La meta para el año 2016 era reducir la cartera vencida al menos al 5.00% de la cartera total, lo que no se alcanzó el objetivo puesto que la cartera vencida de la empresa llega al 9.75%, por lo que recomienda mayor seguimiento y control esta premisa.

## Seguimiento

### Ficha Indicador: Cumplimiento de procesos

FICHA DEL INDICADOR			
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	CUMPLIMIENTO DE PROCESOS		
<b>OBJETIVO</b>	SEGUIMIENTO EN LAS COBRANZAS		
<b>FORMULA DE CÁLCULO</b>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ DE GESTIONES DE CLIENTES MOROSOS}}{\text{N}^\circ \text{ DE CLIENTES EN MORA}} * 100$		
<b>RESPONSABLE</b>	DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.		
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	REPORTE DE CLIENTES MOROSOS		
<b>FRECUENCIA DE MEDICION</b>	MENSUAL		
<b>NIVEL BASE</b>	75%		
<b>UNIDAD</b>	%		
<b>META</b>	90%		
<b>TENDENCIA</b>			
SEMAFORO			
 <b>ROJO</b>	 <b>AMARILLO</b>	 <b>VERDE</b>	 <b>AZUL</b>
< 50%	50% - 80%	80% - 100%	> 100%

**Tabla 23** Indicador cumplimiento de procesos

**ELABORADO POR:** SALAZAR, Jennifer (2017)

**FUENTE:** Megaprofer S.A. (2017). Matriz de indicadores de modelo de gestión

**Cálculo:**

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{GESTIONES DE CLIENTES MOROSOS}}{\text{Nº DE CLIENTES EN MORA}} * 100 \\ &= \frac{531}{782} * 100 \\ &= 67.9028 \end{aligned}$$

**Interpretación:**

Del total de clientes de la empresa MEGAPROFER S.A, 782 son clientes morosos, por lo que solamente se gestiona 531 clientes, dándonos un 67.90% de eficiencia, se considera que la morosidad no solamente es cuando el cliente falla en el pago puntual de una cuota, sino cuando no se ha gestionado adeudamiento desde el inicio de la apertura de crédito hasta el seguimiento de la mora.

## Auditoría de control

Ficha Indicador:

FICHA DEL INDICADOR			
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	VALIDACIÓN DE SALDOS		
<b>OBJETIVO</b>	CONTROL DE COBRANZAS		
<b>FORMULA DE CÁLCULO</b>	$\frac{\text{ENVIOS DE ESTADOS DE CUENTA DE CLIENTES}}{\text{Nº DE CLIENTES}} * 100$		
<b>RESPONSABLE</b>	DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS.		
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	SALDOS DE CLIENTES		
<b>FRECUENCIA DE MEDICION</b>	Mensual		
<b>NIVEL BASE</b>	50%		
<b>UNIDAD</b>	%		
<b>META</b>	100%		
<b>TENDENCIA</b>	↑		
SEMAFORO			
<b>ROJO</b>	<b>AMARILLO</b>	<b>VERDE</b>	<b>AZUL</b>
< 50%	50% - 80%	80% - 100%	> 100%

**Tabla 24**

**ELABORADO POR:** SALAZAR, Jennifer (2017)

**FUENTE:** Megaprofer S.A. (2017). Matriz de indicadores de modelo de gestión

**Cálculo:**






$$\begin{aligned} &= \frac{\text{ENVIO DE ESTADOS DE CUENTA}}{\text{Nº DE CLIENTES}} * 100 \\ &= \frac{206}{4700} * 100 \\ &= 4.6830 \end{aligned}$$

**Interpretación:**

MEGAPROFER S.A, cuenta con 4700 dándonos como resultado que únicamente se envían 206 estados de cuenta a los clientes que llamen a solicitarlo, cantidad que es muy mínima porque los clientes no pueden validar la información de sus pagos, facturas pendientes, saldos etc., este es uno de los motivos que mayor fuerza la presente propuesta de estudio, porque con la automatización de procesos se enviara estados de cuenta de forma masiva y así los clientes se mantendrán informados.

## Incentivos

Ficha Indicador:

FICHA DEL INDICADOR							
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	INCENTIVOS A LOS EMPLEADOS						
<b>OBJETIVO</b>	MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL						
<b>FORMULA DE CÁLCULO</b>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ DE VENDEDORES QUE GANAN BONOS}}{\text{N}^\circ \text{ DE VENDEDORES}} * 100$						
<b>RESPONSABLE</b>	DEPARTAMENTO DE R.R.H.H.						
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	PLANIFICACIÓN R.R.H.H.						
<b>FRECUENCIA DE MEDICION</b>	Mensual						
<b>NIVEL BASE</b>	75%	<b>UNIDAD</b>	%	<b>META</b>	90%	<b>TENDENCIA</b>	
SEMAFORO							
 <b>ROJO</b>	 <b>AMARILLO</b>	 <b>VERDE</b>	 <b>AZUL</b>				
< 50%	50% - 80%	80% - 100%	> 100%				

**Tabla 25**

**ELABORADO POR:** SALAZAR, Jennifer (2017)

**FUENTE:** Megaprofer S.A. (2017). Matriz de indicadores de modelo de gestión



**Cálculo:**

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Nº DE VENDEDORES QUE GANAN BONO}}{\text{Nº DE VENDEDORES}} * 100 \\ &= \frac{32}{102} * 100 \\ &= 31.3725 \end{aligned}$$

**Interpretación:**

MEGAPROFER S.A, cuenta con incentivos mal estructurados, por este motivo del total de los agentes vendedores 102 solo 31 cumple con el presupuesto de la cobranza designada por el jefe de crédito y cobranzas, por este motivo se estructuro nuevos estándares de incentivos para el personal de esta área.

## **FASE V**

### **ACCIONES DE MEJORA**

- Encaminar a una administración basada en la planeación, organización, dirección y control; las cuales son etapas indispensables, que constituyen la esencia de la administración exitosa; por lo tanto los directivos deberán establecer políticas, objetivos, estrategias y presupuestos, los cuales al finalizar cada período tengan una evaluación de los logros y dificultades con el cumplimiento de los objetivos determinados.
- Seleccionar un equipo de profesionales de recursos humanos, que organice la gestión del personal y cumpla funciones fundamentales como son: manual de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del personal; permitiendo alcanzar eficiencia en los procedimientos
- Para alcanzar un buen nivel de recuperación debemos conocer lo mejor posible a nuestro cliente, mantener un archivo con información actualizada, hacerle seguimiento constante y tener una segunda fuente de pago aceptable. El departamento de crédito y cobranzas debe realizar llamadas a los clientes que posean carteras vencidas a más de 70 días, diariamente para llegar a un acuerdo del día de pago, a más de confirmar los montos en efectivo entregados al representante de ventas, con lo que se evitaría el jineteo de los fondos de la empresa.

## CAPÍTULO VI

### BIBLIOGRAFÍA

Arismendi, E. (21 de Abril de 2013). *PLanificación de proyectos*. Obtenido de  
Planificación de proyectos:  
[http://planificaciondeproyectosemirarismendi.blogspot.com/2013/04/ti-  
pos-y- diseno-de-la-investigacion\\_21.html](http://planificaciondeproyectosemirarismendi.blogspot.com/2013/04/ti-<br/>pos-y- diseno-de-la-investigacion_21.html)

Arozena, A. (7 de Julio de 2010). *Empresas Inteligentes*. Obtenido de Empresas  
Inteligentes: [http://intelligentbiz.blogspot.com/2010/07/la-  
importancia-de-la- rentabilidad.html](http://intelligentbiz.blogspot.com/2010/07/la-<br/>importancia-de-la- rentabilidad.html)

Auditoría, N. I. (2002). *Normas Internacionales de Auditoría*. Obtenido de  
Normas Internacionales de Auditoría:

[http://www.ccpsucre.org.ve/LeyesReglamentos/leyes/NormativaInternacional  
/5NIC-](http://www.ccpsucre.org.ve/LeyesReglamentos/leyes/NormativaInternacional<br/>/5NIC-)

[NIIFInterpretaciones/NIATraduccion/sec400evaluacionderiesgosycon  
trolinterno.pdf](http://www.ccpsucre.org.ve/LeyesReglamentos/leyes/NormativaInternacional/5NIC-<br/>NIIFInterpretaciones/NIATraduccion/sec400evaluacionderiesgosycon<br/>trolinterno.pdf)

Ávila, Y. C. (2013). *EUMEDNET*. Obtenido de Enciclopedia  
Virtual: [http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1245/importancia-  
control- interno.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1245/importancia-<br/>control- interno.html)

Cedeño Loor, Rody. (2010). *Investigación Científica y Diseño de Tesis*. Manta:  
Mar Abierto.

Chacon, W. (26 de 01 de 2002). *gestiopolis*. Obtenido de gestiopolis:  
<http://www.gestiopolis.com/conceptos-de-control-interno/>

Coopers & Lybrand. (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno*.  
Madrid: Días de Santos.

Ecuador, B. C. (30 de Marzo de 2015). *Banco central del Ecuador*. Obtenido

de Banco central del  
Ecuador:

<http://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/cntrimestral/CNTrimestral.jsp>.

Enriquez Caro, R. (11 de Abril de 2012). *Administración Moderna*. Obtenido de Administración Moderna: <http://www.administracionmoderna.com/>

Espinoza Llerena, P. F. (2015). *El Control Interno y los procesos Administrativos financieros en el ministerio de coordinación de los sectores estratégicos*. Ambato.

Estupiñán Gaitán, Rodrigo. (2008). *Control Interno y Fraudes*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Faga, Alberto Hector; Ramos Mejia, Mariano Enrique. (2006). *Cómo conocer y manejar sus costos para tomar decisiones rentables*. Argentina: GRANICA.

Gabernet, P. d. (12 de 09 de 2012). *Nova Bella*. Obtenido de Nova Bella: <http://www.novabella.org/la-importancia-de-la-rentabilidad/>

Galán Amador, M. (27 de Abril de 2009). *blogspot*. Obtenido de blogspot: <http://manuelgalan.blogspot.com/2009/04/el-cuestionario-en-la-investigacion.html>

Galan, M. (13 de Septiembre de 2011). *Metodología de la investigación*. Obtenido de Metodología de la investigación: [http://manuelgalan.blogspot.com/2011/09/la-investigacion-documental\\_1557.html](http://manuelgalan.blogspot.com/2011/09/la-investigacion-documental_1557.html)

Gómez López, R. (07 de 07 de 2016). *EUMEDNET*. Obtenido de EUMEDNET: <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/rgl-genaud/1z.htm>

González, J. r. (23 de 03 de 2013). *Auditoría*. Obtenido de Auditoría:

[http://aempresarial.com/servicios/revista/229\\_11\\_GEOTXJYSELSHRRWPD](http://aempresarial.com/servicios/revista/229_11_GEOTXJYSELSHRRWPD)

LEHVQGGCRCOHXVNCJGZTFRXRKFIBCFNC.pdf

Prioto, G., & Espinosa Salas, D. (11 de Junio de 2010). *Scribd*. Obtenido de Scribd: <https://es.scribd.com/doc/32889464/RENTABILIDAD-ECONOMICA-Y-RENTABILIDAD-FINANCIERA>

Romero, J. (31 de Agosto de 2012). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/control-interno-5-componentes-segun-coso/>

Salkind, Nell. (1999). *Métodos de investigación*. México: Prentice Hall.

Tungurahua, H. G. (20 de Mayo de 2016). *Fuentes de Comercio*. Obtenido de Fuentes de Comercio: <http://www.tungurahua.gob.ec/index.php/la-institucion-hgpt/informacion-de-la-provincia/fuentes-de-comercio>

Virgil, P. A. (07 de Julio de 2012). *Urbano Perú*. Obtenido de Urbano Perú: <http://www.urbanoperu.com/axiologia.html>

Yaguargos Pilco, M. F. (2015). *El Control Interno en el proceso de comercialización y su incidencia en la Rentabilidad de la empresa SUPERMARCAS de la ciudad de Ambato en el año 2014*. Ambato.

Zamora Torres, A. I. (24 de 07 de 2016). *eumed.net*. Obtenido de eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/981/concepto%20de%20rentabilidad.html>

# ANEXOS

**Anexo 01**  
**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y**  
**AUDITORÍA CARRERA DE CONTABILIDAD**  
**Y AUDITORÍA**

**ENCUESTA SOBRE ACTIVIDADES DE CONTROL INTERNO EN**  
**EL MANEJO DE EFECTIVO EN LAS COBRANZAS DE LA**  
**EMPRESA MEGAPROFER**

**FECHA...**

1. ¿El nivel de capacitación al personal es apropiado?

EN DESACUERDO	
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	
DE ACUERDO	

2. ¿El personal relacionado al área de cobranzas cumple con los objetivos planteados?

SIEMPRE	
CASI SIEMPRE	
NUNCA	

3. ¿Se cumplen los controles descritos en el manual de funciones de la empresa?

SI	
NO	

4. ¿Se emite un informe mensual a los supervisores de área sobre el desarrollo de las funciones realizadas?

SI	
NO	

5. ¿Los incentivos existentes ayudan al logro del presupuesto establecido por la empresa?

SI	
NO	

6. ¿Los vendedores recuperan la cartera satisfactoriamente?

SIEMPRE	
CASI SIEMPRE	
NUNCA	

7. ¿Los trabajadores se encuentran satisfechos con su remuneración?

SI	
NO	

8. ¿La empresa proporciona recursos necesarios al área de cobranzas para la ejecución de su trabajo?

SIEMPRE	
CASI SIEMPRE	
NUNCA	

9. ¿Usted cree que las recaudaciones se entregan oportunamente conforme a las políticas establecidas por la empresa?

SI	
NO	

10. ¿Con que frecuencia se realiza confirmación de saldos e información a los clientes?

MENSUAL	
TRIMESTRAL	
SEMESTRAL	

11. ¿Existen frecuentemente devoluciones por insatisfacción de los clientes?

SIEMPRE	
CASI SIEMPRE	
NUNCA	

12. ¿Los vendedores cumplen su ruta diaria?

SIEMPRE	
CASI SIEMPRE	
NUNCA	



## Anexo 02



### REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NÚMERO RUC: 1891723756001  
RAZÓN SOCIAL: MEGAPROFER S.A.

NOMBRE COMERCIAL:  
REPRESENTANTE LEGAL: JARAMILLO ALBUJA JUAN PABLO  
CONTADOR: SOLORZANO SALTOS SANDRA MARIBEL  
CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI  
CALIFICACIÓN ARTESANAL: SIN NÚMERO: SIN

FEC. NACIMIENTO: FEC. INICIO ACTIVIDADES: 27/08/2007  
FEC. INSCRIPCIÓN: 05/10/2007 FEC. ACTUALIZACIÓN: 07/03/2017  
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA: FEC. REINICIO ACTIVIDADES:

#### ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL

VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA

#### DOMICILIO TRIBUTARIO

Provincia: TUNGURAHUA Canton: AMBATO Parroquia: HUACHI CHICO Barrio: BELEN Calle: LEONARDO PAEZ Numero: S/N Interseccion: CARLOS CONTRERAS  
Piso: 0 Carretero: VIA A RIOBAMBA Kilometro: 6 1/2 Referencia ubicacion: INGRESO POR LA CALLE EMPEDRADA JUNTO A HOLCIM Telefono Trabajo: 032440844  
Email De Referencia: sandras@megaprofer.com Telefono Trabajo: 032441500 Email: ventas@megaprofer.com Web: WWW.MEGAPROFER.COM Fax: 032440844

#### DOMICILIO ESPECIAL

SN

#### OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

\* ANEXO ACCIONISTAS, PARTÍCIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES  
\* ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ADI  
\* ANEXO RELACION DEPENDENCIA  
\* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO  
\* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES  
\* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE  
\* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

#### # DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	15	ABIERTOS	7
JURISDICCIÓN	\ ZONA 3\ TUNGURAHUA	CERRADOS	8

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS**

**No. ESTABLECIMIENTO:** 002 **Estado:** ABIERTO - MATRIZ **FEC. INICIO ACT.:** 20/12/2007  
**NOMBRE COMERCIAL:** **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**  
**ACTIVIDAD ECONÓMICA:**  
VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA  
PRESTACION DE SERVICIOS DE PUBLICIDAD Y MARKETING  
**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**  
Provincia: TUNGURAHUA Canton: AMBATO Parroquia: HUACHI CHICO Barrio: BELEN Calle: LEONARDO PAEZ Numero: S/N Interseccion: CARLOS CONTRERAS  
Referencia: INGRESO POR LA CALLE EMPEDRADA JUNTO A HOLCIM Piso: 0 Carretero: VIA A RIOBAMBA Kilometro: 6 1/2 Telefono Trabajo: 032440844 Email De  
Referencia: sandras@megaprofer.com Telefono Trabajo: 032441500 Email: ventas@megaprofer.com Web: WWW.MEGAPROFER.COM Fax: 032440844

**No. ESTABLECIMIENTO:** 003 **Estado:** ABIERTO - LOCAL COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 01/10/2008  
**NOMBRE COMERCIAL:** MEGAPROFER S.A. **FEC. CIERRE:** 01/06/2016 **FEC. REINICIO:** 03/06/2016  
**ACTIVIDAD ECONÓMICA:**  
VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA  
**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**  
Provincia: PICHINCHA Canton: QUITO Parroquia: CHAUPICRUZ (LA CONCEPCION) Barrio: SECTOR SAN CARLOS Calle: JOSE SANCHEZ Numero: OE8159  
Interseccion: AV. OCCIDENTAL Referencia: JUNTO A FEDEXPO Carretero: AV. OCCIDENTAL Telefono Trabajo: 023401532 Telefono Trabajo: 023401669 Email:  
bquito@megaprofer.com

**No. ESTABLECIMIENTO:** 011 **Estado:** ABIERTO - LOCAL COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 15/10/2014  
**NOMBRE COMERCIAL:** PROFERRETERIAS **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**  
**ACTIVIDAD ECONÓMICA:**  
VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA  
**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**  
Provincia: TUNGURAHUA Canton: AMBATO Parroquia: LA MERCED Calle: AV. 12 DE NOVIEMBRE Numero: 0617 Interseccion: VARGAS TORRES Referencia:  
DIAGONAL A LA ESCUELA TERESA FLOR, CASA DE Piso: 1 Email: cesarp@megaprofer.com Celular: 0993591723

**No. ESTABLECIMIENTO:** 012 **Estado:** ABIERTO - LOCAL COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 15/10/2014  
**NOMBRE COMERCIAL:** PROFERRETERIAS **FEC. CIERRE:** 24/10/2014 **FEC. REINICIO:** 03/07/2015  
**ACTIVIDAD ECONÓMICA:**  
VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA  
**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**  
Provincia: TUNGURAHUA Canton: AMBATO Parroquia: HUACHI CHICO Calle: AV. ATAHUALPA Numero: S/N Interseccion: JULIO JARAMILLO Referencia: A VEINTE  
METROS DEL REDONDEL DE HUACHI CHICO Piso: 2 Celular: 0989358636 Email: cesarp@megaprofer.com

**No. ESTABLECIMIENTO:** 013 **Estado:** ABIERTO - LOCAL COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 02/09/2015  
**NOMBRE COMERCIAL:** PROFERRETERIAS **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**  
**ACTIVIDAD ECONÓMICA:**  
VENTA AL POR MAYOR DE ARTÍCULOS DE FERRETERÍA  
**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**  
Provincia: TUNGURAHUA Canton: AMBATO Parroquia: LA MERCED Calle: PRIMERA IMPRENTA Numero: 06-59 Interseccion: AILLON Referencia: A MEDIA CUADRA  
DE LA ESCUELA SANTA MARIANITA, CASA DE UN PISO COLOR BEIGE Celular: 0989358636 Telefono Trabajo: 032440844

**No. ESTABLECIMIENTO:** 014 **Estado:** ABIERTO - LOCAL COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 05/01/2016  
**NOMBRE COMERCIAL:** **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**  
**ACTIVIDAD ECONÓMICA:**  
VENTA AL POR MAYOR DE ARTÍCULOS DE FERRETERÍA  
**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**  
Provincia: TUNGURAHUA Canton: AMBATO Parroquia: LA MERCED Calle: UNIDAD NACIONAL Numero: S/N Interseccion: PRIMERA IMPRENTA Referencia: A UNA  
CUADRA DEL BANCO DEL PACIFICO Email: cesarp@megaprofer.com Celular: 0989358636 Telefono Trabajo: 032440844

**No. ESTABLECIMIENTO:** 015 **Estado:** ABIERTO - LOCAL COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 23/08/2016  
**NOMBRE COMERCIAL:** PROFERRETERIAS **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**  
**ACTIVIDAD ECONÓMICA:**  
VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA  
**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**  
Provincia: TUNGURAHUA Canton: AMBATO Parroquia: LA MERCED Calle: AV. UNIDAD NACIONAL Numero: 09-45 Interseccion: AV. 12 DE NOVIEMBRE Referencia:  
JUNTO AL HOTEL INTERNACIONAL Celular: 0995775557 Telefono Domicilio: 032825016

<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 001	<b>Estado:</b> CERRADO - OFICINA	<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 27/08/2007
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>	<b>FEC. CIERRE:</b> 30/09/2008	<b>FEC. REINICIO:</b>
<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA:</b>		
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE MATERIALES, PIEZAS Y ACCESORIOS DE CONSTRUCCION.		
<b>DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:</b>		
Provincia: TUNGURAHUA Canton: AMBATO Parroquia: SAN FRANCISCO Calle: AV. 12 DE NOVIEMBRE Numero: 17-58 Interseccion: CASTILLO Referencia: A DOS CUADRAS DE LA CRUZ ROJA Telefono Trabajo: 032826320 Telefono Trabajo: 032822856 Telefono Trabajo: 032823909		
<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 004	<b>Estado:</b> CERRADO - LOCAL COMERCIAL	<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 12/10/2009
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b> MEGAPROFER S.A.	<b>FEC. CIERRE:</b> 19/10/2015	<b>FEC. REINICIO:</b>
<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA:</b>		
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA		
<b>DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:</b>		
Provincia: PASTAZA Canton: PASTAZA Parroquia: PUYO Barrio: LIBERTAD Calle: ORELLANA Numero: S/N Interseccion: CASAQUI NAYAPI Referencia: A MEDIA CUADRA DE LA ESCUELA ANDOAS Telefono Trabajo: 032885960 Email: bpuyo@megaprofer.com		
<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 005	<b>Estado:</b> CERRADO - LOCAL COMERCIAL	<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 09/03/2010
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>	<b>FEC. CIERRE:</b> 25/06/2015	<b>FEC. REINICIO:</b>
<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA:</b>		
ACTIVIDADES DE ALMACENAMIENTO DE ARTICULOS DE FERRETERIA, EXCEPTO PRODUCTOS PERECIBLES		
<b>DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:</b>		
Provincia: GUAYAS Canton: GUAYAQUIL Parroquia: TARQUI Ciudadela: LOTIZACION ZATIRON Calle: AV. JUAN TANCA MARENGO Numero: S/N Referencia: A DOS CUADRAS DE LA FABRICA COCA-COLA Kilometro: 3 1/2 Email: megaprofer@andinanet.net Telefono Trabajo: 042659103 Telefono Trabajo: 042658987		
<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 006	<b>Estado:</b> CERRADO - LOCAL COMERCIAL	<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 30/03/2010
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b> MEGAPROFER S.A.	<b>FEC. CIERRE:</b> 07/03/2016	<b>FEC. REINICIO:</b>
<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA:</b>		
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA.		
<b>DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:</b>		
Provincia: MANABI Canton: PORTOVIEJO Parroquia: 12 DE MARZO Calle: VIA A PORTIVIEJO Numero: S/N Referencia: FRENTE AL COMANDO DE POLICIA Email: bportoviejo@megaprofer.com Telefono Trabajo: 052622881 Telefono Trabajo: 052635845		
<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 007	<b>Estado:</b> CERRADO - LOCAL COMERCIAL	<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 30/03/2010
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b> MEGAPROFER S.A.	<b>FEC. CIERRE:</b> 25/05/2011	<b>FEC. REINICIO:</b>
<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA:</b>		
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA		
<b>DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:</b>		
Provincia: IMBABURA Canton: IBARRA Parroquia: SAN FRANCISCO Calle: AV. RICARDO SANCHEZ Numero: S/N Interseccion: CIFUENTES Referencia: A SEIS CUADRAS DE LA CATEDRAL Email: megaprofer@andinanet.net Telefono Trabajo: 032440844		
<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 008	<b>Estado:</b> CERRADO - LOCAL COMERCIAL	<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 23/09/2010
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b> MEGAPROFER S.A.	<b>FEC. CIERRE:</b> 26/05/2015	<b>FEC. REINICIO:</b>
<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA:</b>		
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA		
<b>DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:</b>		
Provincia: AZUAY Canton: CUENCA Parroquia: SAN BLAS Calle: AV. GONZALO ZALDUMBIDE Numero: 399 Interseccion: GONZALEZ SUAREZ Referencia: ATRAS DE LA GASOLINERA GONZALEZ SUAREZ Telefono Trabajo: 072866254		
<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 009	<b>Estado:</b> CERRADO - LOCAL COMERCIAL	<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 23/09/2010
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b> MEGAPROFER S.A.	<b>FEC. CIERRE:</b> 25/09/2012	<b>FEC. REINICIO:</b>
<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA:</b>		
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA		
<b>DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:</b>		
Provincia: ORELLANA Canton: FRANCISCO DE ORELLANA Parroquia: PUERTO FRANCISCO DE ORELLANA (EL COCA) Barrio: PARAISO AMAZONICO Calle: LOJA Numero: S/N Interseccion: RIO COCA Referencia: A CUATRO CUADRAS DEL PAI DE LA 9 DE OCTUBRE Celular: 0997119318		
<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 010	<b>Estado:</b> CERRADO - LOCAL COMERCIAL	<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 25/05/2011
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>	<b>FEC. CIERRE:</b> 29/10/2012	<b>FEC. REINICIO:</b>
<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA:</b>		
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA		
<b>DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:</b>		
Provincia: SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS Canton: SANTO DOMINGO Parroquia: SANTO DOMINGO Barrio: LOS ROSALES II ETAPA Calle: AV. VENEZUELA Numero: 176L Interseccion: RIO CHILA Referencia: FRENTE A PARRILLADAS EL GAUCHO DOS Telefono Trabajo: 023711293 Email: bsantodomingo@megaprofer.com		

**Anexo 03**  
**Estados Financieros**

<b>MEGAPROFER S.A.</b>					
<b>Estado de Resultados</b>					
		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Ventas brutas	\$	47.830.678,33	\$ 53.462.182,31		
Descuentos en ventas	\$	538.126,88	\$ 484.008,88		
Devoluciones en ventas	\$	959.779,82	\$ 1.159.699,55		
<b>Ventas Netas</b>	<b>\$</b>	<b>46.332.771,63</b>	<b>\$ 51.818.473,88</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Costo de Ventas</b>					
Inventario Inicial	\$	3.390.980,83	\$ 4.424.194,10	7,32%	8,54%
Compras	\$	41.005.864,09	\$ 46.342.584,07	88,50%	89,43%
Inventario Final	\$	4.415.692,71	\$ 6.303.653,55	9,53%	12,16%
<i>Costo de mercaderías vendidas (*)</i>	\$	39.981.152,21	\$ 44.463.124,62	86,29%	85,81%
<b>Beneficio Bruto</b>	<b>\$</b>	<b>6.351.619,42</b>	<b>\$ 7.355.349,26</b>	<b>13,71%</b>	<b>14,19%</b>
<b>Otros Beneficios</b>	<b>\$</b>	<b>83.532,25</b>	<b>\$ 65.667,67</b>	<b>0,18%</b>	<b>0,13%</b>
<b>Gastos</b>					
Gastos de administración	\$	1.633.054,30	\$ 1.756.253,77	3,52%	3,39%
Gastos de ventas	\$	1.587.409,30	\$ 1.769.435,12	3,43%	3,41%
Gastos de bodega	\$	1.422.659,65	\$ 1.803.288,98	3,07%	3,48%
<b>Total gastos Generales</b>	<b>\$</b>	<b>4.643.123,25</b>	<b>\$ 5.328.977,87</b>	<b>10,02%</b>	<b>10,28%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>\$</b>	<b>1.792.028,42</b>	<b>\$ 2.092.039,06</b>	<b>3,87%</b>	<b>4,04%</b>
Depreciación	\$	85.532,77	\$ 86.376,80	0,18%	0,17%
<b>EBIT</b>	<b>\$</b>	<b>1.706.495,65</b>	<b>\$ 2.005.662,26</b>	<b>3,68%</b>	<b>3,87%</b>
<b>Gastos financieros</b>					
Gastos financieros	\$	341.368,37	\$ 393.350,85	0,74%	0,76%
<b>EBT</b>	<b>\$</b>	<b>1.365.127,28</b>	<b>\$ 1.612.311,41</b>	<b>2,95%</b>	<b>3,11%</b>
Impuestos (15%)	\$	204.769,09	\$ 241.846,71	0,44%	0,47%
Impuestos (22%)	\$	266.882,38	\$ 301.502,23	0,58%	0,58%
<b>Beneficio Neto</b>	<b>\$</b>	<b>893.475,80</b>	<b>\$ 1.068.962,46</b>	<b>1,93%</b>	<b>2,06%</b>

<b>MEGAPROFER S.A.</b>			
<b>Balance General</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>%</b>
<b>Activo</b>			
Caja	\$ 24.266,01	\$ 384.665,03	1485,20%
Clientes	\$ 9.075.625,08	\$ 10.689.237,95	17,78%
Cuentas por Cobrar	\$ 609.876,27	\$ 805.358,66	32,05%
Inventarios	\$ 4.415.692,71	\$ 6.303.653,55	42,76%
Anticipo Proveedores Impo	\$ 533.827,73	\$ 617.978,14	15,76%
Seguros Prepagados	\$ 29.599,94	\$ 35.046,16	18,40%
Otros activos corrientes	\$ 209.650,00	\$ 211.508,36	0,89%
<b>T. Activo Corriente</b>	<b>\$ 14.898.537,74</b>	<b>\$ 19.047.447,85</b>	<b>27,85%</b>
<b>Activos Fijos</b>			
Terrenos	\$ 225.000,00	\$ 225.000,00	0,00%
Edificios	\$ 650.000,00	\$ 650.000,00	0,00%
Muebles de Oficina	\$ 75.733,39	\$ 75.733,39	0,00%
Equipos de Oficina	\$ 19.751,98	\$ 22.144,84	12,11%
Equipos de Computación	\$ 48.110,77	\$ 51.368,20	6,77%
Vehículos	\$ 123.112,56	\$ 156.902,56	27,45%
Maquinarias	\$ 72.205,22	\$ 72.205,22	0,00%
Deprec. Acumulada	\$ (172.967,03)	\$ (259.343,83)	49,94%
Software	\$ 52.650,00	\$ 4.000,00	-92,40%
<b>T. Activo Fijo Neto</b>	<b>\$ 1.093.596,89</b>	<b>\$ 998.010,38</b>	<b>-8,74%</b>
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 15.992.134,63</b>	<b>\$ 20.045.458,23</b>	<b>25,35%</b>
<b>Pasivo</b>			
Proveedores	\$ 7.371.248,57	\$ 8.749.440,81	18,70%
Gastos Acumulados	\$ 427.217,19	\$ 228.537,07	-46,51%
Impuestos por Pagar	\$ 322.237,56	\$ 51.932,07	-83,88%
Deuda de Corto Plazo	\$ 39.302,13	\$ 39.225,55	-0,19%
Obligaciones Bancarias	\$ 2.457.943,46	\$ 4.558.720,08	85,47%
<b>T. Pasivo Corto Plazo</b>	<b>\$ 10.617.948,91</b>	<b>\$ 13.627.855,58</b>	<b>28,35%</b>
<b>Pasivo Largo Plazo</b>			
Préstamos Accionistas	\$ 58.438,12	\$ 42.326,56	-27,57%
Emisión de Obligaciones	\$ 1.166.666,69	\$ 500.000,04	-57,14%
Préstamos Bancarios LP	\$ 203.014,17	\$ 516.897,90	154,61%
Pasivos Impuestos Diferidos	\$ 84.762,03	\$ 84.762,03	0,00%
<b>T. Pasivo Largo Plazo</b>	<b>\$ 1.512.881,01</b>	<b>\$ 1.143.986,53</b>	<b>-24,38%</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 12.130.829,92</b>	<b>\$ 14.771.842,11</b>	<b>21,77%</b>
<b>Patrimonio</b>			
Capital Social	\$ 860.000,00	\$ 860.000,00	0,00%
Reservas	\$ 303.144,38	\$ 303.144,38	0,00%
Utilidades Acumuladas	\$ 1.909.915,31	\$ 2.527.319,34	32,33%
"Utilidad del Ejercicio"	\$ 817.404,03	\$ 1.612.311,41	97,25%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 3.890.463,72</b>	<b>\$ 5.302.775,13</b>	<b>36,30%</b>
<b>Total Pas. + Patr.</b>	<b>\$ 16.021.293,64</b>	<b>\$ 20.074.617,24</b>	<b>25,30%</b>

## Anexo 05

1/2

### Muestra de rol de pagos

NOMBRE	RENTABILIDAD	RECAUDACION PRESUPUESTO	RECAUDACION NETA	30	VENTAS		70	TOTALES PORCENTAJES
					PRESUPUESTOS	VENTAS NETAS		
Jara Cesar	14,98	89.829,45	42.173,16	14,08	100.000	61.230	42,86	56,95
Analuja jose	13,76	62.810,05	49.635,23	23,71	58.000	50.771	61,28	42,49
Cabrera Oswaldo	13,90	55.716,69	52.768,19	28,41	55.000	45.381	57,76	43,09
Quito Francisco	11,32	47.984,85	36.695,57	22,94	58.000	27.763	33,51	28,22
Guerrero Alberto	13,41	55.992,62	50.055,68	26,82	55.000	43.230	55,02	40,92
Espinosa Daniel	10,55	72.777,30	51.312,99	21,15	57.000	61.286	70,00	45,58
Jumbo David	13,23	30.000,25	24.987,93	24,99	40.000	27.768	48,59	36,79
Reyes Fabian	11,14	69.690,29	49.297,92	21,22	62.000	59.684	67,39	44,30
Calle Eduardo	13,13	56.204,54	36.667,05	19,57	60.000	53.360	62,25	40,91
Guevara Jose	12,62	63.548,21	46.612,67	22,01	52.000	40.042	53,90	37,95
Reyes Fabian	14,18	22.144,52	18.897,83	25,60	20.000	12.163	42,57	34,09

2/2

CALCULO COMISIONES		OFERTAS CUMPLIMIENTO		META		TOTAL	SALARIO BASICO	TOTALES VALORES RECIBIR USDS	OBSERVACIONES
COMISION BRUTA (100% COBROS)	COMISION NETA	MEGA OFERTAS	TOOLCRAFT	MAQSA	PROSPECCION NUEVOS CLIENTES	BONOS Y COMISIONES			
1.400,00	797,23	15,00	-20,00	0,00	-15,00	777,23	366,00	1.143,23	
812,00	345,03	15,00	20,00	0,00	-15,00	365,03	366,00	731,03	
770,00	331,76	15,00	-20,00	0,00	-15,00	311,76	366,00	677,76	
696,00	196,44	15,00	-20,00	0,00	-15,00	176,44	366,00	542,44	
770,00	315,08	15,00	20,00	5,00	-15,00	340,08	366,00	706,08	
684,00	311,74	15,00	-20,00	5,00	-15,00	296,74	366,00	662,74	
560,00	206,03	15,00	-20,00	0,00	-15,00	186,03	366,00	552,03	
744,00	329,62	15,00	-20,00	0,00	-15,00	309,62	366,00	675,62	
840,00	343,66	15,00	-20,00	0,00	-15,00	323,66	366,00	689,66	
624,00	236,83	15,00	-20,00	0,00	15,00	246,83	366,00	612,83	
280,00	95,44	-15,00	-20,00	0,00	0,00	60,44	366,00	426,44	

## Anexo 04

### Modelo estado de cuenta clientes

#### ESTADO DE CUENTA

MEGAPROFER S.A.

FECHA DE EMISION:

2017/05/23

CLIENTE: C11609 PROFERMACO CIA. LTDA.  
DIRECCION: UNION N2-207 Y VENCEDORES  
CIUDAD: QUITO

RUC: 1791808010001  
TELEF:

TIPO DOCUMENTO	NUMERO DE DOCUMENTO	FECHA	ASESOR COMERCIAL	TOTAL FACTURA	TOTAL COBROS	SALDO
FA 01	370925	2017/03/10	DC	2,502.03	2,302.93	199.10
FA 01	382779	2017/04/04	DC	4,639.39	98.90	4,540.49
FA 01	382788	2017/04/04	DC	1,198.64	25.23	1,173.41
FA 01	384491	2017/04/07	DC	2,482.65	58.20	2,424.45
FA 01	385333	2017/04/08	DC	613.10	12.91	600.19
FA 01	385416	2017/04/08	DC	6,387.99	134.49	6,253.50
FA 01	385447	2017/04/08	DC	1,833.12	38.59	1,794.53
FA 01	385587	2017/04/08	DC	987.01	20.78	966.23
FA 01	387116	2017/04/11	DC	789.61	16.63	772.98
FA 01	387824	2017/04/12	DC	217.53	4.58	212.95
FA 01	388273	2017/04/13	DC	55.48	1.17	54.31
FA 01	388906	2017/04/17	DC	5,121.27	106.81	5,014.46
FA 01	388908	2017/04/17	DC	6,702.09	535.68	6,166.41
FA 01	388910	2017/04/17	DC	10,168.53	243.15	9,925.38
FA 01	390241	2017/04/19	DC	497.84	10.48	487.36
FA 01	391192	2017/04/20	DC	842.25	17.73	824.52
FA 01	391970	2017/04/21	DC	127.68	2.69	124.99
FA 01	392156	2017/04/21	DC	3,599.69	75.79	3,523.90
FA 01	393125	2017/04/24	DC	6,112.55	128.69	5,983.86
FA 01	393126	2017/04/24	DC	1,610.81	33.91	1,576.90
FA 01	393127	2017/04/24	DC	3,037.53	63.95	2,973.58
FA 01	393131	2017/04/24	DC	2,907.11	61.20	2,845.91
FA 01	393357	2017/04/24	DC	730.51	15.38	715.13
FA 01	393429	2017/04/25	DC	481.50	10.13	471.37
FA 01	393610	2017/04/25	DC	1,061.72	22.35	1,039.37
FA 01	393612	2017/04/25	DC	23,913.21	503.44	23,409.77
FA 01	393801	2017/04/25	DC	6,075.84	127.92	5,947.92
FA 01	394169	2017/04/26	DC	1,008.35	21.23	987.12
FA 01	394209	2017/04/26	DC	1,574.53	33.15	1,541.38
FA 01	394935	2017/04/27	DC	646.20	198.11	448.09
FA 01	395886	2017/04/28	DC	15,875.95	334.23	15,541.72
FA 01	398461	2017/05/04	DC	6,657.77	140.16	6,517.61
FA 01	398784	2017/05/04	DC	11,242.37	231.94	11,010.43
FA 15	398788	2017/05/04	DC	160.28	3.38	156.90
FA 01	398790	2017/05/04	DC	4,170.86	87.81	4,083.05
FA 15	398792	2017/05/04	DC	460.06	9.69	450.37
FA 01	398794	2017/05/04	DC	7,840.29	165.05	7,675.24
FA 15	398796	2017/05/04	DC	399.00	8.40	390.60
FA 01	398801	2017/05/04	DC	1,939.46	59.01	1,880.45
FA 01	398805	2017/05/04	DC	683.97	14.40	669.57
FA 01	400177	2017/05/08	DC	1,169.50	24.62	1,144.88
FA 01	400307	2017/05/08	DC	6,696.35	140.98	6,555.37
FA 01	400308	2017/05/08	DC	6,086.96	128.14	5,958.82
FA 01	400329	2017/05/08	DC	3,221.51	68.53	3,152.98
FA 01	400331	2017/05/08	DC	1,867.72	7.47	1,860.25
FA 01	400366	2017/05/08	DC	291.61	6.14	285.47
FA 01	400411	2017/05/09	DC	107.81	2.27	105.54
FA 01	400525	2017/05/09	DC	1,211.56	25.51	1,186.05
FA 01	400527	2017/05/09	DC	1,643.56	34.60	1,608.96
FA 01	401356	2017/05/10	DC	5,467.55	121.19	5,346.36
FA 01	401993	2017/05/11	DC	1,094.40	23.04	1,071.36
FA 01	402655	2017/05/12	DC	385.13	8.11	377.02
FA 01	402657	2017/05/12	DC	256.16	5.40	250.76
FA 01	402660	2017/05/12	DC	195.07	4.11	190.96
FA 01	403610	2017/05/15	DC	4,590.35	106.25	4,484.10
FA 01	404437	2017/05/16	DC	3,633.64	76.49	3,557.15
FA 01	404524	2017/05/16	DC	10,914.23	229.77	10,684.46
FA 01	404546	2017/05/16	DC	1,895.16	39.89	1,855.27
FA 01	404548	2017/05/16	DC	76.37	1.61	74.76
FA 01	404555	2017/05/16	DC	11,179.92	235.37	10,944.55
FA 01	404600	2017/05/16	DC	1,041.41	21.93	1,019.48
FA 01	404603	2017/05/16	DC	280.36	15.25	265.11
FA 01	404890	2017/05/17	DC	1,017.34	21.41	995.93
FA 01	405481	2017/05/18	DC	171.80	3.62	168.18
FA 01	405494	2017/05/18	DC	43.35	0.91	42.44
FA 01	405630	2017/05/18	DC	517.25	10.89	506.36
FA 01	405631	2017/05/18	DC	3,645.04	76.73	3,568.31

**ESTADO DE CUENTA**

MEGAPROFER S.A.

FECHA DE EMISION:

2017/05/23

FA	01	407158	2017/05/22	DC	5,645.71	0.00	5,645.71
FA	01	407363	2017/05/22	DC	24,352.30	36.75	24,315.55
FA	01	407373	2017/05/22	DC	1,859.26	0.00	1,859.26
FA	01	407387	2017/05/22	DC	1,587.94	0.00	1,587.94
FA	01	407389	2017/05/22	DC	539.20	0.00	539.20
FA	01	407390	2017/05/22	DC	16,182.78	0.00	16,182.78
FA	01	407450	2017/05/23	DC	215.48	0.00	215.48
FA	01	407459	2017/05/23	DC	47.24	0.00	47.24
FA	01	407611	2017/05/23	DC	3,492.13	0.00	3,492.13
FA	01	407707	2017/05/23	DC	54.15	0.00	54.15
FA	01	407708	2017/05/23	DC	2,410.44	0.00	2,410.44
FA	01	407718	2017/05/23	DC	2,322.10	0.00	2,322.10
FA	01	407843	2017/05/23	DC	1,589.39	0.00	1,589.39
FA	01	408068	2017/05/23	DC	2,242.23	0.00	2,242.23
FA	01	408069	2017/05/23	DC	10,417.42	0.00	10,417.42
							281,557.40
							281,557.40

"ES MUY IMPORTANTE QUE RECIBA SU ESTADO DE CUENTA:

MEGAPROFER S.A. preocupado por su bienestar le informa cual es su saldo con Nosotros, para que pueda efectuar oportunamente sus pagos, cualquier novedad comuniquelas a nuestros teléfonos 032441500/032440844 ext. 102, 130, y 134, o a nuestro correo cobranzas@megaprofer.com en donde estaremos gustosos en ayudarle."



**Anexo 05**  
**Fotos**



