



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Proyecto Integrador, previo a la obtención del Título de Licenciada en
Contabilidad y Auditoría C.P.A.**

Tema:

“Diseño de un sistema de gestión en la recuperación de cartera en tiempos de
pandemia por COVID-19 de la empresa fábrica de Embutidos Bango de la ciudad de
Pelileo, año 2020”.

Autora: Perrazo López, Jéssica Tatiana

Tutor: Dr. Salazar Mosquera, Germán Marcelo

Ambato – Ecuador

2023

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dr. Germán Marcelo Salazar Mosquera con cédula de ciudadanía No. 0601802622, en calidad de Tutor del proyecto integrador sobre el tema: **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA EN TIEMPOS DE PANDEMIA POR COVID-19 DE LA EMPRESA FÁBRICA DE EMBUTIDOS BANGO DE LA CIUDAD DE PELILEO, AÑO 2020”**, desarrollado por Jessica Tatiana Perrazo López, estudiante 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 el normativo para presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación de este ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, enero 2023

TUTOR



Dr. Germán Marcelo Salazar Mosquera

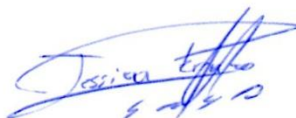
C.C. 0601802622

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Jessica Tatiana Perrazo López, con cédula de ciudadanía No. 1804631396, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto integrador, bajo el tema: **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA EN TIEMPOS DE PANDEMIA POR COVID-19 DE LA EMPRESA FÁBRICA DE EMBUTIDOS BANGO DE LA CIUDAD DE PELILEO, AÑO 2020”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto Integrador.

Ambato, enero 2023

AUTORA



Jessica Tatiana Perrazo López

C.C. 1804779138

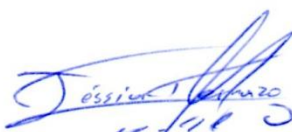
CESIÓN DE DERECHOS

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto integrador, un documento disponible para su lectura, consulta y sirva como material de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto integrador, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este proyecto integrador, 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, enero 2023

AUTORA



Jessica Tatiana Perrazo López

C.C. 1804779138

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto Integrador, sobre el tema: **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA EN TIEMPOS DE PANDEMIA POR COVID-19 DE LA EMPRESA FÁBRICA DE EMBUTIDOS BANGO DE LA CIUDAD DE PELILEO, AÑO 2020”**, elaborado por Jessica Tatiana Perrazo López, 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, enero 2023.

Dra. Mg. Tatiana Valle
PRESIDENTE

Ing. Ana Córdova
MIEMBRO CALIFICADOR

Dra. Rocío Cando
MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

El presente proyecto integrador se lo dedico a mis padres, Luis y Olga que fueron quienes me inspiraron para cumplir esta meta profesional gracias a su amor y a su esfuerzo, sin su apoyo no lo habría conseguido.

A mi esposo Jefferson quien me ha apoyado de manera incondicional y a mi pequeña hija Camila que desde que llegó a mi vida ha sido el motor que me ha dado la fuerza para continuar, aun cuando creí que no lo lograría.

A mi hermano menor Andrés a quien espero servirle de ejemplo para que nunca abandone sus sueños y logre ser un excelente profesional.

Jessica Perrazo

AGRADECIMIENTO

Primero agradezco a Dios por permitirme cumplir esta meta tan importante en mi vida, y por todas las bendiciones que me dio en el camino a lograrlo, ha sido un tiempo en el que me puso a prueba muchas veces, pero de igual forma me dio la fuerza para terminar lo que empecé y hoy me siento feliz del resultado.

Agradezco a mis padres quienes no dudaron ni por un momento que lo podría lograr, por darme la confianza y seguridad que necesitaba para seguir adelante y obviamente a mi familia, mi esposo e hija han sabido llenarme de fuerza y valor cuando las cosas no se veían fáciles,

Agradezco a la Universidad Técnica de Ambato en donde adquirí no solo conocimiento de mi carrera si no, a ser un ser humano lleno de valores y ética.

A mi tutor Dr. Germán Salazar por instruirme y direccionarme con paciencia, brindándome sus conocimientos y guía, esto ha sido fundamental para poder concluir con el presente proyecto integrador y culminar mi carrera universitaria.

Jessica Perrazo

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

TEMA: “DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA EN TIEMPOS DE PANDEMIA POR COVID-19 DE LA EMPRESA FÁBRICA DE EMBUTIDOS BANGO DE LA CIUDAD DE PELILEO, AÑO 2020”

AUTORA: Jessica Tatiana Perrazo López

TUTOR: Dr. Germán Marcelo Salazar Mosquera

FECHA: Enero 2023

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto integrador detallado a continuación tiene el propósito de elaborar un sistema de gestión en la recuperación de cartera de crédito de la empresa Embutidos Bango, ubicada en la ciudad de Pelileo, con perspectiva del inicio de la pandemia por COVID-19 en el año 2020, iniciando lógicamente, con un análisis de la situación y antecedentes de la empresa, descripción de su entorno, justificación tanto teórica como práctica para la elaboración del proyecto, lo que nos permitió un adecuado planteamiento del objetivo.

Para sustentar teóricamente este proyecto, fue necesario llevar a cabo un estudio metodológico cualitativo y cuantitativo, en donde se utilizaron como instrumentos de investigación la encuesta, entrevistas y lista de verificación, los cuales permitieron conocer y verificar aspectos que respaldan el tema de investigación planteado. Una vez obtenidos los datos y resultados, mediante un análisis se logró sacar conclusiones y recomendaciones que se espera, sirvan de mucha ayuda para la toma de decisiones y también a que la empresa pueda continuar con sus labores normales, sin afectaciones a su liquidez y un valor razonable en lo que tiene que ver con cartera de crédito y morosidad.

PALABRAS DESCRIPTORAS: LIQUIDEZ, MOROSIDAD, CARTERA DE CLIENTES, SISTEMA DE GESTIÓN.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING
CAREER OF ACCOUNTING AND AUDITING

TOPIC: “DESIGN OF A MANAGEMENT SYSTEM FOR PORTFOLIO RECOVERY IN TIMES OF PANDEMIC BY COVID-19 OF THE “EMBUTIDOS BANGO” FACTORY IN PELILEO CITY, YEAR 2020”

AUTHOR: Jessica Tatiana Perrazo López

TUTOR: Dr. Germán Marcelo Salazar Mosquera

DATE: January, 2023

ABSTRACT

The integrator project detailed below has the purpose of developing a management system for the recovery of the credit portfolio of the “Embutidos Bango” factory, located in Pelileo city, with the perspective of the start of COVID-19 pandemic in the year 2020, starting logically, with an analysis of the situation and background of the factory, description of its environment, both theoretical and practical justification for the elaboration of the project, which allowed us an adequate approach to the objective.

To theoretically support this project, it was necessary to carry out a qualitative and quantitative methodological study, where the survey interviews and a checklist were used as research instruments, which allowed knowing and verifying aspects that support the research topic raised. Once the data and results were obtained, through an analysis it was possible to get conclusions and recommendations that are expected to be very helpful to make decisions and also the factory can continue with its normal work, without affecting its liquidity and a reasonable value in relation to the credit portfolio and default.

KEYWORDS: LIQUIDITY, DEFAULT, CUSTOMER PORTFOLIO, MANAGEMENT SYSTEM.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
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	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO	1
1.1 Introducción	1
1.1.1 Antecedentes del proyecto integrador	1
1.1.1.1 Historia de la empresa.....	1
1.1.1.2 Detalles estratégicos.....	2
1.1.1.3 Estructura organizacional.....	5
1.1.1.4 Detalles de operación	6
1.1.1.5 Detalles legales.....	13
1.1.1.6 Logo de la empresa	14
1.1.1.7 Ubicación	15
1.1.1.8 Descripción del entorno	15
1.1.2 Justificación.....	18
1.1.2.1 Justificación teórica.....	18
1.1.2.2 Justificación práctica.....	19
1.1.3 Objetivos	20
1.2 Revisión de literatura	20
1.2.1 Teoría que sustenta el trabajo de investigación.....	20

1.2.2 Conceptos, definiciones, características, clasificaciones y fases	21
CAPÍTULO II.....	34
METODOLOGÍA	34
2.1 Descripción de la metodología.....	34
2.1.1 Responsable.....	34
2.1.2 Etapas de trabajo	35
2.1.3 Unidad de análisis	36
2.1.4 Fuentes y técnicas de recolección de información.....	37
2.1.4.1 Fuentes de información primaria	37
2.1.4.2 Fuentes de información secundaria.....	41
CAPÍTULO III.....	43
DESARROLLO.....	43
3.1 Generalidades.....	44
3.1.1 Introducción	44
3.1.2 Alcance.....	44
3.1.3 Objetivo.....	44
3.1.4 Giro del negocio.....	44
3.1.5 Organigrama de la empresa.....	45
3.1.6 Políticas de cobranza.....	46
3.1.7 Proceso de calificación de clientes para concesión de crédito	47
3.1.8 Recuperación de cartera de crédito de clientes	50
3.2 Factores críticos de éxito.....	53
3.3 Aplicación de la encuesta.....	54
3.4 Interpretación de resultados de la lista de verificación	74
3.5 Análisis horizontal del estado de situación financiera	75
3.6 Análisis horizontal del activo.....	76
3.7 Análisis horizontal del pasivo y patrimonio.....	77
3.8 Análisis horizontal del estado de situación de resultados integrales.....	78
3.9 Análisis horizontal del ingreso y egreso	79
3.10 Análisis vertical del estado de situación financiera	80
3.11 Análisis vertical del estado se situación de resultados integrales	82
3.12 Análisis de los indicadores financieros	83
3.13 Matriz de evaluación de factores externos	85
CAPÍTULO IV	87

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	87
4.1 Conclusiones	87
4.2 Recomendaciones.....	87
BIBLIOGRAFÍA.....	88
ANEXOS	92

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1. Análisis FODA de la fábrica de Embutidos Bango.	3
Tabla 2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	4
Tabla 3. Nómina del personal	5
Tabla 4. Productos.....	6
Tabla 5. Descripción proceso de compras.....	8
Tabla 6. Descripción proceso de ventas de contado.....	9
Tabla 7. Descripción proceso de ventas a crédito	10
Tabla 8. Descripción proceso de pagos	11
Tabla 9. Descripción del proceso de cobros.....	12
Tabla 10. Características Régimen (RIMPE).....	13
Tabla 11. Resumen de ventas a crédito año 2020	16
Tabla 12. Composición de la morosidad.....	17
Tabla 13. Resumen de ventas mensuales 2020	17
Tabla 14. Etapas de trabajo	35
Tabla 15. Personas encuestadas o entrevistadas.....	37
Tabla 16. Preguntas de la encuesta y escala.....	37
Tabla 17. Preguntas de la entrevista y sus categorías	40
Tabla 18. Estructura de lista de verificación aplicada.....	41
Tabla 19. Descripción procesos de concesión de crédito a clientes.....	47
Tabla 20. Descripción proceso de recuperación de valores de cartera de clientes.....	50
Tabla 21. Encuesta aplicada, pregunta número 1.....	54
Tabla 22. Encuesta aplicada, pregunta número 2.....	55
Tabla 23. Encuesta aplicada, pregunta número 3.....	56
Tabla 24. Encuesta aplicada, pregunta número 4.....	57
Tabla 25. Encuesta aplicada, pregunta número 5.....	58
Tabla 26. Encuesta aplicada, pregunta número 6.....	59
Tabla 27. Encuesta aplicada, pregunta número 7.....	60
Tabla 28. Encuesta aplicada, pregunta número 8.....	61
Tabla 29. Encuesta aplicada, pregunta número 9.....	62
Tabla 30. Encuesta aplicada, pregunta número 10.....	63

Tabla 31. Encuesta aplicada, pregunta número 11	64
Tabla 32. Encuesta aplicada, pregunta número 12.....	65
Tabla 33. Encuesta aplicada, pregunta número 13.....	66
Tabla 34. Encuesta aplicada, pregunta número 14.....	67
Tabla 35. Encuesta aplicada, pregunta número 15.....	68
Tabla 36. Encuesta aplicada, pregunta número 16.....	69
Tabla 37. Encuesta aplicada, pregunta número 17.....	70
Tabla 38. Encuesta aplicada, pregunta número 18.....	71
Tabla 39. Encuesta aplicada, pregunta número 19.....	72
Tabla 40. Encuesta aplicada, pregunta número 20.....	73
Tabla 41. Análisis horizontal del estado de situación financiera	75
Tabla 42. Análisis horizontal del activo.....	76
Tabla 43. Análisis horizontal del pasivo y patrimonio.....	77
Tabla 44. Análisis horizontal del estado de situación de resultados integrales.....	78
Tabla 45. Análisis horizontal de ingreso y egreso	79
Tabla 46. Análisis vertical del estado de situación financiera.	80
Tabla 47. Análisis vertical del estado se situación de resultados integrales	82
Tabla 48. Tabla de Indicadores Financieros.....	83
Tabla 49. Tabla de ponderación de matriz de evaluación de factores externos	85
Tabla 50. Matriz de evaluación de factores externos	85

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfico 1. Estructura organizacional.....	5
Gráfico 2. Flujograma de Compras	8
Gráfico 3. Flujograma de Ventas de Contado	9
Gráfico 4. Flujograma de Ventas a Crédito.....	10
Gráfico 5. Flujograma del Proceso de pago	11
Gráfico 6. Flujograma del Proceso de Cobros	12
Gráfico 7. Logo	14
Gráfico 8. Ubicación	15
Gráfico 9. Proceso	25
Gráfico 10. Orquestación	26
Gráfico 11. Coreografía.....	27
Gráfico 12. Colaboración	28
Gráfico 13. Composición estado de situación financiera.....	29
Gráfico 14. Flujograma de proceso de concesión de crédito a clientes (1).....	48
Gráfico 15. Flujograma de proceso de concesión de crédito a clientes (2).....	49
Gráfico 16. Flujograma recuperación de cartera de clientes (1)	51
Gráfico 17. Flujograma recuperación de cartera de clientes (2)	52
Gráfico 18. Encuesta aplicada, pregunta número 1.....	54
Gráfico 19. Encuesta aplicada, pregunta número 2.....	55
Gráfico 20. Encuesta aplicada, pregunta número 3.....	56
Gráfico 21. Encuesta aplicada, pregunta número 4.....	57
Gráfico 22. Encuesta aplicada, pregunta número 5.....	58
Gráfico 23. Encuesta aplicada, pregunta número 6.....	59
Gráfico 24. Encuesta aplicada, pregunta número 7.....	60
Gráfico 25. Encuesta aplicada, pregunta número 8.....	61
Gráfico 26. Encuesta aplicada, pregunta número 9.....	62
Gráfico 27. Encuesta aplicada, pregunta número 10.....	63
Gráfico 28. Encuesta aplicada, pregunta número 11.....	64
Gráfico 29. Encuesta aplicada, pregunta número 12.....	65
Gráfico 30. Encuesta aplicada, pregunta número 13.....	66

Gráfico 31. Encuesta aplicada, pregunta número 14.....	67
Gráfico 32. Encuesta aplicada, pregunta número 15.....	68
Gráfico 33. Encuesta aplicada, pregunta número 16.....	69
Gráfico 34. Encuesta aplicada, pregunta número 17.....	70
Gráfico 35. Encuesta aplicada, pregunta número 18.....	71
Gráfico 36. Encuesta aplicada, pregunta número 19.....	72
Gráfico 37. Encuesta aplicada, pregunta número 20.....	73
Gráfico 38. Análisis horizontal del activo.....	77
Gráfico 39. Análisis horizontal del pasivo y patrimonio	77
Gráfico 40. Análisis horizontal del pasivo y patrimonio	79

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Introducción

1.1.1 Antecedentes del proyecto integrador

1.1.1.1 Historia de la empresa

La fábrica de “Embutidos Bango” es una empresa perteneciente al sector privado que se constituyó el 16 de febrero del año 2004, cuyo propietario es el Ing. Luis Perrazo con Registro Único del Contribuyente No.1802554707001, que es persona natural obligada a llevar contabilidad, que tiene por objetivo principal satisfacer las necesidades del consumidor mediante la elaboración y comercialización de embutidos, brindando siempre un producto de calidad al mejor precio del mercado.

A finales del año 2003 todo comienza como un sueño por parte del propietario ya que, al haberse graduado de Ingeniero en Alimentos en la Universidad Técnica de Ambato, tenía conocimiento sobre el tema y había visitado varias fábricas que ya estaban constituidas para darse una idea de cómo sería su negocio. Un buen día decidió arriesgarlo todo y con todo el capital que poseía en ese entonces decidió adquirir maquinaria y empezar con las primeras pruebas y errores de las formulaciones de sus productos.

Para el año 2006 lo que producía lo vendía en bares de las escuelas, hasta que se abre la oportunidad de comprar maquinaria más grande que permitiría incrementar la producción que hasta ese momento tenían, de esa manera, acorde el producto se daba a conocer, la adecuación de una planta procesadora de alimentos ya no era solo un sueño, sino que estaba cada día más cerca de ser una realidad y más que eso un éxito en ventas.

En el año 2008 se culmina la construcción de la fábrica en Pelileo, a menor escala, con los espacios más necesarios y la maquinaria que hasta el momento se pudo adquirir, implementando personal y equipo que permita llevar a cabo las actividades de producción que, en conjunto con las visitas y evaluaciones de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, se pudo posicionar como una empresa procesadora de alimentos de manera regulada y bajo todos los requisitos de ley.

El 2015 fue de gran oportunidad para la empresa ya que con la ayuda de instituciones bancarias y el esfuerzo de cada uno de los miembros de la empresa se llevó a cabo la expansión de la empresa, construcción de espacios y adecuaciones exigidas por los organismos de control además de la adquisición de mejor maquinaria que permitía la elaboración de embutidos a mayor escala y variedad de ellos.

Con el pasar de los años, se han incrementado espacios de infraestructura y se ha mejorado la parte tecnológica, además de que se incrementaron formulaciones de más productos. Al igual que la empresa ha ido modificándose, las reformas a las que se sujeta también, por lo que para el año 2020 la empresa mediante catastro publicado por el Servicios de Rentas Internas ingresó al régimen de microempresas y para el año 2022 se encuentra dentro del Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios (RIMPE) como Emprendedor.

En la actualidad la fábrica de Embutidos Bango cuenta con 7 empleados que se distribuyen de la siguiente manera: 3 en el área de producción, 2 en el área de cocción y horno, 2 área de empaquetado y sellado, las ventas y administración las maneja el propietario en conjunto con su esposa, recalcando que cada uno de los trabajadores cuentan con todos los beneficios estipulados por la ley además de que la empresa asume con todas las responsabilidades con los organismos de control.

La empresa foco de estudio se dedica a la elaboración y venta de productos cárnicos procesados (embutidos); durante el año tiene cinco temporadas altas de ventas, las cuales son: carnaval, día de la madre, día del padre, finados y navidad.

1.1.1.2 Detalles estratégicos

Análisis FODA

Al llevar a cabo el análisis FODA de la fábrica de Embutidos Bango se obtuvo lo siguiente:

Tabla 1. Análisis FODA de la fábrica de Embutidos Bango.

INTERNO	N°	FORTALEZAS	N°	DEBILIDADES
	1	Precios competitivos.	1	Productos perecederos.
	2	Materia prima con altos estándares de calidad.	2	Cultura organizacional débil.
	3	Productos de alta calidad.	3	Contempla pocos canales de distribución.
	4	Instalaciones adecuadas y certificadas.	4	Maquinaria a precios muy altos.
	5	Ambiente laboral adecuado.	5	Mínima inversión en capacitación del personal.
EXTERNO	N°	OPORTUNIDADES	N°	AMENAZAS
	1	Crecimiento de la demanda.	1	Incremento de marcas competitivas.
	2	Comercializar diversas presentaciones de sus productos.	2	Crisis económicas a nivel nacional e internacional.
	3	Expansión del mercado de comida rápida.	3	Aumento de precios de las materias primas.
	4	Cada vez son más exigentes los gustos de los consumidores.	4	Leyes que impiden el desarrollo económico de la empresa.

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter

Se plantea el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter para la fábrica de Embutidos Bango de la siguiente manera:

Tabla 2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Fuerza de Porter	Comportamiento empresarial
<p>1. Amenaza de nuevos competidores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas que han aparecido de la nada, con productos a muy bajos precios y de baja calidad. - Se aprovechan de los mercados con bajos recursos. - Sus materias primas y procesos no son los mejores y no tiene calificaciones ni permisos sanitarios.
<p>2. Amenaza de productos sustitutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los principales productos sustitutos en cuanto a la comida rápida son el pollo brosterizado y la hamburguesa, estos, debido a su producción en serie, han disminuido sus precios considerablemente.
<p>3. Poder de Negociación de clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa propicia la logística en las entregas de pedidos y la puntualidad. - Se negocia el precio del producto en relación con el volumen de compras y la antigüedad del cliente para proporcionar un tiempo mayor de crédito.
<p>4. Poder de Negociación de proveedores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - En el caso de la empresa enfrenta una amenaza en cuanto al proveedor del empaque para embutir pues, estos solo los hacen en Alemania y su tiempo de entrega es entre uno a dos meses después de realizado el pedido, por ende, el stock de este se lo revisa constantemente y se presupuesta un valor monetario alto por el volumen de compra. - Algunos proveedores de carnes realizan embutidos, sin calificación sanitaria pero debido a que tienen la materia prima llevan a cabo este proceso y, aunque es en menor volumen, sus precios son muy bajos.
<p>5. Rivalidad entre los competidores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - En el país, existen varios competidores de renombre, algunos ejemplos son: Pronaca, Juris, Don Diego, La Española, La Europea, La Italiana, entre otras, y solo hablando de las legalmente constituidas se estima más de 40 fábricas, tomando en cuenta las que no están legalmente constituidas existen cientos de empresas. Por calidad y precio del producto se ha podido competir mercado, con el paso de los años, debido a que invertir en maquinaria para estas empresas conlleva un valor muy alto, además de que cada año se incrementan controles de sanidad, permisos e impuestos que no permiten llevar a cabo el crecimiento que se desearía.

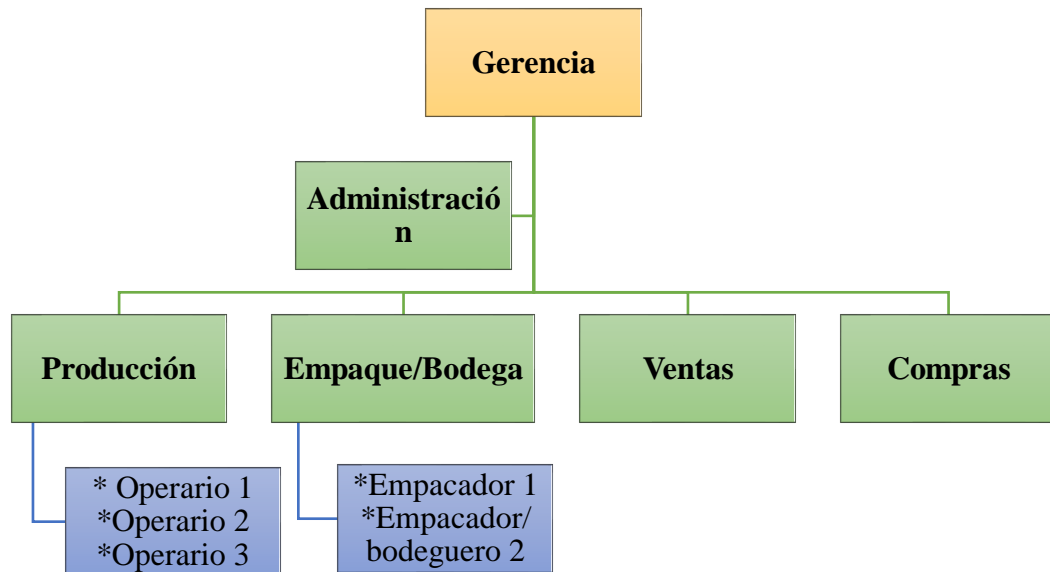
Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

1.1.1.3 Estructura organizacional

La empresa está estructurada de la siguiente manera:

Gráfico 1. Estructura organizacional



Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Se presenta a continuación una tabla con los cargos y nombres de quienes forman parte de la nómina de la fábrica de Embutidos Bango.

Tabla 3. Nómina del personal

PERSONAL DE LA FÁBRICA DE EMBUTIDOS BANGO		
1	Ing. Luis Perrazo	Gerente general, vendedor 1
2	Sra. Olga López	Administradora, vendedor 2
3	Sra. Ibeth Villegas	Operario 1
4	Sr. Abimael Calderón	Operario 2
5	Srta. Guadalupe Chicaiza	Operario 3
6	Sra. Tatiana Sánchez	Empacador 1
7	Sra. Carmen Meneses	Empacador/Bodeguero 2

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

1.1.1.4 Detalles de operación

La fábrica de Embutidos Bango se dedica a la elaboración y venta de productos cárnicos

Productos

A continuación, se presentan los productos que ofrece la empresa Embutidos Bango:

Tabla 4. Productos

Producto	Medida	P.V.P	Imagen
Salchicha especial	5 libras	\$5.50	
Salchicha super	5 libras	\$7.00	
Mortadela	unidad	\$10.00	
Mortadela pequeña	unidad	\$2.00	
Botón parrillero	5 libras	\$7.50	

Botón paisa	5 libras	\$10.00			
Chorizo crudo	5 libras	\$8.00			
Longaniza	5 libras	\$9.00			
Chorizo duro	5 libras	\$7.50			

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Operaciones

Dentro de la empresa se llevan a cabo varias operaciones para que esta pueda seguir funcionando de manera normal, pero, se presentan las más relevantes asociadas al tema de investigación propuesto a continuación:

Flujogramas de la empresa

Actualmente la empresa no posee manuales de procedimientos y mediante una visita y recorrido guiado por el gerente, se logra determinar cuáles son los pasos que sigue la empresa para los procesos que se consideran relevantes para la investigación.

Descripción y flujograma del proceso de compras

Las actividades que se llevan a cabo para concretar el proceso de compras es el siguiente:

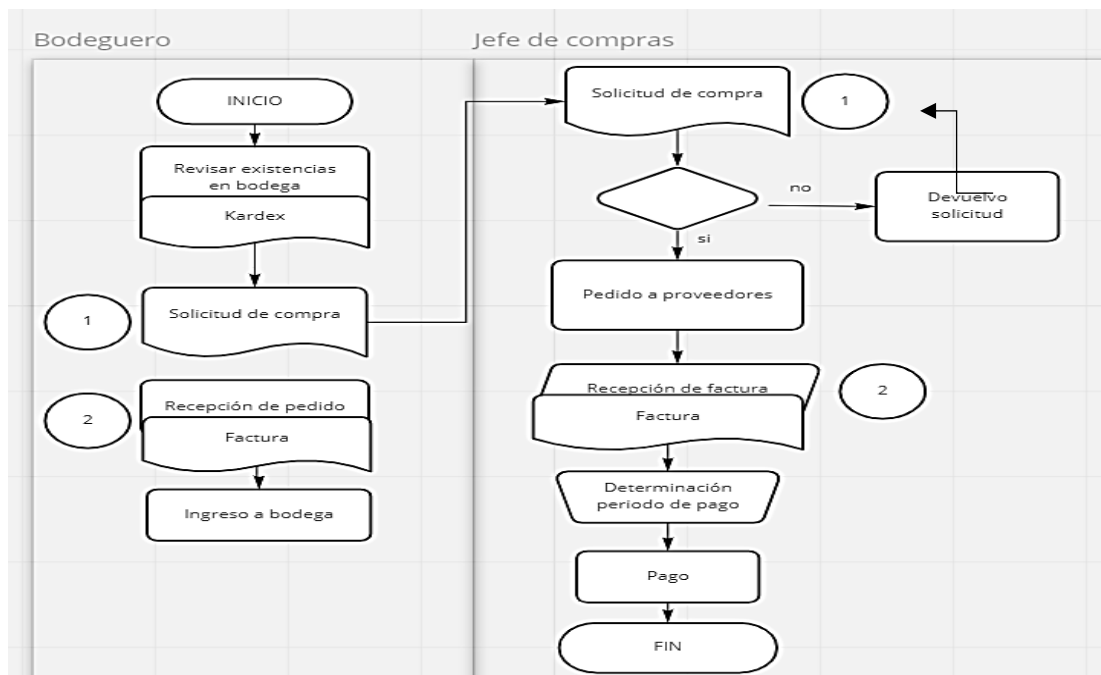
Tabla 5. Descripción proceso de compras

No. de actividad	Responsable	Actividad
1	Bodeguero	Revisa las existencias de materia prima y materiales para la producción en la bodega, mediante la revisión de Kardex y constatación física.
2		Realiza la solicitud de compra de los materiales y materias primas que se necesitan en bodega.
3	Jefe de compras	Verifica que la solicitud sea coherente y esté bien realizada, de ser así continúa con en proceso, de lo contrario se devuelve para verificación.
4		Una vez revisada la solicitud, se realiza mediante llamada telefónica, el pedido de los materiales y materias primas a los diferentes proveedores.
5		Dependiendo los acuerdos que se tiene con el proveedor se llega a los acuerdos de pago de las facturas, sin que estos superen los 30 días.
6		Recepta las facturas del proveedor.
7		Bodeguero
8		Ingresa todo a bodega
9	Jefe de compras	Cancela la factura mediante pago bancario en la fecha determinada.

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Gráfico 2. Flujoograma de Compras



Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Descripción y flujograma del proceso de ventas de contado

Las actividades que se llevan a cabo para concretar el proceso de ventas de contado, tomando en cuenta que las ventas de contado en su mayoría es a clientes minoristas que realizan compras inferiores a dos quintales semanales de producto, es el siguiente:

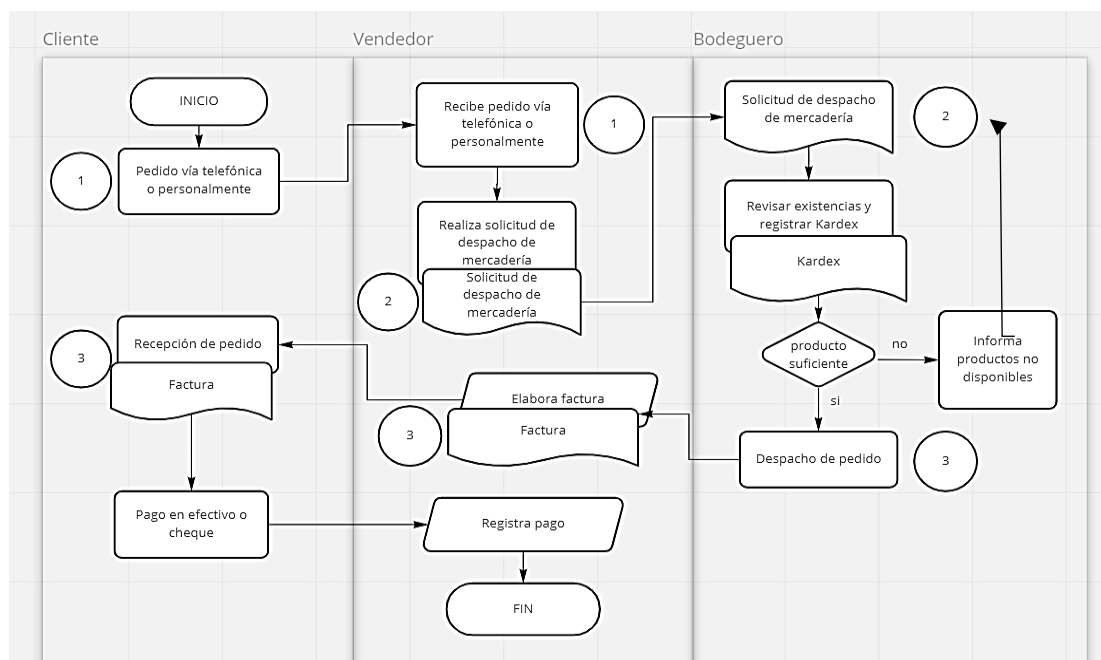
Tabla 6. Descripción proceso de ventas de contado

No. de actividad	Responsable	Actividad
1	Cliente	Realiza pedido de producto vía telefónica al vendedor o se acerca de manera personal a solicitar el producto necesario.
2	Vendedor	Registra pedido de compra y solicita a bodega el despacho.
3	Bodeguero	Procede al despacho del pedido, registra Kardex y verifica existencias.
4	Vendedor	Realiza la factura correspondiente con los datos del cliente y su respectivo detalle.
5	Cliente	Recibe y verifica que el producto esté completo en base a la factura entregada y cancela el valor total en efectivo o cheque.
6	Vendedor	Registra el pago y finaliza la compra.

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Gráfico 3. Flujograma de Ventas de Contado



Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Descripción y flujograma del proceso de ventas a crédito

Las actividades que se llevan a cabo para concretar el proceso de ventas a crédito, haciendo referencia a que la empresa únicamente realiza ventas a crédito al por mayor, con clientes que realizan compras superiores a dos quintales a la semana, y que se dedican a la distribución externa de la empresa, son considerados clientes fijos, es el siguiente:

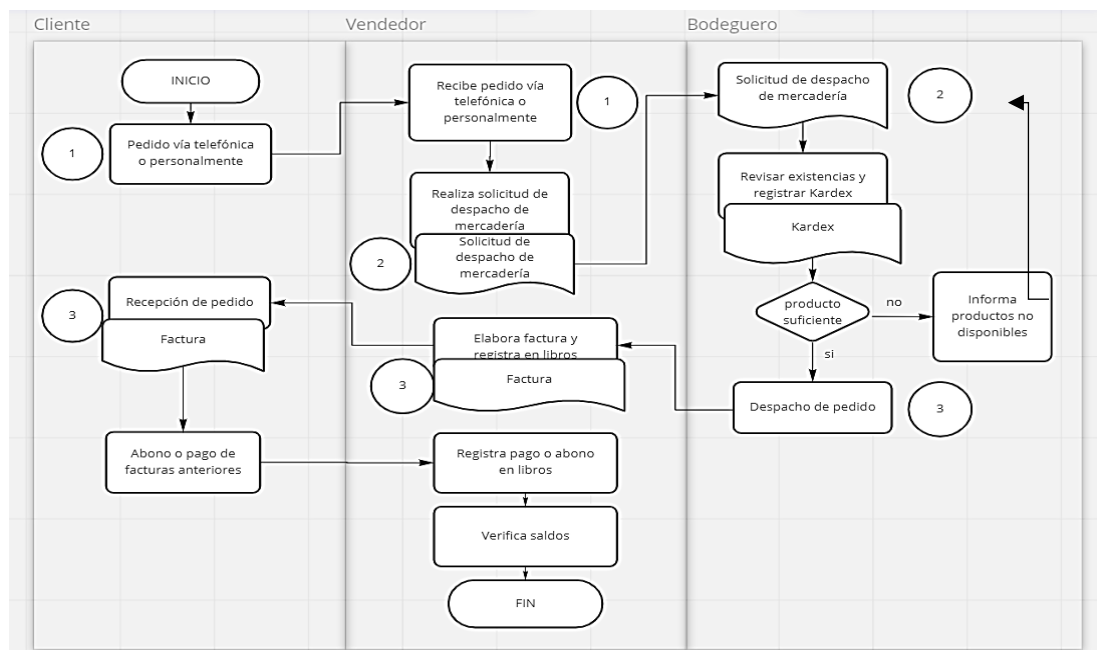
Tabla 7. Descripción proceso de ventas a crédito

No. de actividad	Responsable	Actividad
1	Cliente	Realiza pedido de producto vía telefónica al vendedor o se acerca de manera personal a solicitar el producto necesario.
2	Vendedor	Registra pedido de compra y solicita a bodega el despacho.
3	Bodeguero	Procede al despacho del pedido, registra Kardex y verifica existencias.
4	Vendedor	Emite la factura y registra valores en libros de los clientes.
5	Cliente	Recibe la factura y verifica que el producto esté completo en base al pedido realizado.
6	Vendedor	Registra los valores de pago por facturas anteriores o abonos a las mismas en su respectivo libro.

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Gráfico 4.Flujograma de Ventas a Crédito



Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Descripción y flujograma del proceso pagos

La empresa en el proceso de pagos tiene las siguientes actividades:

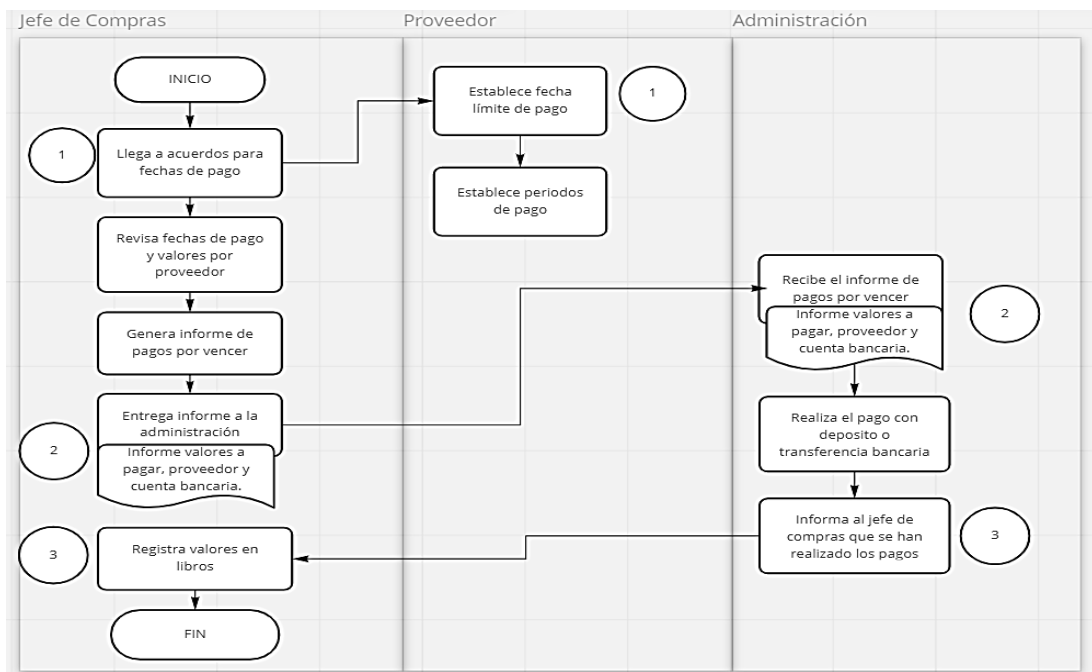
Tabla 8. Descripción proceso de pagos

No. de actividad	Responsable	Actividad
1	Jefe de compras	Hace acuerdo con el proveedor para establecer el periodo de pago de las facturas de compra que por lo general son de 15 a 30 días.
2	Proveedor	Establece el período máximo de pago de las facturas.
3	Jefe de compras	Revisa valores y fechas de pago de cada proveedor.
4	Jefe de compras	Genera informe de pagos por vencer de proveedores con sus respectivos valores y su correspondiente cuenta bancaria para la administración.
5	Jefe de compras	Entrega lista de valores pagos y proveedores a la administración.
6	Administración	Genera el depósito o transferencia bancaria de la cuenta de la empresa, e informa al jefe de compras que los pagos han sido realizados.
7	Jefe de compras	Registra en libros los valores correspondientes a cada proveedor.

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Gráfico 5. Flujograma del Proceso de pago



Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Descripción y flujograma del proceso cobros

En el proceso de cobros, la empresa maneja las siguientes actividades para poder llevarlo a cabo:

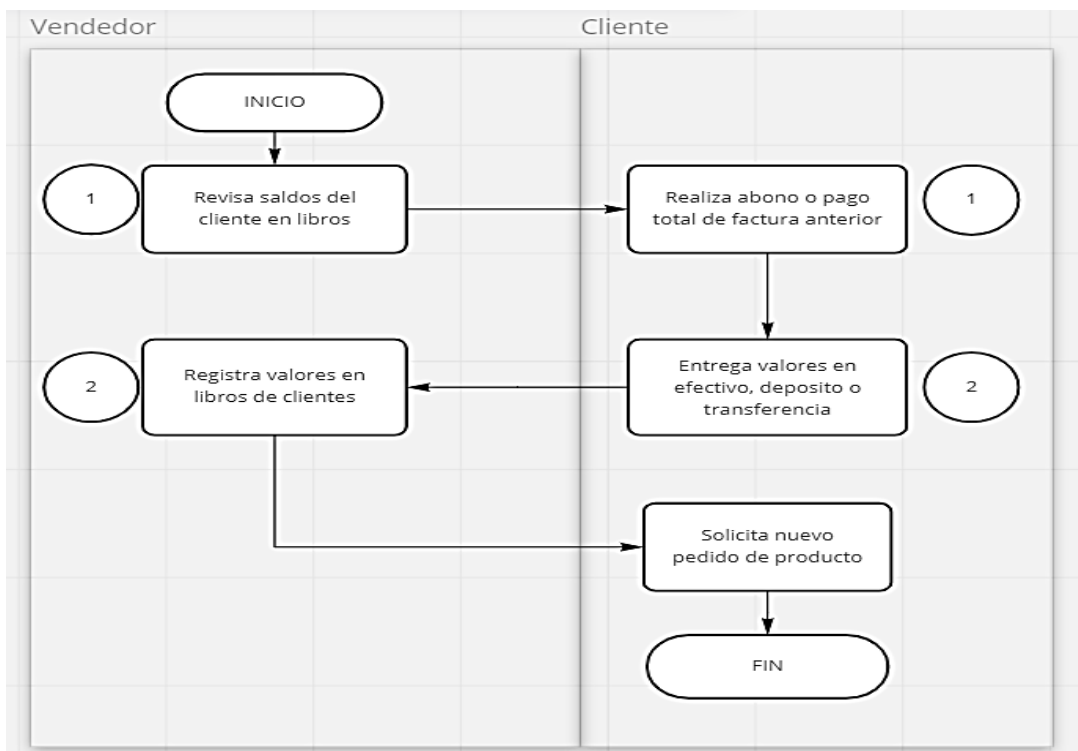
Tabla 9. Descripción del proceso de cobros

No. de actividad	Responsable	Actividad
1	Vendedor	Revisa los estados de deuda de cada cliente en base a los libros contables.
2	Cliente	Abona o cancelar el valor total de la factura anterior para solicitar un nuevo pedido de producto, ya sea en efectivo, transferencia o mediante deposito.
3	Vendedor	Registra abono o pago total en libros del cliente respectivo.
4	Cliente	Realiza nuevo pedido de producto.

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Gráfico 6. Flujograma del Proceso de Cobros



Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

1.1.1.5 Detalles legales

La fábrica de Embutidos Bango se encuentra sujeta a la siguiente normativa legal:

La Constitución de la República del Ecuador (2008), reconoce la diversidad de organizaciones productivas en la economía, hablando de la empresa privada. Además de que, asegura que el Estado generará producción que brinde garantías del buen vivir de la población, alentando la satisfacción de la demanda interna y su participación a nivel internacional.

Para el año 2022, se crea el Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios (RIMPE), en el que, mediante catastro se pueden clasificar de la siguiente manera:

Tabla 10. Características Régimen (RIMPE)

Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios (RIMPE)	
(RIMPE) Negocio Popular	(RIMPE) Emprendedor
Ingresos hasta \$20.000	Ingresos desde \$20.001 hasta \$300.000
Emite notas de venta	Emite Facturas, documentos complementarios, liquidaciones de compra.
Pago de impuesto a la renta anual por un valor de \$60.	Declaración y pago de Impuesto a la renta lo realiza anualmente, de acuerdo con la tabla progresiva del 1% al 2%.
No realiza declaración de IVA.	Declara IVA semestralmente.
No son agentes de Retención	Emite comprobantes de retención en el caso de estar calificado como agente de retención según catastro publicado por el SRI.

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

La fábrica de Embutidos Bango, mediante catastro publicado por el Servicio de Rentas Internas (SRI), está dentro del régimen RIMPE como Emprendedor, esto debido a que para el año 2021 no ha superado los \$300.000 en ingresos. Este régimen impositivo se crea bajo la Ley Orgánica para el desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal publicada el 29 de noviembre del 2021 a la que se encuentra sujeta la empresa.

La Ley Orgánica Régimen tributario interno LORTI (2019), en el artículo 55, de las Transferencias e Importaciones con Tarifa Cero, tiene identificado al artículo “embutidos” dentro de este grupo, en donde, se establece gravaría el 0% de IVA.

El Código de Trabajo rige a la empresa en todo lo relacionado al tratamiento del personal de la empresa. Cabe reclacar que todos los trabajadores están legalmente afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y cuentan con todas las prestaciones legales estipuladas en el mencionado código legal.

Además de cumplir con las obligaciones tributarias, las empresas procesadoras de alimento son constantemente evaluadas por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria que, es muy estricta en cuanto a los controles sanitarios de producción, distribución, almacenamiento, transporte y comercialización de productos que sean para consumo o uso humano. La empresa al momento cuenta con todos los permisos y registros sanitarios para poder llevar a cabo sus operaciones y se mantiene en constante mejora tanto de procesos como de infraestructura en base a las recomendaciones por parte de los agentes revisores de sanidad, quienes realizan visitas a la planta al menos dos veces en el año.

1.1.1.6 Logo de la empresa

El logo actual de la empresa es el siguiente:

Gráfico 7. Logo

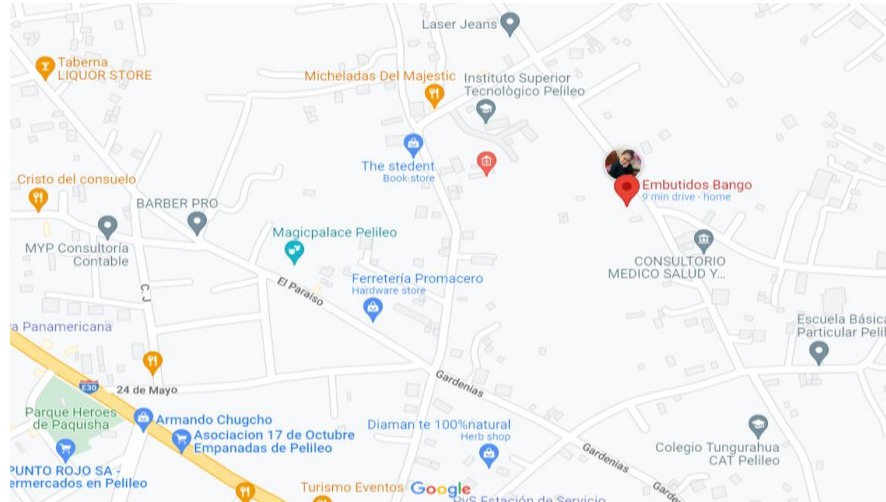


Elaborado por: fábrica de Embutidos Bango

1.1.1.7 Ubicación

La Planta de Producción está ubicada en: Pelileo, Calle Jaime Roldós y Euclides Barrera (Tras la Unidad Educativa Pelileo)

Gráfico 8. Ubicación



Google (s.f). [Indicaciones para poder llegar a la fábrica de Embutidos Bango, Pelileo, Ecuador

1.1.1.8 Descripción del entorno

Debido a que la empresa cuenta con ventas al por mayor y menor, en el caso de ser ventas al por menor únicamente son de contado, en el caso de ventas al por mayor se brinda la opción de ser a contado o a crédito debido a que por lo general estas ventas se las hace a distribuidores externos que entregan el producto en diferentes partes del Ecuador.

Los responsables de las ventas a crédito son los agentes vendedores, por lo tanto, ellos se encargan de realizar los cobros de manera semanal a los clientes, es de importancia recalcar que no existen políticas preestablecidas en la empresa para este proceso, además, de que la empresa no lleva una contabilidad digital, sino que todo el proceso se lo lleva manualmente en libros y documentos de la empresa.

El proceso que lleva a cabo la empresa para los cobros a clientes actualmente es el siguiente: debido a que los clientes llevan el producto a crédito alrededor de dos veces a la semana en cada pedido que realizan, deben abonar una parte del monto de la factura anterior, es decir en el pedido uno no cancela nada pero en el pedido dos

debe cancelar una parte o el total del pedido uno, sin embargo esto causa que no se tenga una cifra totalmente certera del valor de deuda, además de que, no se entrega ningún recibo o documento por parte de la empresa al vendedor, sino que, simplemente se lleva un apunte en libros por cliente. Lo anteriormente mencionado causa que el valor que cancela afecte únicamente a las facturas recientes por lo que algunas facturas que no fueron canceladas al cien por ciento generan un saldo que sigue pendiente de cobro.

Por ende, el tiempo de pago que se le da al cliente no es real, está acorde al tiempo establecido entre el vendedor y el cliente, además de que no existe documentación que represente garantía tal como letra de cambio o pagaré.

El personal de ventas supo manifestar que las ventas anuales de sus productos son de entre los 200 mil dólares a 280 mil dólares, además de que el departamento de producción menciona que existe una producción global anual que supera los 70 mil kilos, esto haciendo referencia a que el mercado objetivo de la empresa son los locales de salchipapas a nivel nacional, bares escolares, asaderos, restaurantes, supermercados y frigoríficos.

En el análisis de cuentas por cobrar, se pudo identificar que una de las causas de que exista cartera vencida alta en la empresa es la ausencia de políticas de ventas a crédito, además de que no se realiza un proceso de calificación de clientes, esto impide que se pueda recuperar dichos valores de algunas facturas que tienen morosidad de más de dos años sin ninguna garantía de pago, lo que afecta a la liquidez de la empresa y mucho más en el tiempo de Pandemia por COVID-19, en la que nadie pudo realizar sus actividades con normalidad.

A continuación, se ha presenta una tabla en la que se detallan y reflejan los valores de ventas a crédito de la empresa fábrica de Embutidos Bango del año 2020.

Tabla 11. Resumen de ventas a crédito año 2020

Total ventas 2020	\$ 258.168,34
Total ventas a crédito 2020	\$ 149.737,64
Total morosidad al 31/12/2020	\$ 85.679,13
% de Morosidad	57%
Número de clientes	35

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Tabla 12. Composición de la morosidad

RANGO DE MOROSIDAD (días)	TOTAL CLIENTES	TOTAL MOROSIDAD	%
1 -10	2	\$ 5.711,94	6,67%
11 – 20	2	\$ 4.509,43	5,26%
21 – 30	2	\$ 2.160,96	2,52%
31 – 40	6	\$ 12.239,88	14,29%
41 – 50	8	\$ 14.279,86	16,67%
51 – 60	5	\$ 4.079,96	4,76%
61 en adelante	10	\$ 42.697,11	49,83%
TOTAL	35	\$ 85.679,13	100%

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Tabla 13. Resumen de ventas mensuales 2020

MESES	VENTAS DE CONTADO	VENTAS A CRÉDITO	VENTAS MENSUALES
Enero	\$ 4.582,56	\$ 7.684,15	\$ 12.266,71
Febrero	\$ 8.845,12	\$ 9.848,21	\$ 18.693,33
Marzo	\$ 9.548,34	\$ 10.894,25	\$ 20.442,59
Abril	\$ 7.895,52	\$ 13.151,33	\$ 21.046,85
Mayo	\$ 11.564,18	\$ 18.981,21	\$ 30.545,39
Junio	\$ 10.584,31	\$ 15.548,00	\$ 26.132,31
Julio	\$ 6.745,23	\$ 8.564,00	\$ 15.309,23
Agosto	\$ 5.485,65	\$ 6.836,18	\$ 12.321,83
Septiembre	\$ 8.645,88	\$ 11.545,22	\$ 20.191,10
Octubre	\$ 9.154,19	\$ 12.481,32	\$ 21.635,51
Noviembre	\$ 12.895,37	\$ 14.746,45	\$ 27.641,82
Diciembre	\$ 12.484,35	\$ 19.457,32	\$ 31.941,67
TOTAL DE VENTAS	\$ 108.430,70	\$ 149.737,64	\$ 258.168,34

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Por tal razón, se identifica la necesidad de la empresa de generar políticas de cobro, tiempo máximo de cobro, aviso de saldos a clientes, insistencia al cliente para poder

recuperar valores de cartera, negociación para pagos en cuotas, entre otras estrategias que se especificarán en un manual de procedimiento de ventas, entregado a la empresa una vez culminada la investigación.

1.1.2 Justificación

1.1.2.1 Justificación teórica

La atención a la necesidad de implementar un sistemas de gestión en las ventas a crédito en la empresa seleccionada permitirá que se pueda recuperar de manera efectiva el disponible necesario para que se pueda llevar a cabo las actividades normales de la institución tales como; la compra de materia prima, materiales, pago de sueldo a trabajadores y demás obligaciones a corto y largo plazo.

La principal problemática de la cartera vencida es la falta de liquidez, que se entiende como la incapacidad de cubrir sus obligaciones a corto plazo, en el Ecuador el indicador de calidad de cartera, que depende de la morosidad, frente al Producto interno bruto (PIB) deriba del deterioro de cartera, en donde, se espera que al incrementar las ventas se aumente también el volumen de pago y se reduzca la morosidad. (Peñañiel & Camelli, 2020)

Para Sisa, (2020) la administración adecuada de cartera debe involucrar procesos que evalúen y den seguimiento al crédito, esto propiciará el retorno del recurso, para ello se deben incluir políticas de crédito que determinen la capacidad de pago de del cliente.

El riesgo de credito, según Muñoz, (2018), se lo define como la forma de medir la eficiencia del otorgamiento y recuperación de cartera en la empresa, una empresa con una adecuada gestión del riesgo tiende a tener valores muy bajos en morosidad, debido a que cuenta con actividades que facilitan el cobro y recuperación de cartera.

La Morosidad supone un riesgo para las instituciones pues su concurrencia puede llevar a la quiebra, los problemas de liquidez son resultados de problemas con la morosidad de cartera y requiere de actividades de contingencia, de lo contrario, se liquidaría la empresa. (Guillén & Peñañiel, 2018)

Con lo mencionado anteriormente, se debe evaluar y gestionar la concesión del crédito para evitar las dificultades de recuperación de valores o no poder recuperar

dichos valores en absoluto, esto conllevaría un peligro para empresa que fácilmente podría hacerla desistir de sus actividades.

Para Ferreira, (2019) el análisis de indicadores financieros facilita la interpretación de la situación de la empresa en el aspecto financiero, esto permitiría una clasificación de los riesgos y pronta acción en la toma de decisiones.

Como se puede deducir, la morosidad, tener valores altos en cuentas por cobrar a clientes, genera para la empresa problemas de liquidez y rentabilidad, demostrando además, una gestión del crédito débil dentro de la empresa que de no ser atendida a tiempo puede conllevar a la insolvencia y cierre de la misma, la gestión por parte de la gerencia debe estar encaminada a disminuir en la mayor cantidad posible los valores de morosidad y evitar a toda costa valores irrecuperables que perjudican la capacidad de poder solventar las obligaciones de la empresa con terceros.

He aquí la gran necesidad de la empresa por tener una herramienta que indique los pasos adecuados para llevar a cabo el proceso de ventas a crédito, especificando desde cómo se debe calificar al cliente para el otorgamiento de crédito, hasta el momento de la recuperación de los valores dados en obligación para el cliente, disminuyendo el riesgo de morosidad elevada y valores que, debido al tiempo de morosidad, se concideran para la empresa irrecuperables.

1.1.2.2 Justificación práctica

El diseño de un sistema de gestión para la recuperación de cartera de clientes tiene un enfoque práctico que beneficia a la empresa en el adecuado manejo del capital de trabajo, además de generar la cantidad de efectivo suficiente para que se puedan financiar las actividades de operación, haciendo de mínima necesidad el financiamiento externo, esto reducirá los costos financieros y permitirá sincronizar adecuadamente los flujos de entrada y salida de efectivo en la empresa objeto de estudio.

Teniendo en cuenta que dentro de la empresa no se ha realizado de ninguna manera un seguimiento al movimiento y manejo de cartera en el proceso de ventas se propone en primera instancia el levantamiento de toda esta información con el fin de diseñar un modelo de gestión que permita mejorar este procedimiento, esperando que esto aporte a obtener una mayor liquidez y la gestión de estrategias para solución de

problemas presentes y futuros a empresas de similar índole y aportar a investigaciones futuras.

1.1.3 Objetivos

1.1.3.1 Objetivo general

Diseñar un sistema de gestión para la recuperación de cartera en tiempos de pandemia por COVID-19 en la fábrica de Embutidos Bango de la ciudad de Pelileo en el año 2020.

1.1.3.2 Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico del manejo de cartera, tiempos de vencimiento y morosidad que han afectado a la liquidez de la empresa en tiempos de pandemia por COVID-19.
2. Diseñar procesos de calificación de clientes, concesión de créditos y gestión de cartera optimizando el tiempo del ciclo del efectivo.

1.2 Revisión de literatura

1.2.1 Teoría que sustenta el trabajo de investigación

Método de las cinco “C’s” del crédito

Morales Castro & Morales Castro (2015) habla del método de las cinco “C” del crédito que conlleva la evaluación del riesgo al realizar un análisis en el componente de crédito, la primera “C” es conducta; evaluar este aspecto permite determinar moralidad y capacidad administrativa del cliente a partir del análisis cualitativo del riesgo y calidad y veracidad de la información del cliente en base a su conducta. La segunda “C” es la capacidad de pago histórica; evalúa que el cliente haya generado los recursos suficientes para cubrir sus obligaciones en el pasado a través de una evaluación cualitativa del riesgo. Como tercera “C” se encuentra la capacidad de endeudamiento; mide la solidez de la estructura financiera de la empresa a través de una análisis cuantitativo del riesgo financiero del deudor evaluando sus índices de liquidez. La cuarta “C” son las condiciones macroeconómicas; determinan el comportamiento de la industria y su entorno. La última “C” es la capacidad de pago proyectada; analiza la capacidad de generar efectivo suficiente por parte del cliente en el futuro para que esto pueda cubrir sus compromisos financieros.

Modelo de Notación de Procesos de Negocios (BPMN)

Para White & Miers (2009) el Modelo de Notación de Procesos de Negocios (BPMN) presenta modelos de negocios, utilizado en propósitos descriptivos de alto nivel y también para procesos detallados y rigurosos presentando de manera secuencial las actividades de negocio y la información que soporta cada actividad, describiendo así, de qué manera la empresa alcanza sus objetivos. Además, permite documentación y comunicación de procesos de negocios uniformemente mediante el uso de diagramas de flujo, ya sean simples o complejos permitiendo a la empresa tener un soporte en la ejecución de procesos.

1.2.2 Conceptos, definiciones, características, clasificaciones y fases

Sistemas de gestión

Según Pineda (2020, pág. 10) este sistema tiene como principio el control total de la calidad, debido a que para lograr la satisfacción del cliente es necesario que cada área se involucre y se encargue de la fase que le corresponde en la cadena de producción para que de esta forma el sistema de calidad total sea fundamento del control total de la calidad.

También se puede decir que un sistema de gestión es una herramienta que te permitirá optimizar recursos, reducir costes y mejorar la productividad en tu empresa. Este instrumento de gestión te reportará datos en tiempo real que permitirán tomar decisiones para corregir fallos y prevenir la aparición de gastos innecesarios (Consultores de Sistemas de Gestión, 2021).

Los sistemas de gestión están basados en normas internacionales que permiten controlar distintas facetas en una empresa, como la calidad de su producto o servicio, los impactos ambientales que pueda ocasionar, la seguridad y salud de los trabajadores, la responsabilidad social o la innovación (Consultores de Sistemas de Gestión, 2021).

Importancia de un sistema de gestión

Se identificó la importancia y necesidad de las empresas en gestionar correctamente a sus recursos humanos en aras de lograr una mayor integración entre hombre-organización-logros; apoyado de la identificación, dimensionamiento y

control de las competencias laborales como centro integrador de los Modelos de Gestión de los Recursos Humanos por Competencias, actuales (García y otros, 2009)

Administración financiera de cuentas por cobrar

Según Robles Román (2012) la administración financiera de cuentas por cobrar es aquella que estudia, monitorea e indica el crédito concedido por parte de la empresa a adquirientes, con el objetivo de incrementar el valor en ventas.

Otorgación de crédito

Morales Castro & Morales Castro (2015) dan notoriedad a que la mejor manera de que la empresa se asegure de tomar la decisión de otorgar o no un crédito es a través de la información que se pueda obtener del cliente, para así, tener una idea de si este puede en un futuro cumplir con la obligación de pago.

Ventas

Torres Morales (2015) hace referencia a que los negocios en general pueden realizar varios tipos de actividad de venta ya sea de productos o servicios que se pongan a disposición del público. La esencia de la administración en las ventas depende y tiene mucho que ver con la dirección de del personal del área en cuestión y las actividades y operaciones desarrolladas aquí, ya que la venta, es el proceso más importante de la empresa ya que de ello depende el continuo y normal funcionamiento de la misma.

Proceso de ventas

Según Morales Castro & Morales Castro (2015) un proceso de venta no está concluido al cien por ciento hasta que se lleve a cabo el cobro de dicha venta, ya que, esto último concluye la relación obligatoria entre el cliente y el vendedor. Si la empresa no lleva a cabo el proceso, es decir no llega a la etapa de cobro, esto influiría directamente en el capital y en la liquidez de la empresa, es por esto que la cobranza es un reto para la administración.

Recuperación de cartera

Según (Cortés Ruiz, 2018) dice que es el acopio de recursos monetarios. Aunque en general en todo el sentido de la palabra signifique juntar todo tipo de recursos, monetario, bienes, etc., contablemente se refiere sólo a la parte de recolección de dinero de la empresa, motivo por el que se le dice recaudo de cartera.

Tipos de cartera

Quinotoa (2017, pág. 54) afirma que los tipos de carteras son los siguientes:

Cartera de Crédito Vencida: La cartera vencida registra el valor de toda clase de créditos que por más de 30 días dejan de ganar intereses o ingresos. Una vez que una cuota se transfiere a cartera vencida todas las cuotas restantes por vencer y vencidas hasta 30 días se reclasifican a la cartera que no devenga intereses.

Cartera de Crédito Bruta: Se refiere al total de la Cartera de Crédito de una institución financiera (comercial, consumo, vivienda y microempresa) sin deducir la provisión para créditos incobrables.

Cartera de Crédito Neta: Se refiere al total de la Cartera de Crédito de una institución financiera (comercial, consumo, vivienda y microempresa) deduciendo la provisión para créditos incobrables.

Cartera de crédito Improductiva: Son aquellos préstamos que no generan renta financiera a la institución, están conformados por la cartera vencida y la cartera que no devenga intereses e ingresos.

La cobranza

Según Westreicher “La cobranza es el acto o procedimiento por el cual se consigue la contraprestación por un bien o servicio o la cancelación de una deuda” (2020) .

Tipos de cobranza

Existen tres tipos de cobranza:

- **Cobranza formal:** Cuando la entidad acreedora gestiona internamente, con su propio equipo y recursos, la recuperación de la deuda.

- Cobranza judicial: Cuando se recurre al Poder Judicial para exigir la cancelación de la deuda mediante un juicio. El acreedor debe contratar un abogado o equipo legal y debe además pagar los gastos propios del proceso.
- Cobranza extrajudicial: Cuando el acreedor busca la recuperación de la deuda sin necesidad de llevar al deudor a un juicio. Nos referimos, por ejemplo, a que puede contratarse a una empresa de cobranzas. (Westreicher, 2020).

Capital de trabajo

Robles Román (2012) citando a Abraham Perdomo Moreno quien afirma que el capital de trabajo es parte del activo financiero, que puede, ser financiado con prestaciones a largo plazo. Además de que debe manejar de manera correcta el activo y pasivo circulante que tenga la organización, ya que, los debe equilibrarlos para evitar insolvencia o quiebra.

Fórmula del capital de trabajo

Robles Román (2012) da a conocer una fórmula del capital de trabajo estructurada de la siguiente manera:

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante}$$

Aplicar dicha razón se obtiene el valor en recursos monetarios a corto plazo que posee la entidad para llevar a cabo sus operaciones regulares.

Modelación de procesos

Cillero (2022) afirma que es el mapa o diagrama del proceso que representa las interacciones entre actividades, objetos y recursos de la organización, con la documentación adicional de sus características y la información que fluye entre ellos.

Entre las propiedades que reúne un buen modelo de procesos se encuentran las siguientes:

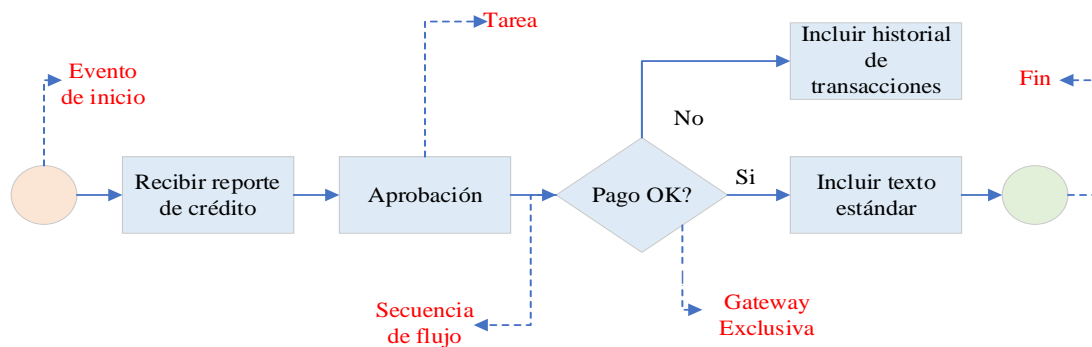
- Tiene un objetivo claramente definido.
- Permite obtener una visión general y de detalle de los procesos.
- Identifica eventos que disparan actividades del proceso.
- Identifica conexiones lógicas entre actividades.

- Establece las relaciones con el cliente final.
- Actúa como repositorio y organizador del proceso de información.
- Establece medidas de tiempo de proceso, esfuerzo y coste.
- Ayuda en la identificación de las áreas con problemas que afectan al nivel de satisfacción del cliente.
- Contiene gráficos y texto.
- Crea un vocabulario común.

Proceso

Sentis (1943, pág. 83) afirma que todo en la vida es sucesión; todo tiene su proceso, que se realiza con un determinado procedimiento; el proceso es un recorrido; el procedimiento es la forma de realizarlo; hoy nos hemos acostumbrado a la idea de ver en el proceso al conjunto de actos que se suceden unos a otros; en el procedimiento, a la sucesión de esos actos.

Gráfico 9. Proceso



Nota: Este es un ejemplo gráfico de la línea de un proceso. Tomado de la Guía de referencia y modelado BPMN de White & Miers (2009).

Proceso en BPMN

Para White & Miers (2009) en BPMN un proceso es aquel que representa lo que realiza una organización, las acciones que lleva a cabo, que le permiten cumplir con sus objetivos y metas.

Categoría de procesos

Existen tres categorías en un proceso:

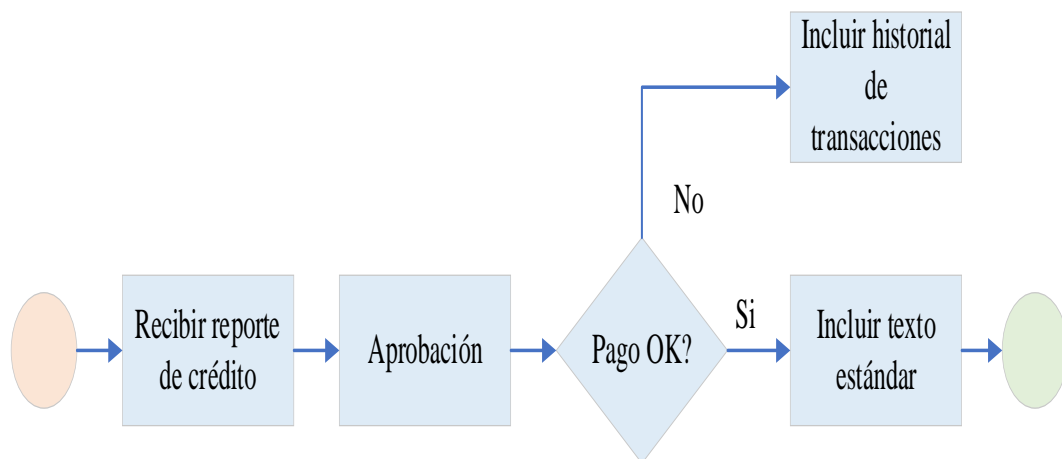
- Orquestación
- Coreografía
- Colaboración

Orquestación

Según Yucra (2021) afirma que son procesos que implican una perspectiva del proceso con un único coordinador; el proceso.

Representan una organización del negocio desde el punto de vista del proceso, describen como una única entidad del negocio realiza las cosas.

Gráfico 10. Orquestación



Nota: Este es un modelo de orquestación. Tomado de la Guía de referencia y modelado BPMN de White & Miers (2009).

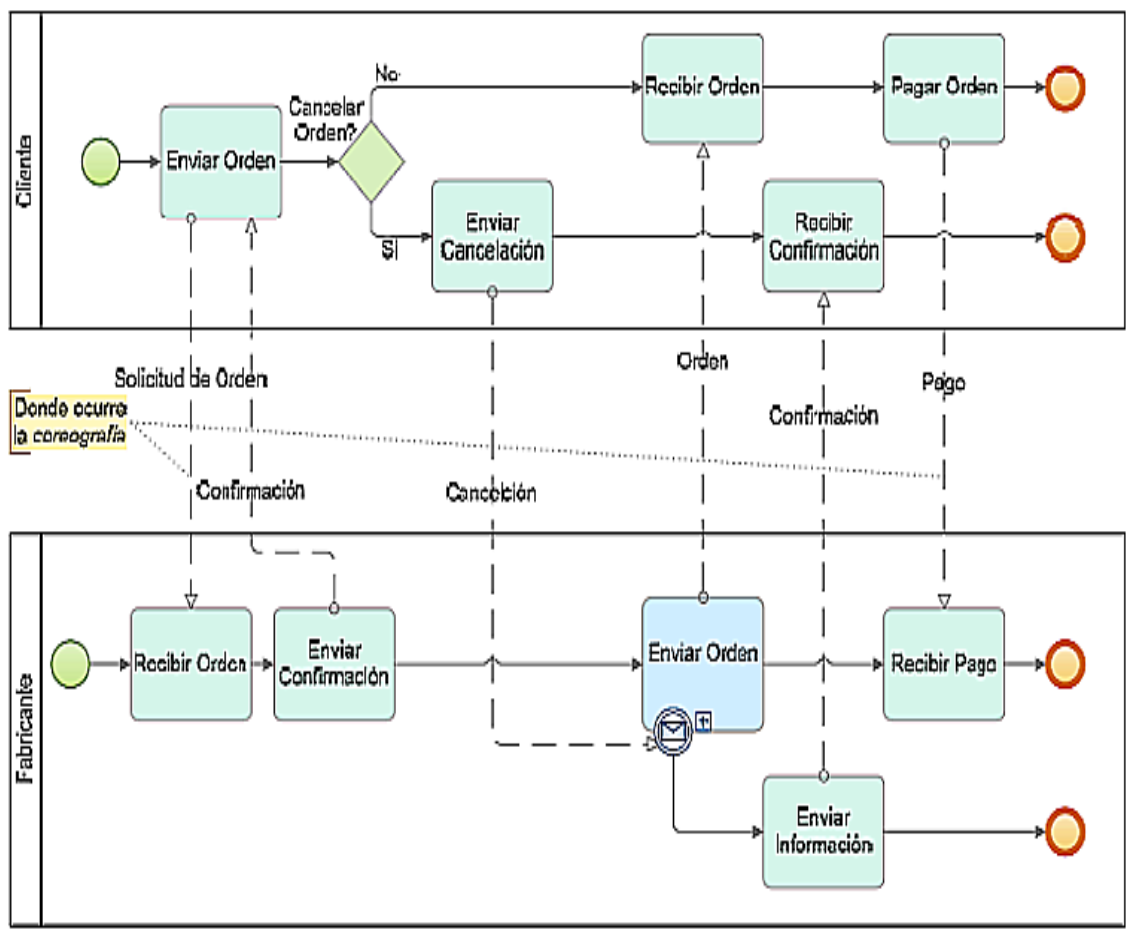
Coreografía

Yucra (2021) indica que es un modelo ó proceso que contenga una coreografía contiene la definición de la interacción entre participantes

Los participantes pueden ser “roles” del proceso ejemplo: proveedor, cliente o pueden ser entidades concretas del proceso ejemplo: DHL como proveedor concreto.

En BPMN la interacción es la comunicación, representado como intercambio de mensajes entre 2 participantes.

Gráfico 11. Coreografía

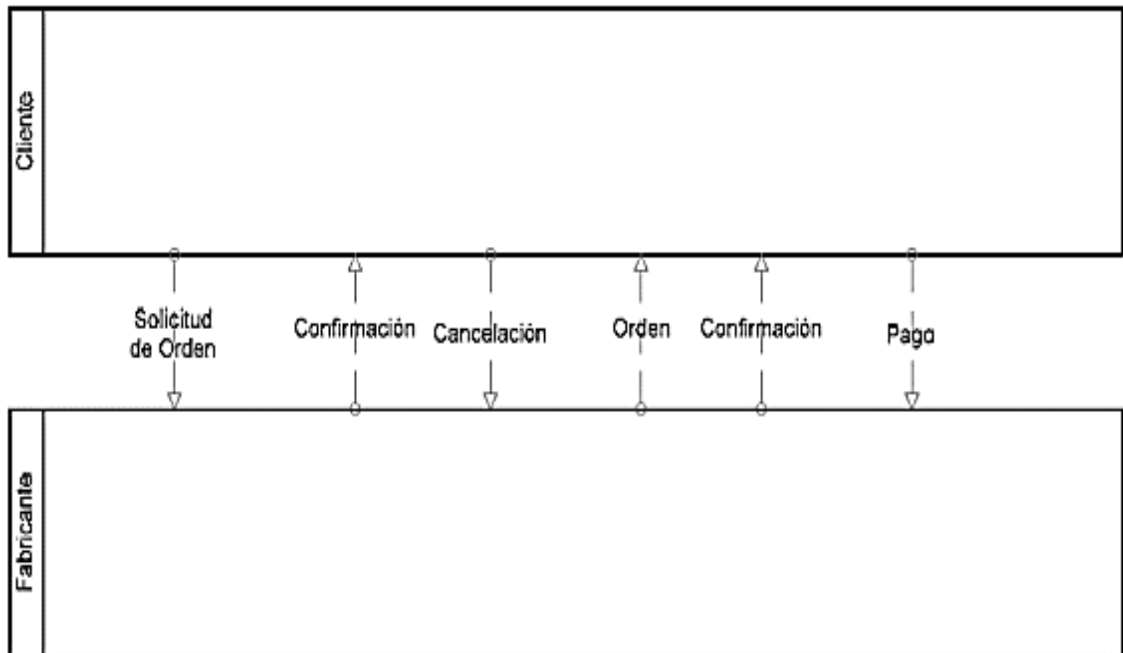


Nota: Este es un modelo gráfico de coreografía. Tomado de la Guía de referencia y modelado BPMN de White & Miers (2009).

Colaboración

“La colaboración muestra los participantes existentes en una interacción. Una colaboración puede contener también una coreografía y 1 o más orquestaciones” (Yucra, 2021).

Gráfico 12. Colaboración



Nota: Este es una ejemplificación gráfica de colaboración. Tomado de la Guía de referencia y modelado BPMN de White & Miers (2009).

Análisis financiero

El análisis financiero significa, en primer lugar, una interpretación de la situación actual de la empresa, en otras palabras se trata de hacer un diagnóstico, en segundo lugar, la anterior tarea permite la elaboración de una proyección del desempeño futuro de la empresa considerando para ello escenarios alternativos (Contabilidad Para Todos, 2018, pág. 6).

Fuentes para el análisis financiero

Según Contabilidad Para Todos (2018, pág. 7), para realizar el análisis financiero existen seis tipos de fuentes de información:

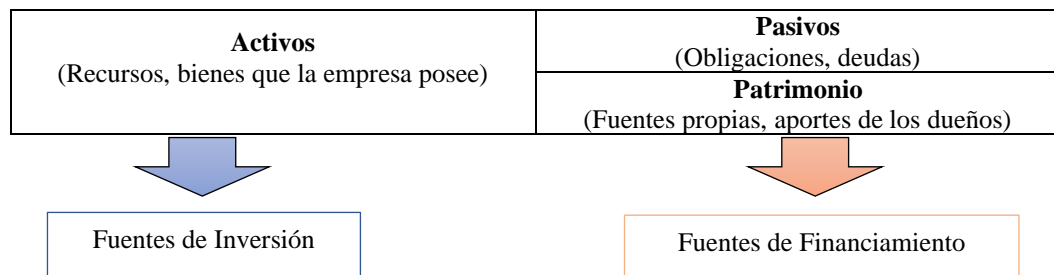
- La contabilidad general de la empresa.
- La contabilidad analítica: Ventas, costos, productividad, etc.
- Informes del área de marketing sobre la competitividad empresarial.
- Informes del área de planeamiento de entorno empresarial y escenarios futuros.

- Informe del área de planeamiento sobre las innovaciones tecnológicas (en procesos y productos).
- El marco legal, tributario y de regulación referente a la empresa y al sector.

Estado de situación financiera

También denominado como Balance General, es un estado financiero estático porque muestra la situación financiera de una organización en una determinada fecha. Presenta las fuentes de las cuales la empresa ha obtenido recursos (Pasivo y Patrimonio), así como los bienes y derechos en que están invertidos dichos recursos (Activos). (Consultores de Sistemas de Gestión, 2021, pág. 9)

Gráfico 13. Composición estado de situación financiera



Nota: En este gráfico se encuentra sintetizado los que corresponde a cada componente del estado de situación financiera. Tonado de Consultores de Sistemas de Gestión, (2021).

Este Estado Financiero es relevante porque constata las fuentes de financiación existentes en un momento dado, procedentes tanto de terceros y de los propios accionistas de la empresa.

Estado de Resultados

También llamado Estado de Ganancias y Pérdidas, es un estado dinámico porque presenta los resultados financieros obtenidos por un ente económico en un periodo determinado después de haber deducido de los ingresos, los costos de productos vendidos, gastos de operación, gastos financieros e impuestos (Consultores de Sistemas de Gestión, 2021, pág. 10).

Análisis vertical

Es tipo de análisis consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas de los estados financieros con referencia sobre el total de activos o total patrimonio

para el balance general, o sobre el total de ventas para el estado de resultados (Consultores de Sistemas de Gestión, 2021, pág. 11).

Para determinar qué porcentaje representa una cuenta con respecto a un total, se utiliza la siguiente metodología.

- Cuando se calcula qué porcentaje representa una cuenta del Activo, el 100% será el Total Activo.
- Cuando se calcula qué porcentaje representa una cuenta del Pasivo y Patrimonio, el 100% será el Total Pasivo más Patrimonio.
- Cuando se calcula qué porcentaje representa una partida en el Estado de Resultados (o de ganancias y pérdidas), el 100% serán las Ventas Netas Totales (pág. 11).

Análisis Horizontal

Este tipo de análisis lo que busca es analizar la variación absoluta o relativa que ha sufrido las distintas partidas de los estados financieros en un periodo respecto a otro, es decir, permite comparar las cuentas de los estados financieros de varios periodos contables. Esto es importante para saber si se ha crecido o disminuido durante el tiempo de análisis (Consultores de Sistemas de Gestión, 2021, pág. 16)

Indicadores Financieros

Uno de los instrumentos más usados y de gran utilidad para realizar el análisis financiero de las empresas es el uso de las razones financieras ya que estas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa y además ser comparables con las de la competencia, constituyendo una herramienta vital para la toma de decisiones (Consultores de Sistemas de Gestión, 2021, pág. 21)

Indicadores de liquidez

La liquidez hace referencia a una de las características que presenta todo activo respecto a la agilidad que tiene para ser convertido en dinero o efectivo de manera inmediata sin que pierda su valor. De este modo, mientras más fácil sea esta conversión, mayor liquidez presentará (Consultores de Sistemas de Gestión, 2021, pág. 21).

los inventarios o existencias porque no se pueden fácilmente convertir en efectivo (Consultores de Sistemas de Gestión, 2021, pág. 23).

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Existencias}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Indicadores de actividad

Estos índices permiten evaluar el nivel de actividad de la empresa y la eficacia con la cual está utilizando sus recursos disponibles, a partir del cálculo del número de rotaciones de determinadas partidas del balance general durante el año, de la estructura de inversiones, y del peso relativo de los diversos componentes del gasto, sobre los ingresos que genera la empresa a través de las ventas (Consultores de Sistemas de Gestión, 2021, pág. 33)

Rotación de cartera: Indica que tan rápidamente una empresa convierte sus cuentas por cobrar en efectivo. Ella se determina dividiendo las ventas netas por el saldo promedio de las cuentas por cobrar (pág. 33).

$$\text{Rotación cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

$$\text{Rotación cuentas por cobrar} = \text{Número de veces de rotación}$$

Días de rotación:

$$\text{Días de rotación} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Número de veces de rotación}}$$

Periodo promedio de cobro: Se determina dividiendo las ventas netas por el saldo promedio de las cuentas por cobrar (Consultores de Sistemas de Gestión, 2021, pág. 34).

$$\text{Periodo promedio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} * 365 \text{ días}}{\text{Ventas a crédito}}$$

$$\text{Periodo promedio de cobranza}$$

$$= \frac{365 \text{ días}}{\text{Número de veces que rotan las cuentas por cobrar}}$$

Indicadores de solvencia

Son razones que evalúan o miden la capacidad de la empresa para generar utilidades, a través de los recursos que emplea, sean estos propios o ajenos, y, por otro lado, la eficiencia de sus operaciones en un determinado periodo (Consultores de Sistemas de Gestión, 2021, pág. 36)

Nivel de endeudamiento: Determine el porcentaje de los activos totales aportados por

acreedores dentro de la entidad.

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

Endeudamiento financiero: Puede comprender el porcentaje de obligaciones financieras en relación con las ventas del período.

$$\text{Endeudamiento financiero} = \frac{\text{Obligaciones financieras}}{\text{Activo total}}$$

Endeudamiento patrimonial: Mide la medida en que el patrimonio de los propietarios de una entidad (accionistas, socios o propietarios) se ve perjudicado en relación con los acreedores.

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$$

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1 Descripción de la metodología

La metodología que se utilizará en este proyecto consta de llevar a cabo un programa de trabajo con un enfoque cuali-cuantitativo, de tipo descriptivo, donde se pretende conocer y analizar la situación real con el fin de dar interpretaciones acertadas y de esta manera elaborar un manual de procedimientos para el proceso de ventas que vaya de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Será de modalidad de campo-documental ya que se hará la recopilación de datos e información que conlleve el soporte de la investigación en el marco teórico, y en su mayor parte será de modalidad de campo ya que es ideal que se visite el lugar donde se llevan a cabo las operaciones, donde existe el problema en cuestión, con el fin de recolectar información directa esperando que esto ayude a llegar de manera efectiva a concluir la investigación.

En la realización de este proyecto se llevó a cabo el método cuantitativo, mediante el uso de los datos analizados de la información proporcionada, en tablas y gráficos estadísticos que permitieron obtener las relaciones necesarias para determinar el estado de la empresa con relación al estado actual de la misma, además de generar datos porcentuales en cuanto a la aplicación de los instrumentos de investigación. De igual manera, se utiliza el método cualitativo presentado en las interpretaciones de los análisis de los datos numéricos, la entrevista y todo lo que se realiza en la aplicación de la lista de verificación, esperando lograr un mejor entendimiento del comportamiento de la empresa a los interesados mediante el trabajo de campo y documental realizado por el investigador.

2.1.1 Responsable

La persona responsable de la elaboración del sistema de gestión en la recuperación de cartera de la fábrica de Embutidos Bango ha sido designada por la gerencia y recae en Jessica Perrazo, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato y como supervisor el Doctor Germán Salazar (Docente tutor).

2.1.2 Etapas de trabajo

Para la realización del manual de políticas y procedimientos se puede considerar 4 etapas que conllevará su culminación exitosa y son: calendario de trabajo, levantamiento de la información, análisis de la información obtenida, desarrollo del sistema y finalmente su presentación. Las actividades de cada fase mencionada anteriormente se llevarán de la siguiente manera:

Tabla 14. Etapas de trabajo

Etapas	Actividades	Técnicas de Investigación
Etapa 1.- Calendario de trabajo	1. Identificar los detalles del proyecto	Grupo focal
	2. Establecer las actividades que se realizarán para el proyecto.	
	3. Relacionar las actividades.	
	4. Especificar el tiempo que tomará la realización de cada actividad	
Etapa 2.- Levantamiento de información y análisis	1. Obtención de documentos - Estado de situación financiera de la empresa. - Libros de ventas - Lista de clientes - Resumen de ventas - Estado de resultados	Investigación documental
	2. Información - Políticas internas actuales - Entrevista al gerente - Procesos actuales - Antecedentes de la empresa	Observación directa
	3. Análisis - Clasificación de documentos - Determinar situación actual de la empresa - Conocimiento de los procesos de ventas - Explicar el tratamiento de la cuenta ventas	

Etapa 3. Desarrollo de un sistema de gestión para la recuperación de cartera	1. Verificar si la información recolectada está completa.	
	2. Estructurar el manual, definir las partes que lo van a integrar.	
	3. Desarrollo	
	4. Correcciones	
	5. Aprobación	
Etapa 4.- Presentación del sistema de gestión	1. Revisión por parte de la gerencia de la empresa	
	2. Correcciones	
	3. Aprobación	
	4. Entrega	

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

2.1.3 Unidad de análisis

Para este proyecto se considera como unidad de investigación a la fábrica de “Embutidos Bango” que se dedica a la elaboración, venta y distribución de embutidos cárnicos en distintas provincias del Ecuador, considerada y calificada dentro del Régimen RIMPE como emprendedor, persona natural obligada a llevar contabilidad, donde trabajan un total de 7 personas conformadas de la siguiente manera: gerente general, administrador encargado de compras y ventas, 4 operarios y 1 despachador.

La fábrica de Embutidos Bango colaboró de manera activa y facilitó la información requerida para llevar a cabo este proyecto de investigación, poniendo a disposición el uso y revisión de documentos en el departamento de venta y compras, material contable y apertura para aplicar los instrumentos de investigación a todo el personal. Como se mencionó antes, las principales fuentes de datos para este estudio fueron, documentos, entrevista, encuesta y lista de verificación.

2.1.4 Fuentes y técnicas de recolección de información

2.1.4.1 Fuentes de información primaria

Las fuentes primarias de esta investigación fueron todo el personal de la empresa Embutidos Bango en un número total de 7 individuos.

Tabla 15. Personas encuestadas o entrevistadas

No	NOMBRES	CARGO
1	Ing. Luis Perrazo	Gerente general, vendedor 1
2	Sra. Olga López	Administradora, vendedor 2
3	Sra. Ibeth Villegas	Operario 1
4	Sr. Abimael Calderón	Operario 2
5	Srta. Guadalupe Chicaiza	Operario 3
6	Sra. Tatiana Sánchez	Empacador 1
7	Sra. Carmen Meneses	Empacador/Bodeguero 2

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Encuesta al personal

Mediante un cuestionario aplicado a todo el personal de la empresa objeto de estudio, se recolectó información que contribuye al desarrollo de este proyecto en cuestión que fue aplicado en el mes febrero del 2022, reuniendo al personal y entregándole la encuesta con permiso del gerente de la institución.

Tabla 16. Preguntas de la encuesta y escala

PREGUNTAS	ESCALA
Pregunta 1.- ¿Existen en la empresa políticas definidas que determinen el proceso para otorgar crédito a los clientes?	1.- SI 2.- NO
Pregunta 2.- ¿Cuenta la empresa con un manual de políticas y procedimientos específicamente para la recuperación de cartera de crédito?	1.- SI 2.- NO
Pregunta 3.- ¿Las obligaciones con proveedores son atendidas con eficiencia?	1.- SI 2.- NO

Pregunta 4.- ¿Se han realizado capacitaciones en la empresa, al personal, con temas relacionados al manejo de las cuentas por cobrar?	1.- Siempre 2.- Casi siempre 3.- Pocas veces 4.- Nunca
Pregunta 5.- ¿Considera usted que es necesaria la implementación de políticas que permitan a la empresa un mejor control y valores menores en lo relacionado con morosidad en la cartera de clientes?	1.- SI 2.- NO
Pregunta 6.- ¿Antes de realizar una compra a proveedores, la empresa considera que los plazos de pago sean mayores a los que se otorga a los clientes?	1.- Siempre 2.- Casi siempre 3.- Pocas veces 4.- Nunca
Pregunta 7.- De las siguientes opciones, ¿cuál considera usted que es la más apropiada para aplicarla en la recuperación de cartera de clientes?	1.- Visita a clientes 2.- Llamadas telefónicas 3.- Envío de estados de deuda mensuales 4.- Gestor de cobranzas
Pregunta 8.- Para el año 2020, ¿la empresa contaba con un sistema contable?	1.- SI 2.- NO
Pregunta 9.- Según su criterio, ¿en qué período de tiempo se concentra la mayor parte de morosidad de cartera de clientes?	1.- 1-10 días 2.- 11-20 días 3.- 21-30 días 4.- 30 o más días
Pregunta 10.- Para otorgar crédito a clientes, ¿la empresa toma en cuenta el tipo de mercadería que adquieren los clientes?	1.- SI 2.- NO
Pregunta 11.- ¿Usted conoce los riesgos a los que se enfrenta la empresa al momento de otorgar crédito a sus clientes?	1.- SI 2.- NO
Pregunta 12.- ¿Cree usted que el hecho de que la empresa tenga valores altos en cartera vencida sea un riesgo para la empresa?	1.- SI 2.- NO
Pregunta 13.- ¿Es de su conocimiento que la empresa haya sufrido pérdidas económicas a causa de la cartera vencida de clientes?	1.- SI 2.- NO
Pregunta 14.- ¿La empresa estudia las garantías de crédito de los clientes al momento de conceder créditos?	1.- SI 2.- NO

<p>Pregunta 15.- Según su criterio, ¿qué tipo de garantías de crédito la empresa debería analizar al momento de otorgar crédito a clientes?</p>	<p>1.- Garantías documentales 2.- Garantías personales 3.- Garantías prendarias</p>
<p>Pregunta 16.- Según su criterio, ¿cree usted que la pandemia por COVID-19 afectó el proceso de recuperación de cartera de clientes por parte de la empresa?</p>	<p>1.- SI 2.- NO</p>
<p>Pregunta 17.- Según su criterio, ¿cómo calificaría la gestión de la empresa en el proceso de recuperar valores de cartera de clientes?</p>	<p>1.- Excelente 2.- Muy bueno 3.- Bueno 4.- Regular 5.- Deficiente</p>
<p>Pregunta 18.- ¿Se han planteado procesos legales o judiciales para recuperar valores de cartera de crédito a clientes por parte de la empresa?</p>	<p>1.- SI 2.- NO</p>
<p>Pregunta 19.- ¿Con qué frecuencia se lleva a cabo un monitoreo y seguimiento a las cuentas por cobrar de parte de la empresa?</p>	<p>1.- Diario 2.- Mensual 3.- Trimestral 4.- Semestral 5.- Anual 6.- No evalúa</p>
<p>Pregunta 20.- ¿Cuál de las siguientes opciones cree usted que es una causa que permitan que el cliente no cancele valores de su deuda con la empresa?</p>	<p>1.- La empresa no envía estados de cuenta 2.- No se notifica vencimiento de fechas de pago 3.- Se aplazan los compromisos de pago 4.- No se realiza seguimiento de valores por cobrar</p>

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Entrevista

La entrevista se la aplicó al gerente de la empresa, quien cumple también con el vendedor 1 y podían brindarnos la información con respecto a lo que sucede en el ámbito de las ventas y también en las afectaciones de los procesos actuales a la liquidez de la empresa. Esta entrevista se la realizó en octubre del año 2021 y fue el punto de partida para la elaboración de este proyecto integrador.

Guion de entrevista

Se elaboró una entrevista que consta de 5 preguntas dirigidas al gerente con una duración de 30 minutos.

Tabla 17. Preguntas de la entrevista y sus categorías

Pregunta	Dimensión o categoría
1.- ¿Cuál es el proceso que tiene implementada la empresa para determinar si se otorga o no crédito a sus clientes?	Ambiente de control
2.- ¿Cuáles son las estrategias que maneja la empresa actualmente para recuperar valores de cartera de clientes?	Ambiente de control
3.- ¿Cómo afectó la pandemia por COVID-19 a los cobros de cartera de clientes para su empresa?	Ambiente externo
4.- ¿La empresa para el año 2020 contaba con un programa informático contable que le permita mantener de manera digital la información de saldos por cobrar a clientes?	Ambiente de control
5.- ¿Se emiten reportes de saldo y se los envía a los clientes de manera periódica?	Ambiente de control

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

2.1.4.2 Fuentes de información secundaria

Lista de Verificación

Se aplicó el instrumento de la lista de verificación dirigido al personal administrativo, para conocer y determinar cuáles eran los procedimientos y controles que maneja la empresa al momento de favorecer a los clientes con crédito.

Tabla 18. Estructura de lista de verificación aplicada

No	PREGUNTAS	ALTERNATIVA	
		SI	NO
1	¿La empresa genera estados de cuentas por cobrar actualizados al departamento de ventas?		
2	¿Los agentes vendedores realizan visitas a clientes para recaudar valores de cartera?		
3	¿Se detalla la antigüedad de saldos de clientes en reportes de forma periódica?		
4	¿La empresa tiene detalladas las políticas y procedimientos que regulan las cuentas por cobrar y créditos?		
5	¿Se aplica en la empresa documentos que permitan la garantía de recuperación de cuentas por cobrar?		
6	¿Se solicita algún tipo de información al cliente para la concesión de créditos?		
7	¿Se realiza un análisis o seguimiento del cliente antes de considerarlo apto para concesión de crédito?		
8	¿La empresa formalmente notifica de saldos pendientes de pago a los clientes de forma periódica?		
9	¿Se especifican dentro de la empresa plazos de cobro de manera formal a los clientes?		
10	¿La empresa ha visto afectada su liquidez debido a valores altos en cuentas por cobrar?		
11	¿La empresa realiza análisis periódicos de sus estados financieros?		

12	¿Cuál es la frecuencia con la que se lleva a cabo un monitoreo de la liquidez dentro de la empresa?	Mensual	
		Trimestral	
		Semestral	
		Anual	
13	¿Cuál es la frecuencia con la que la empresa mide su solvencia?	Mensual	
		Trimestral	
		Semestral	
		Anual	
14	¿Tiene la empresa planes de contingencia para sobrellevar situaciones como la pandemia?		
15	¿Se monitorea la rotación de inventario en la empresa?		

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

CAPÍTULO III

DESARROLLO

EMBUTIDOS BANGO

EMBUTIDOS



“Los preferidos por tí”

**SISTEMA DE GESTIÓN EN LA RECUPERACIÓN
DE CARTERA DE CRÉDITO**



	EMBUTIDOS BANGO SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA	
---	---	---

3.1 Generalidades

3.1.1 Introducción

La aplicación de un sistema de gestión para la recuperación de cartera es una herramienta que establece las políticas que se ejercerán en el departamento de ventas para la recuperación de valores dados en crédito a clientes, además, presenta los procedimientos de concesión de crédito desde la calificación de los clientes para verificar si son o no aptos para otorgarles crédito, hasta las actividades de recuperación de cartera de clientes. De esta forma la empresa puede mantener su rentabilidad y liquidez en valores aceptables para poder continuar con sus actividades normales.

El sistema de gestión para la recuperación de cartera atiende a la necesidad de la empresa de llevar un orden al momento de realizar las operaciones de ventas, estableciendo políticas de cobranza adaptables a las necesidades de la empresa previniendo futuros problemas irreversibles y la presentación detallada de cada proceso en flujogramas de fácil comprensión.

3.1.2 Alcance

El presente Sistema de Gestión para la recuperación de cartera, es una guía que le permitirá al responsable de ventas llevar un manejo adecuado de sus operaciones, en donde se presenta el alcance, objetivo, definición, procesos y flujograma de procesos que aseguran un correcto manejo de las cuentas por cobrar

3.1.3 Objetivo

Establecer las políticas y procedimientos del tratamiento de la cartera de crédito en relación y función de las necesidades de la fábrica de Embutidos Bango.

3.1.4 Giro del negocio

La fábrica de Embutidos Bango es una empresa ubicada en la ciudad de Pelileo, fundada en el año 2004, actualmente dentro del Régimen Simplificado para

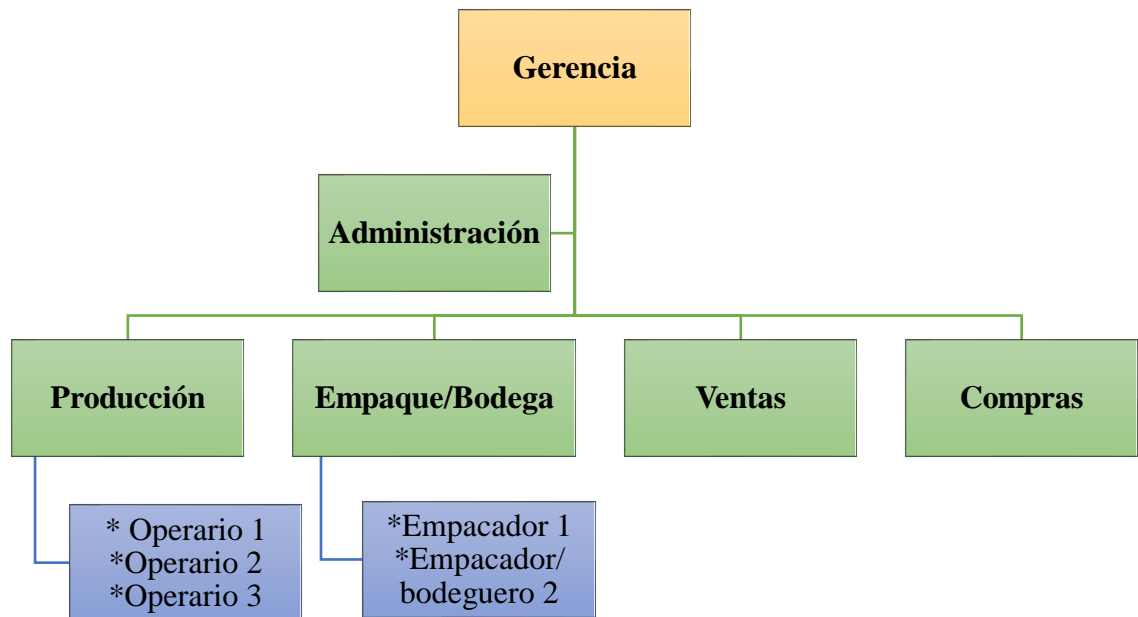
Emprendedores y Negocios (RIMPE) como Emprendedor, dedicada a la elaboración y venta de cárnicos procesados, tales como:




- Salchicha
- Mortadela
- Botón Parrillero
- Botón Paisa
- Chorizo crudo
- Chorizo duro
- Longaniza
- Jamón

De acuerdo con la normativa vigente la empresa se encuentra dentro del régimen RIMPE Emprendedor debido a que para el término del año 2021 sus ingresos no superaron los \$300.000 según sus estados financieros.

3.1.5 Organigrama de la empresa



	EMBUTIDOS BANGO SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA	
---	---	---

3.1.6 Políticas de cobranza

Para llevar a cabo la recuperación de valores en cartera de clientes se proponen las siguientes políticas que establecen las directrices necesarias para lograr de forma adecuada y oportuna.

- 1.- Medios de cobro: hacer uso de contactos telefónicos, correos electrónicos, mensajes de texto y visitas personales a los clientes para el proceso de cobro.
- 2.- Tiempo máximo de crédito: establecer como máximo 45 días de crédito, ya que es un tiempo aceptable de pago y confiable para la recaudación de valores.
- 3.- Cobros: establecer el 15 de cada mes para cancelación de valores de clientes que tengan crédito de 30 días.
- 4.- Reportes: Generar reportes de saldos y enviarlos a los clientes de forma quincenal para mayor seguimiento de las deudas.
- 4.- Recordatorios: Notificar 5 días antes del vencimiento de la deuda la fecha de vencimiento a los clientes para que estos estén pendientes.
- 5.- Notificación: Notificar al cliente 1 día después de que la deuda haya vencido, que su deuda está vencida y de no ser cancelada o renegociada se procederá de manera legal.
- 6.- Acciones: Suspender la venta de productos si los valores de deuda superan dos meses de no haber sido abonadas y canceladas, o en todo caso la venta se la hará de contado.
- 7.- Acciones Legales: Si la deuda ha excedido de plazo de pago hasta cumplir un año, se procederá de manera legal a la recaudación debido a que se tiene un documento firmado por el cliente donde se compromete a cancelar los valores dados en crédito.

	EMBUTIDOS BANGO SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA	
---	---	---

3.1.7 Proceso de calificación de clientes para concesión de crédito

La empresa debe tener un orden en el departamento de ventas, es por ello por lo que se presenta el siguiente flujograma de procesos de ventas a crédito con el cual se espera una mejora en los canales de comunicación y documentación.

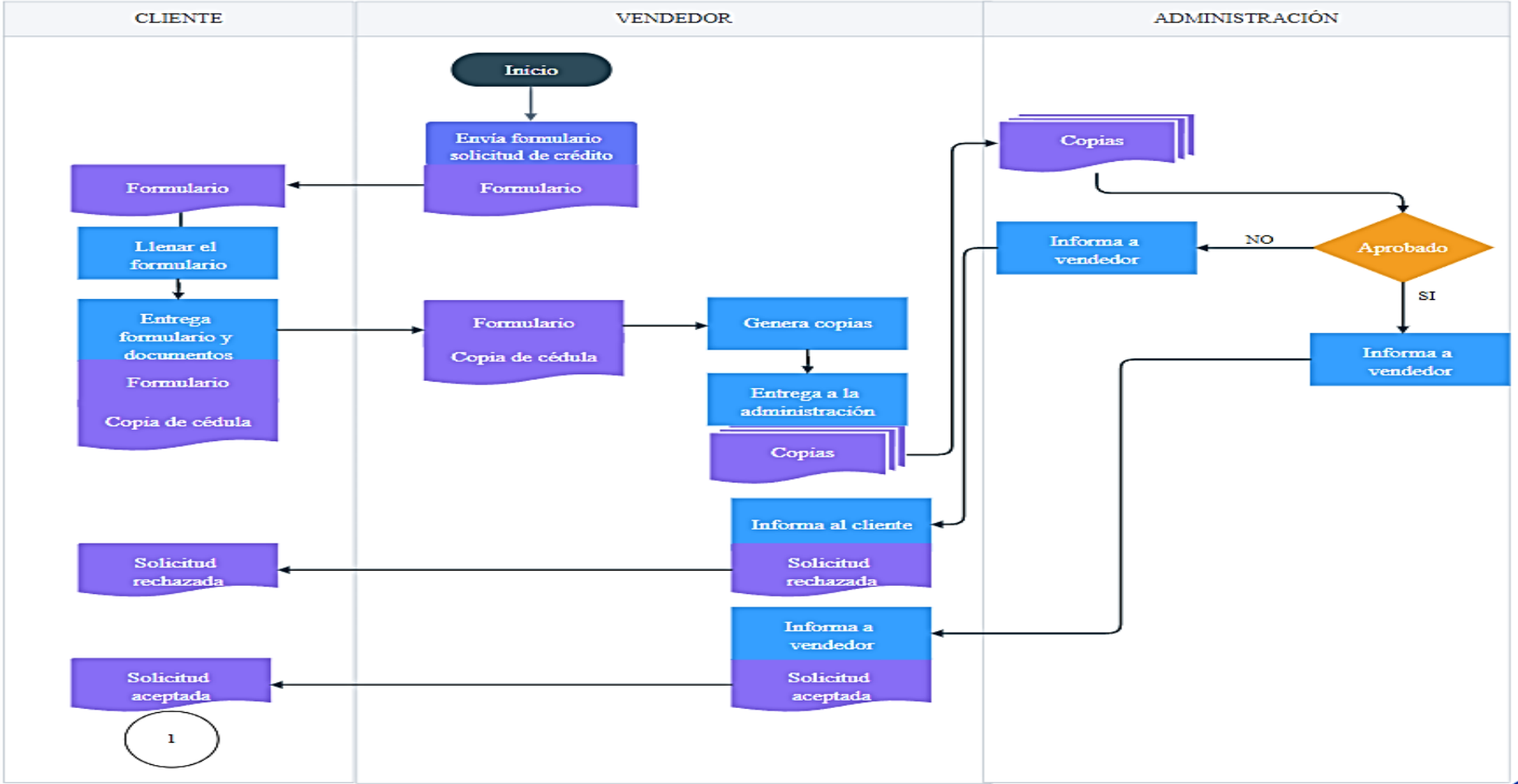
Tabla 19. Descripción procesos de concesión de crédito a clientes

N° DE ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Vendedor	Entrega o envía formulario de solicitud de crédito al cliente
2	Cliente	Completa el formulario con la información requerida
3	Cliente	Entrega o envía la solicitud de crédito con todos los datos y documentos requeridos que es este caso vas a ser copia a color de la cédula de identidad del cliente y de su conyugue para crear su carpeta.
4	Vendedor	Recibe el formulario y documentación, pasa una copia a gerencia para su análisis.
5	Gerencia	El gerente determina si el cliente es óptimo o no óptimo para generarle crédito.
6	Gerencia	Informa su decisión al departamento de ventas.
7	Vendedor	Informa al cliente la decisión de gerencia. Si ha sido aceptado, se organiza una reunión con el cliente para determinar los plazos de pago (no superior a 30 días) y monto máximo de crédito.
8	Vendedor	Elabora una letra de cambio como soporte del crédito.
9	Cliente	Firma la letra de cambio.
10	Vendedor	Genera una carpeta del cliente con los documentos respectivos.
11	Gerencia	Aprueba el crédito al cliente

Fuente: Investigación directa

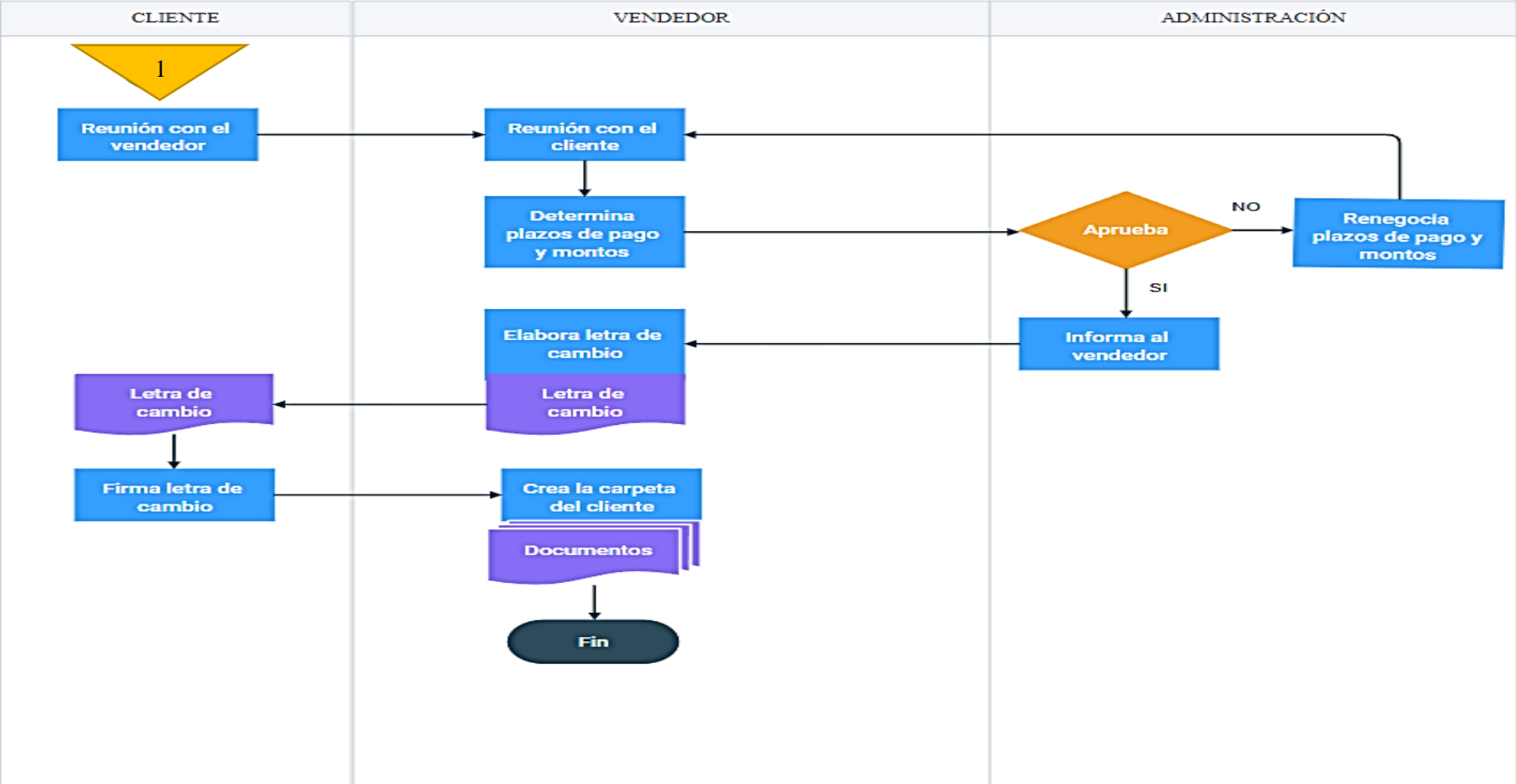
Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Gráfico 14. Flujograma de proceso de concesión de crédito a clientes (1)



Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Gráfico 15. Flujograma de proceso de concesión de crédito a clientes (2)





Elaborado

por:

Perrazo,

J.

(2022)

	EMBUTIDOS BANGO MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE VENTAS	
---	---	---

3.1.8 Recuperación de cartera de crédito de clientes

Para llevar a cabo la recuperación de cartera de clientes de una manera adecuada y ordenada, se propone el siguiente proceso:

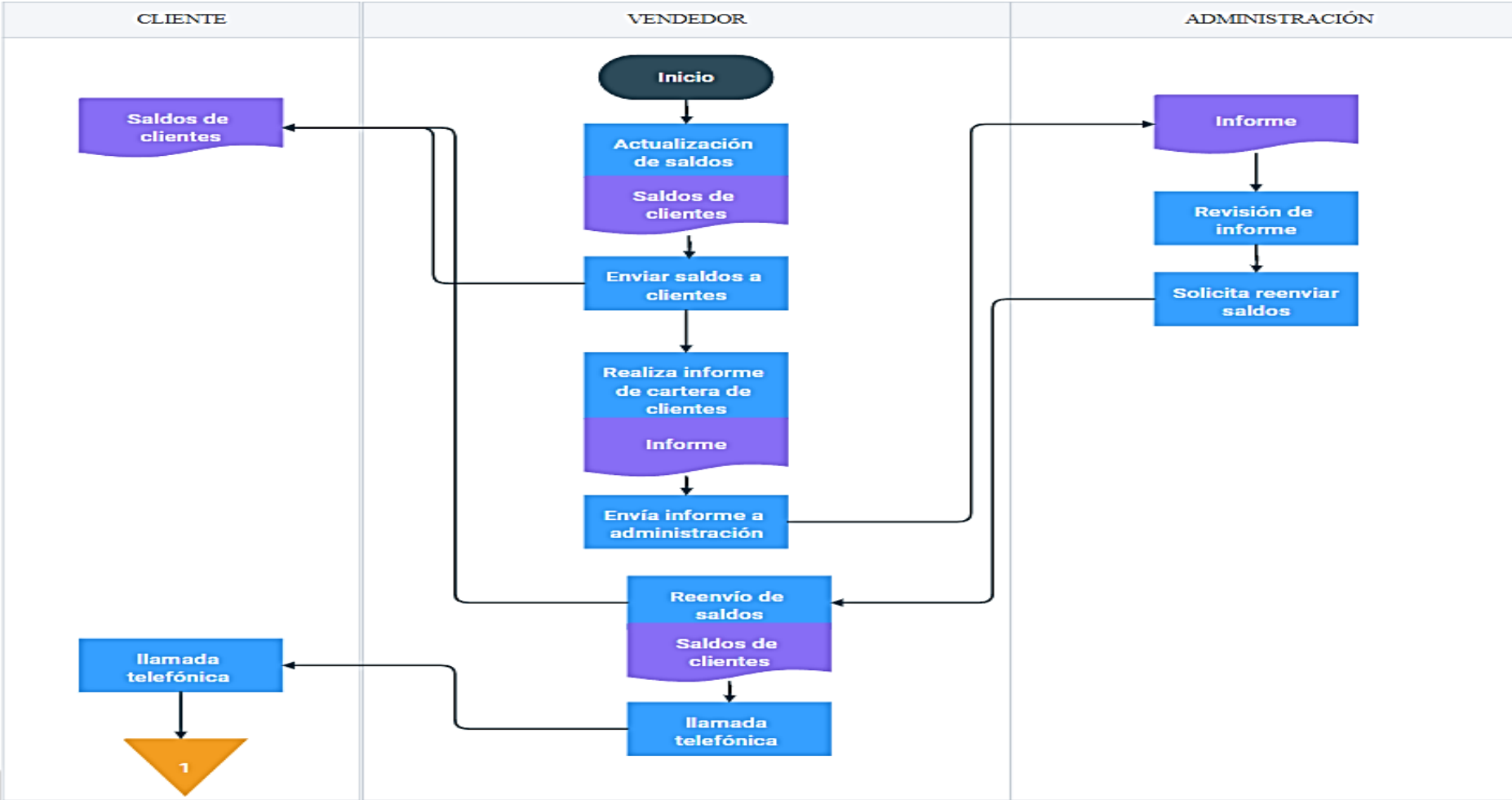
Tabla 20. Descripción proceso de recuperación de valores de cartera de clientes

Nº DE ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Vendedor	Actualización periódica (cada 15 días) de saldos de clientes.
2	Vendedor	Enviar estados de cuenta actualizados a los clientes vía e-mail o vía telefónica de ser el caso.
3	Vendedor	Notifica al gerente mediante la realización de un informe los clientes que no han cancelado la deuda en el plazo establecido.
4	Gerente	Revisa la lista de clientes y solicita se le reenvíe los estados de cuenta mediante e-mail y adicional se les comunique mediante llamada telefónica.
5	Vendedor	Reenvía estados de cuenta vía e-mail y se contacta vía telefónica con los clientes.
6	Cliente	Responde al e-mail o solicita vía telefónica una extensión del plazo de pago o cuotas de pago.
7	Vendedor	Evalúa las peticiones de los clientes y elabora un informe a gerencia.
8	Gerente	Analiza el informe del vendedor y decide si extiende el plazo de pago (no mayor a 15 días) o se genera un plan en cuotas de pago para el cliente (no superiores a 3 meses)
9	Vendedor	Notifica la decisión del gerente y llega a un acuerdo con el cliente.
10	Cliente	Acepta o no el acuerdo con la empresa y procede a cancelar la deuda conforme a lo acordado.
11	Vendedor	Actualiza saldos y revisa las carpetas de clientes.
12	Vendedor	Realiza informe mensual de recuperación de valores de clientes a gerencia.

Fuente: Investigación directa

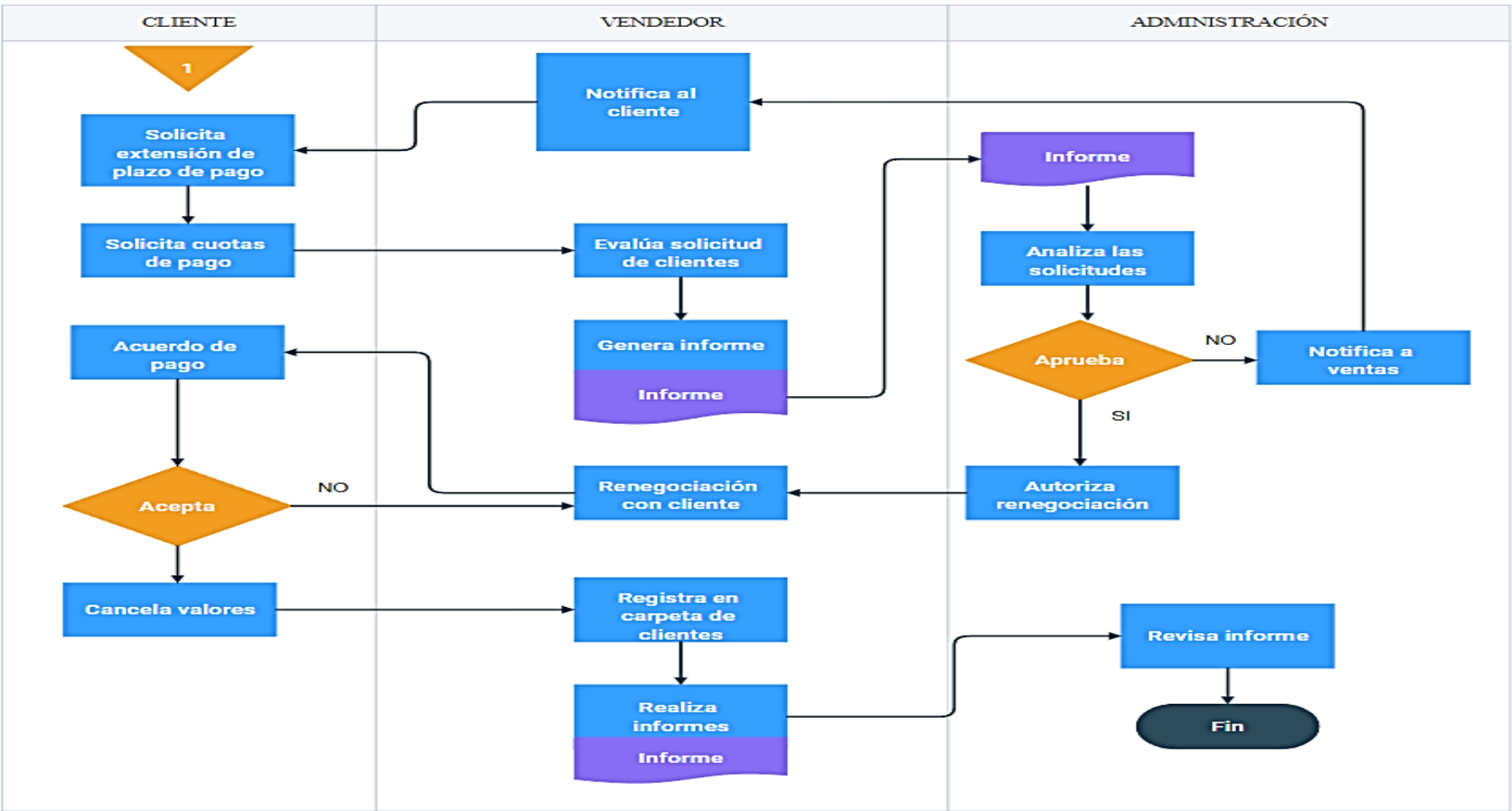
Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Gráfico 16. Flujograma recuperación de cartera de clientes (1)



Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Gráfico 17. Flujograma recuperación de cartera de clientes (2)



Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

3.2 Factores críticos de éxito

Realizado el análisis interno de la empresa, se ha podido determinar que sus factores críticos de éxito son los siguientes:

- Conocimiento del mercado; este factor requiere que la empresa realice constantes análisis del mercado para identificar si las necesidades de los clientes están siendo satisfechas, conocer cuáles son sus nuevos requerimientos y determinar principales clientes y competencias fuertes.
- Líneas de productos y servicios; es fundamental incursionar en líneas de producción debido a que esto permite acaparar la mayoría de los mercados y representa para la empresa una optimización de recursos.
- Maquinaria y tecnología de punta; este factor se lo debe considera en la empresa ya que reduce gastos y costos de producción, debido al alto precio de este tipo de maquinaria la empresa debe valorizar las necesidades de producción y la parte financiera para invertir en este ámbito.
- Relación adecuada con proveedores; la empresa maneja una lista de proveedores y por lo general muchos de ellos son de antigüedad, es por ello que se mantiene activa la comunicación y se realizan renegociaciones y extendimiento de pagos cuando es necesario.
- Optimización de materias primas; debido a que los precios de la materia prima no son estáticos, es decir en algunas temporadas sube y en otras disminuye, no se puede dar paso a que esta sea desperdiciada, es por ello por lo que tener líneas de producción ayuda a reutilizar varios productos terminados que no tengan las características adecuadas para salir a la venta como se ha previsto, tal es el caso de las picaditas.
- Capacitación permanente del personal; este factor dentro de la empresa es vital, ya que no se puede prescindir del componente humano y generar conocimiento de procesos de producción, seguridad laboral y demás les permite ampliar sus capacidades, al menos tres veces en el año la administración brinda este tipo de capacitación.

3.3 Aplicación de la encuesta

Pregunta 1.- ¿Existen en la empresa políticas definidas que determinen el proceso para otorgar crédito a los clientes?

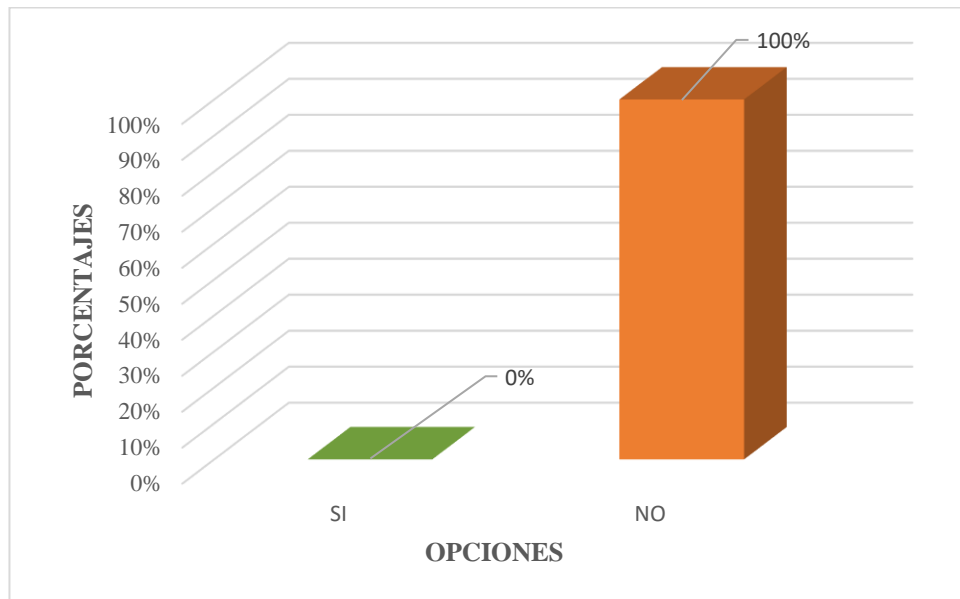
Tabla 21. Encuesta aplicada, pregunta número 1.

RESPUESTAS		NÚMERO DE RESPUESTAS	%
OPCIONES	SI	0	0%
	NO	7	100%
TOTAL		7	100%

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Gráfico 18. Encuesta aplicada, pregunta número 1.



Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Interpretación: Como se muestra en el gráfico No. 11, el 100% de la población encuestada, pertenecientes a la empresa Embutidos BANGO, ha respondido que no existen políticas definidas que determinen el proceso para otorgar crédito a clientes.

La empresa no cuenta con un manual en el cual se especifiquen políticas de manejo de cuentas por cobrar, mucho menos determinantes para concesión de créditos, causando para la empresa una difícil tarea al momento de la recuperación de valores adeudados por clientes, afectando directamente a la liquidez de la empresa.

Pregunta 2.- ¿Cuenta la empresa con un manual de políticas y procedimientos específicamente para la recuperación de cartera de crédito?

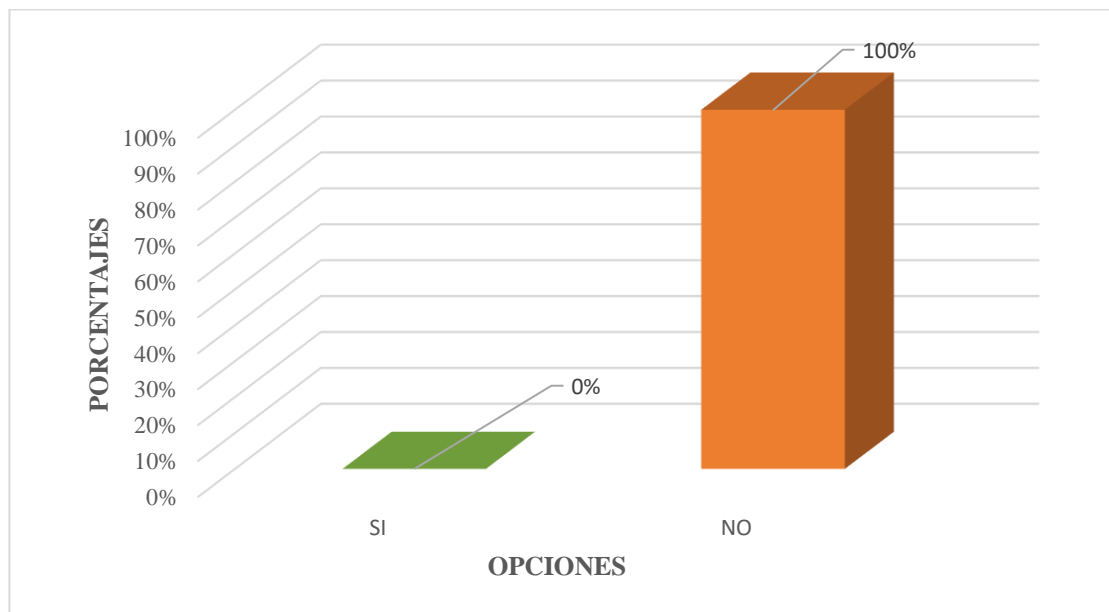
Tabla 22. Encuesta aplicada, pregunta número 2.

RESPUESTAS		NÚMERO DE RESPUESTAS	%
OPCIONES	SI	0	0%
	NO	7	100%
TOTAL		7	100%

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Gráfico 19. Encuesta aplicada, pregunta número 2



Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Interpretación: Como se muestra en el gráfico de No.12, el 100% de la población encuestada, pertenecientes a la empresa Embutidos BANGO, ha respondido que no existe un manual que presente las políticas y procedimientos que se debe llevar a cabo para la recuperación de cartera de crédito.

La empresa no especifica las directrices para la recuperación de valores correspondientes a cartera de crédito a clientes, por en ende, el proceso que se lleva a cabo para esta operación es nada concreto y muy poco ordenado.

Pregunta 3.- ¿Las obligaciones con proveedores son atendidas con eficiencia?

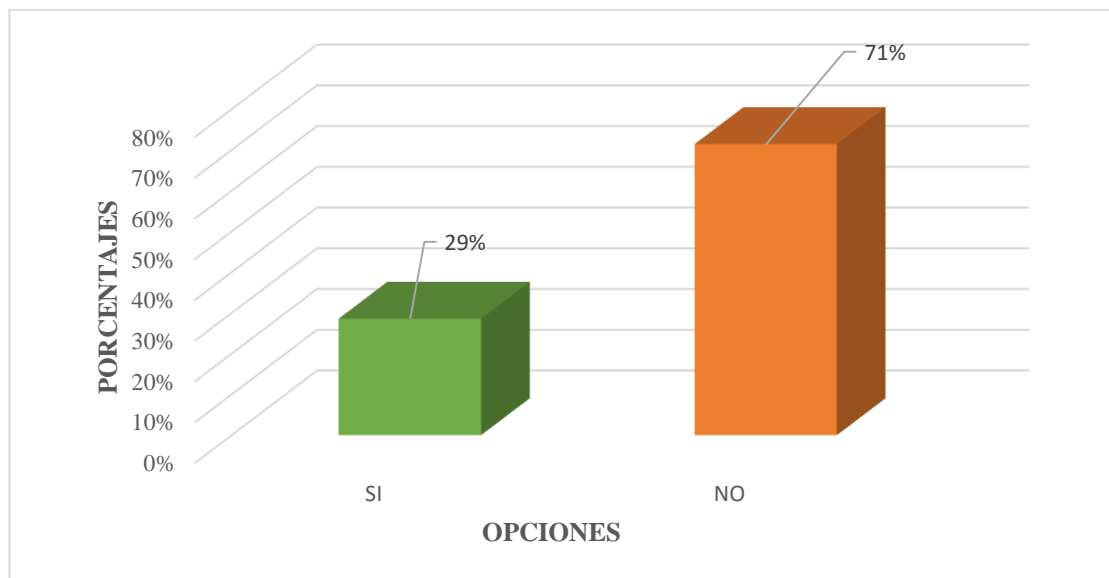
Tabla 23. Encuesta aplicada, pregunta número 3

RESPUESTAS		NÚMERO DE RESPUESTAS	%
OPCIONES	SI	2	29%
	NO	5	71%
TOTAL		7	100%

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Gráfico 20. Encuesta aplicada, pregunta número 3



Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Interpretación: En base a lo que muestra el gráfico No. 13, se tiene que, el 71% de la población encuestada dentro de la empresa Embutidos BANGO, ha respondido que las obligaciones con proveedores no son atendidas con eficiencia.

La empresa ha sufrido liquidez debido a que los cobros a clientes no han sido llevados a cabo de manera adecuada, esto sobre todo en el año 2020 cuando se dio el inicio de la pandemia por COVID-19, la empresa tuvo retrasos en sus pagos a proveedores y por ende se tuvo que renegociar los lapsos para cancelación de las facturas con proveedores.

Pregunta 4.- ¿Se han realizado capacitaciones en la empresa, al personal, con temas relacionados al manejo de las cuentas por cobrar?

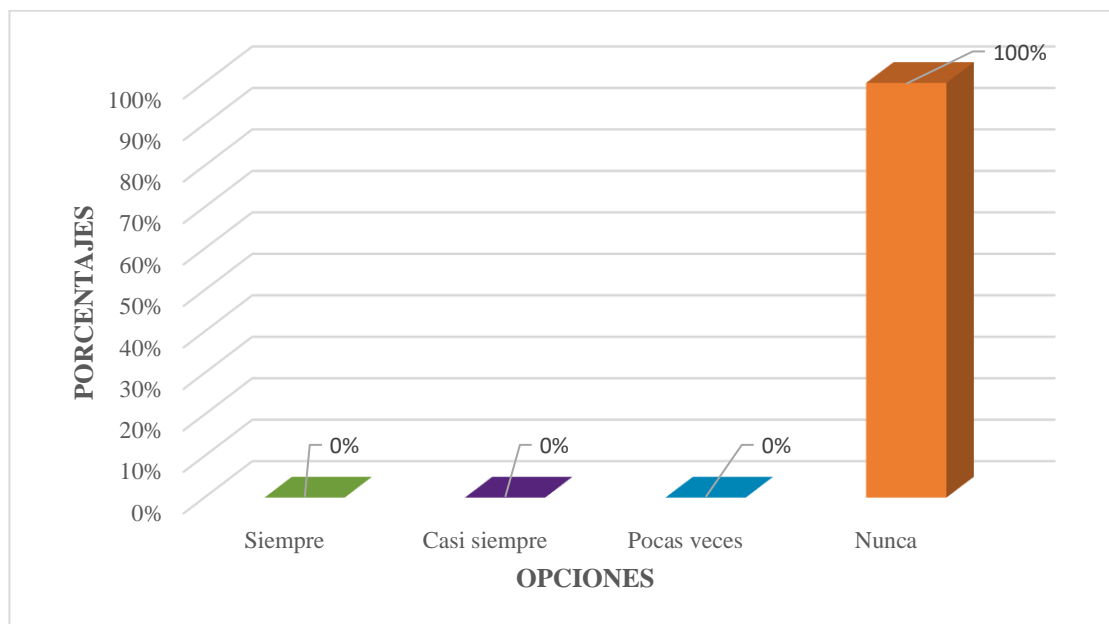
Tabla 24. Encuesta aplicada, pregunta número 4

RESPUESTAS		NÚMERO DE RESPUESTAS	%
OPCIONES	Siempre	0	0%
	Casi siempre	0	0%
	Pocas veces	0	0%
	Nunca	7	100%
TOTAL		7	100%

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Gráfico 21. Encuesta aplicada, pregunta número 4



Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Interpretación: Como se muestra en el gráfico No. 14, el 100% de la población encuestada de la empresa Embutidos BANGO, respondió que nunca se han realizado capacitaciones en la empresa con temas relacionados al manejo de las cuentas por cobrar.

La empresa no ha generado un presupuesto destinado a capacitación del personal en este tipo de temas, únicamente en lo relacionado a procesos de producción, manejo de maquinaria y normas de seguridad.

Pregunta 5.- ¿Considera usted que es necesaria la implementación de políticas que permitan a la empresa un mejor control y valores menores en lo relacionado con morosidad en la cartera de clientes?

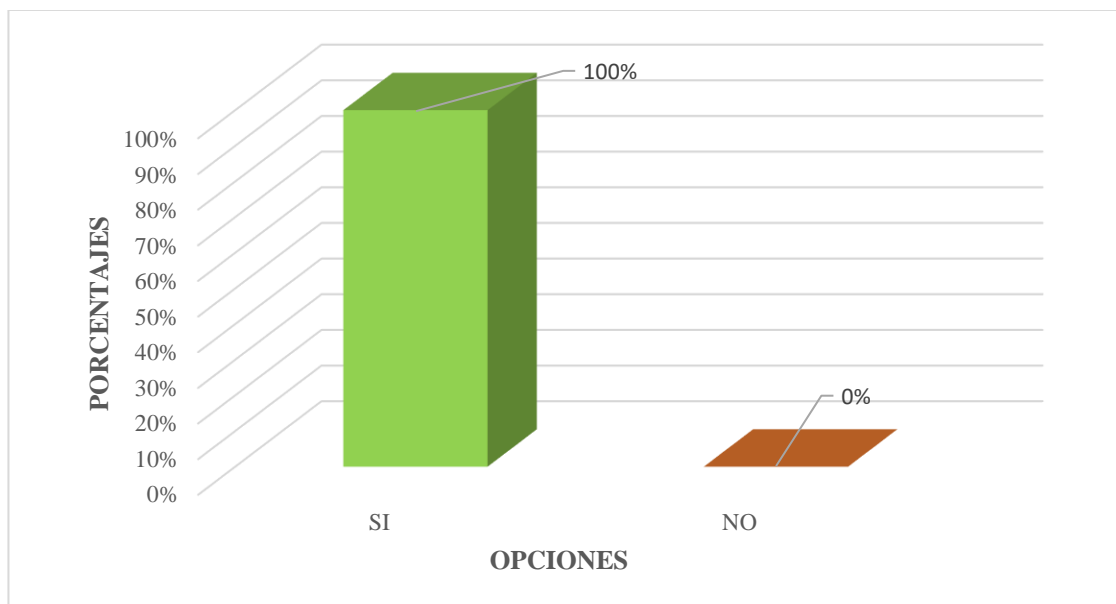
Tabla 25. Encuesta aplicada, pregunta número 5

RESPUESTAS		NÚMERO DE RESPUESTAS	%
OPCIONES	SI	7	100%
	NO	0	0%
TOTAL		7	100%

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Gráfico 22. Encuesta aplicada, pregunta número 5



Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Interpretación: Como se muestra en el gráfico No. 15, el 100% de la población encuestada de la empresa Embutidos BANGO, respondió que si es necesaria la implementación de políticas que permitan a la empresa un mejor control y valores menores en lo relacionado con morosidad en la cartera de clientes.

La empresa no cuenta con políticas que delimiten el manejo eficiente de cuentas por cobrar, por ende, no se lleva a cabo controles adecuados que permitan la recuperación de valores en esta cuenta.

Pregunta 6.- ¿Antes de realizar una compra a proveedores, la empresa considera que los plazos de pago sean mayores a los que se otorga a los clientes?

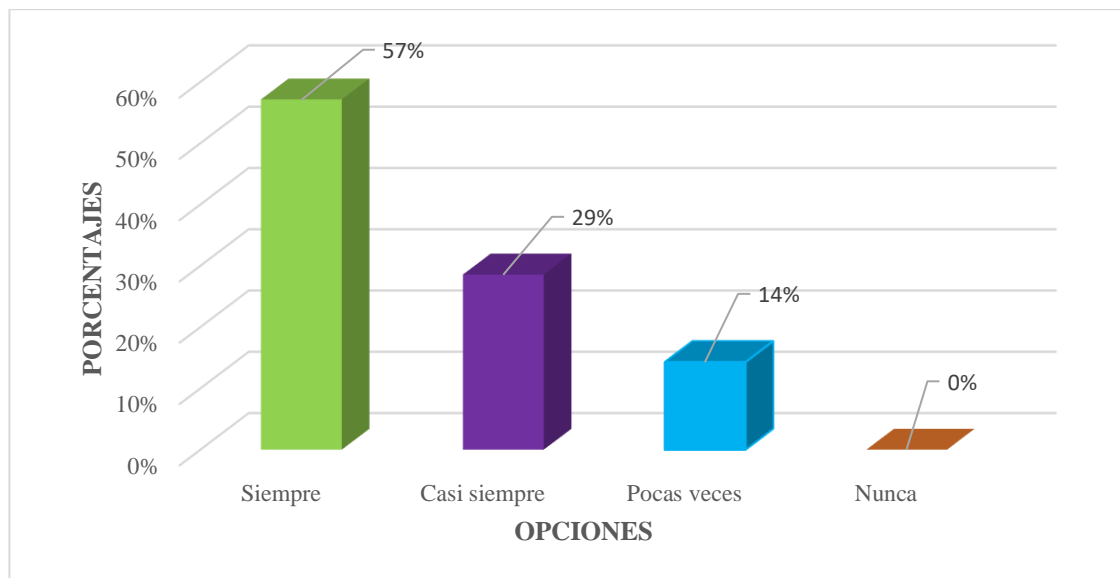
Tabla 26. Encuesta aplicada, pregunta número 6

RESPUESTAS		NÚMERO DE RESPUESTAS	%
OPCIONES	Siempre	4	57%
	Casi siempre	2	29%
	Pocas veces	1	14%
	Nunca	0	0%
TOTAL		7	100%

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Gráfico 23. Encuesta aplicada, pregunta número 6



Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Interpretación: Como se muestra en el gráfico No. 16, el 57% de la población encuestada de la empresa Embutidos BANGO respondió que siempre, antes de realizar una compra, se hace una consideración de que los plazos de pago sean mayores a los que plazos que se da a clientes, el 29% menciona que casi siempre se lleva a cabo esta acción y el 14% que considera que pocas veces se realiza esto en la empresa.

La empresa si realiza un análisis para la obtención de crédito, buscando las mejores oportunidades, lleva a cabo un diálogo constante con sus proveedores y trata de efectuar la mayoría de sus pagos en los plazos establecidos.

Pregunta 7.- De las siguientes opciones, ¿cuál considera usted que es la más apropiada para aplicarla en la recuperación de cartera de clientes?

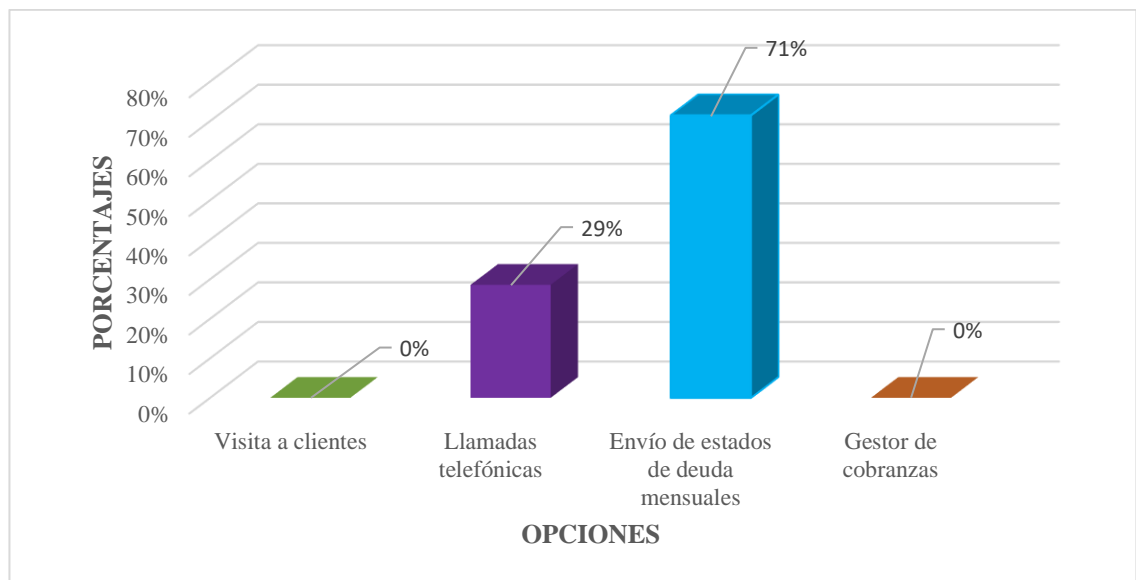
Tabla 27. Encuesta aplicada, pregunta número 7

RESPUESTAS		NÚMERO DE RESPUESTAS	%
OPCIONES	Visita a clientes	0	0%
	Llamadas telefónicas	2	29%
	Envío de estados de deuda mensuales	5	71%
	Gestor de cobranzas	0	0%
TOTAL		7	100%

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Gráfico 24. Encuesta aplicada, pregunta número 7



Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Interpretación: Del total de encuestados, como se puede observar en el gráfico No. 17 el 71% responde que para la recuperación de cartera de clientes debe enviar estados de cuenta de manera mensual a los clientes y el 29% que sería adecuado que se llame vía telefónica a los clientes para comunicarles sobre su valor adeudado a la empresa.

La empresa en la actualidad no lleva a cabo un control de los estados de cuenta de los clientes, ni comunica adecuadamente los valores adeudados de manera permanente, esto influye en la ineficiencia de cobros.

Pregunta 8.- Para el año 2020, ¿la empresa contaba con un sistema contable?

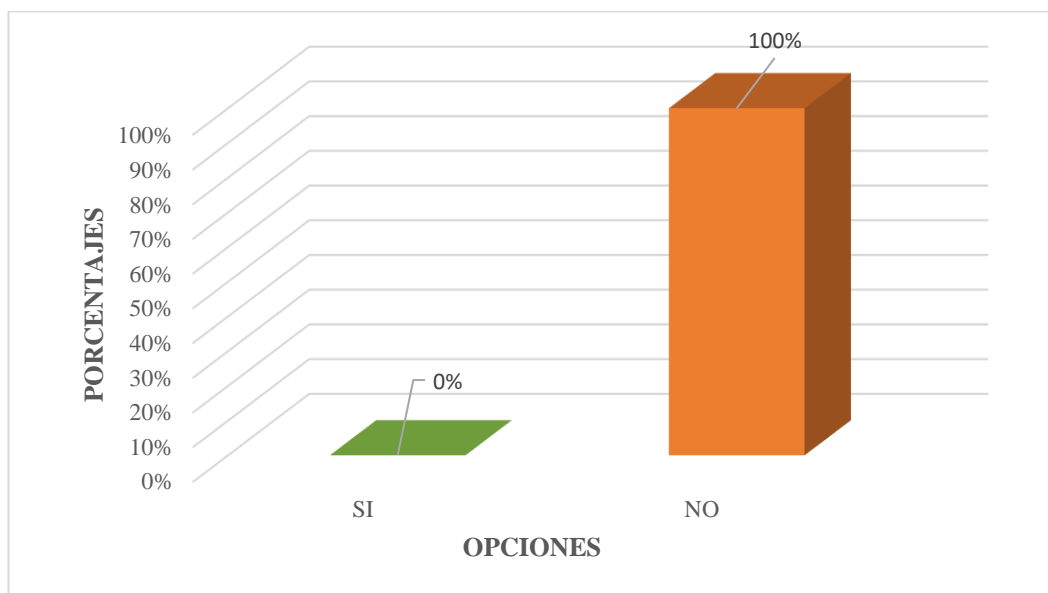
Tabla 28. Encuesta aplicada, pregunta número 8

RESPUESTAS		NÚMERO DE RESPUESTAS	%
OPCIONES	SI	0	0%
	NO	7	100%
TOTAL		7	100%

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Gráfico 25. Encuesta aplicada, pregunta número 8



Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Interpretación: Del total de encuestados, como se puede observar en el gráfico No. 18 el 100% ha respondido que para el año 2020 la empresa no contaba con ningún sistema contable.

La empresa no cuenta con un sistema que permita un correcto manejo de la cartera a tiempo real por ende no genera reportes mensuales o constantes de los valores de cuentas por cobrar a los clientes.

Pregunta 9.- Según su criterio, ¿en qué período de tiempo se concentra la mayor parte de morosidad de cartera de clientes?

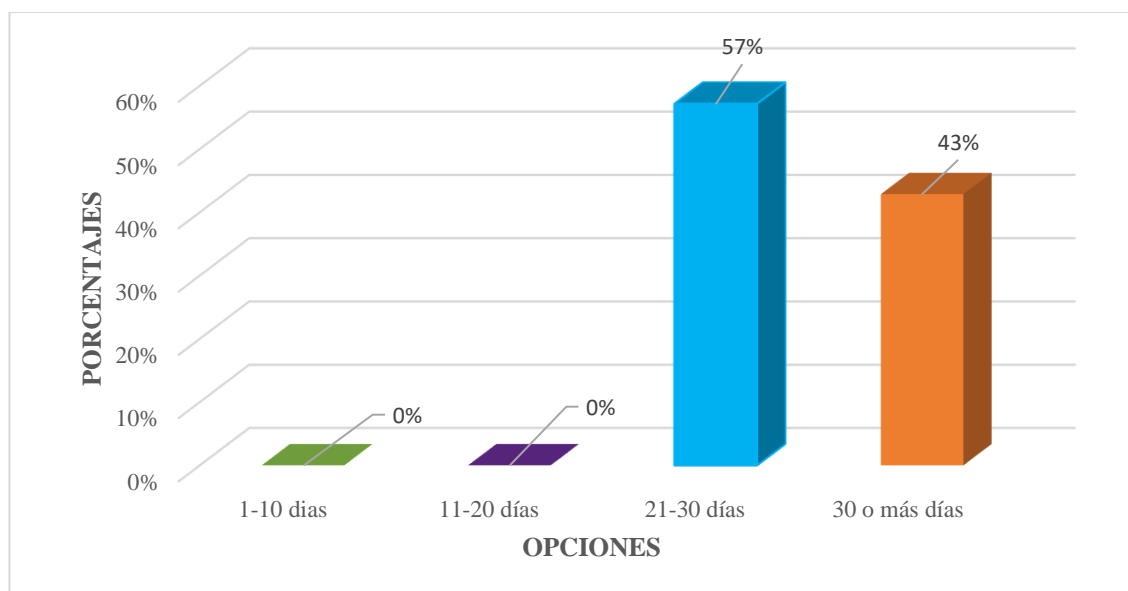
Tabla 29. Encuesta aplicada, pregunta número 9

RESPUESTAS		NÚMERO DE RESPUESTAS	%
OPCIONES	1-10 días	0	0%
	11-20 días	0	0%
	21-30 días	4	57%
	30 o más días	3	43%
TOTAL		7	100%

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Gráfico 26. Encuesta aplicada, pregunta número 9



Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Interpretación: Del total de encuestados, como se observa en el gráfico No. 19, el 57% considera que se genera mayor morosidad de cartera de clientes entre los 21 a 30 días, por otra parte, el 43% considera que esto se da entre los 30 días en adelante. La empresa debe tomar en cuenta los plazos de crédito concedidos a los clientes y que estos sean respetados y efectuados, de lo contrario, no se podrían recuperar esos valores.

Pregunta 10.- Para otorgar crédito a clientes, ¿la empresa toma en cuenta el tipo de mercadería que adquieren los clientes?

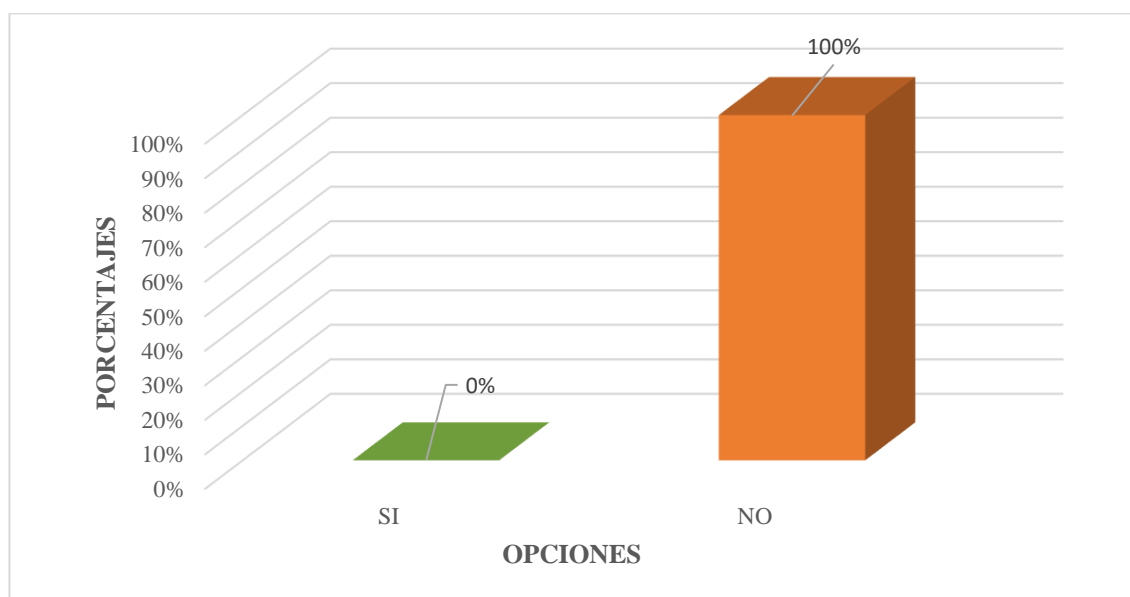
Tabla 30. Encuesta aplicada, pregunta número 10

RESPUESTAS		NÚMERO DE RESPUESTAS	%
OPCIONES	SI	0	0%
	NO	7	100%
TOTAL		7	100%

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Gráfico 27. Encuesta aplicada, pregunta número 10



Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Interpretación: Del total de encuestados, como se observa en el gráfico No. 20, el 100% considera que la empresa no toma en cuenta el tipo de mercadería que adquiere el cliente para otorgar crédito en ventas.

La empresa no considera el tipo de mercadería debido a que toda la mercadería es derivada de carne, no grava Impuesto al Valor Agregado (IVA) y su proceso de producción, empaque y distribución es muy similar entre todos los productos.

Pregunta 11.- ¿Usted conoce los riesgos a los que se enfrenta la empresa al momento de otorgar crédito a sus clientes?

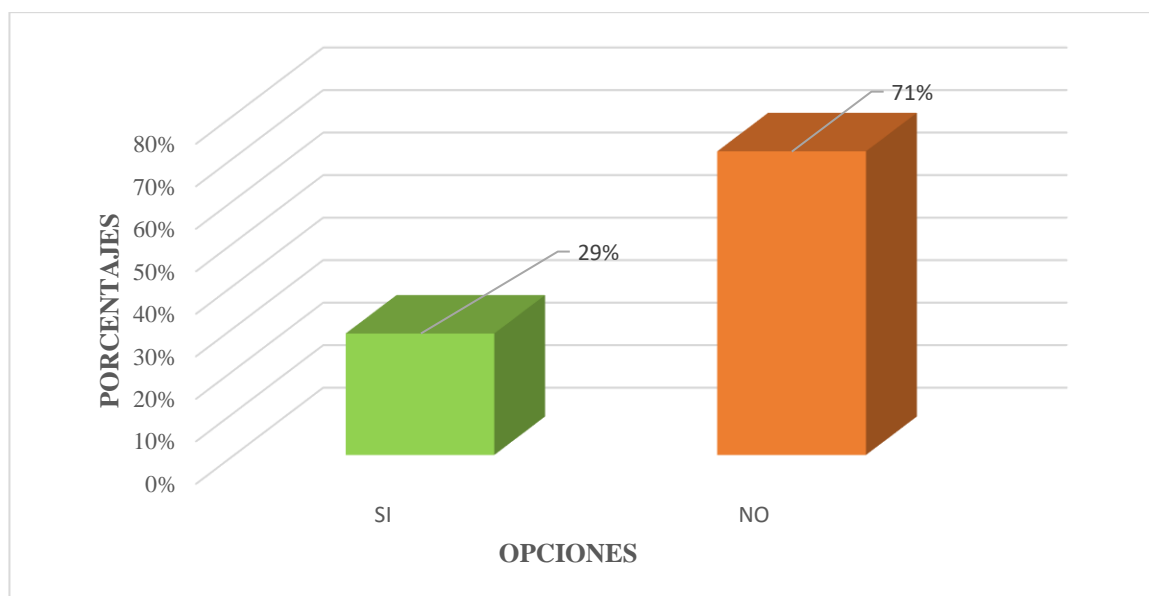
Tabla 31. Encuesta aplicada, pregunta número 11

RESPUESTAS		NÚMERO DE RESPUESTAS	%
OPCIONES	SI	2	29%
	NO	5	71%
TOTAL		7	100%

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Gráfico 28. Encuesta aplicada, pregunta número 11



Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Interpretación: Del total de encuestados, como se observa en el gráfico No. 21, el 71% ha respondido que no conoce los riesgos que enfrenta la empresa al momento de otorgar crédito a sus clientes, tan solo el 29%, manifiesta que si tiene conocimiento. La empresa no lleva a cabo capacitaciones sobre el tema de cobros, cartera de clientes u otorgamiento de crédito al personal, tampoco comparte información respecto de estos temas a todos los departamentos.

Pregunta 12.- ¿Cree usted que el hecho de que la empresa tenga valores altos en cartera vencida sea un riesgo para la empresa?

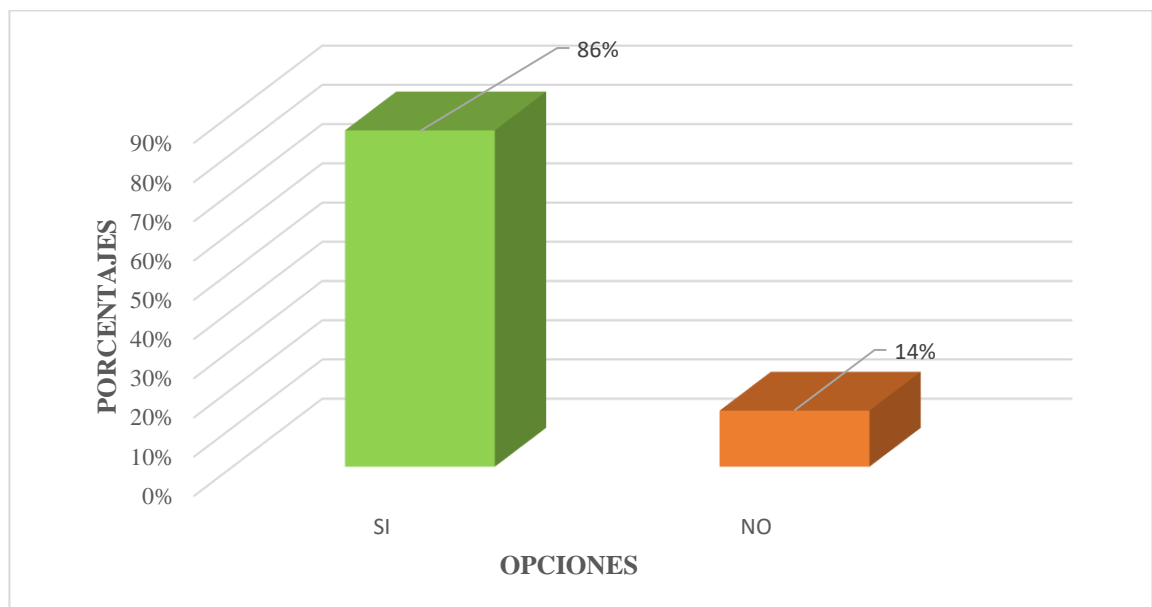
Tabla 32. Encuesta aplicada, pregunta número 12

RESPUESTAS		NÚMERO DE RESPUESTAS	%
OPCIONES	SI	6	86%
	NO	1	14%
TOTAL		7	100%

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Gráfico 29. Encuesta aplicada, pregunta número 12



Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Interpretación: Del total de encuestados, como se observa en el gráfico No. 22, el 86% ha respondido el hecho de tener valores altos en cartera vencida, si representa un riesgo para la empresa, mientras que el 14% de la población afirma que no representa un riesgo.

Para la empresa, tener valores altos en la cuenta de cartera vencida, representa un alto riesgo de liquidez, demoras en los pagos a proveedores y pagos a trabajadores, también puede representar pérdidas considerables y afectar al funcionamiento normal de la organización.

Pregunta 13.- ¿Es de su conocimiento que la empresa haya sufrido pérdidas económicas a causa de la cartera vencida de clientes?

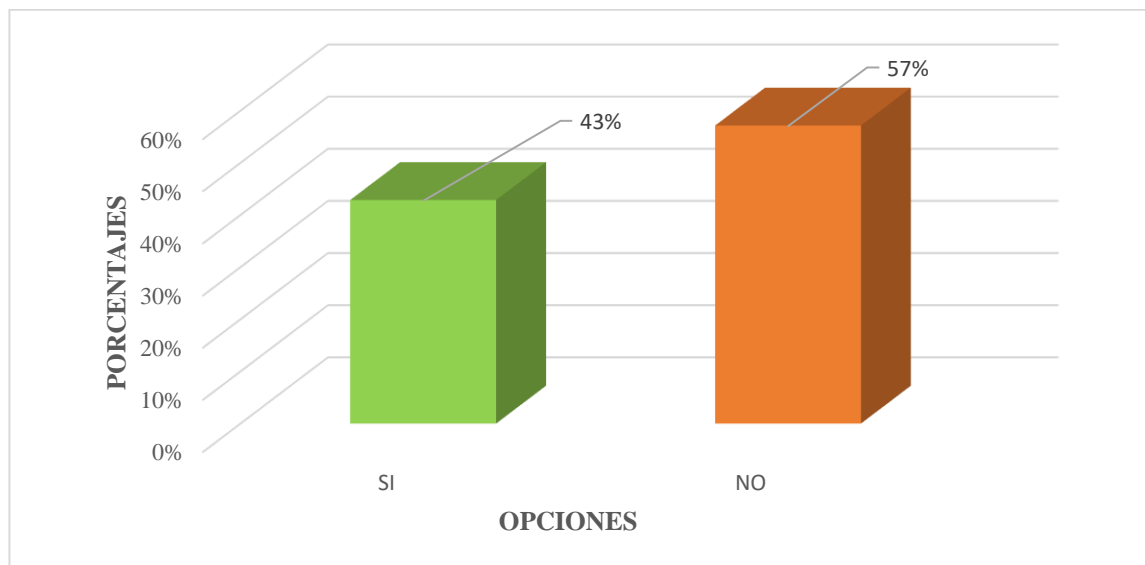
Tabla 33. Encuesta aplicada, pregunta número 13

RESPUESTAS		NÚMERO DE RESPUESTAS	%
OPCIONES	SI	3	43%
	NO	4	57%
TOTAL		7	100%

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Gráfico 30. Encuesta aplicada, pregunta número 13



Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Interpretación: Como se observa en el gráfico No. 23, del total de encuestados el 57% ha respondido que es de su conocimiento que la empresa ha sufrido pérdidas económicas a causa de cartera vencida de clientes y el 43% que no tiene conocimiento de esto.

La empresa pone a disposición la información de pérdidas o ganancias de manera detallada únicamente al departamento administrativo y de ventas, es por ello que los demás departamentos no están al tanto de lo que tiene que ver con este aspecto.

Pregunta 14.- ¿La empresa estudia las garantías de crédito de los clientes al momento de conceder créditos?

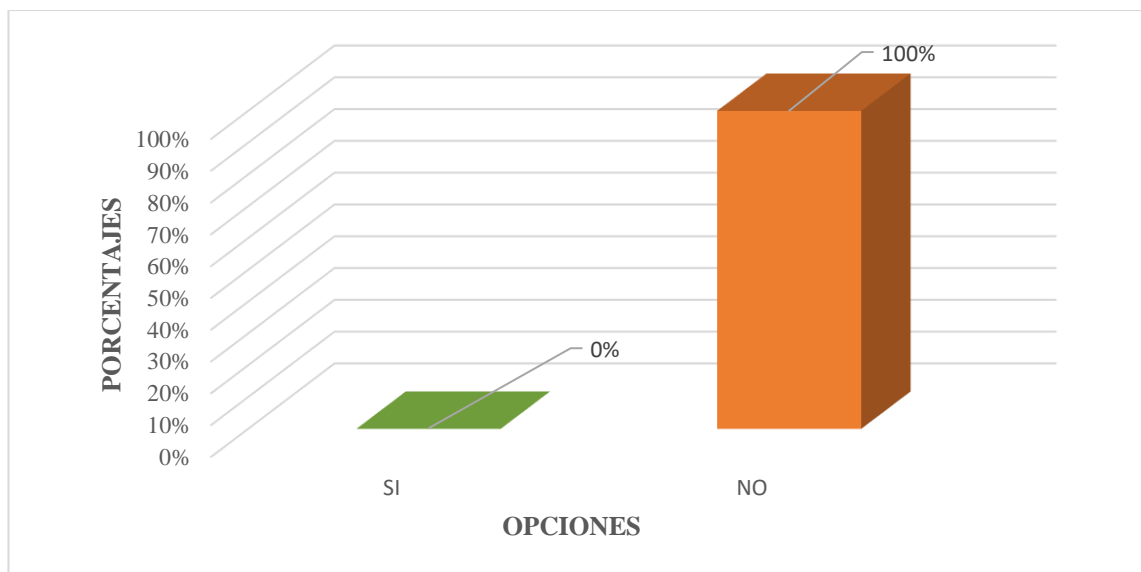
Tabla 34. Encuesta aplicada, pregunta número 14

RESPUESTAS		NÚMERO DE RESPUESTAS	%
OPCIONES	SI	0	0%
	NO	7	100%
TOTAL		7	100%

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Gráfico 31. Encuesta aplicada, pregunta número 14



Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Interpretación: Como se observa en el gráfico No. 24, del total de encuestados el 100% ha respondido que la empresa no estudia las garantías de crédito de los clientes al momento de conceder créditos.

La empresa no tiene definido el proceso de concesión de créditos a clientes, es por ello que no se lleva a cabo un análisis de las garantías que tienen los clientes para el momento de conceder un crédito.

Pregunta 15.- Según su criterio, ¿qué tipo de garantías de crédito la empresa debería analizar al momento de otorgar crédito a clientes?

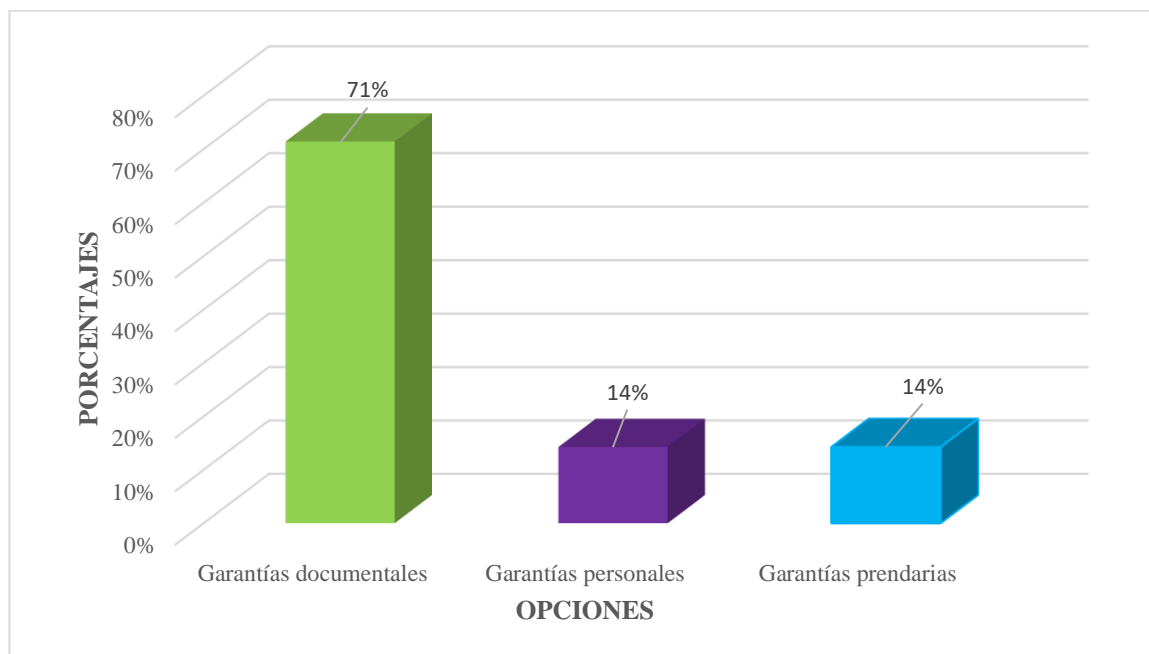
Tabla 35. Encuesta aplicada, pregunta número 15

RESPUESTAS		NÚMERO DE RESPUESTAS	%
OPCIONES	Garantías documentales	5	71%
	Garantías personales	1	14%
	Garantías prendarias	1	14%
TOTAL		7	100%

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Gráfico 32. Encuesta aplicada, pregunta número 15



Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Interpretación: Como se observa en el gráfico No. 25, del total de encuestados el 75% manifiesta que se deberían analizar las garantías documentales para la concesión de créditos, un 14% que se debería analizar las garantías personales y otro 14% las garantías prendarias.

La empresa no le da su merecida importancia al análisis de garantías para la concesión de créditos, lo que, pone en riesgo la recuperación de valores en cartera de clientes.

Pregunta 16.- Según su criterio, ¿cree usted que la pandemia por COVID-19 afectó el proceso de recuperación de cartera de clientes por parte de la empresa?

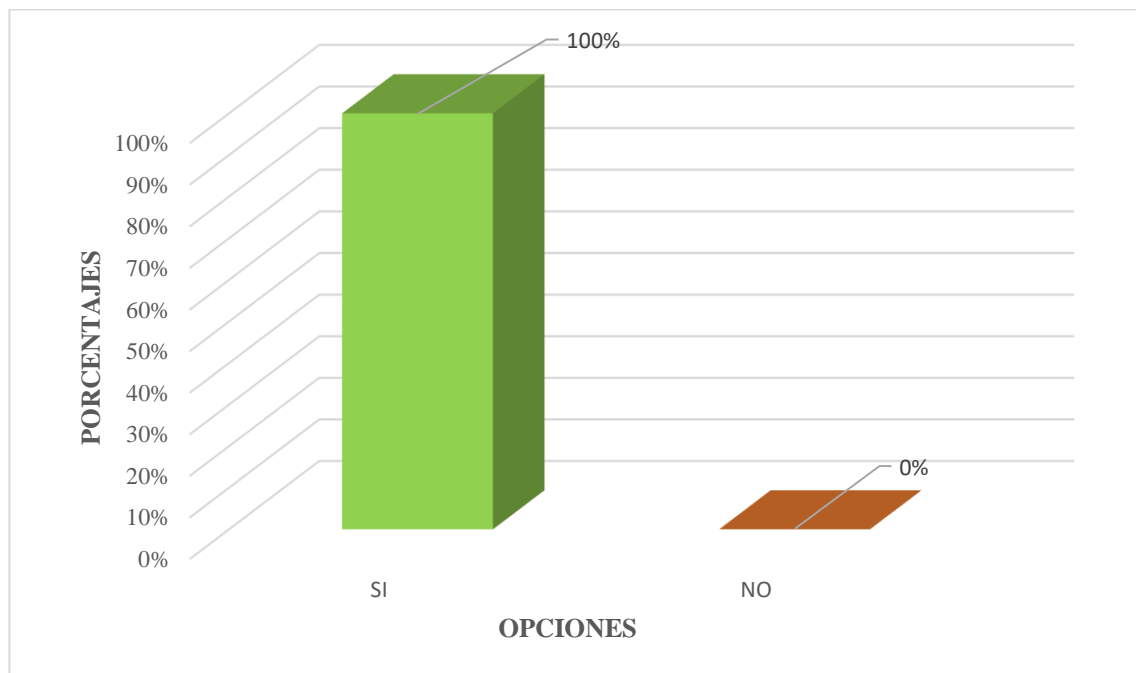
Tabla 36. Encuesta aplicada, pregunta número 16

RESPUESTAS		NÚMERO DE RESPUESTAS	%
OPCIONES	SI	7	100%
	NO	0	0%
TOTAL		7	100%

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Gráfico 33. Encuesta aplicada, pregunta número 16



Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Interpretación: Como se observa en el gráfico No. 26, del total de encuestados el 100% ha respondido que si cree que la pandemia por COVID-19 afectó a la empresa en el proceso de recuperación de cartera de clientes.

Debido al impacto económico que tuvo la pandemia en todos los sectores, se dificultó aun más llevar a cabo el proceso de cobro a proveedores pues, recordemos que se establecieron medidas de movilidad, toques de queda, restricción vehicular y era muy difícil llegar a los clientes y de igual manera las ventas disminuyeron notoriamente.

Pregunta 17.- Según su criterio, ¿cómo calificaría la gestión de la empresa en el proceso de recuperar valores de cartera de clientes?

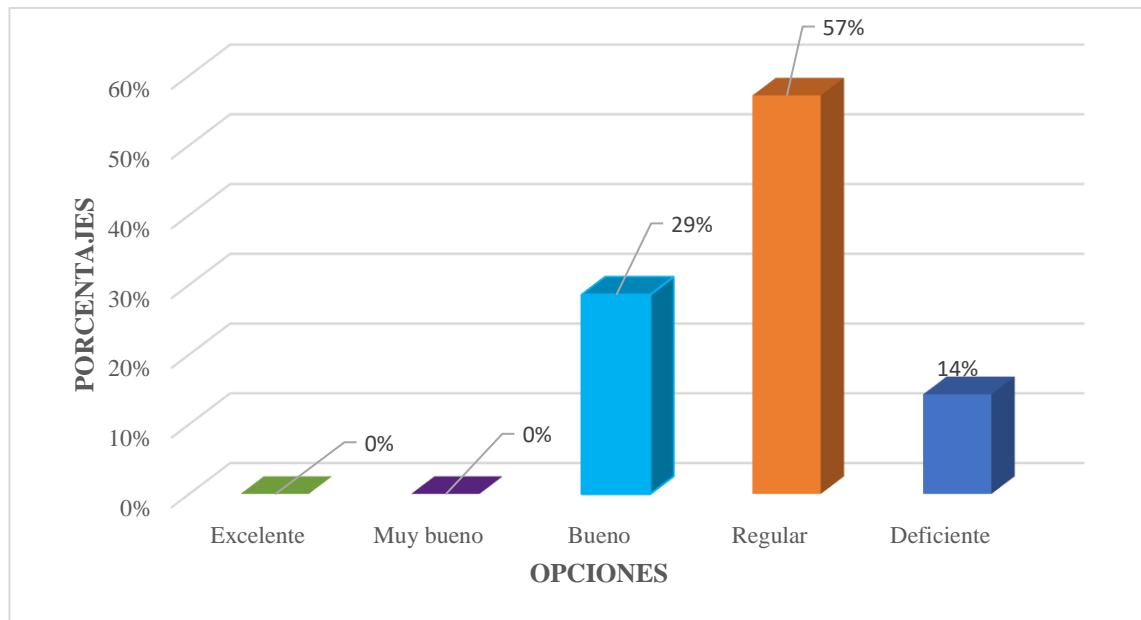
Tabla 37. Encuesta aplicada, pregunta número 17

RESPUESTAS		NÚMERO DE RESPUESTAS	%
OPCIONES	Excelente	0	0%
	Muy bueno	0	0%
	Bueno	2	29%
	Regular	4	57%
	Deficiente	1	14%
TOTAL		7	100%

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Gráfico 34. Encuesta aplicada, pregunta número 17



Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Interpretación: Como se observa en el gráfico No. 27, del total de encuestados el 57% ha respondido que la gestión de la empresa en el proceso de recuperación de valores de cartera de clientes es regular, el 29% que es bueno y el 14% que es deficiente.

La empresa tiene un 57% de morosidad así que es evidente que el manejo de las cuentas por cobrar a clientes no se lo está llevando a cabo de una manera adecuada.

Pregunta 18.- ¿Se han planteado procesos legales o judiciales para recuperar valores de cartera de crédito a clientes por parte de la empresa?

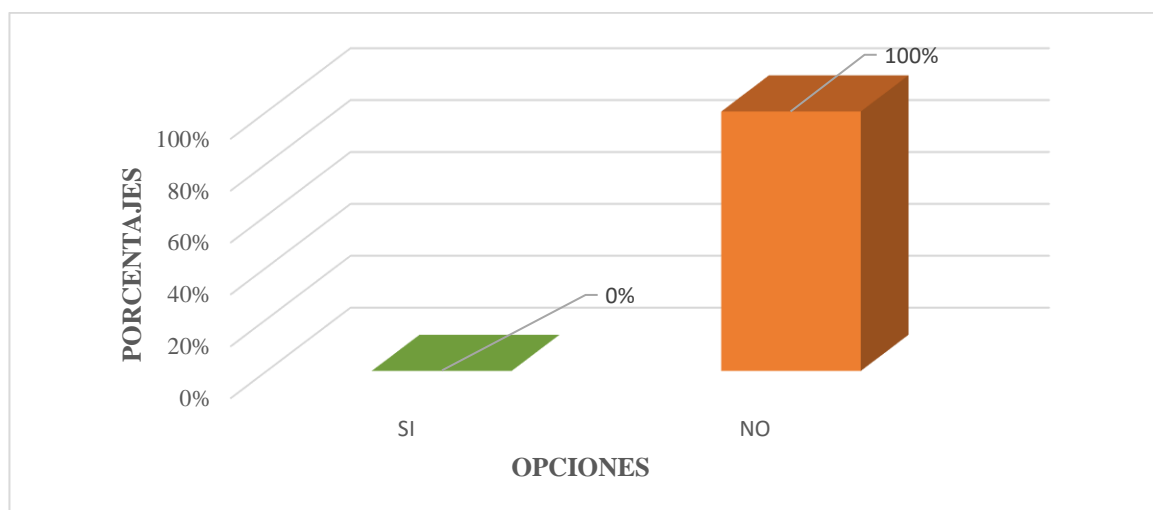
Tabla 38. Encuesta aplicada, pregunta número 18

RESPUESTAS		NÚMERO DE RESPUESTAS	%
OPCIONES	SI	0	0%
	NO	7	100%
TOTAL		7	100%

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Gráfico 35. Encuesta aplicada, pregunta número 18



Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Interpretación: Como se observa en el gráfico No. 28, del total de encuestados el 100% ha respondido que la empresa no ha planteado ningún tipo de proceso, legal o judicial, para la recuperación de cartera de clientes.

La empresa hasta el momento no ha llevado a cabo ningún proceso judicial o legal para la recuperación de valores de cartera de clientes debido a que la administración considera que los procesos legales conllevan gran cantidad de tiempo y dinero, por eso, recurre a acuerdo verbales y conversaciones con sus clientes.

Pregunta 19.- ¿Con qué frecuencia se lleva a cabo un monitoreo y seguimiento a las cuentas por cobrar de parte de la empresa?

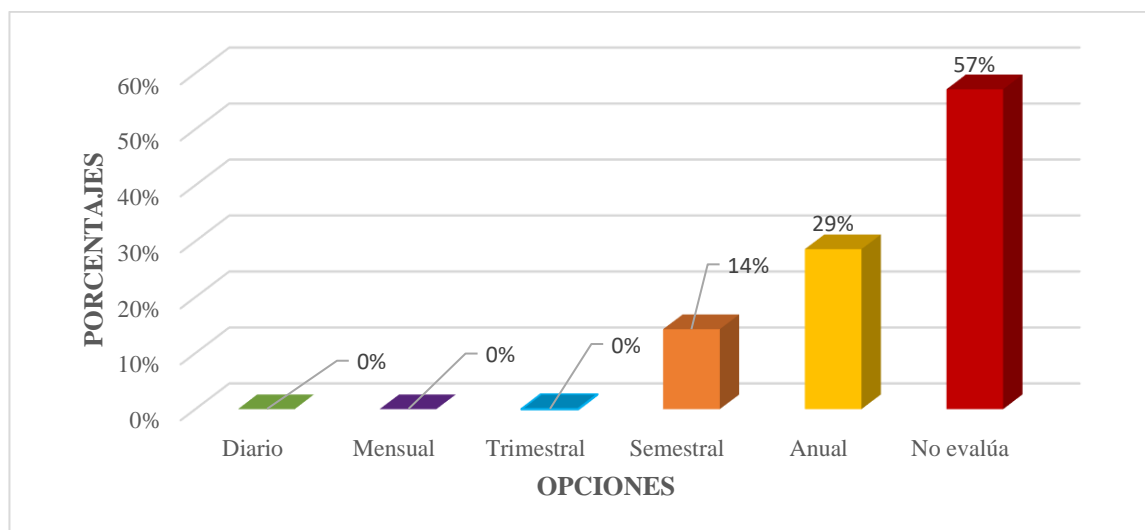
Tabla 39. Encuesta aplicada, pregunta número 19

RESPUESTAS		NÚMERO DE RESPUESTAS	%
OPCIONES	Diario	0	0%
	Mensual	0	0%
	Trimestral	0	0%
	Semestral	1	14%
	Anual	2	29%
	No evalúa	4	57%
TOTAL		7	100%

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Gráfico 36. Encuesta aplicada, pregunta número 19



Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Interpretación: Como se observa en el gráfico No. 29, del total de encuestados, el 57% ha respondido que la empresa no lleva a cabo un monitoreo y seguimiento a las cuentas por cobrar, el 29% que se lo realiza de manera anual y el 14% que lo hace de manera semestral.

La empresa no llevar a cabo un seguimiento periódico de las cuentas por cobrar, únicamente anotaciones de pagos, pero por lo general no ha evaluado la morosidad por cliente.

Pregunta 20.- ¿Cuál de las siguientes opciones cree usted que es una causa que permitan que el cliente no cancele valores de su deuda con la empresa?

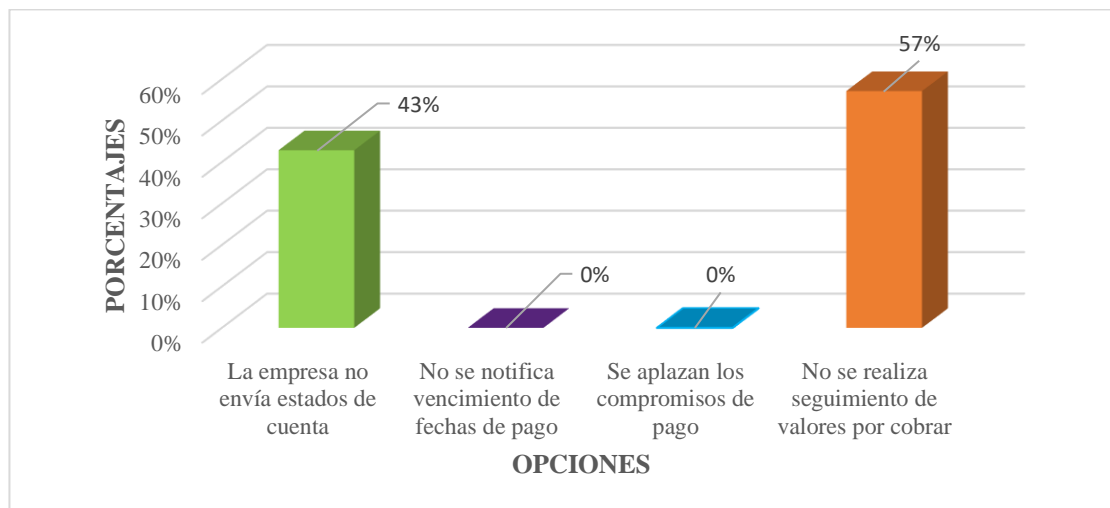
Tabla 40. Encuesta aplicada, pregunta número 20

RESPUESTAS		NÚMERO DE RESPUESTAS	%
OPCIONES	La empresa no envía estados de cuenta	3	43%
	No se notifica vencimiento de fechas de pago	0	0%
	Se aplazan los compromisos de pago	0	0%
	No se realiza seguimiento de valores por cobrar	4	57%
TOTAL		7	100%

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Gráfico 37. Encuesta aplicada, pregunta número 20



Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Interpretación: Como se observa en el gráfico No. 30, del total de encuestados, el 57% ha respondido que la causa que permite que el cliente no cancele valores de su deuda con la empresa es el hecho de no realizar seguimiento de cuentas por cobrar y el 43% menciona que la causa es que la empresa no envía estados de cuenta.

La empresa no tiene ningún tipo de directriz que les permita saber cuál es el manejo adecuado de cartera de clientes, las responsabilidades o responsables de llevar a cabo este proceso y esto no permite llevar a cabo las acciones adecuadas para recuperar valores.

3.4 Interpretación de resultados de la lista de verificación

Apartado 1.- La empresa en cuestión no genera esta información debido a la mala gestión en cuentas por cobrar, esto genera que los valores no estén actualizados en el área de ventas y que, por esa misma razón, los valores en esta cuenta no se puedan disminuir adecuadamente.

Apartado 2.- La empresa a la fecha no tiene prevista esta actividad para la recaudación de cartera, debido a que no tiene el suficiente personal como llevar a cabo visitas personales a clientes y como se sabe, tampoco actualiza continuamente los valores de cartera de cada cliente.

Apartado 3.- La empresa ni genera este tipo de reportes al departamento de ventas, no existen tiempos de actualización de datos en los saldos de cuentas por cobrar.

Apartado 4.- La empresa no cuenta con políticas ni procedimientos para la concesión de créditos y cobros, debido a que no se ha dado los parámetros adecuados para llevar a cabo estas actividades de manera escrita al personal competente, se maneja de manera rústica los movimientos de cuentas por cobrar.

Apartado 5 y 6.- La empresa no hace uso de ningún documento que respalde la obligación del cliente con la empresa, esto se debe a que no tiene establecidos procedimientos claros en el manejo de cartera.

Apartado 7.- La empresa no ha establecido parámetros referenciales para calificar a un cliente apto o no apto para concesión de crédito.

Apartado 8.- La empresa no realiza una notificación adecuada de saldos de clientes porque no se han definido responsables de esta actividad en el departamento de ventas.

Apartado 9.- La empresa no establece formalmente el plazo de cobro de deudas con clientes, únicamente esto queda estipulado de manera verbal.

Apartado 10.- La empresa en este periodo si ha presentado inconvenientes con su liquidez, como repercusión de esto se retrasó pagos a proveedores, también retraso en pagos a los trabajadores y para lograr el cumplimiento de estas obligaciones la gerencia incurrió en financiamiento bancario.

Apartado 11.- La empresa no lleva a cabo un análisis de forma regular a sus estos financieros, debido a que se maneja esta información solo en gerencia.

3.5 Análisis horizontal del estado de situación financiera

Tabla 41. Análisis horizontal del estado de situación financiera

ANÁLISIS HORIZONTAL				
FÁBRICA DE EMBUTIDOS BANGO - ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA				
ACTIVO	AÑO 2019	AÑO 2020	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA (%)
CORRIENTE	\$ 87.407,46	\$ 114.102,11		
DISPONIBLE				
CAJA				
Caja General	\$ 801,31	\$ 1.782,56	\$ 981,25	122%
BANCOS				
Cooperativa San Francisco	\$ 1.143,58	\$ 2.112,34	\$ 968,76	85%
EXIGIBLE				
CUENTAS POR COBRAR				
Cientes Ventas	\$ 54.456,78	\$ 85.679,13	\$ 31.222,35	57%
(-) Prov. Ctas. Incobrables	\$ -141,59	\$ -223,13	\$ -81,55	58%
IMPUESTOS FISCALES				
Crédito Tributario Rte. Fte.	\$ 108,48	\$ 371,24	\$ 262,76	242%
Crédito Tributario Imp. Renta	\$ 36,31	\$ 2.482,00	\$ 2.445,69	6736%
Anticipo Impuesto Renta	\$ 2.337,21		\$ -2.337,21	-100%
REALIZABLE				
MERCADERÍA				
Inventario	\$ 28.665,38	\$ 21.897,97	\$ -6.767,41	-24%
ACTIVO FIJO				
DEPRECIABLE				
Muebles y enseres	\$ 5.736,81	\$ 5.736,81		0%
Maquinaria y Equipo	\$ 94.835,89	\$ 94.835,89		0%
Equipo de Oficina	\$ 184,21	\$ 184,21		0%
Edificios	\$ 13.849,95	\$ 13.849,95		0%
DEPRECIACIÓN ACUMULADA				
Dep. Acum. Muebles y Enseres	\$ -790,30	\$ -	\$ 790,30	-100%
Dep. Acum. Maquinaria y Equipo	\$ -26.002,02	\$ -36.275,92	\$ -10.273,90	40%
Dep. Acum. Edificios	\$ -4.732,15	\$ -5.424,67	\$ -692,52	15%
Dep. Acum. Equipo de Oficina	\$ -36,80	\$ -55,28	\$ -18,48	50%
OTROS ACTIVOS				
GTOS. ANTICIPADOS	\$ -	\$ -		
GARANTIAS	\$ -	\$ -		
TOTAL ACTIVO	\$170.453,05	\$186.953,10	\$ 16.500,04	10%

PASIVOS	AÑO 2019	AÑO 2020	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA (%)
CORTO PLAZO			\$ 30.000,00	
CUENTAS POR PAGAR				
Proveedores	\$ 55.201,14	\$ 71.238,70	\$ 16.037,56	29%
CRÉDITOS BANCARIOS				
Crédito Coop. San Francisco	\$ 60.834,15	\$ 31.197,92	\$ -29.636,23	-49%
Crédito Coop. Oscus	\$ -	\$ 28.843,67	\$ 28.843,67	
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS				
Retención Fuente IR	\$ 204,67	\$ 273,93	\$ 69,26	34%
Retención IVA		\$ 117,68	\$ 117,68	
OBLIGACIONES LABORALES				
IESS por Pagar	\$ 641,16	\$ 650,21	\$ 9,05	1%
XIII Sueldo por Pagar	\$ 1.726,93	\$ 2.456,48	\$ 729,55	42%
XIV Sueldo por Pagar	\$ 1.591,32	\$ 2.261,66	\$ 670,34	42%
TOTAL PASIVO	\$120.199,37	\$137.040,25	\$ 16.840,88	14%
PATRIMONIO	AÑO 2019	AÑO 2020	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA (%)
CAPITAL				
CAPITAL PAGADO				
Capital Pagado	\$ 37.869,29	\$ 37.869,29	\$ -	0%
RESERVAS				
RESERVAS	\$ -	\$ -	\$ -	
RESULTADOS				
EJERCICIOS ANTERIORES				
Utilidades Acumuladas	\$ 7.497,76	\$ 9.693,36	\$ 2.195,60	29%
DEL EJERCICIO				
Utilidades	\$ 4.886,63	\$ 2.350,20	\$ -2.536,43	-52%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 50.253,68	\$ 49.912,85	\$ -340,83	-1%
TOTAL ACTIVO Y PATRIMONIO	\$170.453,05	\$186.953,10	\$ 16.500,05	10%

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Analizando los datos obtenidos de este análisis se puede interpretar que la cuenta que mayormente ha tenido una variación en el Activo es la cuenta Crédito tributario Imp. Renta con un 6736%, seguida de la cuenta Crédito tributario por Retenciones en la Fuente con un crecimiento del 242%, la cuenta Caja también presenta un aumento del 122%, además de que la cuenta Cooperativa San Francisco se ha incrementado en un 85%, así mismo la Provisión de cuentas incobrables tiene un alza del 58% y las Cuentas por Cobrar a Clientes en Ventas también ha tenido un incremento considerable del 57%.

3.6 Análisis horizontal del activo

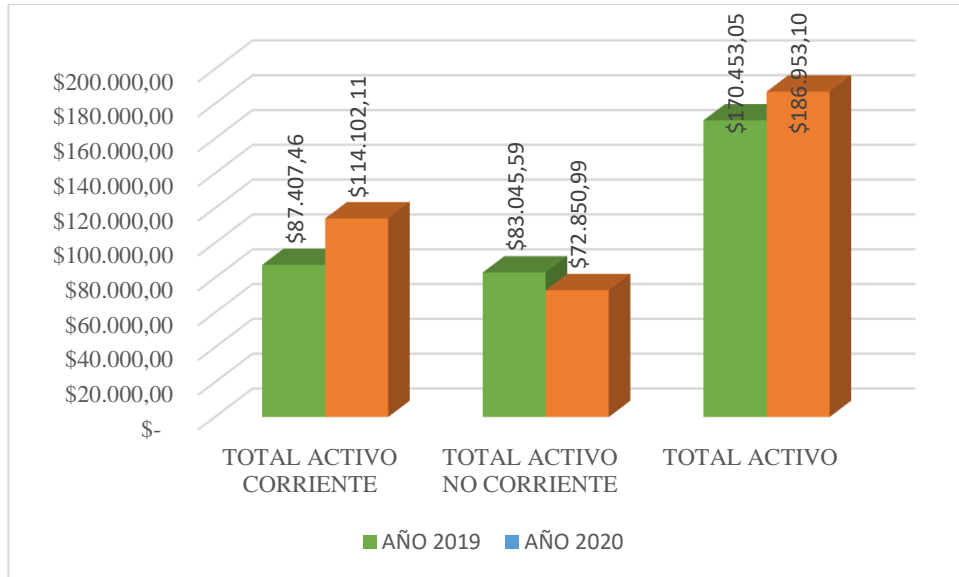
Tabla 42. Análisis horizontal del activo

DESCRIPCIÓN	AÑO 2019	AÑO 2020	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA (%)
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 87.407,46	\$ 114.102,11	\$ 26.694,64	31%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 83.045,59	\$ 72.850,99	\$ -10.194,60	-12%
TOTAL ACTIVO	\$170.453,05	\$186.953,10	\$ 16.500,04	10%

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Gráfico 38. Análisis horizontal del activo



Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

3.7 Análisis horizontal del pasivo y patrimonio

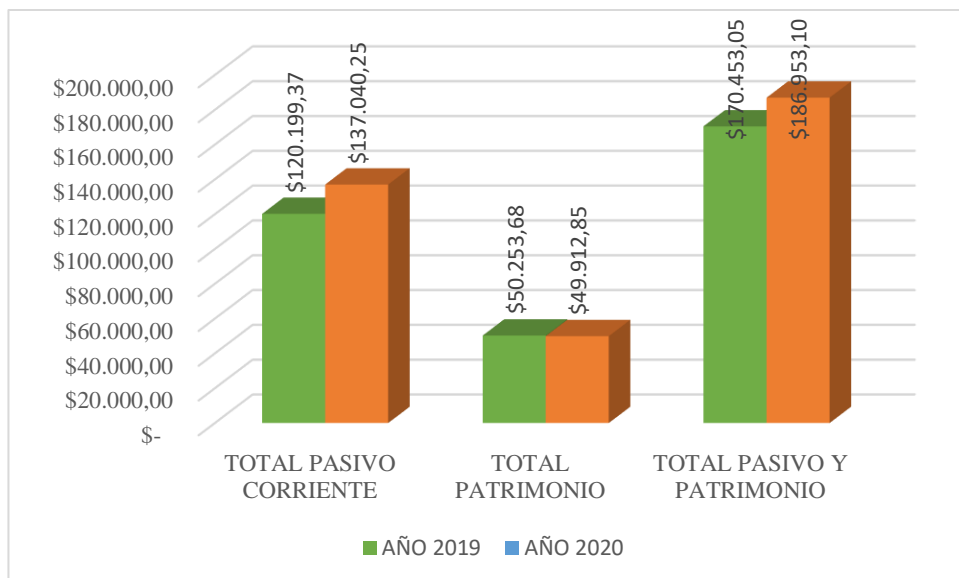
Tabla 43. Análisis horizontal del pasivo y patrimonio

DESCRIPCIÓN	AÑO 2019	AÑO 2020	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA (%)
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 120.199,37	\$ 137.040,25	\$ 16.840,88	14%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 50.253,68	\$ 49.912,85	\$ -340,83	-1%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 170.453,05	\$ 186.953,10	\$ 16.500,05	10%

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Gráfico 39. Análisis horizontal del pasivo y patrimonio



Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

3.8 Análisis horizontal del estado de situación de resultados integrales.

Tabla 44. Análisis horizontal del estado de situación de resultados integrales.

ANÁLISIS HORIZONTAL FÁBRICA DE EMBUTIDOS BANGO – ESTADO DE SITUACIÓN DE RESULTADOS INTEGRALES				
INGRESOS	AÑO 2019	AÑO 2020	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA (%)
<i>Operacionales</i>				
Ventas	\$298.912,12	\$ 258.168,34	\$ -40.743,78	-13,63%
<i>Financieros</i>				
Intereses	\$ 13,04	\$ 63,04	\$ 50,00	383,44%
Total	\$298.925,16	\$ 258.231,38	\$ -40.693,78	-13,61%
COSTOS	AÑO 2019	AÑO 2020	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA (%)
<i>Operacionales</i>				
Costo de ventas	\$230.111,53	\$ 185.516,57	\$ -44.594,96	-19,38%
Total	\$230.111,53	\$ 185.516,57	\$ -44.594,96	-19,38%
GASTOS	AÑO 2019	AÑO 2020	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA (%)
<i>Administrativos</i>				
Sueldos	\$ 26.497,72	\$ 34.523,04	\$ 8.025,32	30,3%
Otros Gastos	\$ 580,13	\$ 229,82	\$ -350,31	-60,4%
Gasto Aporte Patronal	\$ 3.056,02	\$ 3.849,24	\$ 793,22	26,0%
Gasto XIV Sueldo	\$ 1.591,32	\$ 2.261,66	\$ 670,34	42,1%
Gasto XIII Sueldo	\$ 1.726,93	\$ 2.456,48	\$ 729,55	42,2%
Beneficios Sociales	\$ -	\$ -	\$ -	
Gasto Fondo de Reserva	\$ 1.991,07	\$ 1.940,81	\$ -50,26	-2,5%
<i>Operacionales</i>				
Honorarios profesionales	\$ 2.566,15	\$ 440,00	\$ -2.126,15	-82,9%
Combustibles	\$ 1.499,90	\$ 1.682,97	\$ 183,07	12,2%
Mantenimiento Vehículos	\$ 299,10	\$ 635,41	\$ 336,31	112,4%
Gasto proporcional IVA	\$ 9.991,59	\$ 7.139,27	\$ -2.852,32	-28,5%
Cafetería	\$ 1.229,40	\$ 166,27	\$ -1.063,13	-86,5%
Suministros y Materiales	\$ 3.189,82	\$ 4.434,97	\$ 1.245,15	39,0%
Útiles de Oficina	\$ 57,00	\$ 49,57	\$ -7,43	-13,0%
Depreciación	\$ 10.194,60	\$ 10.194,60	\$ -	0,0%
Otros Gastos Administrativos	\$ -	\$ 360,50	\$ 360,50	
<i>Financieros</i>				
Gastos Servicios Bancarios	\$ 8,90	\$ -	\$ -8,90	-100,0%
Total Egresos	\$ 64.479,65	\$ 70.364,61	\$ 5.884,96	-69,5%
RESULTADOS	\$ 4.333,98	\$ 2.350,20	\$ -1.983,78	-45,8%

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Analizando el Balance de Resultados se puede observar, en el caso de la cuenta Ventas de mercadería, este valor ha sufrido una disminución del 13.63%; así mismo, en el caso de los Gastos se manifiesta un incremento mayoritario del 112,4% en la cuenta gasto de mantenimiento de vehículos; seguido de la cuenta Gasto XIII Sueldo con un incremento del 42,2%.

3.9 Análisis horizontal del ingreso y egreso

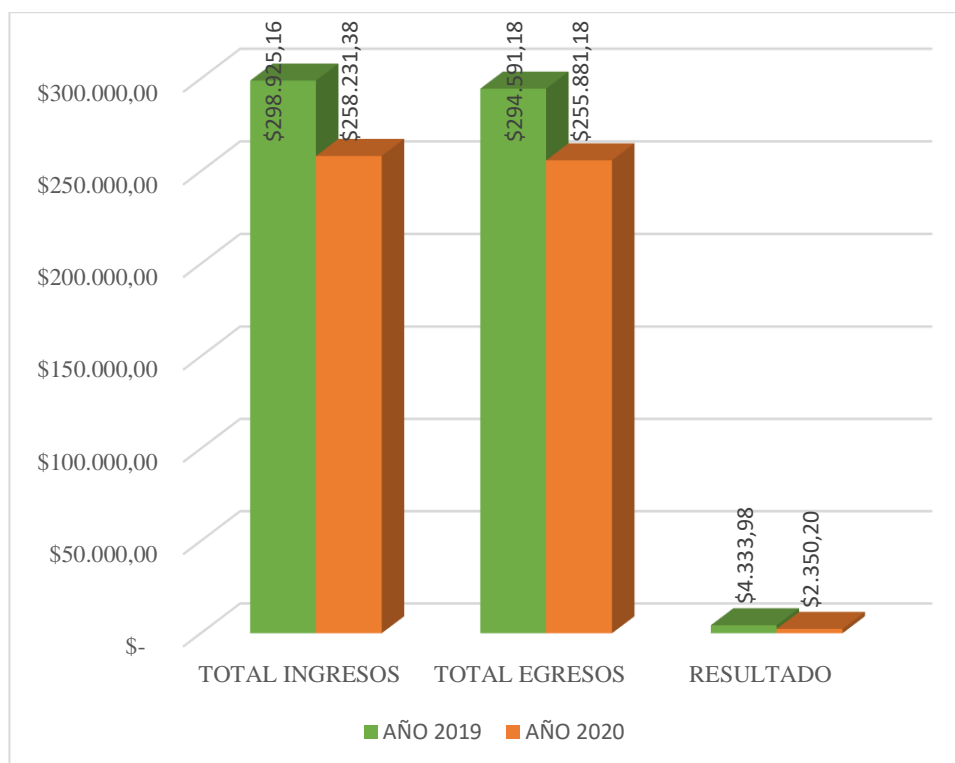
Tabla 45. Análisis horizontal de ingreso y egreso

DESCRIPCIÓN	AÑO 2019	AÑO 2020	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA (%)
TOTAL INGRESOS	\$298.925,16	\$ 258.231,38	\$ -40.693,78	-14%
TOTAL EGRESOS	\$294.591,18	\$ 255.881,18	\$ -38.710,00	-13%
RESULTADO	\$ 4.333,98	\$ 2.350,20	\$ 1.983,78	-46%

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Gráfico 40. Análisis horizontal del pasivo y patrimonio



Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

3.10 Análisis vertical del estado de situación financiera

Tabla 46. Análisis vertical del estado de situación financiera.

ANÁLISIS VERTICAL FÁBRICA DE EMBUTIDOS BANGO – ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
ACTIVO	AÑO 2020	% DEL TOTAL
CORRIENTE		
DISPONIBLE		
CAJA		
Caja General	\$ 1.782,56	0,95%
BANCOS		
Cooperativa San Francisco	\$ 2.112,34	1,13%
EXIGIBLE		
CUENTAS POR COBRAR		
Clientes Ventas	\$ 85.679,13	45,83%
(-) Prov. Ctas. Incobrables	\$ -223,13	-0,12%
IMPUESTOS FISCALES		
Crédito Tributario Rte. Fte.	\$ 371,24	0,20%
Crédito Tributario Imp. Renta	\$ 2.482,00	1,33%
Anticipo Impuesto Renta	\$ -	0,00%
REALIZABLE		
MERCADERÍA		
Inventario	\$ 21.897,97	11,71%
ACTIVO FIJO		
DEPRECIABLE		
Muebles y enseres	\$ 5.736,81	3,07%
Maquinaria y Equipo	\$ 94.835,89	50,73%
Equipo de Oficina	\$ 184,21	0,10%
Edificios	\$ 13.849,95	7,41%
DEPRECIACIÓN ACUMULADA		
Dep. Acum. Muebles y Enseres	\$ -	0,00%
Dep. Acum. Maquinaria y Equipo	\$ -36.275,92	-19,40%
Dep. Acum. Edificios	\$ -5.424,67	-2,90%
Dep. Acum. Equipo de Oficina	\$ -55,28	-0,03%
OTROS ACTIVOS		
GTOS. ANTICIPADOS	\$ -	0,00%
GARANTIAS	\$ -	0,00%
TOTAL ACTIVO	\$ 186.953,10	100,00%
PASIVOS	AÑO 2020	VAR. RELATIVA (%)
CORTO PLAZO		
CUENTAS POR PAGAR		
Proveedores	\$ 71.238,70	38,11%
CRÉDITOS BANCARIOS		
Crédito Coop. San Francisco	\$ 31.197,92	16,69%

Crédito Coop. Oscus	\$	28.843,67	0,00%
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS			
Retención Fuente IR	\$	273,93	0,15%
Retención IVA	\$	117,68	
OBLIGACIONES LABORALES			
IESS por Pagar	\$	650,21	0,35%
XIII Sueldo por Pagar	\$	2.456,48	1,31%
XIV Sueldo por Pagar	\$	2.261,66	1,21%
TOTAL PASIVO	\$	137.040,25	73,30%

PATRIMONIO	AÑO 2020	VAR. RELATIVA (%)	
CAPITAL			
CAPITAL PAGADO			
Capital Pagado	\$	37.869,29	20,26%
RESERVAS			
RESERVAS	\$	-	0,00%
RESULTADOS			
EJERCICIOS ANTERIORES			
Utilidades Acumuladas	\$	9.693,36	5,18%
DEL EJERCICIO			
Utilidades	\$	2.350,20	1,26%
TOTAL PATRIMONIO	\$	49.912,85	26,70%
TOTAL ACTIVO Y PATRIMONIO	\$	186.953,10	100,00%

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Con base a los datos proporcionados en el análisis del Balance de Situación Financiera del 2020, se puede identificar que, en el Activo, la cuenta mayormente representativa de este es la cuenta Maquinaria y Equipo con un 50,73%, seguido de la cuenta Clientes Ventas con un 45,83% y en la cuenta Inventario con el 11,71%; en el Pasivo la cuenta mayoritaria es Proveedores con el 38,11%; seguida de la cuenta de Créditos Bancarios de la Cooperativa San Francisco con el 16,69% ; en el Patrimonio la cuenta con mayor valor y representatividad es la cuenta Capital pagado con el 20,26% seguida de la cuenta Utilidades Acumuladas con el 5,18%.

3.11 Análisis vertical del estado se situación de resultados integrales

Tabla 47. Análisis vertical del estado se situación de resultados integrales

ANÁLISIS VERTICAL		
FÁBRICA DE EMBUTIDOS BANGO - BALANCE DE RESULTADOS		
INGRESOS	AÑO 2020	% DEL TOTAL
OPERACIONALES		
Ventas	\$ 258.168,34	99,98%
FINANCIEROS		
Intereses	\$ 63,04	0,02%
Total	\$ 258.231,38	100,00%
COSTOS	AÑO 2020	% DEL TOTAL
OPERACIONALES		
Costo de ventas	\$ 185.516,57	100,00%
Total	\$ 185.516,57	100,00%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	AÑO 2020	% DEL TOTAL
Sueldos	\$ 34.523,04	49,06%
Otros Gastos	\$ 229,82	0,33%
Gasto Aporte Patronal	\$ 3.849,24	5,47%
Gasto XIV Sueldo	\$ 2.261,66	3,21%
Gasto XIII Sueldo	\$ 2.456,48	3,49%
Beneficios Sociales	\$ -	0,00%
Gasto Fondo de Reserva	\$ 1.940,81	2,76%
Honorarios profesionales	\$ 440,00	0,63%
Combustibles	\$ 1.682,97	2,39%
Mantenimiento Vehículos	\$ 635,41	0,90%
Gasto proporcional IVA	\$ 7.139,27	10,15%
Cafetería	\$ 166,27	0,24%
Suministros y Materiales	\$ 4.434,97	6,30%
Útiles de Oficina	\$ 49,57	0,07%
Depreciación	\$ 10.194,60	14,49%
Otros Gastos Administrativos	\$ 360,50	0,51%
Total	\$ 70.364,61	100,00%

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

Como se presenta en el análisis vertical del estado de resultados, podemos deducir que en cuanto a los ingresos la cuenta con mayor representatividad es la cuenta Ventas con el 99,98% del total; de la misma manera, en el caso de costos está representado al 100% por el costo de ventas y, en el caso de los gastos la cuenta mayoritaria está representada por el gasto sueldos con el 49,06% del total.

3.12 Análisis de los indicadores financieros

Tabla 48. Tabla de Indicadores Financieros

INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
Capital de trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	\$ -22.938,14	La empresa, para el año 2020, tiene un capital de trabajo de -22.938,14; el valor es negativo, esto quiere decir que la liquidez de la empresa no está en óptimas condiciones.
Razón Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	88,0%	La empresa, para el año 2020, tiene una razón corriente del 88%, esto quiere decir que en solo esa razón la empresa puede cumplir con sus obligaciones.
Prueba Ácida	(Activo Corriente- Inventarios) / Pasivo Corriente	81,75%	La empresa, en cuanto a la prueba ácida, tiene un valor de 81,75%, esto indica que por cada dólar de deuda la empresa cuenta con 0,82 de sus activos para cumplir con sus obligaciones. A pesar de que la empresa un nivel alto de ventas al año de estudio, se debe mejorar la gestión de los activos en cuentas por cobrar.
Rotación de cartera	Ventas/Cuentas por cobrar promedio	1,75	Las cuentas por cobrar dentro de la empresa giraron 1,74 veces durante el período 2020, esto quiere decir que se debe incrementar la rotación de cartera para que la liquidez también aumente.

Período promedio de cobro	(Cuentas por cobrar promedio*365) / ventas a crédito	208 días	En cuanto al período promedio de cobro se puede observar que, en promedio los valores de cartera en la empresa se recuperan o hacen efectivos cada 208 días.
Nivel de endeudamiento	Total Pasivo / Total Activo	73,30%	El nivel de endeudamiento para la empresa es del 73,3%, este es el porcentaje de participación de los acreedores, esto debido a que la empresa tiene valores significativos en cuentas por pagar y de igual en las cuentas por cobrar, es necesaria una mejor gestión en los puntos mencionados.
Endeudamiento patrimonial	Pasivo Total / Patrimonio	274,56%	El resultado obtenido indica que el patrimonio de la empresa está comprometido en un 274,56% con los acreedores, asumiendo así que los acreedores tienen una gran participación en la empresa.
Endeudamiento financiero	Obligaciones Financieras / Ventas netas	23,26%	Se puede determinar con la aplicación de este indicador financiero que, las obligaciones contraídas por la empresa con entidades financieras, equivale al 23,26% del total de ventas del año 2020. Se entiende con esto que la empresa no logra cumplir con estas obligaciones.

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

3.13 Matriz de evaluación de factores externos

Aplicar esta matriz a la investigación evaluará y resumirá la información de carácter económica, política, cultural, tecnológica, demográfica y competitiva que tengan relación directa con la Fábrica de Embutidos Bango y la afecte, así se podrá aprovechar oportunidades y detectar posibles amenazas.

A continuación, se detallan las ponderaciones que se utilizarán en la elaboración de la matriz.

Tabla 49. Tabla de ponderación de matriz de evaluación de factores externos

CALIFICACIÓN	VALOR
Nada importante	1
Poco importante	2
Importante	3
Muy importante	4

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

El mínimo de ponderación será de 1.0 hasta llegar al máximo de 4.0, en donde la calificación promedio es de 2.5. Cuando los totales ponderados reflejen resultados menores al promedio de 2.5, indicará que las estrategias de la empresa no están logrando aprovechar las oportunidades y tampoco están minimizando amenazas, mientras que cuando la ponderación sea superior, indicará que la dirección de la empresa responde de forma adecuada a las oportunidades y amenazas que se le presentan.

Tabla 50. Matriz de evaluación de factores externos

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Crecimiento de la demanda.	0,10	3	0,3
Comercializar diversas presentaciones de sus productos.	0,15	2	0,3
Expansión del mercado de comida rápida.	0,20	3	0,6
Cada vez son más exigentes los gustos de los consumidores.	0,05	2	0,1
AMENAZAS			
Incremento de marcas competitivas.	0,20	4	0,8
Crisis económicas a nivel nacional e internacional.	0,15	3	0,45
Aumento de precios de las materias primas.	0,05	4	0,2
Leyes que impiden el desarrollo económico de la empresa.	0,10	3	0,3
TOTAL	1,00		3,05

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Perrazo, J. (2022)

El análisis arroja un resultado de 3,05, esto quiere decir que la empresa está direccionando bien sus objetivos para alcanzar las oportunidades que se le presenten y afrontar futuras amenazas que puedan afectar a la organización, está con una posición estable dentro de su ámbito externo.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- Una vez realizado el diagnóstico del manejo de cartera, tiempos de vencimiento y morosidad de la fábrica de Embutidos Bango se concluye que la gestión llevada a cabo por la empresa no garantiza que los valores por cobrar de clientes sean recaudados de forma adecuada, además, los montos que mantiene la empresa en cuentas por cobrar a clientes son considerables llegando a un nivel de morosidad del 57% para el año 2020 en relación al total de las ventas a crédito, afectando de manera directa la liquidez de la empresa. Los tiempos de vencimiento exceden los 60 días, factor que afecta la morosidad y se incrementa fácilmente.
- Finalmente se concluye que, al diseñar el sistema de recuperación de cartera para la empresa se consideraron la elaboración de políticas de cobranza, se generó un proceso para la calificación de clientes para otorgar crédito y de igual manera un proceso adecuado para la recuperación de cartera de crédito, mediante los cuales se pretende reducir considerablemente los valores de morosidad y evitar problemas de liquidez a la empresa.

4.2 Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa el uso del sistema de gestión para la recuperación de cartera elaborado por el investigador, en donde se podrá encontrar las políticas de cobro que están direccionadas a la situación actual de la empresa para mejorar la recuperación de valores y la disminución de la morosidad de la empresa, en donde se presentan flujogramas de fácil comprensión para llevar a cabo estos procesos en las operaciones de ventas a crédito.
- Finalmente se recomienda a la empresa tomar en cuenta la calificación de clientes óptimos para otorgamiento de crédito, esto respalda el cumplimiento de sus obligaciones. Las renegociaciones, extender tiempos de pago y evaluar opciones de pago en casos extraordinarios, lo va a poder realizar mediante el uso de las políticas de cobros propuesta en el sistema de recuperación de cartera realizado por el investigador en el presente proyecto integrador.

BIBLIOGRAFÍA

- Amaguaña Moreta, E. (Abril de 2021). *Repositorio Universidad Tecnica de Ambato*.
<https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/32938>
- Antúnez, V. I. (2016). *Sistemas integrados de gestión: de la teoría a la práctica empresarial*. Cuba: Cofin Habana(2).
<http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v10n2/cofin01216.pdf>
- Asamblea Nacional. (2019, 31 de diciembre). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI*. Registro oficial.
file:///C:/Users/jesyperrazo/OneDrive/Escritorio/NOVENO%20B/APLICACION%20C3%93N%20TRIBUTARIA/C%20C3%B3digo%20de%20la%20Produccion%20C3%B3n%202020%20(2).pdf
- Baena Paz, G. M. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F, México: Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/ereader/uta/40362?page=23>.
- Bohoslavsky, J. P. (2020). *Covid-19 y derechos humanos: la pandemia de la desigualdad*. Editorial Biblos.
<https://elibro.net/es/ereader/uta/163175?page=26>.
- Cevallos, J. (2017). Momentos difíciles para el textil ecuatoriano. *Gestión*, 35.
- Cillero, M. (2022). *manuel.cillero.es*.
<https://manuel.cillero.es/doc/metodologia/metrica-3/tecnicas/modelado-de-procesos-de-la-organizacion/>
- Código Tributario. (2019). *Registro Oficial*. Quito, Ecuador: La Comisión de Legislación y Codificación.
- Constituyente. (2008). *Constitución de la Republica del Ecuador*. Quito: Registro Oficial 449.
- Consultores de Sistemas de Gestión. (2021). *Consultores de Sistemas de Gestión. es*.
<https://www.consultoresdesistemasdegestion.es/sistemas-de-gestion/>
- Contabilidad Para Todos. (2018). *Analisis Financiero en las Empresas*.
<https://contabilidadparatodos.com/libro-analisis-financiero-en-las-empresas/>
- Coronel Hoyos, M. A. (2019). *Diseño de un modelo para la gestión de cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle*. Quito: Maestría en finanzas y gestión de riesgos , Universidad Andina Simón Bolívar, Área de Gestión. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6642/1/T2868-MFGR-Coronel-Dise%C3%B1o.pdf>
- Cortés Ruiz, L. (Enero de 2018). *Siigo.com*.
<https://www.siigo.com/blog/empresario/que-es-recaudo-de-cartera/>
- Davenport, T. (1993). *Process Innovation*. (H. B. Press, Ed.) Boston: 0875843662.
- eluniversocom. (8 de julio de 2017). Embutidos, consumo crece en el 14% y motiva las alertas de salud. *El Universo*.

<https://www.eluniverso.com/noticias/2017/07/08/nota/6268285/embutidos-consumo-crece-14-motiva-alertas-salud/>

- Escolme. (03 de noviembre de 2020). *Escolme*.
https://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/finaciero_cartera/ontenido_u4.pdf
- Espino García, M. G. (2015). *Fundamentos de auditoría*. México D.F, México: Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/ereader/uta/39417?page=21>
- Ferreira Freitas , A. (2019). *A influência dos riscos de liquidez e de crédito no processo de conversão das cooperativas de crédito rural em cooperativas de crédito de livre admissão: um estudo de caso* (Vol. 2). Revista de Contabilidad e Organizações.
<https://www.redalyc.org/pdf/2352/235217197009.pdf>
- García , Y., Reyes, L., & Carballo, C. (2009). *Ciencias Holguín*.
<https://www.redalyc.org/pdf/1815/181517990005.pdf>
- Guillén, E., & Peñafiel, L. (2018). *Modelos predictor de la morosidad con variables macroeconómicas*. (Vol. 11). Revista Ciencia UNEMI.
<http://cienciaunemi.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/viewFile/336/526>
- H. Congreso Nacional la Comisión de Legislación y Codificación. (2020, 29 de diciembre). *Ley de Régimen Tributario Interno*. Lexis.
- i Prat, M. B. (2004). *La toma de decisiones en la olrganización*. Barcelona, Spain: Editorial Ariel. <https://elibro.net/es/ereader/uta/48268?page=15>.
- Izar Landeta, J. M. (2016). *Contabilidad administrativa*. México, D.F: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
<https://elibro.net/es/ereader/uta/116361?page=10>.
- Jiménez Edeza, M., Castillo Burgos , M., Germán Báez , L. J., & Catañeda Ruelas, G. M. (jul/sep de 2020). Venta a granel de embutidos: una tendencia de comercialización asociada al riesgo de enfermedades trasmitidas por alimentos en Culiacán, México. *Revista mexicana de ciencias pecuarias*, 11(3), 849-850. <https://doi.org/https://doi.org/10.22319/rmcp.v11i3.5274>
- Li Bonilla, F. (2010). El valor económico agregado (EVA) en el valor del negocio. *Revista Nacional de Administración*, 55-70.
<https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/284/145>
- Lucero, K. (21 de febrero de 2021). Cuatro retos para la recuperación económica del Ecuador en 2021. *Revista Gestión*, 1.
<https://www.revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/cuatro-retos-para-la-recuperacion-economica-del-ecuador-en-2021>
- Martínez Ruíz , H. (2012). *Metodología de la investigación*. Cengage Learning.
<https://elibro.net/es/ereader/uta/39957?page=102>

- Milla Gutiérrez, A., & Martínez Pedrós, D. (2012). *Elección de estrategias*. Madrid, Spain: Ediciones Díaz de Santos.
<https://elibro.net/es/ereader/uta/62652?page=27>.
- Morales Castro, J. A., & Morales Castro, A. (2015). *Crédito y cobranzas*. México D.F, México: Grupo Editorial Patria.
<https://elibro.net/es/ereader/uta/39380?page=157>
- Moreno-Salamanca, A., & Pinzón Ríos, C. P. (2020). *Dirección empresarial: ¿cómo navegar en tiempos de crisis?* Universidad de la Sabana: INALDE Business Shool. <https://elibro.net/es/ereader/uta/165684?page=15>.
- Moreta, M. (20 de abril de 2021). La producción y venta del famoso jean de Pelileo disminuyen por la crisis. *El Comercio*.
- Muñoz, M. (2018). *¿La eficiencia del personal en las microfinanzas influye en la cartera vencida?* (Vols. VOL-22). Análisis Económico.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41305009>
- Noguera Garcia, M. (Octubre de 2012). *Slideshare.net*.
<https://es.slideshare.net/isamar0303/collaborative-systems-businessprocesses1011>
- Ordoñez de Carranza, R. E. (2015). *Procesos administrativos en la organización empresarial moderna*. Guayaquil, Ecuador: ULVR Universidad Laica Vicente Rocafuerte de la ciudad de Guayaquil.
<https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/rentabilidad-medic&servicessa.html>
- Peñafiel, L., & Camelli, G. (2020). *Vista de Coordinación de Políticas Económicas mediante el estudio de la Relación Dinámica-Macroeconómica de la cartera de morosidad de consumo del Ecuador en el periodo 2009-2019*. (Vol. 12). Revista Tecnológica ESPOL.
<http://rte.espol.edu.ec/index.php/tecnologica/article/view/722/412>
- Pineda Sanchez, L. (Marzo de 2020). *aunarcali.edu.co/revistas/*.
<https://aunarcali.edu.co/revistas/index.php/RDCES/article/view/110/77>
- Población García, F. J. (2013). *La gestión del riesgo en empresas industriales*. Collado Villalba, Madrid: Delta Publicaciones.
<https://elibro.net/es/ereader/uta/169700?page=23>.
- Primicias. (03 de abril de 2020). Las empresas enfrentan falta de liquidez por la emergencia sanitaria. *Primicias*.
<https://www.primicias.ec/noticias/economia/empresas-liquidez-emergencia-coronavirus-ecuador/>
- Quinotoa Agualongo, H. (Mayo de 2017). *Repositorio Universidad Técnica de Ambato*. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/25885>

- Ramirez Nárdiz, A., & Gonzáles García, A. (2020). *Análisis y reflexiones sobre el covid-19; pandemia y postpandemia*. J.M. BOSCH EDITOR.
<https://elibro.net/es/ereader/uta/174456?page=17>
- Ramírez Soriano, A. (2021). *Manual para actuar frente a la covid-19*. Marge Book.
<https://elibro.net/es/ereader/uta/172474?page=12>
- Robles Román, C. L. (2012). *Fundamentos de la administración financiera*. (E. Ma. Buendía López, Ed.) Viveros de la Loma, Tlanlnepan, México: RED TERCER MILENIO S.C. <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-49-Fundamentos-de-administracion-Financiera.pdf>
- Rodríguez Ardura, I. (2013). *Principios y estrategias de marketing*. Barcelona, Spain: Editorial UOC. <https://elibro.net/es/ereader/uta/56374?page=26>.
- Salazar Pasmíño, J. (Enero de 2020). *Repositorio Universidad Católica del Ecuador*.
<https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2945>
- Sentis Melendo, S. (1943). *bibliotecavirtual.unl.edu.ar*.
https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8443/bitstream/handle/11185/4490/RU064_07_A005.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sisa, M. (2020). *Modelo de gestión de crédito preventivo, para la administración de la cartera en n riesgo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina, del cantón Cumandá, provincia de Chimborazo y su incidencia en la rentabilidad*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13948/1/20T01316.pdf>
- Torres Morales, V. (2015). *Administración de ventas*. México D.F, México: Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/ereader/uta/39394?page=22>.
- Universidad de América. (24 de septiembre de 2018). *Importancia de los sistemas de gestión integrados para las organizaciones en términos de competitividad*. Retrieved 29 de diciembre de 2021, from <https://www.uamerica.edu.co/programas-academicos/posgrado/gerencia-de-la-calidad/importancia-de-los-sistemas-de-gestion-integrados-para-las-organizaciones-en-terminos-de-competitividad/#:~:text=%20Los%20Sistemas%20Integrados%20de%20Ge sti>
- Westreicher, G. (Abril de 2020). *Economipedia*.
<https://economipedia.com/definiciones/cobranza.html>
- White, S. A., & Miers, D. (2009). *Guía de referencia y modelado BPMN*. Florida, USA: Future Strategies Inc. <https://users.dcc.uchile.cl/~nbaloian/DSS-DCC/Software/ModeladoBPMN.pdf>
- Yucra Sotomayor, D. (2021). *Somoslibres.org*.
http://www.somoslibres.org/bpm/proceso_2.pdf

ANEXOS

Anexo 1.- Cuestionario



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



Encuesta dirigida al Gerente de la empresa, Personal del Área Administrativa y Empleados de la fábrica de Embutidos Bango de la ciudad de Pelileo.

Objetivo: Diseñar un sistema de gestión para la recuperación de cartera en tiempos de pandemia por COVID-19 en la fábrica de Embutidos Bango de la ciudad de Pelileo en el año 2020.

Instrucciones:

- Lea detenidamente las preguntas y conteste con la mayor sinceridad.
- Marque con una X la respuesta que usted considere, una sola opción.

CUESTIONARIO DE ENCUESTA

Pregunta 1.- ¿Existen en la empresa políticas definidas que determinen el proceso para otorgar crédito a los clientes?

RESPUESTAS		NÚMERO DE RESPUESTAS
OPCIONES	SI	
	NO	
TOTAL		

Pregunta 2.- ¿Cuenta la empresa con un manual de políticas y procedimientos específicamente para la recuperación de cartera de crédito?

RESPUESTAS		NÚMERO DE RESPUESTAS
OPCIONES	SI	
	NO	
TOTAL		

Pregunta 3.- ¿Las obligaciones con proveedores son atendidas con eficiencia?

RESPUESTAS		NÚMERO DE RESPUESTAS
OPCIONES	SI	
	NO	
TOTAL		

Pregunta 4.- ¿Se han realizado capacitaciones en la empresa, al personal, con temas relacionados al manejo de las cuentas por cobrar?

RESPUESTAS		NÚMERO DE RESPUESTAS
OPCIONES	Siempre	
	Casi siempre	
	Pocas veces	
	Nunca	
TOTAL		

Pregunta 5.- ¿Considera usted que es necesaria la implementación de políticas que permitan a la empresa un mejor control y valores menores en lo relacionado con morosidad en la cartera de clientes?

RESPUESTAS		NÚMERO DE RESPUESTAS
OPCIONES	SI	
	NO	
TOTAL		

Pregunta 6.- ¿Antes de realizar una compra a proveedores, la empresa considera que los plazos de pago sean mayores a los que se otorga a los clientes?

RESPUESTAS		NÚMERO DE RESPUESTAS
OPCIONES	Siempre	
	Casi siempre	
	Pocas veces	
	Nunca	
TOTAL		

Pregunta 7.- De las siguientes opciones, ¿cuál considera usted que es la más apropiada para aplicarla en la recuperación de cartera de clientes?

RESPUESTAS		NÚMERO DE RESPUESTAS
OPCIONES	Visita a clientes	
	Llamadas telefónicas	
	Envío de estados de deuda mensuales	
	Gestor de cobranzas	
TOTAL		

Pregunta 8.- Para el año 2020, ¿la empresa contaba con un sistema contable?

RESPUESTAS		NÚMERO DE RESPUESTAS
OPCIONES	SI	
	NO	
TOTAL		

Pregunta 9.- Según su criterio, ¿en qué período de tiempo se concentra la mayor parte de morosidad de cartera de clientes?

RESPUESTAS		NÚMERO DE RESPUESTAS
OPCIONES	1-10 días	
	11-20 días	
	21-30 días	
	30 o más días	
TOTAL		

Pregunta 10.- Para otorgar crédito a clientes, ¿la empresa toma en cuenta el tipo de mercadería que adquieren los clientes?

RESPUESTAS		NÚMERO DE RESPUESTAS
OPCIONES	SI	
	NO	
TOTAL		

Pregunta 11.- ¿Usted conoce los riesgos a los que se enfrenta la empresa al momento de otorgar crédito a sus clientes?

RESPUESTAS		NÚMERO DE RESPUESTAS
OPCIONES	SI	
	NO	
TOTAL		

Pregunta 12.- ¿Cree usted que el hecho de que la empresa tenga valores altos en cartera vencida sea un riesgo para la empresa?

RESPUESTAS		NÚMERO DE RESPUESTAS
OPCIONES	SI	
	NO	
TOTAL		

Pregunta 13.- ¿Es de su conocimiento que la empresa haya sufrido pérdidas económicas a causa de la cartera vencida de clientes?

RESPUESTAS		NÚMERO DE RESPUESTAS
OPCIONES	SI	
	NO	
TOTAL		

Pregunta 14.- ¿La empresa estudia las garantías de crédito de los clientes al momento de conceder créditos?

RESPUESTAS		NÚMERO DE RESPUESTAS
OPCIONES	SI	
	NO	
TOTAL		

Pregunta 15.- Según su criterio, ¿qué tipo de garantías de crédito la empresa debería analizar al momento de otorgar crédito a clientes?

RESPUESTAS		NÚMERO DE RESPUESTAS
OPCIONES	Garantías documentales	
	Garantías personales	
	Garantías prendarias	
TOTAL		

Pregunta 16.- Según su criterio, ¿cree usted que la pandemia por COVID-19 afectó el proceso de recuperación de cartera de clientes por parte de la empresa?

RESPUESTAS		NÚMERO DE RESPUESTAS
OPCIONES	SI	
	NO	
TOTAL		

Pregunta 17.- Según su criterio, ¿cómo calificaría la gestión de la empresa en el proceso de recuperar valores de cartera de clientes?

RESPUESTAS		NÚMERO DE RESPUESTAS
OPCIONES	Excelente	
	Muy bueno	
	Bueno	
	Regular	
	Deficiente	
TOTAL		

Pregunta 18.- ¿Se han planteado procesos legales o judiciales para recuperar valores de cartera de crédito a clientes por parte de la empresa?

RESPUESTAS		NÚMERO DE RESPUESTAS
OPCIONES	SI	
	NO	
TOTAL		

Pregunta 19.- ¿Con qué frecuencia se lleva a cabo un monitoreo y seguimiento a las cuentas por cobrar de parte de la empresa?

RESPUESTAS		NÚMERO DE RESPUESTAS
OPCIONES	Diario	
	Mensual	
	Trimestral	
	Semestral	
	Anual	
	No evalúa	
TOTAL		

Pregunta 20.- ¿Cuál de las siguientes opciones cree usted que es una causa que permitan que el cliente no cancele valores de su deuda con la empresa?

RESPUESTAS		NÚMERO DE RESPUESTAS
OPCIONES	La empresa no envía estados de cuenta	
	No se notifica vencimiento de fechas de pago	
	Se aplazan los compromisos de pago	
	No se realiza seguimiento de valores por cobrar	
TOTAL		

Anexo 2.- Certificado RUC de la empresa



Certificado
Registro Único de Contribuyentes

Apellidos y nombres		Número RUC
PERRAZO YAGUAR LUIS JACINTO		1802554707001
Estado	Régimen	Artesano
ACTIVO	RIMPE - EMPRENDEDOR	No registra
Fecha de registro	Fecha de actualización	
16/02/2004	11/04/2016	
Inicio de actividades	Reinicio de actividades	Cese de actividades
16/02/2004	No registra	No registra
Jurisdicción		Obligado a llevar contabilidad
ZONA 3 / TUNGURAHUA / SAN PEDRO DE PELILEO		SI
Tipo	Agente de retención	Contribuyente especial
PERSONAS NATURALES	SI	NO

Domicilio tributario

Ubicación geográfica

Provincia: TUNGURAHUA **Cantón:** SAN PEDRO DE PELILEO **Parroquia:** GARCIA MORENO (CHUMAQUI)

Dirección

Barrio: CASERIO PAMATUG **Calle:** VIA A PAMATUG **Número:** 707 **Intersección:** VEINTE Y CUATRO DE MAYO **Referencia:** ATRAS DEL INSTITUTO SUPERIOR PELILEO

Medios de contacto

Teléfono trabajo: 032830536 **Celular:** 0999497153 **Email:** embutidosbango-1@hotmail.com

Actividades económicas

• C10102201 - FABRICACIÓN DE PRODUCTOS CÁRNICOS: SALCHICHAS, SALCHICHÓN, CHORIZO, SALAME, MORCILLAS, MORTADELA, PATÉS, CHICHARRONES FINOS, JAMONES, EMBUTIDOS, ETCÉTERA. INCLUSO SNACKS DE CERDO.

Establecimientos

Abiertos

1

Cerrados

1

Obligaciones tributarias

- 1011 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES
- 2021 - DECLARACIÓN SEMESTRAL IVA
- 1031 - DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO

i Las obligaciones tributarias reflejadas en este documento están sujetas a cambios. Revise periódicamente sus obligaciones tributarias en www.sri.gob.ec.

Apellidos y nombres
PERRAZO YAGUAR LUIS JACINTO

Número RUC
1802554707001

Números del RUC anteriores

No registra



Código de verificación: CATRCR2022002632906
Fecha y hora de emisión: 15 de noviembre de 2022 18:10
Dirección IP: 45.173.230.102

Validez del certificado: El presente certificado es válido de conformidad a lo establecido en la Resolución No. NAC-DGERCGC15-0000217, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial 462 del 19 de marzo de 2015, por lo que no requiere sello ni firma por parte de la Administración Tributaria, mismo que lo puede verificar en la página transaccional SRI en línea y/o en la aplicación SRI Móvil.

Anexo 3.- Entrevista al gerente de la empresa



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



Entrevista dirigida al Gerente de la empresa.

Objetivo: Conocer el estado actual de la empresa con relación a las cuentas por cobrar y sus procesos de recuperación de valores.

Entrevistado: Ing. Luis Perrazo

Día: 08/10/2021

Hora: 15:00 pm

Entrevista:

1.- ¿Cuál es el proceso que tiene implementada la empresa para determinar si se otorga o no crédito a sus clientes?

La persona que decide a quien se debe otorgar crédito es el gerente, lo hace de manera no muy técnica únicamente después de mantener una conversación con el cliente no establece fechas máximas de pago y tampoco genera un documento que acredite la obligación del cliente con la empresa, no investiga datos del clientes y tampoco hace un seguimiento de saldos ya que, después de la primera venta a crédito, existen pagos por parte de los clientes como abono a la cuenta dejando siempre un saldo que con el tiempo se vuelve grande y difícil de recuperar.

2.- ¿Cuáles son las estrategias que maneja la empresa actualmente para recuperar valores de cartera de clientes?

Actualmente el manejo de cartera de clientes es básico y se lo hace de la siguiente manera; receptamos el pedido del cliente y se lo prepara, se lo entrega y se anota en su respectivo cuaderno, ya que, cada cliente tiene un cuaderno de compras. Al llegar el siguiente pedido el cliente abona a la cuenta anterior, pero por lo general, no cancela el total y por ello se viene acumulando valores de cartera de clientes altos, pero como siguen realizando pedidos la empresa no duda en seguirle vendiendo ya que, aunque no cancela todo, es efectivo que ingresa a la empresa.

3.- ¿Cómo afectó la pandemia por COVID-19 a los cobros de cartera de clientes para su empresa?

Como no se podía distribuir el producto fácilmente las ventas y pedidos disminuyeron considerablemente, y lo poco que se vendía a los compradores mayoristas se lo hacía a crédito, en cierto punto no se lograba recuperar el pago ni del 30% del total del pedido. Nos golpeó duro ya que, como forma de no perder tanta liquidez se les empezó a quitar el crédito y únicamente se llevaban el producto de contado, era en menor volumen, pero había que garantizar la liquidez de la empresa en lo que más se pueda.

4.- ¿La empresa para el año 2020 contaba con un programa informático contable que le permita mantener de manera digital la información de saldos por cobrar a clientes?

No, la empresa no había adquirido ningún programa contable o algo parecido, únicamente se manejaba en cuadernos en donde se tenían registradas las ventas y abonos a los saldos dados en crédito. No se los actualizaba de manera periódica lo cual no permite tener un saldo total real de lo que nos estaban debiendo a la fecha.

5.- ¿Se emiten reportes de saldo y se los envía a los clientes de manera periódica?

No, cuando los clientes abonaban se disminuía el valor al total de la venta anterior, pero, como por lo general no cancelaban el total, los saldos no se los tenía tan en cuenta y esos saldos son los que hacían crecer el valor de la deuda de manera más rápida.