



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

**Tema:** "Optimización del proceso de créditos y cobranzas en una empresa comercializadora de productos de consumo masivo. Caso de Estudio Exproalim del Cantón Ibarra, periodo 2020."

Previo a la obtención del título de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría CPA

**Autoras:**

Diana Karolina Castro Pizanán

Sisa Estefani Flores Gualapuro

**Tutora:**

Msc. María Gabriela Arciniegas Romero

Ibarra- Ecuador

2022

## Índice

<b>Aprobación de Trabajo de Integración Curricular</b> .....	Error! Bookmark not defined.
<b>Acta de Cesión de Derechos del Trabajo de Integración Curricular</b> .	Error! Bookmark not defined.
<b>Dedicatoria</b> .....	<b>8</b>
<b>Agradecimiento</b> .....	<b>10</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>12</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>13</b>
<b>Unidad 1. Descripción del Caso</b> .....	<b>14</b>
<b>1.1 Introducción</b> .....	<b>14</b>
1.2 Planteamiento del problema .....	15
1.2.1 Descripción del Problema .....	15
1.2.2 Delimitación del Problema .....	17
1.2.3 Formulación del Problema .....	17
<b>1.3 Justificación</b> .....	<b>18</b>
<b>1.4 Objetivos</b> .....	<b>19</b>
<i>Objetivo General</i> .....	19
<i>Objetivos Específicos</i> .....	19
<b>Unidad 2 Marco Referencial</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1 Estado del Arte de la Gestión de Crédito y Cobranza</b> .....	<b>20</b>
<b>2.2 Marco Teórico</b> .....	<b>24</b>
2.2.1 Crédito y Cobranzas .....	24
2.2.2 Crédito.....	24
2.2.2.1 Concepto. ....	24
2.2.2.2 Políticas de Crédito. ....	24
2.2.2.3 Tipos de Crédito.....	25
2.2.2.4 Condiciones de Crédito.....	26
2.2.2.5 Instrumentos de Crédito.....	26
2.2.2.6 Riesgo de Crédito. ....	27
2.2.2.7 Cuentas por Cobrar .....	27
2.2.2.8 Índices de Liquidez .....	27
2.2.3 Cobranza.....	28
2.2.3.1 Definición.....	28
2.2.3.2 Importancia. ....	29
2.2.3.3 Métodos de Cobro. ....	29
2.2.3.4 Tipos de Políticas de Cobranza. ....	30
2.2.3.5 Control de prevención.....	31

2.2.3.6 Cartera Vencida.....	31
2.2.3.7 Indicadores de Gestión (KPI).....	32
2.2.2.4 Planificación Estratégica.....	33
2.2.2.5 Balanced Score Card.....	34
2.2.2.5.1 Definición.....	34
2.2.2.5.2 Función.....	34
<b>2.3 Marco Legal .....</b>	<b>35</b>
2.3.1 Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) .....	35
2.3.2 Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) .....	35
<b>2.4 Marco Técnico Legal .....</b>	<b>37</b>
2.4.1 Control Interno.....	37
2.4.2 Los 17 Principios del Control Interno.....	38
<b>2.5 Marco Institucional .....</b>	<b>39</b>
2.5.1 Código de Comercio .....	39
2.5.2 Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI).....	40
2.5.3 Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI).....	40
2.5.4 Obligaciones Tributarias .....	41
<b>Unidad 3. Metodología.....</b>	<b>43</b>
<b>3.1 Marco Metodológico.....</b>	<b>43</b>
3.1.1 Enfoque.....	43
3.1.2. Métodos.....	44
3.1.3. Técnicas.....	45
3.1.4. Instrumentos.....	46
<b>Unidad 4. Diseño del estudio de Caso .....</b>	<b>48</b>
<b>4.1 Recolección de la Información .....</b>	<b>48</b>
<b>4.2 Análisis de la Información .....</b>	<b>49</b>
<b>4.3 Informe del Estudio de Caso .....</b>	<b>49</b>
<b>4.4 Propuesta.....</b>	<b>58</b>
Estrategia 1.- Organigrama para el área de crédito y cobranza .....	58
Estrategia 2. Proceso de crédito y cobranza.....	58
Estrategia 3.- Matriz de Crédito .....	66
Estrategia 4.- Matriz de Cobranza .....	67
Estrategia 5.- Matriz de Cartera Vencida .....	68
Estrategia 6.- Políticas de Control Interno para la provisión de cuentas Incobrables ...	69
Estrategia 7.- Herramienta de Mitigación de Riesgos Balanced Score Card.....	69
<b>Conclusiones .....</b>	<b>70</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>71</b>

<b>Bibliografía</b> .....	<b>72</b>
<b>Referencias Bibliográficas</b> .....	<b>75</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>76</b>
Anexo 1. Balance General.....	76
Anexo 2. Cartera Vencida.....	77
Anexo 3. Formato información general de la comercializadora .....	77
Anexo 4. Formato para el departamento de crédito .....	78
Anexo 5. Formato para el departamento de cobranza .....	79
Anexo 6. Formato para el área contable.....	80
Anexo 7. Reporte de URKUND.....	81



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

### AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

#### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

Datos de Contacto			
Cédula De identidad:	1002831381		
Apellidos y nombres:	Castro Pizanán Diana Karolina		
Dirección:	Ibarra, calle Miguel Sánchez y Carlos Proaño		
Email:	dkcastrop@utn.edu.ec		
Teléfono Fijo:	585214	Teléfono Móvil:	0958893934

Datos de Contacto			
Cédula De identidad:	1002904397		
Apellidos y nombres:	Flores Gualapuro Sisa Estefani		
Dirección:	Cotacachi, calle Pedro Moncayo y Modesto Peñaherrera		
Email:	sefloresg@utn.edu.ec		
Teléfono Fijo:	2915577	Teléfono Móvil:	0983153530

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	Optimización del proceso de créditos y cobranzas de una comercializadora de productos de consumo masivo. Caso de estudio Exproalim, periodo 2020.
AUTOR (ES):	Castro Pizanán Diana Karolina y Flores Gualapuro Sisa Estefani.
FECHA: DD/MM/AAAA	15/07/2022
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	Licenciatura en Contabilidad y Auditoría CPA
ASESOR /DIRECTOR:	Msc. María Gabriela Arciniegas Romero

## 2. CONSTANCIAS

Las autoras manifiestan que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que son los titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los días 15 días del mes de julio del 2022.

### AUTORAS:



.....

Diana Karolina Castro Pizán



.....

Sisa Estefani Flores Gualapuro

## CERTIFICACIÓN

### INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

En mi calidad de director de Integración Curricular, presentado por las egresadas Diana Karolina Castro Pizán y Sisa Estefani Flores Gualapuro, para optar por el Título de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría CPA, cuyo tema es: Optimización del proceso de créditos y cobranzas de una comercializadora de productos de consumo masivo. Caso de estudio Exproalim, periodo 2020. Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 15 días del mes de julio del 2022.



Msc. María Gabriela Arciniegas Romero

C.I. 1717245110

## **Dedicatoria**

A mi padre celestial por que le me ha dado la fortaleza y sabiduría para continuar cuando estaba a punto de desfallecer, el me mostro el camino adecuado y por ello con toda la humildad de mi corazón dedico mi trabajo a Dios.

De igual manera, dedico este trabajo a mi madre Anita María que ha sabido guiarme y formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores los que me han ayudado a seguir adelante en los momentos más difíciles.

A mi hermana Anita Castro y a Juanito Andrade que siempre han estado junto a mi brindándome su apoyo y en muchas ocasiones poniéndose en el lugar de madre y padre para mí.

A mi sobrino Jhostyn Andrade que pese a su edad el me brindo su ayuda en momentos vitales de mi carrera.

A mi padrino que ha estado a lo largo de mi carrera al pendiente de mi formación académica.

A mi tía Auri, tía Geovana, tío Manuel, tío Humberto, primo Vini que siempre creyeron mí y en mi capacidad de lograr mi meta alcanzada.

A mi amiga del alma Elizabeth Endara, que a pesar de la distancia siempre ha estado pendiente de mí.

A mi amigo Eduardo Estévez que ha estado ahí con su apoyo incondicional, pese a las dificultades que se presentaron, no me dejo sola.

Y a mis compañeras y compañero de aula Nina Ramos, Tatiana Mira y Lenin Valencia que, gracias a su compañerismo y aporte de conocimientos, hicieron de esta experiencia una de las más especiales e inolvidables.

## **Dedicatoria**

Este trabajo está dedicado a:

A Dios por permitirme culminar con éxito mi anhelada carrera, por darme salud, fortaleza e iluminar mi mente para alcanzar mis objetivos

A mis padres María y Luis quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, les agradezco por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo, valentía, constancia y perseverancia. Son mi motivo para superarme cada día.

A mis hermanos por su cariño y apoyo incondicional que me han brindado durante todo este proceso, gracias por estar conmigo en todo momento.

A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y me acompañan en cada uno de mis sueños y metas.

## **Agradecimiento**

Quiero expresar mi gratitud eterna a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y guía mi camino siempre con su amor.

De igual manera mis agradecimientos a la Universidad Técnica del Norte, a toda la carrera de Contabilidad, a mis profesores en especial al Dr. Vinicio Sarauz, Dra. Gloria Aragón y Dra. María de los Ángeles Torres, quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional, gracias a cada una de ustedes por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad.

Así como también, quiero agradecer a mi tutora Msc. María Gabriela Arciniegas, quien, con sus conocimientos y apoyo, me guió a través de cada una de las etapas de este proyecto para lograr los resultados alcanzados.

Quiero agradecer a mi madre Anita María, a mi hermana Anita y a mi Cuñado Juanito Andrade, por todo su apoyo incondicional brindado hacia mi persona, por todo ese afecto y cariño a lo largo de este tiempo de mi formación profesional.

Por último, quiero agradecer a toda mi familia y compañeras por apoyarme aun cuando mis ánimos decaían. En especial, quiero hacer mención de mis amigos y amigas, que siempre estuvieron ahí para darme palabras de apoyo y un abrazo reconfortante para renovar energías.

Muchas gracias a todos.

## **Agradecimiento**

En primera instancia, agradezco a Dios por darme las fuerzas suficientes por seguir adelante, a la Universidad Técnica del Norte por el apoyo constante mediante los docentes que me inculcaron todos sus conocimientos en cuanto a mi formación profesional, a mi tutora Msc. María Gabriela Arciniegas que siempre brindó su asesoría sobre cómo mejorar este trabajo, a mis padres, mis hermanos y familiares que me han brindado su apoyo en todo momento.

## Resumen

El presente estudio de caso tiene como propósito realizar un análisis y evaluación del proceso de crédito y cobranza de la comercializadora Exproalim, con el fin de determinar el nivel de optimización de sus actividades y su efecto en la liquidez; en tal virtud, se inició conociendo su historia, procesos administrativos y financieros de las diferentes funciones realizadas en la misma área. Para cumplir este cometido se ha trabajado sistemáticamente en el desarrollo de cuatro unidades, las cuales se exponen a continuación:

En la primera unidad se plantea el problema, el cual se fundamenta en la falta de normativas y de una estructura organizacional que dirija las actividades de cada proceso, también se plantean los objetivos, mismos que serán los referentes para la correcta ejecución de toda la investigación.

En la segunda unidad se construye el marco referencial, el cual contiene los fundamentos teóricos conceptuales, en tal virtud, se recopila con ayuda del método bibliográfico, conociendo las principales concepciones de políticas de crédito, instrumentos de crédito, índice de liquidez, cobranza, métodos de control entre otros, con el objetivo de incrementar los propios conocimientos y estar en la capacidad de formular análisis objetivos de los temas referentes.

En la tercera unidad se diseña la metodología de la investigación la cual contiene los enfoques, método, técnicas e instrumentos que se utilizaron para la recopilación de información, resaltante que al tratarse de un estudio de caso la observación de campo fue la principal herramienta para conocer la situación actual de la empresa y conocer su problemática relacionada a los procesos de crédito y cobranza.

En la cuarta unidad se plasma la redacción de la información, donde se da a conocer de manera retrospectiva los datos de la empresa, sus inicios, personal que labora y los procesos realizados, llegando a conocer que las estrategias que maneja la entidad en el área de crédito y cobranza no son adecuadas.

Al finalizar la unidad se presenta una propuesta para que la empresa "Exproalim" mejore su desempeño financiero, la recaudación de las cuentas por cobrar y su liquidez que le permitan avanzar de manera más sostenida en el mercado actual.

**Palabras claves:** crédito, cobranza, procesos, liquidez, recaudación

## **Abstract**

The purpose of this case study is to make a diagnosis of the current situation of Exproalim, knowing its history, administrative processes and activities carried out in the area of credit and collection. In order to accomplish this task, we have worked systematically in the development of four units, which are described below:

In the first unit the problem is stated, which is based on the lack of regulations and an organizational structure that directs the activities of each process, also the objectives are stated, which will be the references for the correct execution of the entire investigation.

In the second unit the referential framework is built, which contains the conceptual theoretical foundations, in such virtue, it is compiled with the help of the bibliographic method, knowing the main conceptions of credit policies, credit instruments, liquidity index, collection, control methods among others, with the objective of increasing the own knowledge and being in the capacity to formulate objective analysis of the referring subjects.

In the third unit, the research methodology is designed, which contains the approaches, method, techniques and instruments that were used for the collection of information, highlighting that since it is a case study, field observation was the main tool to know the current situation of the company and to know its problems related to the credit and collection processes.

In the fourth unit, the information is presented in a retrospective way, where the data of the company, its beginnings, its personnel and the processes carried out are presented in a retrospective way, and the strategies that the company manages in the area of credit and collection are not adequate.

At the end of the unit a proposal is presented for the company "Exproalim" to improve its financial performance, the collection of accounts receivable and its liquidity that will allow it to advance in a more sustained manner in the current market.

## **Unidad 1. Descripción del Caso**

### **1.1 Introducción**

Las empresas dedicadas a la comercialización de especies están catalogadas en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, de acuerdo a los estudios realizados por Tapia Anchundia (2019) este tipo de negocios tiene altos índices de cartera vencida, cuya "Realidad se genera principalmente por un insuficiente análisis de sus políticas de crédito y la falta de control y vigilancia de la cartera, dando como resultado un incremento de morosidad por parte de sus clientes" (pág. 12).

Según Ocas & Vásquez (2019), en su obra afirman que "Las cuentas por cobrar son un factor clave para cualquier negocio, pues un mal manejo de este puede llevar a una empresa a quebrar" (p.4). Por ello, tener un control adecuado de los clientes deudores y un sistema de cobranza efectivo, ayuda a las empresas a cumplir con sus objetivos, a reducir el índice de cartera vencida, así como también mejorar el proceso de otorgamiento de crédito a sus clientes.

Esta situación se identifica en el negocio de la Ing. Belén Estefanía Álvarez propietaria de Exproalim (Especias y Productos Alimenticios) con número de Ruc 0401640040001, dedicada a la venta al por mayor de especias, cuyo funcionamiento empezó en el 2014, hoy en día ofrece sus productos en la zona norte del país buscando obtener rentabilidad, sin embargo, actualmente el establecimiento se ve afectado por la ausencia de políticas y procedimientos de crédito y cobranza, la falta de provisión de cuentas incobrables y un desconocimiento de información del cliente, lo que ha provocado que tenga un problema en su liquidez.

Ciertamente frente al problema encontrado, se ha propuesto diseñar un plan estratégico de crédito y cobranzas basado en estrategias que enmarcan políticas y procedimientos alineados al COSO I y sus 17 principios, así como también la aplicación del método de provisión de cuentas incobrables según lo establece la Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI), Art.10 Núm. 11, los cuales permiten enlazar estrategias y objetivos enfocados en tres áreas tales como: desempeño financiero, conocimiento del cliente y procesos internos, logrando cumplir los objetivos planteados por el negocio.

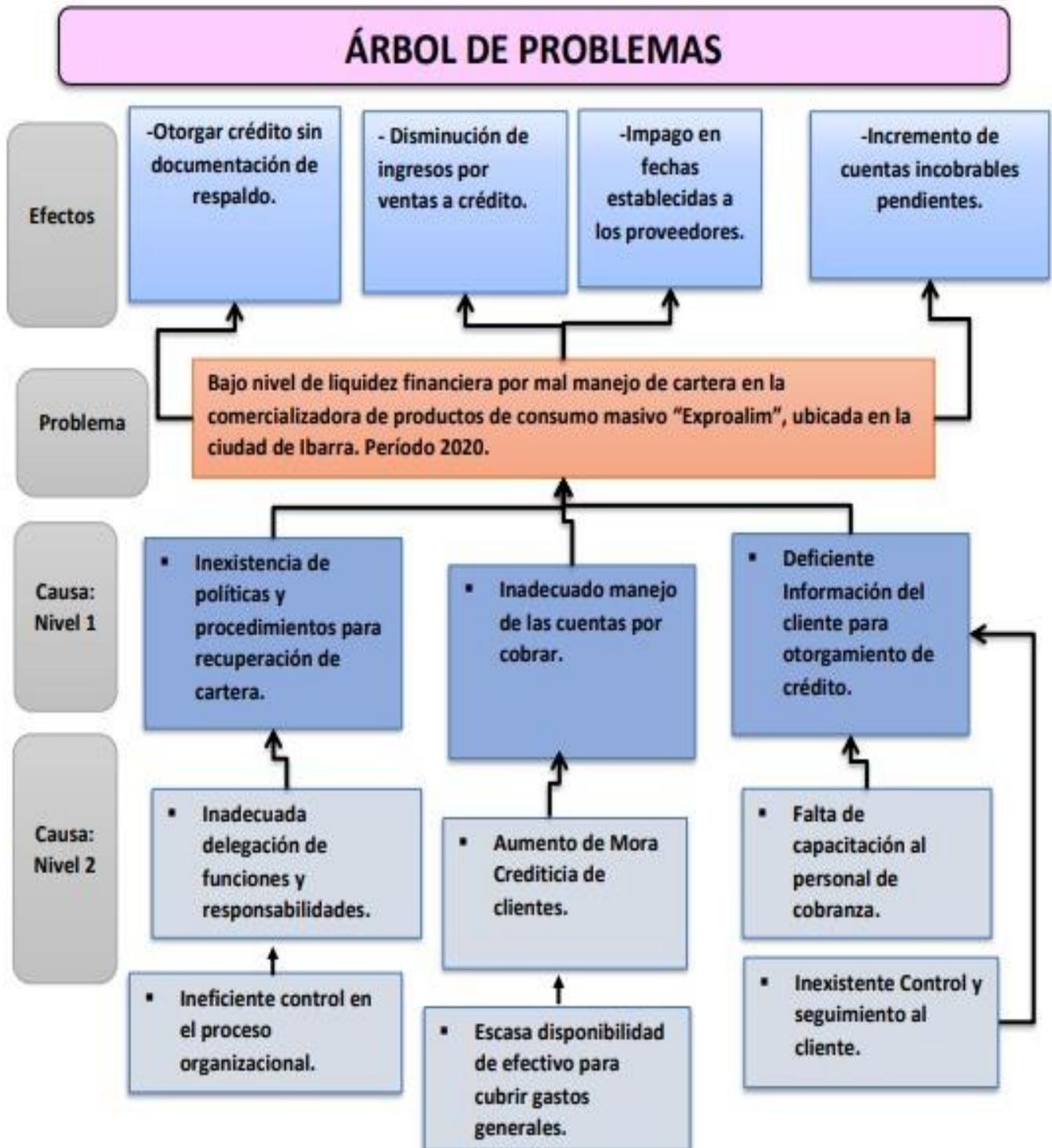
## **1.2 Planteamiento del problema**

### **1.2.1 Descripción del Problema**

El problema que se observó en Exproalim es el déficit de efectivo, causado por la inexistencia de políticas y procedimientos para recuperación de cartera, el inadecuado manejo de las cuentas por cobrar y la deficiente información del cliente al momento de otorgar un crédito.

Una eficiente administración en la cobranza de cartera, por lo general nos permite obtener una liquidez esperada en el negocio. En este sentido (Lozano & Luna, 2017) consideran que un proceso oportuno de las cuentas por cobrar contribuye a la obtención del efectivo.

### 1.2.1.1 Árbol de Problemas.



### **1.2.2 Delimitación del Problema**

**Campo:** Administrativo - Financiero

**Área:** Crédito y Cobranzas

**Aspectos:** Recuperación de cartera

**Delimitación Espacial:** Comercializadora Exproalim en la ciudad de Ibarra

**Delimitación Temporal:** Periodo 2020

### **1.2.3 Formulación del Problema**

“Bajo nivel de liquidez financiera por mal manejo de cartera en la comercializadora de productos de consumo masivo “Exproalim”, ubicada en la ciudad de Ibarra. Periodo 2020”

### **1.3 Justificación**

El presente estudio de caso propone el diseño de políticas y procedimientos alineados al COSO I y II, cuya normativa es internacional y permite desarrollar de manera eficiente y efectiva sistemas de control interno que se adapten a los cambios del entorno. Así como también, la aplicación del método de provisión de cuentas incobrables según lo establece la LRTI. Ahora bien, todas estas propuestas realizadas son muy importantes para que Exproalim cuente con un manejo apropiado en el área de crédito y cobranzas.

En la actualidad de acuerdo a lo investigado, a nivel nacional las empresas que se dedican a la comercialización deben contar con políticas y procedimientos bien definidos, que permitan a la propia entidad ser efectivos al momento de realizar el cobro de cartera.

Una vez desarrollado el estudio de caso, se reconoce como necesario el diseño de estrategias pertinentes orientadas a reducir el índice de cartera vencida, así como también llevar el registro de provisión de cuentas incobrables y la identificación de riesgos al momento de otorgar un crédito para la comercializadora "Exproalim".

Este proyecto da un aporte a la optimización de procesos de crédito y cobranzas del área de cartera, por ende, a mejorar la recaudación de las cuentas pendientes por cobrar en las fechas estipuladas a la hora de pactar el crédito con el cliente.

## 1.4 Objetivos

### ***Objetivo General***

- ✚ Optimizar el proceso de crédito y cobranzas en Exproalim con el objeto de mejorar su gestión y desempeño.

### ***Objetivos Específicos***

- ✚ Diagnosticar las condiciones actuales y desempeño del proceso de crédito y cobranzas.
- ✚ Analizar los resultados de la evaluación del proceso de crédito y cobranzas con base en el marco normativo.
- ✚ Diseñar una propuesta de mejora del proceso de crédito y cobranzas y estrategias para mejorar su desempeño.

## **Unidad 2 Marco Referencial**

El crédito en una estrategia de venta que muchos negocios utilizan con el objetivo de captar y mantener clientes. La administración de créditos y cobranzas se considera uno de los procesos más complejos de realizar, sobre todo cuando no tienen bien definido sus políticas y procedimientos crediticios, conllevando en muchos de los casos a grandes pérdidas por morosidad de cartera.

A continuación, se presenta un análisis de las distintas posiciones teóricas sobre el objeto de investigación para el presente caso de estudio.

### **2.1 Estado del Arte de la Gestión de Crédito y Cobranza**

A nivel internacional Medina Llatas (2018), en su artículo científico "Diseño de Políticas de Crédito y Cobranzas para la comercializadora Hermanos Muñoz S.A.C" desarrollado en Perú señala, como objetivo principal la implementación de políticas de crédito y cobranzas las cuales son: la evaluación de crédito, las referencias comerciales y personales, el carácter estacional y el volumen de ventas, con la finalidad de minimizar los riesgos y maximizar la liquidez. Para el desarrollo de la investigación se utilizó una metodología con enfoque cualitativo, mediante la aplicación de fichas de observación al área de crédito y cobranza, donde determinaron que hay deficiencias al momento de otorgar un crédito y recuperarlo. Concluyendo, estas políticas deben ser aplicadas con el fin de alcanzar un adecuado manejo de cartera de la empresa.

Así también Viloría & Zapata (2018) en su investigación "Manual de Normas y Procedimientos contables para el área de cuentas por cobrar de la Empresa M.C.H., C. A", manifiestan la importancia de implementar en las microempresas de Bolivia, políticas de control interno alineados al COSO I, con el fin de mejorar el cumplimiento de los procesos involucrados en dicha área para el desarrollo eficaz de sus objetivos. A través de su trabajo de investigación, concluyeron que el 29% de las empresas si aplican políticas de control, el 56% no las aplican, de igual forma, el 15% las desconocen. Por tanto, mencionan que la aplicación de estas normas es fundamental para una gestión eficaz, que aportará a promover el control administrativo en la organización.

En su artículo “El impacto del crédito y la cobranza en las utilidades” Izar Landeta & Ynzunza Cortés (2017) mencionan que en su estudio se aplicó una metodología cuantitativa y cualitativa, con el fin de determinar la importancia de una política de crédito y cobranza en las empresas mexicanas, de hecho, estas deben cumplir 3 reglas básicas, la primera se refiere a los términos de venta, que pueden ser al contado o a crédito, la segunda el análisis de crédito, donde se determina quienes resultan ser sujetos de crédito y quienes no y por último, se debe establecer los mecanismos y plazos de cobro de cartera. Por consiguiente, se dio un seguimiento al proceso de crédito y cobranza para garantizar de esta manera que los pagos de los clientes se realicen conforme a lo establecido.

En su estudio “Ratios de liquidez y cuentas por cobrar: análisis comparativo de las empresas del sector lácteo que cotizan en la bolsa de valores de Lima” realizado por Vásquez Villanueva et al. (2021) exponen que para analizar las cuentas por cobrar y la liquidez de los negocios peruanos, se empleó una metodología descriptiva con corte trasversal, donde se realizó un análisis documental los estados financieros anuales en consecuencia se obtuvo información concisa de periodos anteriores y sobre esta base se calcularon indicadores de liquidez tales como: prueba acida, razón corriente y razón de liquidez, con el fin de medir su capacidad de pago para hacer frente a sus obligaciones y deudas a corto plazo. Se concluyó que la baja liquidez se debe a que no se cuenta con estrategias específicas en el proceso de crédito y cobranzas.

En el ámbito nacional García Zambrano et al. (2019) argumentan en su artículo “Control interno a la gestión de créditos y cobranzas en la empresa PRONACA” que para determinar el nivel de riesgo y confianza de las empresas ecuatorianas de la ciudad de Santo Domingo, empleando una metodología con un enfoque cuantitativo y cualitativo por medio de un cuestionario basado a los lineamientos del control interno y a sus 17 principios, por esta razón, del total de preguntas realizadas apegadas al COSO I se pudo determinar un nivel de confianza del 44%, lo que representa un nivel de confianza bajo y un nivel de riesgo alto, por tal motivo la gestión de cobros carece de eficiencia. Como conclusión, se puede determinar la importancia de este instrumento ya que permite reducir el riesgo de control en el proceso de crédito y cobranza.

Por su parte Nieto Cuadrado (2021) expone en su artículo científico “Operaciones crediticias de las microempresas en Ecuador, previo a Emergencia Sanitaria. Caso NESTLÉ” realizado en la ciudad de Guayaquil, que es importante conocer y analizar el porcentaje de cartera vencida mediante una investigación de tipo cuantitativo, y optó por aplicar el índice de morosidad, el cual ayudó a comprender que, si no existe un proceso de cobro adecuado, este índice tiende a incrementarse paulatinamente.

Sabiendo que van a existir complicaciones en la capacidad de pago normal de los clientes, las empresas deben establecer varios mecanismos y procedimientos para disminuir el riesgo de incobrabilidad. Se concluye, la necesidad de implementar mecanismos financieros con parámetros que permitan estabilizar tanto la emisión de créditos como el índice de morosidad.

Adicionalmente Quimiz (2018) en su investigación “Estrategia de manual de crédito y cobranzas para disminuir la cartera vencida de la comercializadora MORO” señala que es importante proponer a los negocios de la provincia del Guayas dedicados a la comercialización, para ello se utilizó una metodología descriptiva y exploratoria con enfoque cualitativo y cuantitativo, a través de la aplicación PPC (Periodo promedio de cobro de cartera) como indicador financiero sirva para determinar el tiempo que se demora en recaudar la cartera de sus clientes. Concluyendo que en todas las empresas que se dediquen a este tipo de actividades necesitan incorporar un proceso idóneo de cobranza, para disminuir el índice de morosidad y a la vez lograr un incremento de liquidez.

Según Méndez Bravo et al. (2019) en su investigación “El Balanced Score Card en el Desarrollo de los Negocios Familiares. Caso de estudio: Industria Especera ILE” desarrollada en la ciudad de Loja, evidenciaron que el negocio solo se fijaba en indicadores financieros como medida de desempeño de la organización y que en base a ella formulaban las estrategias y tomaban las decisiones, el BSC (Balanced Score Card) menciona que los indicadores financieros sirven para medir los riesgos de las actividades efectuadas en esa área y que son complementadas por otras medidas de desempeño para la organización. Por ello, esta herramienta no busca reemplazar las mediciones tradicionales sino complementarlas.

A nivel regional Choez Quimis et al. (2018) en su estudio “Mejora de procesos del departamento de cobranzas de la Empresa REGEPSA” exponen que el éxito de la mayoría de las empresas del cantón Daule ubicado en la provincia del Guayas, buscan incrementar sus ventas, utilizando como estrategia la concesión de créditos a sus clientes. Para su ejecución optaron por utilizar una metodología con enfoque cualitativo y cuantitativo, aplicando una entrevista y usando ratios de liquidez como la Razón Corriente, donde se identificó que las falencias en los procesos administrativos y operativos son por causa de la inexistencia de políticas de crédito y cobranza y altos índices de Morosidad, desencadenando un desequilibrio en la entrada y salida de efectivo. De ello resulta necesario decir, que las empresas realizan un manejo empírico de los procesos en general.

Asimismo, Lozano Díaz (2018), en su investigación “Análisis de las cuentas por cobrar de la comercializadora La Hormiguita de Oro” expresa que por tratar de aumentar el porcentaje de ventas realizan ventas a crédito. Para el desarrollo de esta investigación el autor utilizó una metodología con enfoque mixto, razón por la cual se aplicó indicadores financieros de Rotación de Cuentas por cobrar, donde se pudo analizar la eficiencia de cobro en las empresas. Por consiguiente, explica que el uso de estos índices proporciona buenos resultados, sin embargo, en su análisis argumenta que la mayoría de las empresas no aplican estas herramientas, lo cual ocasiona el incremento de la cartera vencida y su dificultad para recuperar los valores por cobrar, obteniendo así un índice de liquidez bajo.

De igual forma Jara López (2019), en su estudio “Técnicas modernas para mejorar los procesos de cobranzas en la CONDIMENSA efectuado en la ciudad de Ibarra, manifiesta que las cuentas por cobrar son uno de los activos más importantes en todo negocio, pero si no se mantiene un ciclo de recuperación normal, podrían afectar su liquidez. Respecto a esto, el autor aplicó una metodología con enfoque cualitativo y cuantitativo, de modo que, optó por aplicar técnicas modernas para el proceso de cobro en donde revisó los Estados financieros de algunas empresas y aplicó el Indicador de Gestión de cobranza (KPI) que contribuye a la recuperación de cartera. Por tanto, es preciso señalar que la forma de llevar los créditos y cobranzas de las empresas es muy débil, lo cual promueve el incremento de morosidad de la cartera de clientes.

Por su parte, Cabello & Castro (2017) en su investigación “Plan estratégico para recuperación de cartera vencida en la empresa PRODELIS” determinan que se realizó un Plan estratégico para recuperación de cartera vencida en las empresas de Quito, la metodología que se uso tiene un enfoque mixto el cual permitió aplicar los índices de morosidad y obtener valores numéricos de la situación financiera. Luego, se hizo un análisis de la información recabada con el fin de determinar la deficiencia de un plan estratégico en el área de cartera, el propósito de su implementación es la recuperación de cartera vencida que permita disminuir el índice de morosidad. En síntesis, se debe tomar en cuenta que el éxito de un plan de acción se basa en trabajar ordenadamente logrando la mejora continua de políticas, procedimientos y procesos de la organización.

## **2.2 Marco Teórico**

### **2.2.1 Crédito y Cobranzas**

Crédito y cobranzas han sido calificadas como alternativas rentables, siempre que se estudie su aplicación y manejo en el tiempo, serán una herramienta de gran beneficio. Según Silva (2017) mencionan que “también son funciones que se realizan en el ciclo de ingresos y es la que se encarga de cobrar, autorizar ajustes y asignar créditos”. (pág. 2). Con el fin de generar ingresos y dar movimiento al inventario sin importar que se los vaya recuperando paulatinamente en el transcurso del ejercicio fiscal o contable.

### **2.2.2 Crédito**

#### **2.2.2.1 Concepto.**

Un crédito es una operación financiera en la que una persona o entidad (acreedor) presta una cantidad determinada de dinero a otra persona (deudor). Según Izar & Ynzunza (2017) afirma lo siguiente:

El crédito es, al igual que la publicidad, un factor mercadológico al alcance de las compañías para promover la venta de sus productos, razón por la cual al proceso de aplicar este método en la toma de decisiones de crédito, se le denomina la hipótesis de diferenciación del producto. (pág. 5).

Por ello el crédito es considerado como una estrategia de venta en todo tipo de negocio, el cual tiene un elevado riesgo de incobrabilidad si este no es adecuadamente sustentado o respaldado.

#### **2.2.2.2 Políticas de Crédito.**

Son políticas de crédito que se deben tomar en cuenta en la organización para el buen manejo de cuentas otorgadas a crédito, no obstante Gil (2012) expone que “Cuando se analiza un crédito para ser otorgado a una empresa, se debe tener presente las políticas de crédito con la que se dispone o cuenta la empresa” (pág. 24). Las cuales se explican a continuación.

- ✓ Antecedentes crediticios de los clientes
- ✓ Solvencia del fiador
- ✓ Soporte que contenga los acuerdos del contrato
- ✓ Plazos del crédito.

### **2.2.2.2.1 Importancia.**

Las políticas de crédito son indispensables para poder obtener clientes satisfechos e incrementar las ventas, Según Izar & Ynzunza (2017) mencionan que:

Es de vital importancia para el bienestar financiero de las empresas definir políticas de crédito y cobranza eficientes, que permitan seleccionar a los buenos clientes, aquellos que adquieren grandes volúmenes de bienes y los pagan conforme a lo convenido, así como definir un proceso eficiente de cobranza, que permita convertir las cuentas por cobrar en dinero en efectivo para la firma, (pág. 49).

El definir políticas dentro de una empresa garantiza de cierta manera el cobro y reduce el riesgo de no ser recuperado el valor de crédito concedido a los clientes.

En una organización es importante definir las políticas crediticias con el fin de poder recaudar en el menor tiempo las cuentas por cobrar. No obstante Castillo (2021) indica que “Las políticas de crédito deben seguir una línea que permita el equilibrio entre el movimiento en el capital de trabajo y la retribución de este en los plazos que la organización pueda sostener” (pág. s/n). El cumplimiento de cada una de las políticas establecidas garantiza el éxito al condonar el crédito.

### **2.2.2.3 Tipos de Crédito.**

#### **2.2.2.3.1 Crédito Clientes.**

En los diferentes tipos de créditos se encuentran los más utilizados por las diferentes entidades y es el otorgar un crédito a los clientes por la venta de un bien o por las prestación de un servicio, Según Grau & Reig (2014) en su artículo mencionan que “El crédito comercial es el aplazamiento en el pago que las empresas conceden a sus clientes en una transacción comercial de compraventa de bienes o servicios” (pág. 192). Es el que se conoce en el ámbito de los negocios de corto y amplio crédito.

En efecto la adquisición de bienes a crédito ofrecía la posibilidad de obtener un bien y diferir el pago. Según Morales (2018) menciona que “De algún modo la venta a crédito fue una opción para compensar tanto la falta de liquidez como la insuficiencia de otras vías de financiamiento” (pág. 1). En la operación el deudor no obtenía dinero sino un bien, el cual pagará con dinero, posteriormente. En un plazo que varíe según el tipo de bien y el monto del adeudo.

### **2.2.2.3.2 Crédito Empresarial.**

La intervención entre el cliente y el proveedor es conocido como crédito empresarial, en donde es pactada una forma de pago en tiempo y forma. Según Castillo (2021) señala que “El crédito deriva de la palabra creer. En materia comercial, podemos inferir que un crédito se traduce en la cobrabilidad otorgada a una persona o entidad para cumplir con las obligaciones y compromisos adquiridos ante una persona y organización” (pág. s/n).

### **2.2.2.4 Condiciones de Crédito.**

Las condiciones de crédito ayudan a las empresas a obtener mayores clientes, sin embargo, se debe tener cuidado ya que se pueden ofrecer mayores condiciones que en ocasiones podrían resultar poco favorables, ya que podrían afectar su rentabilidad.

#### **2.2.2.4.1 Categorización de Clientes.**

Para categorizar a los clientes, se debe tener en cuenta su historial de pago. Según Castillo (2021) expone que:

Existen variaciones en las condiciones de otorgar un crédito, principalmente por la calificación y categorización de los clientes, sean estos personas naturales o jurídicas; en este sentido, se debe plantear una segmentación específica para ubicarlos en el programa de crédito que se vaya a otorgar, (pág. s/n).

La estratificación y selección de clientes de acuerdo a su nivel de ingresos y bienes que posee permite garantizar su crédito.

#### **2.2.2.4.2 Capacidad de Crédito.**

Es el factor más utilizado por las empresas para otorgar un crédito a sus clientes. Se basa en el historial y ciclos de pagos de los interesados.

### **2.2.2.5 Instrumentos de Crédito.**

Al momento de ceder un crédito es importante asegurarse con un documento que respalde la deuda otorgada. No obstante Izar & Ynzunza (2017) mencionan que:

Los instrumentos de crédito son los medios con los cuales se deja evidencia de haber contraído un crédito siendo el más usual la factura, la que se envía al cliente junto con los bienes, en su caso debe estar firmada dando su aceptación, con lo cual se

establece la cuenta por cobrar. Otro instrumento es el pagaré, que se utiliza en ocasiones especiales, cuando el monto de deuda es elevado, si no se tiene suficiente confianza con el cliente o se anticipa que podría haber problemas para el cobro, (pág. 32).

Los documentos que respalden al cliente y a la empresa, como proveedora del bien y servicio que adquiere el beneficiario, su fin es evitar futuros problemas e inconvenientes entre las partes relacionadas.

#### **2.2.2.6 Riesgo de Crédito.**

Es imprescindible medir cada uno de los riesgos a los que una organización está expuesta al momento de dar un crédito. Ante esto Pardo (2020) manifiesta, “La posibilidad de que una entidad incurra en pérdidas y se disminuya el valor de sus activos como consecuencia de que sus deudores fallen en el cumplimiento oportuno o cumplan imperfectamente los términos contractuales acordados” (pág. 22). Por ello es valioso tener un instrumento que aporte a disminuir el riesgo.

#### **2.2.2.7 Cuentas por Cobrar**

A parte de ser parte del activo de un estado financiero es una cuenta vital y delicada por su riesgo de incobrabilidad, Según Vásquez et al. (2021) consideran que “las cuentas por cobrar son un recurso económico, propiedad y derecho de toda empresa, a partir del cual se pueden generar ciertos beneficios a corto plazo” (pág. 7). En otras palabras, este activo puede generar ingresos a través de una buena gestión en el seguimiento de cobros, lo que ayudará a la empresa a incrementar sus ventas y crecimiento de liquidez.

#### **2.2.2.8 Índices de Liquidez**

Es un indicador que permite proporcionar información acerca del nivel de liquidez. Según Supercias (2017) señala que “Estos indicadores se derivan de la capacidad de la empresa de cancelar sus obligaciones a corto plazo. Su papel es establecer que tan fácil es para la empresa pagar la deuda mediante la conversión de activos en efectivo” (pág. 2). De esta forma, el ratio de liquidez se aplica para evaluar a la empresa desde una perspectiva de pago inmediato.

A continuación, Supercias (2017) detalla las fórmulas de los indicadores de liquidez:

#### **2.2.2.8.1 Razón Corriente.**

Analiza el grado de disponibilidad de recursos de corto plazo para cubrir obligaciones de corto plazo. Matemáticamente, viene determinado por:

$$\text{Razón Corriente} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$$

#### **2.2.2.8.2 Prueba Ácida.**

Muestra el grado de disponibilidad de recursos de alta liquidez de la empresa, eliminando el efecto de los inventarios, que son el activo de corto plazo de menor liquidez. Se calcula como sigue:

$$\text{Prueba Ácida} = (\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo Corriente}$$

#### **2.2.2.8.3 Razón de Efectivo.**

La razón de efectivo indica la relación entre los activos de liquidez inmediata (caja y bancos) y el pasivo corriente. Es decir, por cada unidad monetaria de pasivo corriente, cuántas unidades monetarias en efectivo se encuentran disponibles. Su fórmula de cálculo es la siguiente:

$$\text{Razón de Efectivo} = \text{Efectivo} / \text{Pasivo Corriente}$$

### **2.2.3 Cobranza**

#### **2.2.3.1 Definición.**

Se lo define como un proceso mediante el cual se ejecuta el cobro por la adquisición o prestación de un bien o servicio, es decir el pago acordado con el deudor. De acuerdo a lo mencionado Choez & Marín (2018) mencionan este término como “Acciones tomadas para obtener créditos otorgados por venta de productos o por el pago de deudas” (pág. 35). En tal virtud, es un conjunto de acciones que todos los negocios realizan con el propósito de recuperar los fondos por las ventas a crédito que la misma entidad ha otorgado. Choez & Marín (2018) afirman:

El proceso de cobro tiene como la finalidad de recolectar la mayor cantidad de dinero otorgado a los clientes de manera oportuna, puesto que, en toda organización se debe manejar una gestión eficiente en esta área, ya que permita ejecutar sus actividades normalmente, además de cuidar la relación con los clientes. (pág. 35)

Las empresas tienen que llevar un registro de los cobros y pagos pendientes, para tener una perspectiva general de los créditos efectuados, de esa manera, se puede realizar una mejora en el proceso de cobranzas.

### **2.2.3.2 Importancia.**

Es una pieza clave en la organización, ya que permite una adecuada gestión de los cobros. En base a lo mencionado Díaz & Flores (2020) argumentan que “A medida que los productos y servicios son vendidos a crédito, los términos de gestión de cobranza se vuelven importantes; por esta razón, tener liquidez disponible depende en gran medida de una eficaz gestión de cobro” (pág. 9). Por ello, se enfatizan en su importancia, debido a que este proceso garantiza a las empresas el retorno de fondos, a través del cumplimiento de las obligaciones y la disminución de los índices de morosidad.

### **2.2.3.3 Métodos de Cobro.**

La gestión de cobranzas de una organización es una función importante que se debe llevar a cabo de manera eficiente. Según Vargas & Zavala (2019) exponen que “La acción de cobro empieza con la elaboración de la factura, donde consta de manera clara la cantidad acreditada y el plazo para su cancelación” (pág. 32). Además, es muy importante que las empresas lleven un control de todas las ventas a crédito realizadas, igualmente es imprescindible verificar los acuerdos pactados y las fechas de pago, para evitar irregularidades.

#### **2.2.3.3.1 Lista de Clientes.**

Hoy en día es muy habitual que los negocios realicen sus compras a crédito y no al contado, ya que prefieren pagar en abonos a 30, 60, 90 o 120 días, razón por la cual es necesario tener un control de los clientes deudores. Por su parte, Vargas Benalcázar & Zavala Jaramillo (2019) en su investigación argumentan que “El proceso de cobro es una parte fundamental en el área de crédito y cobranza, asimismo, la lista de clientes es una forma efectiva y eficiente de organizarse con el deudor para recordarle el pago al proveedor” (págs. 32-33). Por lo tanto, es una manera de ayudar a otorgar créditos y reducir los porcentajes de cuentas incobrables.

### **2.2.3.3.2 Llamadas telefónicas.**

Las cobranzas telefónicas son métodos muy utilizados en el ámbito empresarial para recordar el pago del crédito a sus clientes de una forma amigable y cordial. Vargas & Zavala (2019) afirma lo siguiente:

La excelencia y el buen manejo de las solicitudes de pago de deudas pendientes son las claves fundamentales para brindar una respuesta activa al deudor. Para una correcta administración, el cliente puede ser notificado en un período o en un día determinado. (pág. 33)

Toda organización debe tener un plan en el área de gestión de cobro que le permita manejar en orden cronológico las ventas a crédito otorgados por la entidad y realizar llamadas telefónicas a los clientes para recordarles la fecha de pago.

### **2.2.3.4 Tipos de Políticas de Cobranza.**

Las normas y políticas que establece una organización para el área de crédito y cobranza deben contribuir a reducir los riesgos que pueden suscitarse por impago. Según Mojica (2021) define a estas políticas como “Procedimientos encaminados a favorecer la recuperación de flujos pendientes de cobro, minimizando el riesgo de morosidad que podría traer consigo problemas en la liquidez” (pág. 78). Por lo tanto, se mide la efectividad de las políticas a través de analizar el aumento o disminución de las cuentas por cobrar, mismas que se diseñan bajo los siguientes tres esquemas:

#### **2.2.3.4.1 Políticas Restrictivas.**

Cuando el crédito se otorga a los clientes, este se concede en periodos cortos, bajo medidas restrictivas y acompañadas de acciones agresivas de cobro. En su investigación Mojica (2021) manifiesta que estas normas “Tienen el propósito de minimizar el porcentaje de morosidad, ya que toda entidad tiene un nivel razonable de cuentas por cobrar que no afecte el desarrollo de sus actividades” (pág. 78). Por consiguiente, al implementar dichos lineamientos se pretende reducir al mínimo los niveles de incobrabilidad, logrando tener una empresa sostenible en tiempo.

#### **2.2.3.4.2 Políticas Liberales.**

Estas políticas son más llamativas para los clientes, debido a las facilidades y condiciones que se solicitan para acceder a una línea de crédito. En su obra Mojica (2021) afirma que estos lineamiento “Suelen ser generosos al momento de conceder préstamos, no empujan con fuerza el proceso de cobranza y son más flexibles en cuanto a definir los términos de pago” (pág. 78). Por lo tanto, la facilidad de otorgamiento de crédito promueve la morosidad, además de aumentar el riesgo de incobrabilidad, afectando la liquidez de la empresa.

#### **2.2.3.4.3 Políticas Racionales.**

Al contrario de las anteriores políticas, estas buscan un punto medio que contribuyan a otorgar créditos sin necesidad de poner en riesgo el futuro de la empresa. En su estudio Mojica (2021) manifiesta que “Al existir una política equilibrada entre las anteriormente mencionadas, la concesión de crédito se torna moderada, es decir, se establecen plazos razonables, basados en un estudio previo del perfil del cliente y las necesidades de la empresa” (pág. 78). En resume, esta política permite un estudio minucioso antes de extender una línea de crédito, logrando manejar eficazmente las cuentas por cobrar.

#### **2.2.3.5 Control de prevención.**

Proceso que permite evaluar con mayor profundidad al cliente antes de conceder un crédito, con la finalidad de tener seguridad en el pago. En su investigación Vargas & Zavala (2019) mencionan que “En el sector empresarial todas las empresas están propensas al impago parcial o total de los créditos, de modo que se procede a los cobros preventivos” (pág. 34). Por ello, se requiere una acción de seguimiento desde el momento que se crea la factura, evitan inconvenientes por la recuperación del efectivo.

#### **2.2.3.6 Cartera Vencida.**

Se conoce como cartera vencida a las cuentas pendiente de su cancelación, ya sea de una empresa o un banco cuya fecha de pago expiró y no se ha logrado el cobro del mismo, referente al tema. Mojica (2021)

La cartera está compuesta por el monto de créditos que una empresa ha otorgado a sus clientes. Dicho monto pasa a denominarse en vencimiento o cartera vencida cuando se encuentra en mora, convirtiéndose así en un activo de riesgo e incertidumbre respecto al cobro. (pág. 76)

Para resumir, se entiende por mora a los valores que no fueron pagados en la fecha establecida con los clientes al inicio de extender el crédito.

#### **2.2.3.6.1 Índice de Morosidad.**

Este término hace referencia a la posibilidad de presentar una pérdida por el incumplimiento de las obligaciones de pago por parte del prestatario, se usa para evaluar el nivel de morosidad de la empresa, conocido también como índices financieros. Mojica (2021) afirma lo siguiente:

Su finalidad es proveer información para tomar las mejores decisiones, evaluando el desempeño económico de una compañía durante un periodo de tiempo, categorizándolo según los aspectos que se analizan en los indicadores financieros como son: liquidez, rentabilidad, solvencia y gestión. (pág. 76)

De este modo es importante realizar un seguimiento constante de la cartera, además de realizar comparaciones con los años anteriores para analizar el crecimiento o decrecimiento de la empresa.

Respecto a lo mencionado se detalla los siguientes indicadores:

- ✓ Activo Rentable / Activo Total (%):

Se refiere a la proporción del activo que proporciona ingresos financieros.

- ✓ Cartera Atrasada / Créditos Directos (%):

Porcentaje de créditos directos que se encuentra en fechas de vencimiento.

- ✓ Provisiones / Cartera Atrasada (%):

Cartera atrasada que está cubierta por provisiones de cuentas incobrables.

#### **2.2.3.7 Indicadores de Gestión (KPI)**

En el ámbito empresarial es muy importante vigilar los indicadores KPI, puesto que reflejan el desempeño de las empresas conforme a sus ingresos. Roncancio (2019) afirma:

Este indicador proporciona una manera de medir el desempeño que tiene una organización en cuanto a los objetivos y metas planteadas en un inicio, además de

evaluar las estrategias y acciones que impulsan el desarrollo de estas actividades eficazmente. (pág. s/p)

Por tanto, todos los negocios hacen uso de esta herramienta con el propósito de alcanzar con éxito las actividades planificadas.

A continuación, Mojica (2021) menciona lo siguiente:

#### **2.2.3.7.1 Indicadores de Gestión de Cobranzas.**

Recuperación de Cartera: Es un indicador que permite determinar el grado de recuperación de cartera, la cual se encuentra pendiente de cobro.

$$\text{Recuperación de Cartera} = \text{Cobranzas mensuales} / \text{Total de cartera por cobrar}$$

Período promedio de cobranza: Indicador que contribuye a determinar el tiempo que la empresa se demora en recuperar la cartera, no obstante, tener un periodo largo puede afectar a la organización en cuanto a su liquidez.

$$\text{Período medio de cobranza} = \text{Cuentas por cobrar} / \text{Ventas diarias promedio}$$

#### **2.2.3.7.2 Periodo Promedio de Cobro (PPC).**

Periodo Promedio de cobro (PPC) es un indicador que permite determinar el número de días que una entidad se demora en convertir en efectivo las cuentas por cobrar.

(Cuentas por cobrar / Ventas anuales en cuenta corriente) x 360 días.

#### **2.2.2.4 Planificación Estratégica**

Tiene como propósito cumplir con los objetivos que se establece una institución, mediante estrategias oportunas y pertinentes encaminadas a suplir las actividades planificadas en un periodo determinado. En su investigación León (2018) pone en manifiesto que la Planificación Estratégica “Es de gran importancia en toda entidad puesto que, ayuda a definir de manera clara su visión, además de establecer las acciones necesarias para culminar satisfactoriamente las metas planificadas de una empresa” (pág. 9). Asimismo, contribuye a tener una mejor organización dentro y fuera de la compañía, detectando las debilidades y fortalezas de la misma.

Adicionalmente, Goyasociados (2018) menciona que la planificación estratégica se subdivide en cuatro partes fundamentales, las cuales se explican a continuación:

- **Planificación:** se fundamenta en seleccionar y fijar tanto la misión, visión y objetivos de la empresa. Posteriormente determina las políticas, los planes, los procedimientos, las normas y las estrategias que se requieran para cumplir satisfactoriamente las metas establecidas en un inicio. En pocas palabras, se habla de anticiparse a lo que se quiere lograr y hacer en el futuro.

- **Organización:** Consiste en asignar actividades y tareas que se van a realizar, quiénes lo va a ejecutar, cómo se agrupa cada departamento, a quiénes se debe rendir cuentas y el lugar donde se toman las decisiones.

- **Dirección:** Acción de influir en los involucrados de una empresa, para que contribuyan al cumplimiento de las metas establecidas por la organización.

- **Control:** se refiere a medir y conocer de cerca el desempeño del personal, de manera individual y grupal para garantizar que las actividades estén alineadas a los planes establecidos.

### **2.2.2.5 Balanced Score Card**

#### **2.2.2.5.1 Definición**

Es una herramienta de gestión estratégica que contribuye al correcto manejo de cada uno de los procedimientos para realizar sus actividades diarias dentro de la entidad. Según Vega Falcón (2019) manifiesta que el BSC “Permite identificar variables claves para controlar y relacionar las operaciones de un negocio, actualmente es uno de los principales instrumentos de gestión organizacional” (pág. 5). Por esta razón, muchas organizaciones han afirmado el éxito alcanzado debido a la implementación de esta herramienta.

#### **2.2.2.5.2 Función**

Este modelo permite a toda organización llevar un registro de los riesgos que esta propensa la empresa. Según argumentan Álvarez et al. (2017) mencionan que “Tiene como finalidad medir el desempeño de cuatro áreas imprescindibles de la institución, estas son: financiero, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, para cumplir con la meta que se ha planteado la organización” (pág. 4). Por lo tanto, el BSC mira a la organización como uno solo, es decir, como un todo.

## 2.3 Marco Legal

### 2.3.1 Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

La adopción de las NIIF es de vital importancia en todas las empresas que están bajo la supervisión de la Superintendencia de Compañías, independientemente de su actividad económica.

**Tabla 1.** Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

Artículo	Descripción	Contenido
9	Instrumentos financieros	Esta Norma establece los principios para la información financiera sobre activos financieros y pasivos financieros, de forma que se presente información útil y relevante para los usuarios de los estados financieros para la evaluación de los importes, calendario e incertidumbre de los flujos de efectivo futuros de la entidad.

*Elaborado por autoras*

Gracias a esta normativa, las informaciones a revelar en los estados financieros son legibles y concisos, generando oportunidades de inversión en el mercado comercial.

### 2.3.2 Normas Internacionales de Contabilidad (NIC)

Las NIC es un conjunto de normas internacionales, en la cual detallan los lineamientos a seguir para presentar los estados financieros de las empresas.

**Tabla 2.** Normas Internacionales de Contabilidad (NIC)

Artículo	Descripción	Contenido
1	Presentación de Estados Financieros	Esta Norma establece las bases para la presentación de los estados financieros de propósito general, para asegurar que los mismos sean comparables, tanto con los estados financieros de la misma entidad correspondientes a periodos anteriores, como con los de otras entidades.
7	Flujo de efectivo	El objetivo de esta Norma es requerir el suministro de información sobre los cambios históricos en el efectivo y equivalentes al efectivo de una entidad, mediante un estado de flujos de efectivo en el que los flujos de fondos del período se clasifiquen según si proceden de actividades de operación, de inversión o de financiación.

---

37	Provisiones de activos y pasivos contingentes	El objetivo de esta Norma es asegurar que se utilicen las bases apropiadas para el reconocimiento y la medición de las provisiones, pasivos contingentes y activos contingentes, así como que se revele la información complementaria suficiente, por medio de las notas, como para permitir a los usuarios comprender la naturaleza, calendario de vencimiento e importes, de las anteriores partidas.
----	---	---

---

*Elaborado por autoras*

Las NIC juegan un papel muy importante, puesto que ofrecen una oportunidad para mejorar las políticas contables de las empresas, de modo que, es un marco que regula la elaboración y presentación de los Estados Financieros, logrando eficiencia al momento de su entregar los informes respecto a las actividades económicas que realizan.

## 2.4 Marco Técnico Legal

### 2.4.1 Control Interno

La base fundamental de todos los objetivos de control interno es proteger a la empresa de cualquier anomalía que pueda existir. Este tipo de control busca proteger los activos de la empresa y, al mismo tiempo, obtener información financiera veraz, confiable y oportuna. Por ello, este control se realiza de acuerdo con la autorización general o específica de la autoridad competente (Gómez & Lazarte, 2019).

A continuación, se detalla los 5 componentes del control interno.

**Tabla 3.** *Componentes del Control Interno*

Descripción	Contenido
Ambiente de Control	Tiene que ver con la estructura organizacional, las políticas administrativas, ética institucional y las relaciones de jerarquía, la autoridad y responsabilidad; así como la integridad, los valores de la compañía y la filosofía administrativa.
Evaluación de Riesgos	La entidad debe conocer y abordar los riesgos con que se enfrenta, estableciendo mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes en las distintas áreas.
Actividades de Control	Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa.
Información y Comunicación	Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades.
Supervisión y Monitoreo	Todo el proceso debe ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime necesario. De esta forma el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo a las circunstancias.

*Elaborado por autoras*

La inexistencia del control interno en las empresas puede provocar pérdidas, ya sean económicas, de eficiencia, además de la razonabilidad en cuanto a la información contable, concluyendo que se puede llegar a tomar decisiones incorrectas y poco fiables.

## 2.4. 2 Los 17 Principios del Control Interno

El Marco Integrado de Control Interno proporciona directrices con un enfoque integral y herramientas para la implementación de un sistema de control interno efectivo y la mejora continua en las empresas.

**Tabla 4.** *Los 17 Principios del Control Interno*

<b>Componente</b>	<b>Nº de principio</b>	<b>Contenido</b>
Ambiente de control	Principio 1	Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos
	Principio 2	Ejerce responsabilidad de supervisión
	Principio 3	Establece estructura, autoridad, y responsabilidad
	Principio 4	Demuestra compromiso para la competencia
	Principio 5	Hace cumplir con la responsabilidad
Evaluación de riesgos	Principio 6	Especifica objetivos relevantes
	Principio 7	Identifica y analiza los riesgos
	Principio 8	Evalúa el riesgo de fraude
	Principio 9	Identifica y analiza cambios importantes
Actividades de control	Principio 10	Selecciona y desarrolla actividades de control
	Principio 11	Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología
	Principio 12	Se implementa a través de políticas y procedimientos
	Principio 13	Usa información Relevante
Información y comunicación	Principio 14	Comunícate internamente
	Principio 15	Comunica externamente
Supervisión y monitoreo	Principio 16	Conduce evaluaciones continuas y/o independientes
	Principio 17	Evalúa y comunica deficiencias

*Elaborado por autoras*

## 2.5 Marco Institucional

### 2.5.1 Código de Comercio

Se define comerciante a la persona que se dedica a ejecutar una actividad relacionada a la producción, transformación y comercialización de algún bien o servicio, es decir, es la acción de comprar y vender, tarea que lo realiza de manera habitual.

**Tabla 5. Código de comercio**

Artículo	Descripción	Contenido
13	Son deberes específicos de los comerciantes	<p>a) Llevar contabilidad, o una cuenta de ingresos y egresos, cuando corresponda, que reflejen sus actividades comerciales, de conformidad con las leyes y disposiciones reglamentarias pertinentes.</p> <p>b) Llevar de manera ordenada, la correspondencia que refleje sus actividades comerciales.</p> <p>c) Inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes. La falta de este registro no resta naturaleza mercantil a los actos realizados por un comerciante o empresario, siempre que los mismos reúnan los requisitos contenidos en este Código; y, comunicar oportunamente los cambios que se operen.</p> <p>d) Obtener los permisos necesarios para el ejercicio de su actividad.</p> <p>e) Conservar la información relacionada con sus actividades al menos por el tiempo que dispone este Código.</p> <p>f) Abstenerse de incurrir en conductas de competencia desleal y, en general, cualquier infracción sancionada en la Ley Orgánica de Control del Poder de Mercado.</p> <p>g) Abstenerse de incurrir en prácticas sancionadas en la Ley Orgánica del Consumidor.</p>

*Elaborado por autoras*

Exproulim debe adoptar el art. 13, donde se mencionan todas las obligaciones a las que estas sujetas las personas naturales o jurídicas que se dedican a este tipo de actividades comerciales.

### **2.5. 2 Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI)**

Establece el impuesto a la renta global que obtengan las personas naturales y las sociedades nacionales o extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de la presente Ley.

**Tabla 6.** *Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI)*

<b>Artículo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Contenido</b>
101	Responsabilidad por la declaración	La declaración hace responsable al declarante y, en su caso, al contador que firme la declaración, por la exactitud y veracidad de los datos que contenga. Se admitirán correcciones a las declaraciones tributarias luego de ser presentadas, sólo en el caso de que tales correcciones impliquen un mayor valor a pagar por concepto de impuesto, anticipos o retención y que se realicen antes de que se hubiese iniciado la determinación correspondiente.

*Elaborado por autoras*

De acuerdo a lo mencionado, el Servicio de Rentas Internas (SRI) como representante del estado, es quien aprueba la aplicación de la normativa tributaria (LRTI) en todo el país, mediante su cumplimiento coadyuva a la recaudación de tributos a través de sus contribuyentes.

### **2.5. 3 Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI)**

Para el buen registro de las cuentas por cobrar de las empresas, se debe aplicar el Art. 10 Numeral 11 de la LRTI, en la cual señala que se debe realizar la provisión de cuentas incobrables del 1% de los créditos concedidos.

**Tabla 7.** Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI)

Artículo	Descripción	Contenido
10. Numeral 11	Provisión de cuentas incobrables	Las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio, efectuadas en cada ejercicio impositivo a razón del 1% anual sobre los créditos comerciales concedidos en dicho ejercicio y que se encuentren pendientes de recaudación al cierre del mismo, sin que la provisión acumulada pueda exceder del 10% de la cartera total.

*Elaborado por autoras*

Para el registro contable de Exproalim es indispensable tomar en cuenta la aplicación del Art. 10. Numeral 11 de la ley de Régimen Tributario Interno donde habla de calcular el 1% del total de la cartera para provisión de cuentas incobrables, por ende, esto aportará a disminuir las pérdidas en el ejercicio fiscal de la misma.

## **2.5. 4 Obligaciones Tributarias**

### **2.5.4.1 Impuesto a la Renta.**

El Impuesto a la Renta se aplica sobre aquellas rentas que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades sean nacionales o extranjeras. El ejercicio impositivo comprende del 1 de enero al 31 de diciembre.

**Tabla 8.** Impuesto a la Renta.

Artículo	Descripción	Contenido
253.18	Base imponible	Para establecer la base imponible sobre la que se aplicará la tarifa del impuesto a la renta para microempresas se considerarán los ingresos brutos gravados provenientes de la actividad empresarial sujetos a este régimen, para el efecto a estos ingresos se restarán las devoluciones o descuentos comerciales, concedidos bajo cualquier modalidad.
253.19		Los contribuyentes sujetos a este régimen determinarán de forma obligatoria el impuesto a la renta aplicando la

	Tarifa del impuesto a la renta	tarifa del 2% sobre los ingresos previstos en el artículo anterior del respectivo ejercicio fiscal.
253.21.	Intereses y multas	Si el sujeto pasivo presentare su declaración de impuesto a la renta luego de haber vencido los plazos previstos deberá pagar los correspondientes intereses y multas que serán liquidados en la misma declaración, de conformidad con lo que disponen el Reglamento y la Ley de Régimen Tributario Interno.

*Elaborado por autoras*

#### 2.5.4.2 Impuesto sobre el Valor Agregado (IVA)

Es un impuesto que grava al valor de las transferencias locales o importaciones de bienes muebles, en todas sus etapas de comercialización y al valor de los servicios prestados.

**Tabla 9.** *Impuesto sobre el Valor Agregado (IVA)*

Artículo	Descripción	Contenido
253.25	Determinación del impuesto al valor agregado.	La determinación del impuesto al valor agregado se sujetará a las normas previstas en la Ley de Régimen Tributario Interno y este reglamento.
253.27	Declaración y pago del impuesto.	Los contribuyentes incorporados al Régimen Impositivo para Microempresas presentarán las declaraciones y efectuarán el pago correspondiente del impuesto al valor agregado (IVA) en forma semestral atendiendo al noveno dígito del número del Registro Único de Contribuyentes (RUC).

*Elaborado por autoras*

Puede optar por presentar sus declaraciones de forma mensual para lo cual presentará su declaración de IVA del período fiscal enero o durante el ejercicio fiscal anual, con lo que se verificará su intención de adoptar la declaración en forma mensual por el resto del año.

## Unidad 3. Metodología

### 3.1 Marco Metodológico

Este capítulo tiene como finalidad definir la metodología que se aplicará para el desarrollo del trabajo. Al investigar, se indaga y cuestiona diferentes nociones, a fin de ir enriqueciendo nuevos conocimientos, permitiendo tener un proceso claro y definido para levantar y analizar la información obtenida de las fuentes consultadas, proporcionando así la evidencia suficiente que sustente el informe final de la investigación y sirva de base para establecer procesos claros, definidos y ordenados, que contribuyan en la efectividad y mejora continua para la optimización del proceso de créditos y cobranzas en la empresa Exproalim.

**Tabla 10.** *Metodología*

Enfoque	Método	Técnicas	Instrumentos
Cuantitativo	Inductivo	Observación directa	Ficha de observación
		Entrevista	Cuestionario
Cualitativo	Analítico	Análisis de documentos	Reportes descriptivos

*Elaborado por autoras*

#### 3.1.1 Enfoque.

##### 3.1.1.1 Cualitativo

Este enfoque no está basado en la utilización de datos numéricos, puesto que, se centra en las cualidades y características del estudio. Según Hernández et al. (2015) exponen “El enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (pág. 10). Estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas.

La presente investigación utilizará un enfoque cualitativo, porque permitirá recopilar información mediante la aplicación de fichas de observación, evaluaciones de experiencias personales, discusión en grupo, entrevistas a la propietaria y documentos fuente, respecto a las políticas y procedimientos que maneja la entidad en el área de crédito y cobranza de Exproalim.

### **3.1.1.2 Enfoque cuantitativo.**

Esta metodología hace uso de datos numéricos y estadísticos que facilitan el análisis que se realiza en cuanto al objeto de estudio. Según Hernández et al. (2015) argumentan que “El enfoque cuantitativo se utiliza la recolección de datos, para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico” (pág. 12). Cabe recalcar que la utilización de esta metodología permite tener una idea clara y precisa de la investigación.

Al aplicar este procedimiento se pretende compilar datos reales de los créditos a clientes y pago a proveedores que forman parte de Exproalim.

### **3.1.2. Métodos**

#### **3.1.2.1 Método Inductivo.**

Es el razonamiento que orienta a partir de la observación de casos particulares a conclusiones generales, parte de enunciados particulares para generalizarse. Según Cabezas et al. (2018) mencionan “Generaliza inferencias a partir de un conjunto de evidencias. La inferencia es de abajo para arriba” (pág. s/n). Este método se utilizará para observar temas particulares que permita definir conclusiones generales del comportamiento de la empresa, es decir, se inicia con los reglamentos o manuales que la entidad cuenta para conceder créditos a sus clientes hasta la incidencia de este proceso en la liquidez de la empresa Exproalim.

#### **3.1.2.2 Método Analítico.**

Según Lopera et al (2010) exponen “Es descomponer una idea o un objeto en sus elementos (distinción y diferencia), formando un todo (homogeneidad y semejanza), pero se hace aquella distinción y se constituye esta homogeneidad bajo el principio unitario que rige y preside ambas relaciones intelectuales” (s/p). Mediante la realización de este método, se busca examinar el bajo nivel de liquidez que presenta Exproalim, con el fin de identificar claramente el punto crítico y los factores que generan desviaciones en el proceso de crédito y cobranzas.

### **3.1.3. Técnicas**

#### **3.1.3.1 Observación Directa.**

Esta radica en la toma de datos de la persona, a medida que los hechos se vayan dando ante los ojos del observador, quien desde luego podría tener algún conocimiento previo de esa actividad. No obstante Rojas (2017) deduce que es un “Proceso cuya función inmediata es recoger información sobre el objeto que se toma en consideración, es decir, se centra la atención en los implicados y sus comportamientos” (pág. 12). Logrando analizar de manera más detallado toda la gestión que realiza una empresa en el área de crédito y cobranza.

La observación directa es importante porque podremos valorar todos los detalles u operaciones que forman parte del negocio, en específico a los que están encargados del área de crédito y cobranzas, cuyo propósito es registrar los hechos tal y como se estén desarrollando en ese momento.

#### **3.1.3.2 Entrevista.**

Está enfocada en hacer preguntas generadas en ese momento como parte de la interacción entre el entrevistado y el entrevistador. Por su parte Bravo et al. (2016) lo definen como “Una conversación ya establecida que se propone con un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. También es un instrumento técnico de gran utilidad en la investigación cualitativa, para recabar datos” (pág. 15). Por ello, la entrevista es una técnica muy utilizada en artículos científicos y proyectos de investigación.

Esta técnica se aplicará con el objetivo de extraer la información que se necesita para encontrar la problemática central del proceso de crédito y cobranzas, constituirá una técnica estructurada, sin descartar las respuestas obtenidas que se podría ir presentando por preguntas adicionales, a fin de conocer en forma detallada aspectos esenciales del objeto de estudio.

#### **3.1.3.3 Análisis de Documentos.**

Es considerado como el conjunto de procedimientos destinados a representar el contenido y la forma de un documento para facilitar su consulta o recuperación, o incluso para generar un producto que le sirva de sustituto. No obstante, Dulzaides & Molina (2004) explican que “Es un grupo de operaciones intelectuales, que buscan describir y representar los documentos de forma unificada y sistemática para facilitar su recuperación” (s/p).

Su propósito es crear alternativas para facilitar la información al usuario que la necesite, esta técnica permite captar e interrelacionar ideas esenciales y son partes de un proceso integrador, cíclico y sistémico único.

Este análisis aporta a la obtención de una descripción más detallada de todos los documentos, donde este registró los datos de los clientes, los montos concedidos y las fechas de pago; con el fin de evaluar las inconsistencias y objetar una solución que aporte a mejorar la liquidez de Exproalim.

### **3.1.4. Instrumentos**

#### **3.1.4.1 Ficha de Observación.**

Adicionalmente, Hernández et al. (2015) exponen que “Es un instrumento o material de investigación que permite realizar una descripción específica de lugares, personas o cosas, acerca del estudio que se está desarrollando. En su mayoría se utilizan para comenzar el proceso de observación” (pág. 16). De acuerdo a lo mencionado, se considera como una buena opción la aplicación de las fichas de observación, puesto que, se analiza y visualiza cada uno de los procesos de crédito y cobranza que se aplica en la empresa, enfocado a la categorización de los clientes, los métodos de cobro y los acuerdos de pago con los clientes y proveedores.

#### **3.1.4.2 Cuestionario.**

Es un mecanismo mediante el cual se recopila información a través de un formato de preguntas que da la facilidad al entrevistado de responder temas relacionados a manera de conversación. “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, las cuales deben ser congruentes con el planteamiento del problema” (Fernandez, Hernandez, & Baptista, 2015, pág. 25). Se empleará cuestionarios dirigidos a la propietaria Ing. Belén Estefanía Álvarez, administrador Ing. José Luis Herrera y contadora Ing. Alexandra Vásquez de Exproalim, para conocer de manera detallada las políticas, los procedimientos y base legal que la entidad emplea para la concesión de créditos, además de verificar que el registro contable que maneja la misma, este bajo el régimen de las NIC y NIIF.

### **3.1.4.3 Reportes Descriptivos.**

Es una manera de ampliar y deducir diferentes conceptualizaciones y criterios basándose tanto en fuentes primarias como secundarias, lo cual facilita la obtención de información. Según Hernández et al. (2015) mencionan que “Los reportes descriptivos permiten detectar o identificar, conceptos, variables, definiciones, y análisis. Además de proporcionar la facilidad de comparar los resultados con estudios previos” (pág. 66).

Referente a lo mencionado, la presente investigación utilizará los reportes descriptivos con el fin de brindar información a la propietaria de la empresa, acerca de los problemas y falencias que se han detectado en el transcurso de la investigación.

## **Unidad 4. Diseño del estudio de Caso**

### **4.1 Recolección de la Información**

El día viernes 24 de diciembre de 2021, siendo las 10:00 am se procedió a visitar la comercializadora Exproalim, con el objeto de recolectar toda la información relevante del área de crédito y cobranza, para luego proceder al análisis respectivo e identificar las deficiencias del proceso de cartera. A continuación, se detalla el procedimiento realizado.

Primeramente, se realizó una entrevista a la propietaria con preguntas generales relacionadas a la historia del negocio, sus inicios, antecedentes, productos que oferta en el mercado, cantidad de trabajadores que cuenta, cómo están distribuidas las diferentes áreas, las funciones que realiza el personal y problemas que presenta la entidad.

De la misma manera se llevaron a cabo dos entrevistas al administrador enfocadas al proceso de crédito y cobranza, donde se habló de las políticas, los responsables del área, evaluación del cliente, documentación necesaria, capacidad de pago de los clientes, proceso de cobro, listado de clientes, categorización, fechas de inicio y fin de pago, recordatorio de la deuda y acuerdos de pago.

Finalmente se procedió a entrevistar a la contadora con el propósito de conocer las actividades que realiza en el departamento contable, por lo que nos facilitó los estados financieros, el listado de las cuentas por cobrar, las cuentas vencidas y cuentas incobrables, cuya documentación es necesaria para analizar a profundidad la situación económica de la empresa.

## **4.2 Análisis de la Información**

Una vez recopilada la información por medio de la entrevista a la propietaria y principales involucrados en el proceso de crédito y cobranza se logró obtener información necesaria para su posterior análisis.

Inicialmente se elaboró una matriz en Excel donde se elaboró una tabla cuyo contenido refleja las políticas de crédito y cobranza alineadas al COSO I y a sus 17 principios, para evaluar la información obtenida de las entrevistas realizadas al personal encargado.

Posteriormente, se diseñó funciones de trabajo alineados al componente de supervisión y monitoreo del COSO I, en los cuales se especifica información general de los clientes, tales como: tiempo de antigüedad, frecuencia de compra, montos y plazos de crédito. Además, para cobranza se tomó en cuenta los siguientes aspectos: plazos de vencimiento, mecanismos de cobro, formas y acuerdos de pago de los deudores.

Finalmente se revisó los estados financieros del año 2020 que servirán de base para la aplicación de los indicadores financieros y porcentajes de las cuentas de crédito y cobranza.

## **4.3 Informe del Estudio de Caso**

Optimización del proceso de crédito y cobranza en una empresa comercializadora de productos de consumo masivo. Caso de Estudio “Exproalim” del Cantón Ibarra, período 2020.

El origen de lo que es hoy la comercializadora “Exproalim” se remota 16 años atrás, tiempo el cual pese a sus dificultades no ha dejado de contribuir al desarrollo económico de la ciudad de Ibarra. Su trayectoria inicia por el año 2006, cuando el Ing. José Luis Herrera, tuvo la idea de crear un emprendimiento que llevaba el nombre “JLH”, enfocado a la comercialización de especias y productos alimenticios, ofreciendo al mercado variedad de productos de excelente calidad, con la firme idea de ofrecer un buen producto a los consumidores. En el 2014 la comercializadora “JLH” cesa sus actividades, para convertirse en “Exproalim” donde la Ing. Belén Álvarez pasa a ser la propietaria y representante legal del negocio.

“Exproalim” es una empresa familiar ecuatoriana, dedicada a la comercialización de especias y productos alimenticios, abarca una extensa gama de productos de alta calidad ofertados a diferentes consumidores, y cuyos productos son distribuidos en el norte del país.

Cuenta con personal y maquinaria necesaria para el desarrollo de sus actividades; posee el sistema contable Perseo que le permite realizar un trabajo ordenado, ágil y seguro.

Su visión es llegar a ser una empresa competitiva entre las más grandes comercializadoras dentro y fuera del país.

1.- ¿La gestión actual en el proceso de crédito y cobranza que maneja la empresa “Exproalim” contribuye a la optimización financiera?

2.- ¿El proceso de crédito y cobranza de la empresa “Exproalim”, está sujeta a alguna normativa de control interno?

3.- ¿Qué estrategias deben implementarse para mejorar el desempeño de crédito y cobranzas?

### **“Exproalim”: Sus Inicios e Historia**

Exproalim inició sus actividades hace aproximadamente 16 años con el nombre de comercializadora JLH, estaba conformada por dos personas, e inició comercializando condimentos tales como: ajo y cebolla en diferentes presentaciones: polvo, escama y granulados; también especias entre las más destacadas: albahaca, tomillo, romero, estragón entre otros; los condimentos que iniciaron elaborando por su cuenta fueron maggi y sazónadores.

En el 2014 nació la idea de conformar la empresa y nombrarla Exproalim, con una nueva visión de ser los más importantes productores y comercializadores de especias y productos alimenticios en el norte del país, con el objetivo de brindar productos de calidad a los consumidores.

Actualmente se encuentra ubicada en la provincia de Imbabura, en la ciudad de Ibarra, en las calles Manuela Espejo 5-48 Teresa de Jesús Cepeda, su estructura orgánica está conformada por la propietaria y cinco colaboradores, integrados en las siguientes áreas: administrativa, contabilidad, producción y venta. Cuentan con un inventario de 150 productos, clasificados en especería, condimentos, frutos secos, plantas medicinales, té de aromáticas, frutas deshidratadas, semillas, cereales, conservas y chocolatería fina que son distribuidos a los diferentes sectores naturistas, alimenticios e industriales.

### **Situación del Negocio: Dirección, Administración y Operación del Negocio**

El desarrollo de las actividades del personal de la empresa “Exproalim” se realiza en función a instrucciones verbales por parte de la propietaria, de hecho, la dinámica del negocio y los cambios bruscos del mercado, han impedido que la dirección se fundamente en lineamientos documentados y técnicamente definidos.

Ello, no ha impedido que el negocio se desarrolle, sin embargo, es fundamental garantizar este crecimiento de manera sostenida, mediante estrategias técnicas que mejoren el estilo de dirección, ejecución y control del negocio.

Las funciones que actualmente desarrolla el personal se especifican a continuación:

**Tabla 11. Organigrama de Exproalim.**

<b>Organigrama de Exproalim</b>	
Ing. Belén Álvarez	Propietaria
Ing. José Luis Herrera	Administrador
Ing. Alejandra Cevallos	Contadora
Sr. Cristian Vásquez	Bodeguero
Sr. Cesar Poso	Vendedor

*Elaborado por: Autoras*

Cada uno de ellos realiza las diferentes actividades expuestas a continuación:

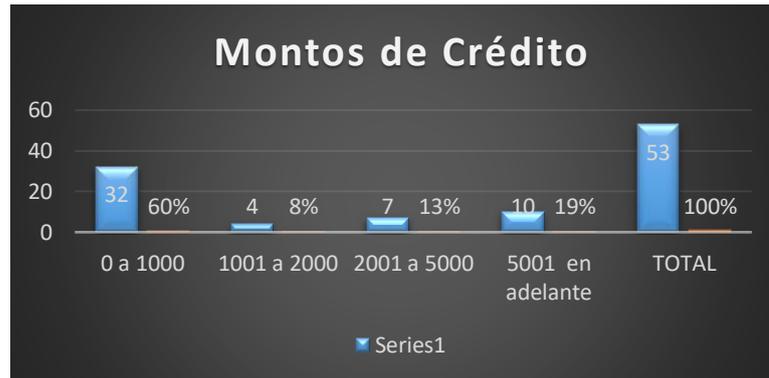
Recalcando que las actividades y funciones no se encuentran plasmadas en documentos oficiales y no se encuentran estructurados. La propietaria procede hacer los pedidos a los proveedores, de los productos que no hay en stock mediante una llamada telefónica, el cual tienen que cancelar entre 15 y 30 días. Inmediatamente los proveedores realizan el despacho y el bodeguero con el administrador se dirigen a la frontera norte del país a retirar el producto, al verificar si el pedido está completo, retornan a las instalaciones de la empresa y proceden a desembarcar la mercancía en la bodega, donde se encuentra toda la mercadería para la venta.

Al día siguiente la contadora procede a registrar la factura del producto en el sistema contable y sin verificar el producto, procede a facturar pedidos pendientes a los clientes que compran a crédito, al entregar la factura al bodeguero, el cual se encarga de ver los productos que debe entregar y procede a enfundar, pesar, sellar y despachar el producto, el vendedor realiza la entrega en el local del cliente o en las instalaciones de la entidad si él se acerca personalmente a adquirirlo.

## Evaluación de la Gestión de Crédito y su Efecto en la Liquidez

Para mejorar sus ingresos, la empresa “Exproalim” oferta sus productos a crédito, aunque esto implique que el pago no sea inmediato y tenga que recaudar el dinero en un periodo de tiempo establecido con el comprador, cuyo riesgo es el no ser recuperado, su fin es sacar los productos que están en bodega para evitar una pérdida por caducidad del alimento.

### Montos de crédito otorgados en el año 2020



*Ilustración 1. Montos de crédito otorgados en el año 2020. Elaborado por: Autoras*

La entidad cuenta con una cartera de crédito aproximadamente de 104 clientes, conformada por personas naturales y jurídicas.

Al conceder un crédito la propietaria toma en cuenta el periodo de antigüedad estimado de cuatro años y su monto es a partir de 5000,00 en adelante, no obstante, al momento de entregar el producto, el encargado también facilita el comprobante de venta (factura) donde se detalla el valor acreditado, cuyo importe no tiene un documento que garantice la recuperación del valor otorgado por parte de la empresa “Exproalim” al cliente.

La mayoría de los clientes que han solicitado un crédito han sido aprobados, mismos que han optado en comprar los productos por su calidad y su precio asequible. Todos los montos de crédito asignados en el año 2020 y que sobrepasaron los 5000,00 dólares tienen un plazo para ser recuperados de 20 a 90 días.

**Tabla 12. Activos Corrientes de Exproalim del 2020**

<b>Activo Disponible - 2020</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
<b>Caja-Bancos-Inventarios</b>	US\$ 119.177,18	18%
<b>Cuentas por Cobrar</b>	US\$ 549.089,39	82%
<b>Total Activo Corriente</b>	US\$ 668.266,57	100%

*Elaborado por: Autoras*

De los datos obtenidos del balance general, el negocio tiene un 82% de cuentas por cobrar al 31 diciembre del 2020, razón por la cual, realizan los cobros a sus clientes para poder pagar las deudas contraídas con los proveedores, luego de que cancela la deuda, las partes relacionadas renuevan el contrato de crédito para adquirir una nueva compra (ver los datos de activos corrientes de Exproalim que se presenta en el Anexo 1).

## Diagrama de flujo de venta a crédito de Exproalim

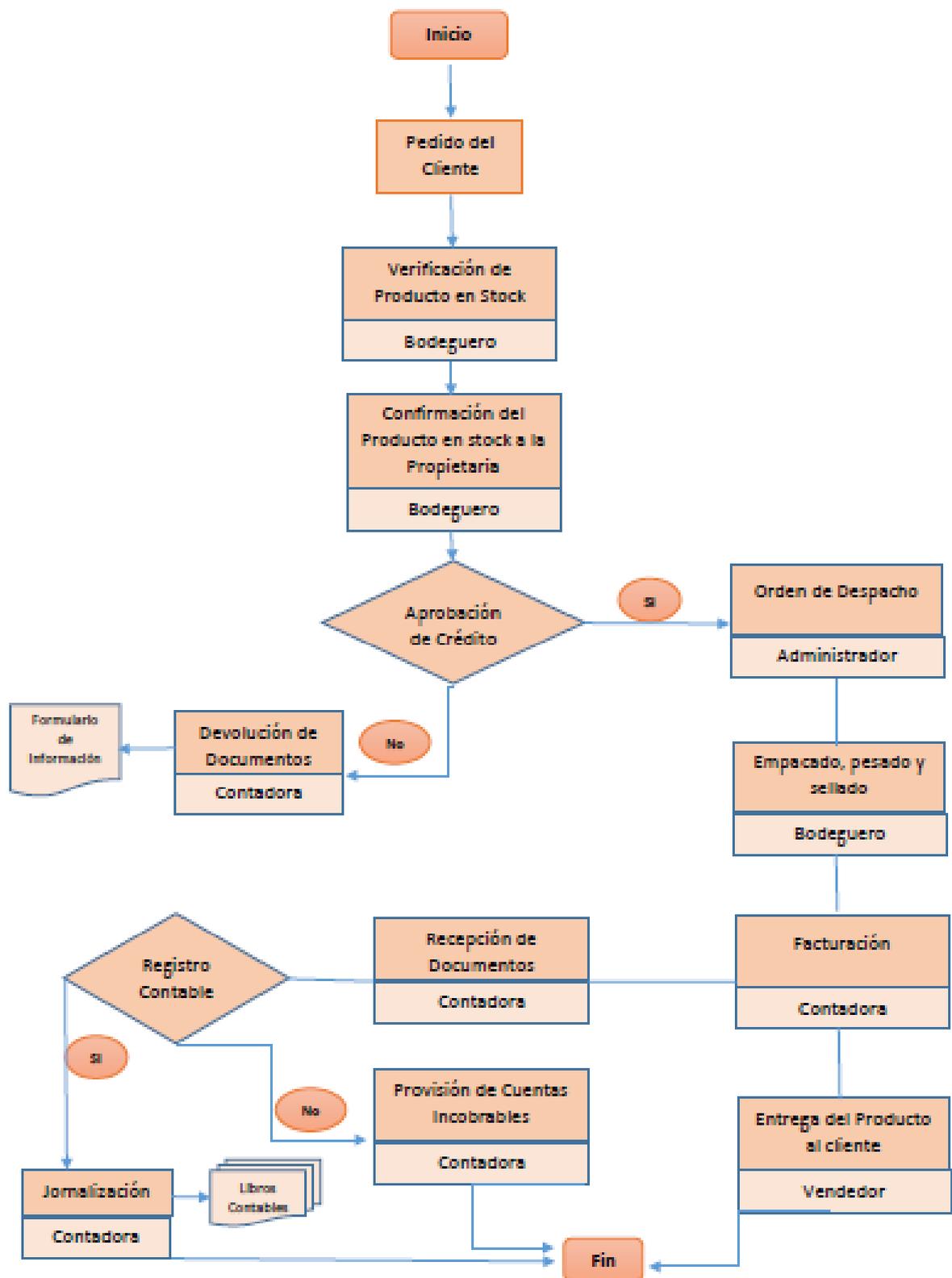


Ilustración 2. Diagrama de flujo de venta a crédito de Exproalim. Elaborado por: Autoras

La propietaria suele llegar a establecer acuerdos de crédito de forma verbal y a su vez define la fecha de pago de acuerdo al monto concedido, posteriormente da la orden al administrador y el bodeguero se encarga de entregar el pedido, en consecuencia, la contadora realiza la facturación y registros diarios de las ventas a crédito y ha contado en el sistema “Perseo”, de cada uno de los créditos otorgados.

### Diagrama de flujo del proceso de cobranza

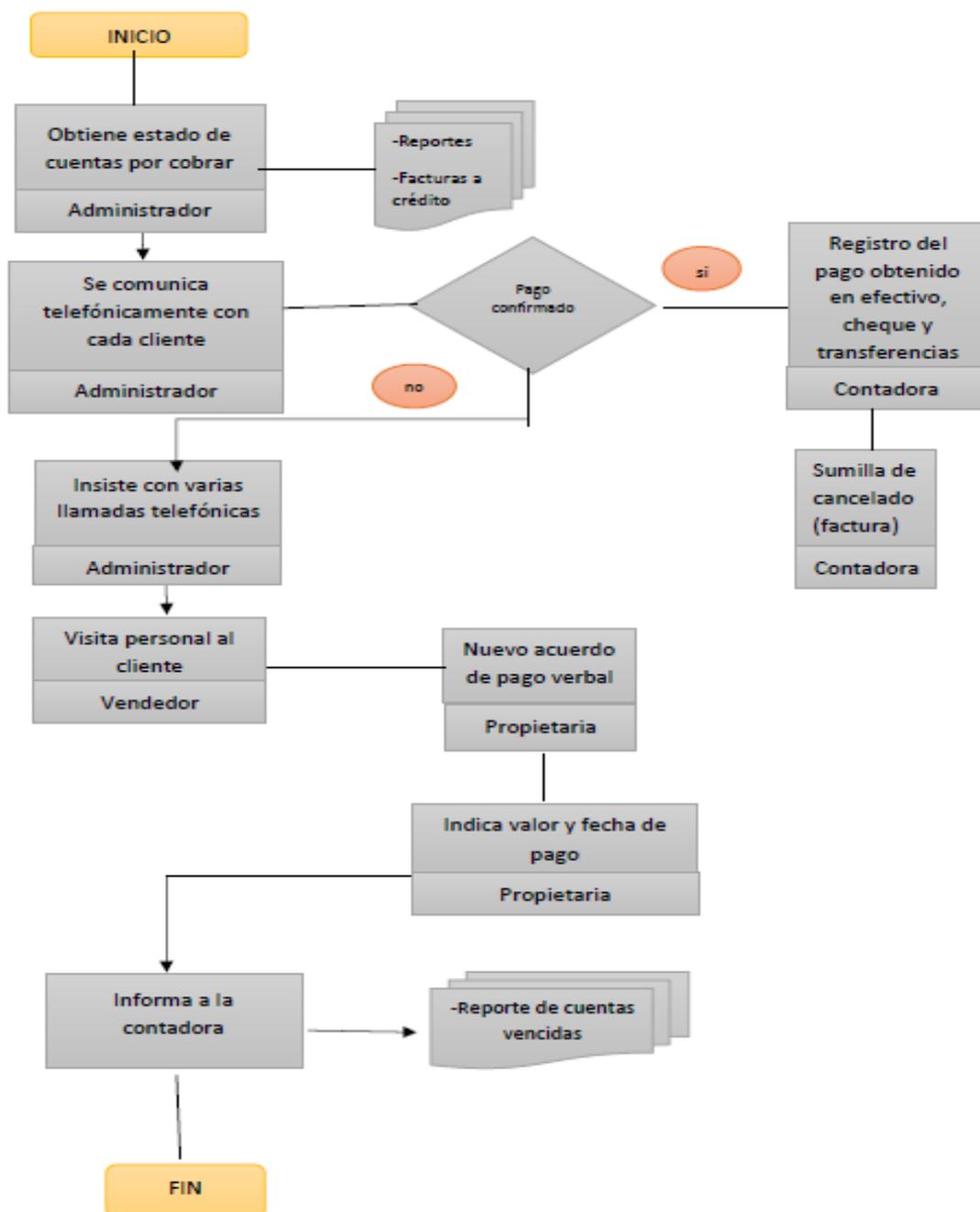


Ilustración 3. Diagrama de flujo del proceso de cobranza. Elaborado por: Autoras

La comercializadora realiza el proceso de cobro en función a las fechas de pago establecidos verbalmente entre la propietaria y los clientes, de hecho, pactan realizar abonos para facilitar la cancelación del crédito. Llegada la fecha de cobro realizan llamadas telefónicas y cuando presentan retrasos proceden a visitar las direcciones.

En el caso de haber cancelado el crédito, la contadora procede a verificar el pago mediante efectivo o transferencia y realiza la sumilla de factura cancelada. Asimismo, si continua el retraso, la encargada entabla una conversación con el cliente para otorgarle un tiempo prudente que le permita ponerse al día con la deuda.

### **Análisis de cartera vencida**

El negocio mantiene un Periodo Promedio de Cobro (PPC) de 116 días, tiempo en el que recauda los créditos para contar con efectivo y cumplir con sus obligaciones. Además, tiene una cartera vencida que asciende a \$318,764,15 al 31 de diciembre del 2020, lo que representa el 58% de las cuentas por cobrar, manejando un alto índice de morosidad, debido a los clientes que se retrasan en sus pagos.

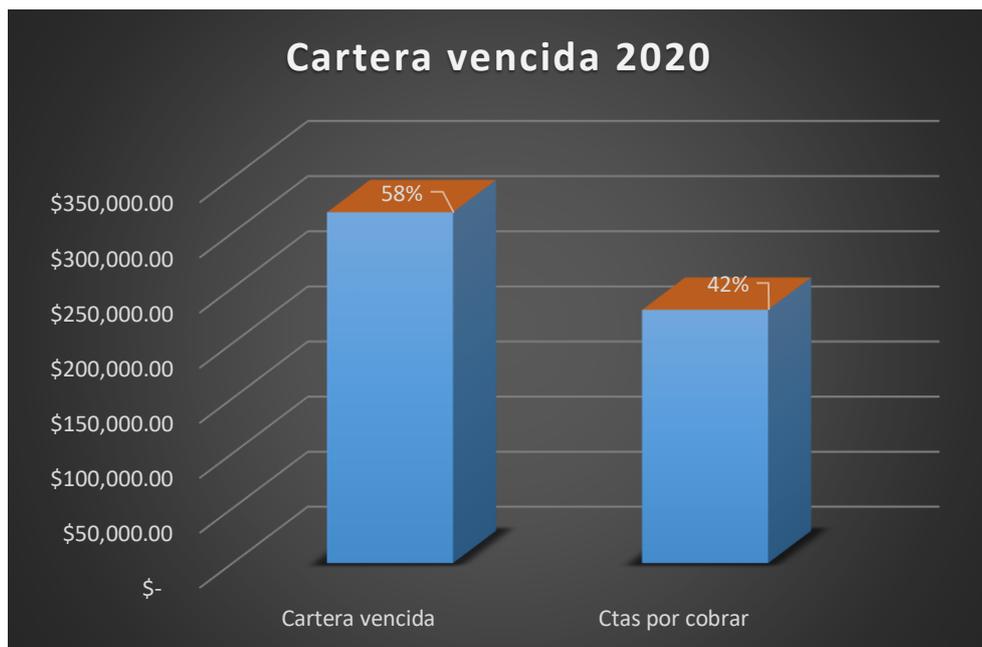


Ilustración 4. Cartera vencida. Elaborado por: Autoras

Adicionalmente, el riesgo que tiene la empresa “Exproalim” es alto, debido a que 5 personas representan el 82,78% de las cuentas vencidas, presentando deficiencias en el manejo de cartera debido a los montos considerables otorgados a los clientes, tales retrasos ocasionan que el negocio no cumpla con sus actividades ordinarias, hasta que recaude el mayor porcentaje de las cuentas atrasadas para contar con efectivo y realizar sus pagos con normalidad, (ver listado de clientes de cartera vencida, Anexo 2).

## **Lecciones del Estudio de Caso**

El proceso de crédito y cobranza que maneja la comercializadora no contribuye a la optimización financiera y a su liquidez, ya que todo el proceso interno que se ejecuta lo realiza de forma empírica y por afinidad. Sin embargo, con base a una investigación realizada a las empresas de Lima, por ejemplo, la Comercializadora Hermanos Muñoz S.A, dedicada a la venta de arroz, donde se confirmó que la aplicación de los índices financieros es de vital importancia, puesto que, tuvo un resultado positivo en el manejo de su liquidez y capacidad de pago en los negocios que fueron objeto de estudio.

La entidad no cuenta con políticas alineadas a normativas de control, se basa en procedimientos definidos verbalmente por la propietaria y que no están documentados para su debido cumplimiento. De acuerdo a la investigación realizada en países como: México, Paraguay y Perú mencionan la necesidad de implementar políticas ajustadas a normativas técnicas, puesto que, a través de la entrevista que estos países ejecutaron, confirmaron que la aplicación de políticas de crédito y cobranza alineadas al COSO I y a sus 17 principios, han tenido un efecto positivo en medianas y pequeñas empresas que se dedican a la comercialización de productos de consumo masivo por lo que ayuda a tener un control adecuado de esta área en la organización.

Las estrategias que maneja la entidad en el área de crédito y cobranza no son adecuadas, debido a que estos procedimientos lo realizan por conocimiento propio de los dueños, sin una documentación de sustento, no obstante, en un estudio aplicado a las empresas ecuatorianas de la ciudad de Guayaquil, se observó que, al aplicar estrategias para la recuperación de cartera vencida, contribuye a reducir el índice de morosidad, logrando obtener una eficiente gestión de cartera.

El registro en libros de las cuentas por cobrar que realiza la contadora no está sujeta a la normativa tributaria vigente, puesto que al total de cuentas por cobrar no se aplica el 1% para la provisión anual de cuentas incobrables, que establece la Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI) en el artículo 10, sección 11.

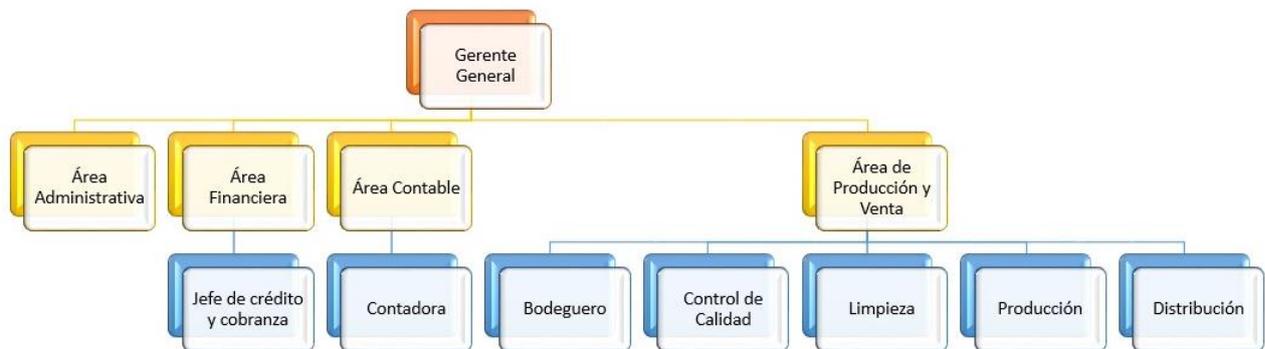
## 4.4 Propuesta

### Propuesta de mejora para Exproalim

Para que la empresa “Exproalim” mejore su desempeño financiero, la recaudación de las cuentas por cobrar y su liquidez que le permitan avanzar de manera más sostenida en el mercado actual, ofreciendo a sus clientes ventas a crédito es importante aplicar lo siguiente:

#### **Estrategia 1.- Organigrama para el área de crédito y cobranza**

Al proponer un organigrama estructural para los distintos departamentos, facilitará la distribución de las principales funciones, el cual será beneficioso para la institución y de esta manera mejorar la gestión de crédito y cobranza.



*Ilustración 5. Organigrama de Exproalim. Elaborado por: Autoras*

#### **Estrategia 2. Proceso de crédito y cobranza**

Las políticas aportarán a la mejora del proceso de crédito y cobranza que maneja Exproalim en sus ventas a crédito y de esta manera aumentar su liquidez.

Al proponer políticas de gestión permite incluir normas o guías básicas para realizar acciones que conlleve a tener un proceso acorde y efectivo en la recuperación de cartera vencida.

Al emplear las políticas que se detalla a continuación, permitirá a Exproalim tener el control y conocimiento de los valores registrados de cuentas incobrables.

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>CÓDIGO:</b> 001 <b>EDICIÓN:</b> 00-01
	<b>Crédito y cobranza</b>	<b>ELABORACIÓN:</b> <b>PÁGINA:</b> 1

**OBJETIVO:**

Mejorar el proceso de crédito y cobranza y la optimización de la liquidez de Exproalim.

**ALCANCE:**

Inicia con la información del cliente, concesión de crédito y recuperación del crédito

**DEFINICIONES:**

BSC = Balanced Score Card

IR = Impuesto a la Renta.

IVA = Impuesto sobre el Valor Agregado

PPC = Periodo de Promedio de Cobro

NIIF = Normas Internacionales de Información Financiera

NIC = Normas Internacionales de Contabilidad

LRTI = Ley de Régimen Tributario Interno

**REFERENCIAS NORMATIVAS:**

Código de Comercio

COSO I y sus 17 principios

Ley de Régimen Tributario Interno

Normas Internacionales de Información Financiera

Normas Internacionales de Contabilidad

## **POLÍTICAS INTERNAS:**

- Se entiende por Cuentas por Cobrar todos aquellos derechos adquiridos por la empresa, por la prestación de un servicio, arrendamiento, suministro o venta de material.
- Es responsabilidad del Analista de Cuentas por Cobrar realizar el “Cronograma de Cobros”, de acuerdo a las fechas establecidas en cada uno de los documentos que genere la misma.
- Se debe mantener actualizado el libro auxiliar de Cuentas por Cobrar
- Se debe tener identificado al deudor, las condiciones de crédito y fechas de pago.
- Todo pago debe ser realizado por medio de cheques o transferencias a nombre de la empresa.
- Las cuentas por cobrar vencidas se mantendrán en el área de Cuentas por Cobrar por sesenta (60) días, después de ese lapso y previa verificación de su imposibilidad de cobro por parte de la empresa, será enviada al departamento de asesoría jurídica, quien procederá de acuerdo al caso.
- El Analista de Cuentas por Cobrar, será responsable de emitir mensualmente: Estados de Cuentas detallados de las Cuentas por Cobrar y enviarlos a la gerencia junto con el resumen conciliado de las cuentas por cobrar.
- El Analista de Cuentas por Cobrar deberá suministrar al Contador mensualmente la situación de los deudores, para su respectiva conciliación.
- Las normas y procedimientos establecidos están sujetos al control posterior de la unidad de administración y al control previo de la gerencia.
- Es responsabilidad del Analista del área de Cuentas por Cobrar, asignar a las personas encargadas de realizar el control previo correspondiente a su unidad.
- La aprobación de las transacciones, deben estar acorde con las metas y objetivos de la organización, la cual debe ser del conocimiento de todo el personal de la empresa.
- Deben crearse niveles de autoridad mediante el establecimiento de responsabilidades del personal de acuerdo al cargo desempeñado por el personal y el orden jerárquico del mismo. La aplicación de esta acción da mayor flexibilidad al proceso, al mismo tiempo que contribuirá a la determinación de la segregación de funciones.
- Debe existir una planificación adecuada y periódica de la toma física de los documentos y del efectivo, la cual consiste en realizar conteos físicos periódicos por lo menos una (01) vez al mes, con la finalidad de comprobar el correcto funcionamiento de los registros del área de Cuentas por Cobrar, a fin de evaluar el buen funcionamiento en el registro de entradas y salidas del sistema.

- Se debe realizar una planificación de cobros por lo menos de dos (2) veces al mes, así como también implementarse conteos selectivos de ingresos una vez al mes. Esta acción permitirá a la empresa mostrar la cantidad exacta de facturas emitidas y a su vez detectar errores o irregularidades en el registro de entradas y salidas en el sistema, para luego entregar correctamente la información al contador y realizar los pagos u obligaciones oportunamente.
- El registro de las operaciones se debe realizar en el momento en que realmente ocurre, esto garantiza que la información presentada por la empresa sea válida, confiable y acorde con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Lo que repercute en la toma de decisiones.
- Se debe adoptar mecanismos que permitan mantener actualizada la información del registro de las transacciones. Realizando un mantenimiento eficiente en el registro
- de las operaciones.
- El Analista de Cuentas por Cobrar se encargará del control de créditos y los enviará al Asistente para que lo incluya como una cuenta por cobrar en el sistema financiero.
- El contador registrará en el Libro Auxiliar de Cuentas por Cobrar el valor recaudado para su gestión y control correspondiente.
- El Analista de Cuentas por Cobrar enviará al Asistente, un listado de clientes deudores, para que se realicen las gestiones de cobro pertinentes.
- El Gerente General solicitará un informe de las gestiones de cobros realizadas mensualmente.
- Al renovarse un contrato, el área de ventas deberá notificar al Analista de Cuentas por Cobrar, para actualizar la información que será enviada al contador para el registro en el sistema y en el Libro Auxiliar de Cuentas por Cobrar, realizando los débitos y créditos correspondientes.
- Asesoría Jurídica, deberá informar al departamento de Crédito y cobranzas en el momento que se realice efectivamente la aprobación de un contrato.

### **Políticas de Cartera Vencida**

- Mantener al día el control de las cuentas por cobrar de la empresa.
- Efectuar evaluaciones periódicas de los índices de morosidad de cartera vencida.
- Plan estratégico para la recuperación de cartera vencida.
- La gerencia será la encargada de elaborar medios tanto internos como externos para asegurar la recuperación de cartera vencida de la empresa.
- Clasificar la cartera según los días de mora entre 30, 60 ,90 y más de 90 días.
- El departamento de cartera será el responsable de los procesos de créditos y cobranza, el cual será monitoreado y tendrá que elaborar informes correspondientes

y verificará la cartera menor a 90 días y mayor a 90 días con el fin de tomar decisiones más adecuada.

- El departamento de contabilidad apoyará, y trabajará de manera conjunta con el responsable de cartera, y emitirán informes sobre los análisis previos para una reestructuración de un crédito de ser necesario.
- Una vez que se hayan agotado en todas las instancias, se llevará a cabo el proceso legal para el cobro de las obligaciones a través de la contratación de un abogado.
- A partir del día 120 de vencimiento del crédito, se procederá con el trámite legal para la recuperación de cartera vencida.
- Cuando se efectúan los procesos de liquidación de cartera vencida, los costos judiciales serán asumidos por el deudor.
- Analizar trimestralmente los estados financieros, de manera horizontal y vertical para conocer cómo va el negocio, y permita tomar una decisión a tiempo con el objetivo de mejorar la liquidez.
- Elaborar informes en base a los principales indicadores financieros que permita verificar el cumplimiento en base a la liquidez a la rotación y a la recuperación de cartera.

#### **Políticas de Control Interno para Provisión de Cuentas Incobrables**

- Registro de forma diaria los asientos contables.
- Registro del deterioro de las cuentas por cobrar (cuentas incobrables).
- El encargado identifica los clientes que tiene cuentas vencidas.
- El responsable asegura y guarda adecuadamente la información tanto digital como en físico.
- Las facturas elaboradas se entregan al encargado de las cobranzas, mediante la factura de inicio al cobro.
- Encargado analiza la cartera de clientes e informa mensualmente.
- Encargado de cobranzas realiza conciliaciones de clientes entre el área contable, con copia a contabilidad.
- Las facturas con antigüedad sin poder cobrar se envían a la gerencia jurídica para el cobro mediante la vía legal.
- Conciliación de los importes al inicio y final del período contable de las cuentas por cobrar.
- Responsable da seguimiento a las cuentas morosas.

**DESCRIPCIÓN:**

<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Documentos Relacionados</b>
Registro en la lista de clientes (información general como: nombre, RUC, dirección, e-mail, teléfono)	Administrador	Formulario con información general del cliente
Verificar frecuencia de compra y antigüedad del cliente	Administrador	Facturas
Revisar montos de crédito a otorgar	Gerente general	Matriz de montos de crédito
Aprobación del crédito	Gerente general	Solicitud de aprobación
Facturación de los productos a crédito	Contadora	Factura
Registrar fecha de inicio y fin de pago	Administrador	Matriz de créditos
Impresión física de la factura	Contadora	Factura
Entrega del documento al bodeguero (factura)	Contadora	Factura
Escogido y selección del producto	Bodeguero	Limpieza
Verificación del estado óptimo del producto.	Administrador	Control de Calidad
Empaque de los pedidos	Bodeguero	Orden de pedidos
Entrega factura y mercadería al repartidor	Bodeguero	Orden de los pedidos Ruta de entrega Facturas
Entrega de productos al cliente con la documentación de respaldo	Vendedor	Facturas- Orden de pedido
Entrega copia de la factura al jefe de créditos	Contadora	Copia de factura
Registro contable de cuentas por cobrar	Contadora	Libro diario

Registro en el sistema del crédito (Excel, sistema PERSEO)	Administrador	Matriz de excel
Elaboración de un Cronograma de cobros	Administrador	Informe del cronograma de cobros
Seguimiento de los créditos pagados y próximos a vencerse	Administrador	Informe de los créditos que presentan retrasos
Identificar los clientes con cuentas vencidas	Administrador	Listado de clientes que no ha cancelado sus créditos
Llamadas a los clientes para confirmar el pago o la razón del atraso	Administrador	Base de datos de los clientes
Verificar los pagos realizados en efectivo o transferencia bancaria	Contadora	Voucher de pago
Registro en el libro diario	Contadora	Libro diario
Suministrar al Contador mensualmente la situación de los deudores, para su respectiva conciliación	Administrador	Informes mensuales de los créditos
Análisis de la cartera mensualmente	Gerente general	Reportes mensuales de cartera
Las facturas sin poder cobrar se envían a la gerencia jurídica para el cobro mediante la vía legal.	Gerente general	Facturas sin cancelar
Registrar el deterioro de las cuentas por cobrar (cuentas incobrables)	Contadora	Libros diarios Facturas sin cancelar
Seguimiento a las cuentas morosas	Gerente general y Administrador.	Reportes de los créditos vencidos

**REALIZACIÓN, REVISIÓN, Y APROBACIÓN. -**

Realizado Por: Autoras	Revisado por: Administrador	Aprobado por: Propietaria
Fecha de realización: 14/03/2022	Fecha de revisión: 14/03/2022	Fecha de Aprobación: 14/03/2022
F. 	F. 	F. 

### Estrategia 3.- Matriz de Crédito

Con esta matriz la empresa puede llevar un registro ordenado de los créditos otorgados con el fin de evitar confusiones al momento de cobrar y permita obtener datos personales del cliente y su vínculo actual de crédito que mantiene con la empresa.

**Tabla 13. Matriz de Crédito.**

																								
Gestión de crédito																								
Periodo Comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 20XX																								
Matriz Crédito																								
Datos de los clientes						Cliente				Frecuencia Compra		Montos de Crédito				Despacho		Plazos				Observaciones		
Nº	Nombre Comercial	RUC o RISE	Dirección	E-mail	Teléfono convencional	Teléfono celular	Menos de 1 año	2 años	3 años	Más de 5 años	Constantemente	Ocasionalmente	0 a 1000	1001 a 2000	2001 a 5000	5001 en adelante	Aprobación del crédito	Facturación crédito	15 a 20 días	21 a 30 días	31 a 60 días		61 a 120 días	

Elaborado por: Autoras

### Estrategia 4.- Matriz de Cobranza

Al implementar este formato le permitirá mantener una base de datos de cartera, que será actualizada de manera periódica la cual podrá ayudar a la productividad y generar liquidez a la empresa.

**Tabla 14. Matriz de Cobranza**

EXPROALIM																										
						Gestión de cobranza																				
						Periodo Comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 20XX																				
						Matriz de cobranza																				
INFORMACIÓN GENERAL						Plazos				Acuerdos de pago		Forma de pago				Presenta retrasos		Mecanismos de cobro							Opcion al	
Datos de los clients						20 días	30 días	45 días	90 días			Periodo						Medios								
N°	Código	Apellidos	Nombre	Domicilio	Teléfono celular	0 a 1000	1001 a 2000	2001 a 5000	Más de 5000	Si	No	Pago total	Abonos diarios	Abonos semanalmente	Abonos mensualmente	Si	No	Mensajes de texto	Mensajes al WhatsApp	Llamadas telefónicas	E-mails	Visitas al domicilio	Proceso Judicial	Observaciones		

Elaborado por: Autoras





## Conclusiones

Luego de haber observado las diferentes deficiencias en el manejo de cartera de la comercializadora Exproalim, se pudo determinar que la principal problemática es la baja liquidez financiera y el alto índice de morosidad, causado por la ausencia de políticas y procedimientos alineadas a la normativa vigente.

Una vez analizado los diferentes artículos donde se destacan los métodos utilizados al proceso de crédito y cobranza, cuyas investigaciones fueron aplicadas a las Mi Pymes a nivel nacional e internacional, se encontró que es importante tener un control idóneo mediante el establecimiento de políticas y procedimientos apegados a las normas de control interno.

De igual manera, se concluye que la empresa debe dar cumplimiento a los diferentes parámetros establecidos en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), Normativas Internacionales de Contabilidad (NIC), Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI) y Código de Comercio, en las diferentes actividades que realiza el negocio.

Por consiguiente, en base a la metodología aplicada con un enfoque mixto al estudio de caso, la cual fue empleada y desarrollada con las diferentes herramientas de investigación, permitiendo recolectar información relevante, misma que fue sistematizada dando como resultado la identificación de los factores deficientes que afectan al proceso de crédito y cobranza de Exproalim.

Al término del estudio de caso, se puede resaltar que desde su inicio la empresa no cuenta con una estructura orgánica funcional establecida, lo que esto implica que las actividades y funciones que realizan cada una de las personas del área de crédito y cobranza, lo ejecutan de manera empírica. Así como también, se evidencia que la entidad no cuenta con políticas de crédito y cobranza legalmente establecidas, cabe mencionar, que no posee un sustento legal o documentación de respaldo para realizar los procesos de cobranza que se apeguen a los estatutos judiciales.

Finalmente se infiere que los créditos otorgados de manera informal perjudican en gran medida la liquidez de Exproalim, ya que está expuesta al riesgo de incobrabilidad debido a la mala gestión de cartera.

## **Recomendaciones**

Se recomienda a Exproalim aplicar procedimientos que le permita mejorar el manejo de cartera, con el fin de reducir el índice de morosidad y del mismo modo optimizar su liquidez.

Se aconseja aplicar la normativa vigente al registro contable, con el fin de evitar sanciones o multas a futuro que perjudique de alguna manera al funcionamiento del negocio.

Se sugiere tomar en cuenta los resultados obtenidos de las investigaciones realizadas por los diferentes autores, quienes analizaron el proceso de crédito y cobranza de negocios de las diferentes ciudades del país.

Se recomienda a la empresa Exproalim documentar una estructura orgánica definida, la cual contenga los elementos necesarios para un correcto funcionamiento siguiendo las líneas y procesos establecidos en la entidad.

Se destaca la necesidad de implementar políticas alineadas a normativas técnicas, además de incorporar matrices, donde se evalúa la información del cliente, relación comercial, capacidad de pago y garantías personales o empresariales, de modo que, se pueda tomar una decisión antes de extender un crédito.

Se sugiere formalizar cada uno de los créditos otorgados ya sea por 60, 90 o 120 días con los clientes, para que, mediante un documento formal, los propietarios garanticen la recaudación de las deudas en el plazo establecido, con el propósito de evitar retrasos en los pagos, además, es recomendable implementar una herramienta de gestión que le permita mitigar los riesgos.

## **Bibliografía**

- Díaz Vargas, L. R., & Flores Enríquez, D. Y. (2020). *Gestión de Cobranza: un abordaje teórico desde el ámbito financiero*. Lima - Perú.
- Alfredo, G., & Araceli, R. (2014). *Efectos de la crisis en el crédito comercial concedido y relevancia de la diversificación de la actividad*. Valencia-España: AEDEM.
- Bravo, L., García, U., Martínez, M., & Margarita, V. (2016). *La Entrevista, Recurso Flexible y Dinámico*. México.
- Cabello, F., & Castro, G. (2017). *Plan estratégico para recuperación de cartera vencida en una empresa de telecomunicaciones FCG S. A*. Guayaquil - Ecuador.
- Cabezas Mejía, E. D., Andrade Naranjo, D., & Torres Santamaría, J. (2018). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Quito: Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Cabrera, C. (2020). *Planificación Estratégica*. Argentina.
- Castillo, G. (2021). *Credito y Cobranzas*. Buenos Aires: ISBN 978-987.
- Choez Quimis, G. S., & Marín Gracia, J. L. (2018). "Mejora de procesos del departamento de cobranzas de la Empresa REGEPSA". Guayaquil - Ecuador.
- Choez Quimis, G. S., & Marin Gracia, J. L. (2018). *Mejora de procesos del Departamento de Cobranzas de la Empresa REGEPSA*. Guayaquil - Ecuador.
- Fernandez, C., Hernandez, R., & Baptista, M. (2015). *Metodología de la Investigación*. Mexico: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- García Zambrano, X. L., Maldonado Pazmiño, H. O., Galarza Morales, C. E., & Grijalva Guerrero, G. G. (2019). *Control interno a la gestión de créditos y cobranzas en empresas comerciales minoristas en el Ecuador*. Ecuador.
- Gil. (2012). *Políticas de crédito aplicadas por las empresas del sector de repuestos automotrices*. Costa Oriental: 1317-2255.
- Gómez, M., & Lazarte, C. (2019). *Control Interno*. Universidad Nacional Tucumán.
- Goyasociados. (2018). *Administración: Planificación Estratégica*. San Francisco Culhuacán: México.

- Hernández Sampieri, D., Fernández Collado, D., & Baptista Lucio, D. D. (2014). *Metodología de investigación*. México, D. F: Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- Izar Landeta, J. M., & Ynzunza, C. B. (2017). *El impacto del crédito*. México.
- Jara López, D. D. (2019). *Técnicas modernas para mejorar los procesos de cobranzas en la Empresa Internet Plus*. Guayaquil - Ecuador.
- León Benavides, C. A. (2018). *Diseño de una Planificación Estratégica para la Empresa REPRODATA CIA. LTDA. dedicada a la reparación y mantenimiento de equipos de copiado e impresión (impresoras y multifunciones). Marca LEXMARK, de la ciudad de Quito*. Quito: Ecuador.
- Lozano Diaz, A. C. (2018). *Análisis de las cuentas por cobrar en las pequeñas empresas de calzado: caso "Hércules Infantil"*. Ambato - Ecuador.
- M, A., Yudid, M., & Moreno, S. (2017). *El Balanced Score Card una herramienta para la planeación estratégica*. México: Grupo de Investigadores de Contaduría y Finanzas.
- Mendez Bravo, J. C., Ayala Briones, H. J., & Palacios Sarmiento, T. Y. (2019). *El Balanced Score Card en el Desarrollo de los Negocios Familiares*. Ecuador: DOI:10.33890/innova.v4.n3.2019.963.
- MOJICA DEL PEZO, J. A. (2021). *ESTRATEGIAS PARA LA REDUCCIÓN DE LA CARTERA VENCIDA EN EL REA COMERCIAL DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD CNEL DEL CANTÓN LA LIBERTAD*. Santa Elena - Ecuador.
- Mojica Pezo , J. A. (2021). *Estrategias comerciales para la reducción de la cartera vencida de la CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD CNEL DEL CANTÓN LA LIBERTAD*. Santa Elena - Ecuador.
- Morales, A. (2018). *Credito y Cobranza*. México.
- Nieto Cuadrado, F. X. (2021). *Operaciones crediticias de las microempresas en Ecuador, previo a Emergencia Sanitaria*. Ecuador.
- Ortiz Taipe, I. L. (2019). *Estrategias para reducir las cuentas por cobrar en la empresa de servicios*. Lima - Perú.
- Otto, P. (2020). *Perfil de riesgo de crédito para una coopertiva en Villavicencio a partir de un modelo logit*. Colombia.

- Quimiz, K. (2018). *“Estrategia de manual de crédito y cobranzas para disminuir la cartera vencida.”*. Guayaquil.
- Rojas, I. (2017). *ELEMENTOS PARA EL DISEÑO DE TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN: UNA PROPUESTA*. Mexico.
- Roncancio , G. (2019). *Indicadores de Gestión (KPI): Tipos y Ejemplos*. Pensemos.
- Silva, V. y. (2017). *Las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa diseño de Papeles Murales SAC*. México: Las Americas.
- SoranyI, C. Q., & Lorena, M. G. (2018). *“MEJORA DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DE LA EMPRESA REGEPSA”*. Guayaquil - Ecuador.
- SUPERCIAS. (2017). *Indicadores de Liquidez*. Ecuador.
- Tapia Anchundía , R. X. (2019). *Propuesta de plan mejora para disminuir cartera vencida de trabajo de la industria lojana de especerías ILE C.A*. Guayaquil: Ecuador.
- Tapia Anchundia, R. X. (2019). *PROPUESTA DE PLAN MEJORA PARA DISMINUIR CARTERA VENCIDA DE TRABAJO DE LA INDUSTRIA LOJANA DE ESPECERIAS ILE C.A*. Guayaquil: Ecuador.
- Vargas Benalcázar, D. D., & Zavala Jaramillo, Y. T. (2019). *“Optimización de la gestión de cobranza para aumentar la liquidez de Servimanteci”*. Guayaquil - Ecuador.
- Vasquez , C., Terry , O., & Cerna, M. (2021). *Ratios de liquidez y cuentas por cobrar : análisis comparativo de las empresas del sector lácteo que cotizan en la bolsa de valores de Lima*. Lima: 1669-7634.
- Vásquez Villanueva, C. A., Terry Ponte, O. F., Huaman Tito, M. J., & Cerna Carrazco, C. S. (2021). *Ratios de liquidez y cuentas por cobrar : análisis comparativo de las empresas del sector lácteo que cotizan en la bolsa de valores de Lima*. Lima: Perú.
- Vega Falcón, V. (2019). *EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN*. Ecuador: Universidad Regional Autónoma de los Andes.
- Viloria, A., & Zapata, V. (2018). *Manual de Normas y Procedimientos contables para el área de cuentas por cobrar de la Empresa “M.C.H.,C.A”*. Bolivia: ISSN: 2616-8219.

## Referencias Bibliográficas

- Pérez Sevilla, E. D. L. Á., & Tinoco Palacios, H. D. C. (2017). Importancia de las políticas de crédito y control financiero administrativo de los inventarios en el procesamiento de la información contable de la empresa Los Lirios SA, durante el primer semestre del año 2017 (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua).
- Lara Quispe, K. L. (2020). Planificación financiera y su importancia en la gestión de recuperación de cartera.
- Balla Paguay, I. M., & López Ortiz, K. J. (2018). El Control Interno en la Gestión Administrativa de las empresas del Ecuador (Bachelor's thesis).
- Quina luisa Morán, N. V., Ponce Álava, V. A., Muñoz Macías, S. C., Ortega Haro, X. F., & Pérez Salazar, J. A. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Cofín Habana*, 12(1), 268-283.
- Jijón, A. F. B., Bravo, J. C. M., & Bravo, M. M. (2020). Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y mejora en los Emprendimientos. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 62-77.
- Jijón, A. F. B., Bravo, J. C. M., & Bravo, M. M. (2020). Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y mejora en los Emprendimientos. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 62-77.

## Anexos

### Anexo 1. Balance General

<b>EXPROALIM</b>	
<b>BALANCE GENERAL</b>	
<b>del 1 de enero al 31 de diciembre del 2020</b>	
<b>ACTIVOS:</b>	<b>MONTOS EN USD \$</b>
Caja/Bancos Disponible	18.952,730
Inversiones	-
Cuentas por Cobrar Clientes	549.089,390
Inventario Materia Prima	100.224,450
Inventario Producto Terminado	-
Anticipo dado a proveedores	-
Otros Activos Corrientes	-
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>668.266,570</b>
Bienes Inmuebles (terrenos, Edif.)	275.000,000
Bienes Muebles (Maq.,Equipo, Veh)	51.357,470
Otros Activos No Corrientes	-
Vehículos	57.000,000
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1.051.624,04000</b>
<b>PASIVOS:</b>	<b>MONTOS EN USD \$</b>
Deudas bancarias corto plazo credito de vivienda	115.200,000
Cuentas por pagar proveedores	168.785,880
Anticipos recibidos de Clientes	-
Otros Pasivos corrientes	-
Otras Deudas Familiares / Accionistas	-
<b>Total Pasivo Corriente:</b>	<b>283.985,880</b>
Deudas Bancarias de largo plazo credito vivienda	53.400,000
Cuentas por pagar accionistas y/o relacionadas	-
Otros Pasivos No Corrientes	-
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>337.385,8800</b>
<b>PA TRIMONIO:</b>	<b>714.238,16000</b>
<b>Capital</b>	<b>714.238,16000</b>
<b>TOTAL PASIVO + PA TRIMONIO</b>	<b>1.051.624,0400</b>

## Anexo 2. Cartera Vencida

EXPROALIM		EXPROALIM				
EXPROALIM		Cartera vencida				
EXPROALIM		Al 31 de diciembre del 2020				
EXPROALIM		Expresado en dólares americanos (\$\$)				
N°	Código	Clientes	Valor	Porcentaje	Acumulado	Interpretación
1	CLO000027	VEGA JIMENEZ LUIS MEDARDO	\$ 168.072,04	52,726%	52,73%	De acuerdo a los resultado obtenidos se puede evidenciar que del total de clientes, 5 usuarios representan el 82,78% de cuentas vencidas de Exproalim, en los cuales es necesario analizar a profundidad.
2	CLO000007	TERRAFERTIL S.A.	\$ 37.681,26	11,821%	64,55%	
3	CLO000064	JHONATAN SOLARTE PABON	\$ 25.764,86	8,083%	72,63%	
4	CLO000057	GOMEZ CORDERO NARCIO FRANCISCO	\$ 16.687,19	5,235%	77,86%	
5	CLO000028	YANDUN REVELO MARIA DEL CARMEN	\$ 15.671,38	4,916%	82,78%	

## Anexo 3. Formato información general de la comercializadora

EXPROALIM		EXPROALIM	
EXPROALIM		Especies y Productos Alimenticios	
Tipo de fuente	Entrevista		
Entrevistado			
Cargo			
Departamento			
Lugar y fecha			
Entrevistador			
Tema:			
Objetivo			
<b>CUESTIONARIO</b>			
<p>1.- ¿Nos podría relatar como inició su empresa?</p> <p>2.- ¿Con que productos inició?</p> <p>3.- ¿Con que productos trabaja actualmente?</p> <p>4.- Cuantas personas laboraban inicialmente y cuantas laboran actualmente</p> <p>5.- El organigrama está documentado y socializado con los involucrados?</p> <p>6.- Su empresa cuenta con una estructura orgánica?</p>			
Elaborado por:		Entrevistado	
Firma		Firma	
Observaciones			

Anexo 4. Formato para el departamento de crédito

 <b>EXPROALIM</b> <b>Especies y Productos Alimenticios</b>		
Tipo de fuente	Entrevista	
Entrevistado		
Cargo		
Departamento		
Lugar y fecha		
Entrevistadoras		
Tema:		
Objetivo		
CUESTIONARIO		
<p>1.- Para otorgar un crédito la entidad realiza un proceso de crédito?</p> <p>2.- Quienes están a cargo de este proceso?</p> <p>3.- La empresa cuenta con políticas de crédito?</p> <p>4.- Quién es el encargado de realizar las políticas?</p> <p>5.- Las Políticas están documentadas y socializadas con los involucrados?</p> <p>6.- Quién evalúa la capacidad de pago del cliente?</p> <p>7.- Qué requisitos presentan los clientes para acceder al crédito?</p> <p>8.- Cuándo recibe la solicitud de los clientes, realiza un análisis previo?</p>		
Elaborado por:	Entrevistado	
Firma	Firma	
Observaciones		

Anexo 5. Formato para el departamento de cobranza

 <b>EXPROALIM</b> <b>Especies y Productos Alimenticios</b>	
Tipo de fuente	Entrevista
Entrevistado	
Cargo	
Departamento	
Lugar y fecha	
Entrevistador	
Tema:	
Objetivo	
<b>CUESTIONARIO</b>	
<p>1.- ¿Quién o quiénes están a cargo del proceso de cobranza?</p> <p>2.- Cuenta con políticas de cobranza y desde cuando las aplica?</p> <p>3.- Quién estableció estas políticas?</p> <p>4.- Estas políticas están documentadas y socializadas con las personas que conforman el departamento de cobranzas?</p> <p>5.- Qué proceso se realiza en el caso de presentar atrasos en el pago de los créditos por parte de los clientes?</p> <p>6.- Cómo establecen los plazos de pago?</p> <p>7.- Cómo determinan a un crédito como una cuenta incobrable?</p>	
Elaborado por:	Entrevistado
Firma	Firma
Observaciones	

Anexo 6. Formato para el área contable

 <b>EXPROALIM</b> <b>Especies y Productos Alimenticios</b>	
Tipo de fuente	Entrevista
Entrevistado	
Cargo	
Departamento	
Lugar y fecha	
Entrevistadora	
Tema:	
Objetivo	
<b>CUESTIONARIO</b>	
<p>1.- ¿Cuáles son las actividades principales que realiza?</p> <p>2.- ¿Qué actividades realiza usted en los procesos de crédito?</p> <p>3.- ¿De qué manera maneja y controla las deudas de los clientes?</p> <p>4.- ¿Mantiene un registro de las cuentas por cobrar de los clientes?</p> <p>5.- ¿Mantiene una base de datos actualizada de los clientes?</p> <p>6.- ¿Cuál es el proceso para confirmar o validar la información brindada por los clientes?</p> <p>7.- ¿Cómo evalúan la capacidad de endeudamiento o capacidad de pago de los clientes?</p> <p>8.- ¿Cada qué tiempo da seguimiento y reporte sobre las cuentas de los clientes?</p> <p>9.- ¿Cuál es el proceso que realiza para dar seguimiento a las cuentas de los clientes?</p> <p>10.- Posee algún sustento legal que respalde los procesos de crédito y cobranza (contratos, pagares, seguros etc.)</p>	
Elaborado por:	
Firma	
Observaciones	

## Anexo 7. Reporte de URKUND



### Document Information

Analyzed document	CASTRO_FLORES_TRABAJO_DE_TITULACIÓN.docx (D133395944)
Submitted	2022-04-11T22:37:00.0000000
Submitted by	
Submitter email	dlicastrop@utn.edu.ec
Similarity	1%
Analysis address	mgarciaregas.utn@analysis.arkund.com

### Sources included in the report

SA	<b>Tesis Estrategias de credito y cobranza para DISTRISSEL S.A. (Braulio Dominguez).docx</b> Document Tesis Estrategias de credito y cobranza para DISTRISSEL S.A. (Braulio Dominguez).docx (D80770441)		1
SA	<b>ÁLVAREZ CAGUA XAVIER FRANCISCO- FINAL.docx</b> Document ÁLVAREZ CAGUA XAVIER FRANCISCO- FINAL.docx (D112959622)		5
SA	<b>Archivo 1. 1A. Ponte Izaguirre Claudia Ines, Huaman Roman Elvis Alexander. -Titulo-2020.doc.docx</b> Document Archivo 1. 1A. Ponte Izaguirre Claudia Ines, Huaman Roman Elvis Alexander. -Titulo-2020.doc.docx (D81462151)		2
SA	<b>PINEDA PAUTA STEPHANY JOSELIN.docx</b> Document PINEDA PAUTA STEPHANY JOSELIN.docx (D21651417)		1
SA	<b>VERA TANIA - URKUND.docx</b> Document VERA TANIA - URKUND.docx (D81576979)		1
SA	<b>T2 Pardo y Diaz Retr.docx</b> Document T2 Pardo y Diaz Retr.docx (D114743624)		1
SA	<b>TESIS _Carla Calderon.docx</b> Document TESIS _Carla Calderon.docx (D62035801)		1