



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**SEDE GUAYAQUIL**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE: INGENIERO EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA - CPA**

**TÍTULO DEL PROYECTO:**

**Implementación de procesos de control en el área de Crédito y Cobranza para incrementar los niveles de liquidez de la empresa Metalmecánica “Campos Jr.”, de la ciudad de Guayaquil, en el primer semestre del año 2013.**

**AUTORES:**

**Chica Torres Wendy Maritza  
Vargas Caicedo Sara Lissette**

**DIRECTOR DEL PROYECTO:**

**MSc. Freddy Javier Tejada Escobedo**

**GUAYAQUIL, 28 MARZO 2013**

**ECUADOR**

## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Yo, MSc. Freddy Javier Tejada Escobar en mi calidad de tutor de Investigación, nombrado por el consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

### **CERTIFICO.**

Que he analizado el proyecto de Investigación cuyo tema es: “Implementación de procesos de control en el área de Crédito y Cobranza para incrementar los niveles de liquidez de la empresa Metalmecánica “Campos Jr.”, de la ciudad de Guayaquil, en el primer semestre del año 2013 presentado por los egresados sr. (a) Chica Torres Wendy Maritza y Vargas Caicedo Sara Lissette, como requisito previo para optar por el Título de “Ingeniero en Contaduría Pública y Auditoría-CPA”.

El problema de la investigación se refiere a: ¿Qué incidencia tienen las diversas anomalías en el departamento Crédito/Cobranza sobre el control de cartera?, el mismo que fue aceptado por reunir los resultados legales y por la importancia del Tema.

Tutor:

---

MSc. Freddy Javier Tejada Escobar

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Los autores de esta investigación declaran ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales, de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Guayaquil, 28 Marzo del 2013

Chica Torres Wendy Maritza  
C.C. 0922180138

Vargas Caicedo Sara Lissette  
C.C.0923747935

## CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría – CPA, otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA	(    )
DEFENSA ORAL	(    )
TOTAL	(    )
EQUIVALENTE	(    )

\_\_\_\_\_  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

\_\_\_\_\_

PROFESOR SECRETARIO

\_\_\_\_\_

## DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios, A la virgencita y a mis angelitos. Porque han estado conmigo a cada instante de todos estos años de ardua labor. Guiándome, dándome sabiduría, fortaleza, para no desfallecer. A todos los que con su granito de arena me ayudaron, a lograr esta meta. Depositando su entera confianza en mí, sin dudar ni un solo momento en mi valentía y capacidad. Este logro no es solo mío sino de cada una de las personas que comparten junto conmigo mi alegría. A mi hijas porque ellas fueron el motivo principal de empezar este reto. A todos ellos muchas gracias eh aquí reflejados, todos sus buenos deseos.

***Wendy Maritza Chica Torres***

## DEDICATORIA

A Dios:

Por permitirme culminar con éxito el esfuerzo de todos estos años de estudio. Para Él mi gratitud infinita.

A mis padres:

Por ser el pilar fundamental en mi vida, por todo su esfuerzo y sacrificio, lo que hizo posible el éxito profesional alcanzado.

A mi esposo:

Por ser una persona muy especial. Quien me ha brindado su amor, comprensión y apoyo incondicional.

A mis Hermanos.

Por ser mis mejores amigos que siempre están a mi lado brindándome su apoyo, confianza y cariño.

A mis familiares

Por estar siempre conmigo, gracias a sus consejos y ayuda participaron para que lograra el presente éxito profesional.

***Sara Lissette Vargas Caicedo***

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mis familiares que siempre me brindaron su apoyo tanto moral como económico.

A mis hijas por ser mi pilar principal, y que a su vez se sientan orgullosas de mi como yo lo estoy de ellas, además a esa persona especial en mi vida porque pese a las adversidades siempre estuvo allí dándome ese apoyo que siempre me mantuvo con las ganas de seguir adelante.

Agradezco a mis profesores, ya que de ellos aprendí bastante durante estos cuatro años de carrera, quienes me hicieron llegar sus conocimientos mediante sus técnicas y habilidades como docentes.

Finalmente agradezco a Dios por ser mi luz y mi guía en mi vida y que sin el nada de esto hubiera sido posible.

***Wendy Maritza Chica Torres.***

## AGRADECIMIENTO

A Dios, quien me dio esa luz de vida, llenándola de bendiciones en todo momento y principalmente en este, quien con su amor infinito me ha brindado sabiduría para culminar con éxito mi carrera universitaria e iniciar esta nueva etapa profesional.

Agradezco a mis padres José Vargas Bosques y Sara Caicedo Vera, quienes siempre han sido el pilar fundamental en todo lo que hoy soy, por su incondicional apoyo incesante al pasar del tiempo, por sus enseñanzas, aprendizajes y dedicación, logrando ver ellos parte de sus sueños cumplidos al verme llegar a esta meta, por todo lo que siempre han contribuido en mí.

A mis hermanos Carlos Arturo y César Antonio Vargas Caicedo, quienes han sido mis grandes amigos, por todo el amor y confianza que siempre me han dado y el apoyo permanente para seguir adelante.

A a mi esposo Wilson Barco por brindarme su apoyo incondicional, su amor y comprensión, durante este tiempo.

A todas aquellas personas, entre estas familiares, profesores y amigos, que de una u otra forma me ayudado a crecer como persona y como profesional.

Al MSc. Freddy Tejada Escobar, de una manera muy especial por ser mi gran amigo, profesor y director de tesis, quién con su profesionalismo y asertivo conocimiento supo aportar sus ideas y apoyo para guiarme en el desarrollo acertado de la presente tesis.

***Sara Lissette Vargas Caicedo.***

## **CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR**

Msc. Jaime Orozco Muñiz  
Rector de Universidad Estatal de Milagro

Presente

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedemos a hacer entrega de la Cesión de Derecho de Autores del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de nuestro Título de Tercer Nivel, cuyo Tema fue: Implementación de procesos de control en el área de Crédito y Cobranza para incrementar los niveles de liquidez de la empresa Metalmecánica “Campos Jr.”, de la ciudad de Guayaquil, en el primer semestre del año 2013 y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Guayaquil, 28 Marzo del 2013

Chica Torres Wendy Maritza  
C.C. 0922180138

Vargas Caicedo Sara Lissette  
C.C.0923747935

# ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Problematización .....	2
1.1.2 Delimitación del problema .....	3
1.1.3 Formulación del problema .....	3
1.1.4 Sistematización del problema .....	4
1.1.5 Determinación del tema .....	5
1.2 OBJETIVOS .....	5
1.2.1 Objetivo General .....	5
1.2.2 Objetivos Específicos .....	5
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	6
1.3.1 Justificación de la investigación .....	6
CAPÍTULO II .....	7
MARCO REFERENCIAL .....	7
2.1 MARCO TEÓRICO .....	7
2.1.1 Antecedentes Históricos .....	7
2.1.2 Antecedentes Referenciales .....	8
2.2 MARCO LEGAL .....	29
2.3 MARCO CONCEPTUAL .....	33
2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	37
2.4.1 Hipótesis General .....	37
2.4.2 Hipótesis Particular .....	38
2.4.3 Declaración de Variables .....	38
2.4.4 Operacionalización de las Variables .....	40
CAPÍTULO III .....	41
MARCO METODOLÓGICO .....	41
3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL 41	
3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA .....	45
3.2.1 Características de la población .....	46
3.2.2 Delimitación de la población .....	46
3.2.3 Tipo de muestra .....	47

3.2.4	Tamaño de la muestra .....	47
3.2.5	Proceso de selección.....	48
3.3	LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS.....	48
3.3.1	Métodos teóricos .....	48
3.3.2	Métodos empíricos .....	49
3.3.3	Técnicas e instrumentos.....	50
3.4	PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN .....	50
CAPÍTULO IV .....		52
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....		52
4.1	ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL .....	52
4.2	ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVA 54	
4.3	RESULTADOS.....	58
4.4	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	70
CAPÍTULO V .....		71
PROPUESTA.....		71
5.1	TEMA .....	71
5.2	FUNDAMENTACIÓN .....	71
5.3	JUSTIFICACIÓN .....	73
5.4	OBJETIVOS .....	73
5.4.1	Objetivos General de la propuesta .....	73
5.4.2	Objetivos Específicos de la propuesta.....	73
5.5	Ubicación .....	74
5.6	Factibilidad.....	75
5.7	Descripción de la propuesta .....	82
5.7.1	Actividades .....	83
5.7.2	Recursos, Análisis Financieros.....	85
5.7.3	Impacto.....	86
5.7.4	Cronograma.....	87
5.7.5	Lineamiento para evaluar la propuesta.....	88

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1.</b> Operacionalización de las variables.....	40
<b>Cuadro 2.</b> Población de Estudio .....	46
<b>Cuadro 3.</b> Matriz de FODA .....	53
<b>Cuadro 4.</b> Falta de coordinación y supervisión .....	54
<b>Cuadro 5.</b> Ingreso de las facturas Incorrectamente .....	55
<b>Cuadro 6.</b> Falta de políticas, procedimientos y funciones.....	56
<b>Cuadro 7.</b> Mala distribución de funciones .....	57
<b>Cuadro 8.</b> Tiempo de trabajo .....	58
<b>Cuadro 9.</b> Proceso de Control .....	59
<b>Cuadro 10.</b> Capacitación Adecuada .....	60
<b>Cuadro 11.</b> Revisión Cuentas .....	61
<b>Cuadro 12.</b> Análisis de Cartera Vencida .....	62
<b>Cuadro 13.</b> Días de Crédito .....	63
<b>Cuadro 14.</b> Documentación Interna .....	64
<b>Cuadro 15.</b> Reglamento Interno.....	65
<b>Cuadro 16.</b> Sistemas de control.....	66
<b>Cuadro 17.</b> Política interna .....	67
<b>Cuadro 18.</b> Desempeño del Personal.....	68
<b>Cuadro 19.</b> Crecimiento empresarial .....	69
<b>Cuadro 20.</b> Verificación de Hipótesis.....	70
<b>Cuadro 21.</b> Detalle de Cartera Vencida por Antigüedad.....	76
<b>Cuadro 22.</b> Estado de Resultado.....	77
<b>Cuadro 23.</b> Plan de Ejecución .....	82
<b>Cuadro 24.</b> Presupuesto para la implementación .....	86
<b>Cuadro 25.</b> Cronograma de Actividades .....	87
<b>Cuadro 26.</b> Matriz de Evaluación.....	89

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b><u>Figura 1. Fases del proceso administrativo</u></b> .....	14
<b><u>Figura 2. Dinámica de la Gestión</u></b> .....	17
<b><u>Figura 3. Proceso de Control</u></b> .....	17
<b><u>Figura 4. Componente del Control</u></b> .....	19
<b><u>Figura 5. Fórmula para calcular la el tamaño de la muestra cuando la población es finita.</u></b> .....	48
<b><u>Figura 6. Falta de coordinación y supervisión</u></b> .....	54
<b><u>Figura 7. Ingreso de las facturas Incorrectamente</u></b> .....	55
<b><u>Figura 8. Falta de políticas, procedimientos y funciones</u></b> .....	56
<b><u>Figura 9. Mala distribución de funciones</u></b> .....	57
<b><u>Figura 10. Tiempo de trabajo</u></b> .....	58
<b><u>Figura 11. Proceso de Control</u></b> .....	59
<b><u>Figura 12. Capacitación Adecuada</u></b> .....	60
<b><u>Figura 13. Revisión Cuentas</u></b> .....	61
<b><u>Figura 14. Toma de decisiones</u></b> .....	62
<b><u>Figura 15. Días de Crédito</u></b> .....	63
<b><u>Figura 16. Documentación Interna</u></b> .....	64
<b><u>Figura 17. Reglamento Interno</u></b> .....	65
<b><u>Figura 18. Sistemas de control</u></b> .....	66
<b><u>Figura 19. Política Interna</u></b> .....	67
<b><u>Figura 20. Desempeño del Personal</u></b> .....	68
<b><u>Figura 21. Crecimiento empresarial</u></b> .....	69
<b><u>Figura 22. Ubicación de la empresa Metalmecánica Campos Jr.</u></b> .....	74
<b><u>Figura 23. Detalle de Cartera Vencida por Antigüedad</u></b> .....	76
<b><u>Figura 24. Matriz de Evaluación</u></b> .....	89

## **RESUMEN**

En la actualidad las industrias, empresas comerciales y de servicios se enfrentan a un mundo globalizado, donde deben de competir por mantenerse dentro del mercado. Estos nuevos retos se convierten en la necesidad de incrementar la producción, mejorar la calidad de los productos, disminuir costos y optimizar los recursos. Es así como la empresa Metalmecánica Campos Jr. Ubicada en la ciudad de Guayaquil, esta empresa se enfrenta a los competidores, para cual requiere mejorar sus procesos, procedimientos y funciones, en las que se a detectado muchas anomalías, ya obstaculizan que se efectúe de una forma efectiva sus metas y objetivos, una vez que la empresa haya invertido en el presente proyecto para la recuperación de cartera causadas ante la deudas de los clientes. Es por esta razón, que Metalmecánica Campos Jr. al igual que otras empresa, tienen que invertir gran parte de su tiempo en diseñar manuales de procesos, reglamentos internos y políticas que dirección en forma adecuada al personal a realizar cada una de sus actividades garantizado una rentabilidad favorables en el tiempo esperado, de tal manera que se pueda contar con procesos más eficiente, un buen servicio al clientes y mejoras en la infraestructura.

## **ABSTRACT**

Currently, industries, commercial and service companies face a globalized world, where they must compete to stay in the market. These new challenges become the need to increase production, improve product quality, reduce costs and optimize resources. Thus Campos Jr. Metalworking company located in the city of Guayaquil, this company faces competitors for requiring improve processes, procedures and functions, which are too many anomalies detected as obstacles to be made of an effective way to your goals and objectives, once the company has invested in this project for the recovery of debts incurred before the portfolio of customers. It is for this reason that Campos Jr. Metalworking like other companies, have to invest much of their time designing process manuals, internal rules and policies that adequately address the staff to perform each of its activities ensured favorable profitability in the expected time, so that you can have more efficient processes, good customer service and infrastructure improvements.

## INTRODUCCIÓN

La manifestación de la administración es una disciplina de primera importancia en los procesos específicos, encargados de hacer que los recursos sean productivos, esto es, con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico y reflejo del espíritu esencial de la era moderna.

Esta investigación se realiza porque la Metalmecánica Campos Jr. no cuenta con procesos de control en el departamento de Crédito y Cobranza, el cual requiere recuperar sus niveles de liquidez, por lo que se pretende proponer las técnicas y políticas a seguir la efectuar beneficios para la empresa.

Esta propuesta está dotada de procedimientos técnicos para el departamento de crédito y cobranza que facilitan implementar adecuados procesos de control que garantice la recuperación de la cartera vencida para mejorar el rendimiento económico.

La finalidad de implementar procesos de control para incrementar los niveles de liquidez de la empresa Metalmecánica "Campos Jr.", es necesaria tanto para el Gerente de la empresa, que ayuda a tomar decisiones de manera más sistematizada, y, a la vez, disminuir las falencias en los procesos de las facturas de compra y venta, para poder llevar un control adecuado en los inventario de la mercadería existente, permitirá disminuir los gastos financieros y de operación presupuestados. Es importante señalar que la investigación se ha estructurado mediante métodos y políticas para ejecutar los procesos de las distintas áreas para mejorar las funciones de sus empleados y alcanzar un mejor desarrollo económico.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1 Problematización**

La empresa Metalmecánica “Campos Jr.” se dedica a cortar y plegar planchas metálicas la fabricación, tiene más de 30 años prestando servicio a nivel nacional. Al propietario de la empresa le preocupa que en los últimos meses la empresa haya perdido su participación en el mercado de una manera intempestiva lo cual amerita una toma de decisiones de la gerencia, de los administradores y el nivel operativo.

La empresa Metalmecánica “Campos Jr.” en este último semestre ha detectado algunas anomalías en el Departamento de Crédito/Cobranza, como faltantes no registrados en las cuentas por cobrar a clientes manteniendo la cartera de crédito vencida, esto ocasiona una inestabilidad financiera y escasez de liquidez que impiden cumplir a tiempo con ciertas obligaciones.

En el departamento de crédito y cobranza no hay una adecuada coordinación y supervisión en el proceso de recuperación de las cuentas por cobrar y la verificación de lo mismo.

En esta empresa no se realiza un correcto control del ingreso de las facturas de clientes y proveedores, lo cual acarrea que el registro de la información no permita tener una confiabilidad y certeza de la documentación de las transacciones diarias.

La ausencia de procesos provoca que el personal no cuente con un manual de políticas, procedimientos y funciones, con el cual pueda guiarse para realizar sus funciones de manera adecuada, y el no poder realizar adecuadamente determinadas actividades, esto afecta a los procedimientos en la operatividad y eficacia de la empresa.

La empresa no cuenta con el personal calificado y suficiente en todas sus áreas, esto conlleva a retrasos al realizar las actividades que la empresa necesita para alcanzar los objetivos trazados.

### 1.1.2 Delimitación del problema

**País:** Ecuador

**Provincia:** Guayas

**Cantón:** Guayaquil

**Dirección:** Pòrtete #5815 entre la 31 t 32ava

**Actividad:** Productiva

**Áreas:** Crédito y Cobranza

**Campo:** Financiero

**Universo:** Metalmecánica “Campos Jr.”

### 1.1.3 Formulación del problema

¿Qué incidencia tienen las diversas anomalías en el departamento Crédito/Cobranza sobre el control de cartera?

Se considera que el problema de la empresa es evaluable por tener los siguientes aspectos:

**Delimitado:** Se limita en el departamento de Crédito/Cobranza, en el debido proceso en las cuentas, para obtener una confiabilidad del buen manejo de los recursos dentro de la empresa.

**Claro:** Los errores se detectaron como mayor visibilidad. A fin de conservar las ideas precisas.

**Evidente:** Se visualiza con una amplia visión. Los procedimientos relevantes de la empresa.

**Concreto:** Porque se puede dar una solución al problema de manera rápida y eficaz.

**Relevante:** Se puede solucionar el problema de manera precisa, dentro del área de crédito/cobranza.

**Coherente:** Existe una relación entre el área investigada y la técnica en los procesos que se van aplicar en el departamento de crédito y cobranza.

**Original:** Porque los procedimientos que se pretende controlar no son confiables, para ser aplicados como técnica en el área seleccionada, para obtener un buen resultado dentro de las funciones de la empresa.

**Contextual:** Este contenido es de suma importancia que pone en evidencia los errores internos de la empresa, se crea la necesidad de esclarecer y puntualizar dichas falencias.

**Factible:** Se considera la posible solución del problema en las cuentas utilizadas en el departamento estratégico. El problema se lo optimiza dentro del período determinado con un procedimiento adecuado que nos lleve al objetivo que la empresa desea alcanzar.

**Variable:** Han sido fáciles de visualizar ya que se encuentran sumergidas dentro del problema, identificando las variables con claridad.

#### **1.1.4 Sistematización del problema**

1. ¿En qué influye la falta de coordinación y supervisión en el proceso de recuperación de las cuentas por cobrar?
2. ¿Qué ocasiona el mal ingreso de las facturas en la confiabilidad de la información y documentación?
3. ¿Qué incidencia tiene la falta de políticas, procedimientos y funciones para mejorar el nivel de control interno?

4. ¿Cómo afecta la inadecuada distribución de funciones en las actividades diarias?

### **1.1.5 Determinación del tema**

Implementación de procesos de control en el área de Crédito y Cobranza para incrementar los niveles de liquidez de la empresa Metalmecánica “Campos Jr.”, de la ciudad de Guayaquil, en el primer semestre del año 2013.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Detectar las anomalías del departamento de Crédito/Cobranza, determinando las deudas y pagos a corto plazo.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Determinar estrategia y controles para la recuperación de las cuentas por cobrar.
- Identificar las falencias en el registro de facturas para mejorar su confiabilidad y documentación precisa.
- Definir controles adecuados por medio de políticas, procedimientos y funciones a aplicar posteriormente.
- Examinar las causas que retrasan las actividades del personal por la falta de un manual de funciones, para tener una planificación y organización.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

### **1.3.1 Justificación de la investigación**

El objetivo de la implementación de procesos de control para el departamento de crédito y cobranza es detectar las deficiencias e irregularidades que tiene el procedimiento de dicha área, así se podrá obtener la veracidad de la información y buscar las soluciones de sus problemas. El proceso de control determina lo que se lleva a cabo en la empresa, aplicando las medidas correctivas para detectar las pérdidas innecesarias como actuaciones equivocadas del personal, deficiente colaboración entre ejecutivos y una falta de razón de lo que es una correcta organización, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

El propósito consiste en lograr que la administración sea más eficaz y eficiente en los procesos de la empresa. Examinando y valorando los métodos en los procedimientos de dichas áreas para la adecuada utilización de personal y equipo de funcionamiento.

La empresa debe establecer políticas en los procesos dentro del área de crédito/cobranza manteniendo una planificación en los crédito otorgado a los cliente para recuperar la cartera vencida para que la empresa obtenga mayor liquidez en sus cuentas para alcanzar los beneficios que espera tener en un futuro.

En conclusión la síntesis de este trabajo permitirá comprender, analizar y desarrollar una implementación de procesos de control que a través de la misma se podrán detectar la correcta dirección de los controles internos, los problemas e irregularidades que se puedan presentar a futuro en las diferentes áreas de la empresa, además se puede establecer controles que evitan cualquier desfalco en las áreas para mejorar su funcionamiento. En lo que se analizó y revisó se pudo observar que la empresa Metalmecánica "Campos Jr." carece de políticas y procedimientos que no están establecidos de acorde a la necesidades que la empresa requiere para tener un crecimiento sostenido y así poder dar un mejor servicio a sus clientes.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

En nuestro país las empresas son muy importantes debido a que poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultará una fuente generadora de empleo, para abastecer la demanda de productos y servicios de empresas nacionales e internacionales que aumentan el desarrollo económico del Ecuador.

Desde sus inicios Metalmecánica “Campos Jr.” ha sabido establecer un exitoso equilibrio entre la esmerada atención al cliente y el buen servicio que ofrece los que siempre los ha caracterizado en el mercado.

Metalmecánica “Campos Jr.” tiene experiencia en el campo industrial de más de 30 años, se dedica a brindar servicio de cortar y plegar planchas metálicas. Esta empresa se ha caracterizado por que su servicio es de alta calidad y muy apetecidos por los clientes; los materiales son confortables y económicos. Esto le ha permitido posesionarse con sus ventas en el mercado.

Notablemente le preocupa que en los últimos meses la empresa haya perdido su participación en el mercado de una manera intempestiva lo cual amerita una toma de decisiones de la alta gerencia, de los administradores y el nivel operativo.

Busca crear una relación comercial a largo plazo, brindando un servicio de entrega más eficaz y a un precio competitivo para que el cliente tenga a su alcance los materiales que necesite.

Metalmecánica “Campos Jr.” considera que el incrementando recursos humanos y técnicos con la implementación de nuevas tecnologías es lo más importante del nuevo siglo, por lo tanto la empresa desea ser uno de los principales líder nacional, con la implementación de nuevos maquinarias y materiales para brindar un mejor servicio a sus grandes clientes.

## 2.1.2 Antecedentes Referenciales

### Mundial

<b>Empresa:</b>	<b>Industrial Metalmecánica S.A.</b>
<b>Proyecto:</b>	Fundir piezas de gran volumen
<b>Estrategia para el crecimiento:</b>	Industrial Metalmecánica S.A. es una empresa metalúrgica que presta servicios a la industria en general. Nuestro éxito y permanencia en el medio se basa en el cumplimiento de la política de calidad definida por nuestro directorio. Las decisiones se toman en conjunto, sin perder de vista los objetivos de calidad, algo de importancia vital para la empresa, al punto de garantizarlo con su departamento de aseguramiento de la calidad que determina una estricta política que mereció la Certificación ISO 9001, 2000.
<b>URL:</b>	<a href="http://www.imsatuc.com.ar/">http://www.imsatuc.com.ar/</a>

### Latinoamericano

<b>Empresa:</b>	<b>Inmetaltec</b>
<b>Proyecto:</b>	Industria Metalmecánica técnica
<b>Estrategia para el crecimiento:</b>	Proveer soluciones integrales a necesidades del área metalmecánica en Colombia a través de la fabricación, comercialización y alquiler de equipos, estructuras y piezas con altos estándares de calidad generando valor para sus proveedores, empleados, clientes y accionistas.  Ser en el año 2015 una empresa líder a nivel nacional en la fabricación y comercialización de soluciones integrales del área metalmecánica, garantizando un crecimiento sostenible a través de la calidad de nuestros productos y servicios, generando rentabilidad, confianza y satisfacción para nuestros clientes y colaboradores.
<b>URL:</b>	<a href="http://industriametalmecanica.com/metalmecanica/166/mision-y-vision.html">http://industriametalmecanica.com/metalmecanica/166/mision-y-vision.html</a>

## Local

<b>Empresa:</b>	<b>Metalmecánica Velasteguí</b>
<b>Proyecto:</b>	Fábrica de Cerrajería Artística
<b>Estrategia para el crecimiento:</b>	Hace más de 25 años que empezamos este proyecto Metalmecánica Velasteguí, nace con la ilusión de todo joven emprendedor, con afán de progreso personal, pero sin olvidar que sólo el trabajo bien hecho nos traería hasta aquí, para ello nos hemos propuesto utilizar en la construcción de nuestros productos, sólo materiales de gran calidad, para poder garantizar su durabilidad y su máxima eficacia. Hoy en día, consolidados como una empresa líder en el sector, nos presentamos ante ustedes como la mejor alternativa en el campo de la Cerrajería Artística combinada a su vez con los sistemas más modernos de Apertura Automática, además de contar con personal altamente cualificado para ofrecerle siempre puntualidad a la hora de la entrega de su obra terminada y cumpliendo con las condiciones de calidad pactadas con ustedes a la hora de encargarnos cualquier tipo de trabajo.
<b>URL:</b>	<a href="http://www.metalmeccanicavelastegui.com/home/nuestra-empresa.html">http://www.metalmeccanicavelastegui.com/home/nuestra-empresa.html</a>

## Antecedentes 1

<b>Título de Tesis:</b>	<b>Análisis de cartera vencida y la liquidez de La Cooperativa San Miguel Ltda.</b>
<b>Autor:</b>	<u>Domínguez Valverde, Norma Marlene</u> <u>Monar Yáñez, Leonor Aracely</u>
<b>Palabras clave:</b>	Cartera vencida, Análisis, Liquidez
<b>Fecha de publicación:</b>	2009
<b>Resumen:</b>	La investigación se llevo a cabo ante la necesidad de conocer las causas y problemas de cartera vencida que determinan la baja liquidez de la COAC San Miguel; se identificó eventos necesarios a realizarse como: estudios, análisis y recopilación de la información pertinente con la debida autorización de los directivos y personal de la entidad. Se empezó con la etapa pre ejecutiva recopilando todo el material bibliográfico y documental referente al tema, procediéndose a la revisión y análisis del historial de los créditos vencidos.
<b>URL:</b>	<a href="http://hdl.handle.net/15001/330">http://hdl.handle.net/15001/330</a>
<b>Aparece en las colecciones:</b>	<u>Tesis Ingeniería en Contabilidad y Auditoria</u>

## Antecedentes 2

<b>Título de Tesis:</b>	Análisis de la cartera de crédito de la cooperativa de ahorro y crédito Padre Julián Lorente Ltda. del periodo 2005 2010, propuesta de un manual de políticas y recuperación de crédito
<b>Autor:</b>	Ortega Pachar, Jorge Michael Cueva Castillo, Jina Yaneli
<b>Palabras clave:</b>	Economía financiera Bancos cooperativos
<b>Fecha de publicación:</b>	12.mar.2012
<b>Resumen:</b>	<p>La presente investigación se realizó con el propósito de analizar e interpretar la cartera de crédito de la cooperativa “Padre Julián Lorente Ltda.” en el período 2005 – 2010 junto a la propuesta de un manual de políticas y recuperación de cartera de crédito, se inicia con los antecedentes, en el cual se desarrolla una visión histórica del cooperativismo en el mundo y su evolución en Latinoamérica, además de una reseña histórica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Julián Lorente Ltda.”. Se detalla también la visión y misión, su estructura organizacional y funcional de la institución analizada. Continuamos con la aplicación de técnicas y procedimientos propios del análisis financiero, como el análisis vertical y horizontal del cual encontramos que durante los seis años de estudio la cartera con un porcentaje mayoritario es la cartera de consumo, tanto así que en 2005 registra un 74,12% mientras que su mayor nivel porcentual se presenta en el año 2006 con un 83,22% y el menor porcentaje se encuentra en el año 2009 con un 53,88%. La segunda cartera más importante es la cartera de vivienda, esto en los cuatro primeros años ya que en los dos últimos es la cartera para la microempresa la que registra el segundo lugar en niveles porcentuales. Mientras tanto la cartera comercial durante los seis años registra niveles bajos de porcentajes, estos van desde 0,01% en el 2007 hasta 4,55% en el 2010. La aplicación de índices financieros que demostraron la estructura y actividad financiera de la cooperativa en comparación con el sistema total de cooperativas publicadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros. Seguimos con la propuesta de un manual de políticas y recuperación de cartera de crédito se presenta información pertinente sobre las políticas y procesos para la recuperación de la cartera de crédito.</p>
<b>URL:</b>	<a href="http://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/2385">http://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/2385</a>
<b>Aparece en las colecciones:</b>	<a href="#">Ingeniero en Administración en Banca y Finanzas</a>

### Antecedentes 3

<b>Título de Tesis:</b>	<b>Análisis de riesgo de la cartera de crédito de la Cooperativa 29 de Octubre Sucursal Latacunga.</b>
<b>Autor:</b>	Chango Luisa Tapia, María del Carmen
<b>Palabras clave:</b>	Ingeniería Financiera
<b>Fecha de publicación:</b>	2011-04-18
<b>Resumen:</b>	Contiene la información básica referente a la Institución analizada en este caso la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Sucursal Latacunga, sus principios y valores institucionales, así como también la estructura organizacional de la misma, se muestra también el análisis FODA, en el cual se detallan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es decir muestra el conocimiento previo de la organización. Aclara conceptos principales e importantes, como el riesgo y sus derivados, los tipos de crédito que pueden ofrecer las instituciones financieras. Se amplía la teoría de las cinco Cs del Crédito y su importancia dentro de la evaluación del riesgo crediticio.
<b>URL:</b>	<a href="http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/handle/21000/3044?show=full">http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/handle/21000/3044?show=full</a>
<b>Aparece en las colecciones:</b>	Tesis Ingeniería

### Antecedentes 4

<b>Título de Tesis:</b>	<b>Modelo de recuperación de cartera vencida en la cooperativa de vivienda 9 de diciembre en santo domingo de los tsachilas, 2008</b>
<b>Autor:</b>	<u>Gordon Ortiz, Maritza Alexandra</u>
<b>Palabras clave:</b>	Cartera vencida Contabilidad y auditoría Cooperativa de vivienda Cooperativa de vivienda 9 de diciembre Licenciatura en contabilidad y auditoría
<b>Fecha de publicación:</b>	2009-07-13
<b>Resumen:</b>	Introducción. Generalidades. Marco de referencia. Descripción de la Cooperativa de Vivienda 9 de Diciembre. Modelo de recuperación de cartera vencida en la Cooperativa. Conclusiones y recomendaciones.
<b>URL:</b>	<a href="http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/11258">http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/11258</a>
<b>Aparece en las colecciones:</b>	<u>Licenciatura en Contabilidad y Auditoría</u>

## Antecedentes 5

<b>Título de Tesis:</b>	<b>Análisis de cartera del Banco Nacional de Fomento sucursal Zaruma y su efecto en los estados financieros durante el año fiscal 2009</b>
<b>Autor:</b>	Valarezo Coronel, Lena Esther
<b>Palabras clave:</b>	Bancos Servicio Bancario
<b>Fecha de publicación:</b>	2012
<b>Resumen:</b>	A través del análisis de información proveniente de los estados financieros como son balance general y estado de resultados; junto con el informe gerencial que muestra estadísticas en cuanto a colocación y recuperación se logró determinar la situación de la cartera de la sucursal de esta entidad bancaria durante el año 2009 y su variación a la actualidad; todo esto con el fin de poder diseñar una propuesta factible para el tratamiento de la colocación y recuperación; buscando la eficiencia y aumento de la utilidad, todo esto con el cumplimiento del objetivo institucional y gubernamental al utilizar al crédito como promotor de la economía local y nacional. Analizando el sector bancario en el Ecuador se adentra en el papel de la entidad en el sistema financiero para luego conocer el crédito y su rol fundamental en un banco, su manejo y los diferentes riesgos a los que está expuesta la institución.
<b>URL:</b>	<a href="http://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/4271">http://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/4271</a>
<b>Aparece en las colecciones:</b>	<a href="#">Ingeniero en Contabilidad y Auditoría</a>

## Fundamentación

La situación internacional del desarrollo social, económico e industrial esta obligando a las empresas a un proceso de reconversión en los modos de estructurar y dirigir las organizaciones empresariales. Esta reconversión supone cambios básicos en la forma de pensar, en la estructuración lógica de las ideas, en la formación de los miembros de la organización, modificando la reacción y el manejo de los sistemas de gestión en los procesos.

Todas las empresas públicas o privadas, sean comerciales, industriales o financieras, deben de contar con un proceso de control administrativo en todas sus áreas, tales como un buen sistema de contabilidad y de control interno para tener mayor confiabilidad en la información de sus estados financieros.

Toda empresa requiere de un proceso de control para detectar las falencias que existen en sus departamentos. El control permite visualizar la situación real de la organización para corregir las desviaciones a través indicadores y obtener la verificación de los resultados, utilizando técnicas específicas, con el propósito de señalar las debilidades y errores con el fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente, mejorar la productividad del mismo y lograr el cumplimiento de los objetivos planteados para alcanzar el éxito organizacional.

La inexistencia de un control dentro de los procesos del departamento crédito/cobranza en la empresa pueden afectar de manera directa para la toma de decisiones en relación de cómo disminuir las falencias que existente en dicha área, si existiera un adecuado proceso de control que puedan guiarse para mejorar los procedimientos permitiera reducir las anomalías del departamento, se estaría ayudando no solo a los directivos, también serviría para brindar un mejor servicio a los clientes y asegurar un crecimiento económico en la empresa.

Toda empresa es un conjunto de procesos que de manera esta vinculada, comienzan y terminan en el cliente. Todo lo que hacemos es un proceso.

En los últimos tiempos hemos observado un gran énfasis sobre la gestión de los procesos, dada su importancia en la consecución de los objetivos de la organización. Son múltiples los problemas que acosan al gerente hoy en día situaciones que surgen de la falta de una definición, diseño, implementación y control de los correspondientes procesos.

La función de control surge, de manera, como un requisito obligado para comprender y contrastar el modelo de negocio y evaluar el resultado de las decisiones delegadas así como el interés y conveniencia de cada una de las actividades que componen la cartera de la empresa

## El proceso administrativo

“Conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se hace efectiva la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral” (Rodríguez, 2006)<sup>1</sup>

(PEÑA, 2005) El desenvolvimiento de la empresa en un mundo cada vez más competitivo, donde el 75% de las que fracasan se debe a la mala administración, ha relevado la importancia de una adecuada coordinación de los elementos que conforman el proceso administrativo:

**Figura 1.** Fases del proceso administrativo



**Fuente:** PEÑA, Jesús: Control: Auditoría y Revisoría Fiscal

### Planeación<sup>2</sup>

Es la determinación de la misión, objetivos, metas, políticas, planes y líneas de acción, efectuar una estimación de las circunstancias futuras y prever posibles alteraciones. Para lograr el éxito, se requiere de información que permita proceder de registros e informes con lo que cuenta la empresa.

### Organización

Consiste en coordinar los factores humanos con los recursos técnicos y materiales, buscando obtener el máximo aprovechamiento. Para el logro de sus objetivos, hace necesario que sea dirigida eficazmente, mediante la coordinación adecuada de todos los recursos para que sean utilizados y aplicados de manera lógica, eficiente, buscando el máximo rendimiento y calidad.

<sup>1</sup> Rodríguez, Joaquín: Administración I, THONSON, Brasil, 2006

<sup>2</sup> PEÑA, Jesús: *Control: Auditoría y Revisoría Fiscal*, Ecoe Ediciones Ltda., Bogotá, 2005, p. 6

## **Dirección**

La ejecución de las políticas trazadas, de las estrategias formuladas y de las reglas establecidas, definen el término dirección. Le corresponde la armonización de las personas y los recursos para lograr el cumplimiento de los objetivos, influyendo en los clientes internos y externos para lograr los resultados, dinamizando la fuerza potencial y asegurando la cooperación requerida.

## **Control**

El significa evaluar, medir, calcular, resguardar. Aunque en lo general se ha reconocido en contabilidad y la auditoría. El control es un medio que sirve de soporte para recolectar, ordenar, clasificar y registrar la información que se requiere para evaluar todos los sistemas incluidos el mismo control.

El control es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación. Como última etapa formal del proceso de gestión, el control se centra en actuar para que los resultados generados en las fases que le preceden sean los deseados. (PEÑA, 2005)

## **Objetivo del control**

- ✓ Asegurar el cumplimiento de las políticas, planes y objetivos.
- ✓ Coordinar las funciones y procedimientos para promover eficiencia.
- ✓ Garantizar las informaciones.
- ✓ Salvaguardar los activos previniendo errores y fraudes.
- ✓ Promover efectividad y eficacia en las operaciones.

Así pues, una primera exigencia de esta función es que existan objetivos predeterminados. La cuestión de cuáles son los objetivos de la empresa resulta siempre, de difícil respuesta porque la empresa, por sí misma, ni decide, ni formula objetivos propios. Son sus gerentes, la denominada Dirección, quienes los establecen. Bien es cierto que toda empresa precisa satisfacer determinados requisitos para sobrevivir, tales como los de rentabilidad, crecimiento y solvencia.

El proceso sustancial del control, aplicado mediante cualquiera de los instrumentos disponibles para desarrollarlo, consiste en comparar lo real con lo planeado. La diferencia entre ambos estados constituye una primera valoración del grado de cumplimiento de los objetivos. Su interpretación permitirá acometer lo que sin duda ha de ser el fin último del control que se limite a identificar desviaciones. Estas han de ser solo un medio para reorientar la acción cuando ello sea preciso.

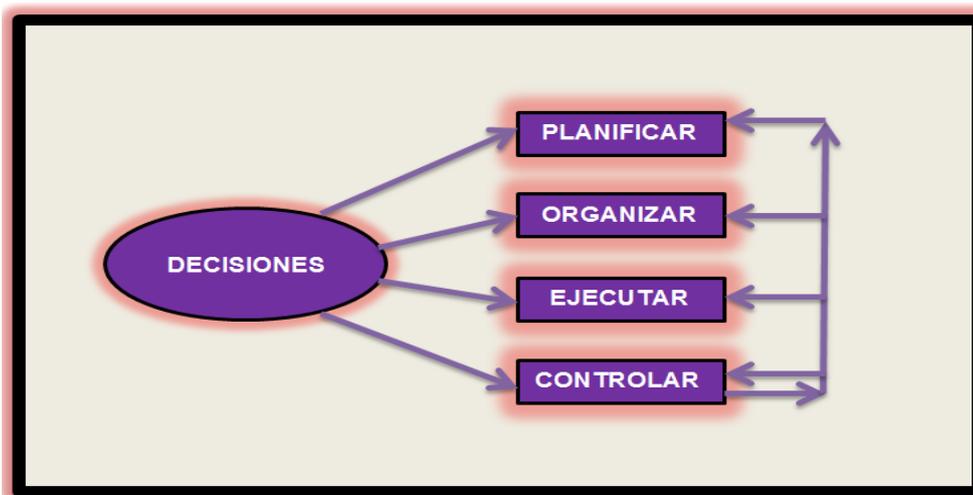
En síntesis, sin objetivos no puede haber control y sin acciones este pierde todo su valor como instrumento de mejora de la gestión. (PEÑA, 2005)

Respecto a las acciones que se derivan del control estas actúan sobre:

1. **Los objetivos y planes:** en cuanto que por probarse incorrectos hayan de modificarse.
2. **La organización:** para alcanzar los objetivos y planes, cuando se muestre incapaz para este propósito.
3. **La ejecución:** de los planes, sino es la mas apropiada.

Unos de los objetivos y planes mal planteados anulan los esfuerzos para alcanzarlos y una organización mal diseñada neutraliza la mejor ejecución posible. Además, los objetivos y los planes se fundamentan en expectativas de comportamiento de entorno y, en consecuencia, quizás cambien con el tiempo al hacerlo las circunstancias en que se gestaron. Resume lo expuesto: la relación entre las funciones gerenciales básicas y el papel del control. También señala la exigencia de que el control actúe sobre si mismo, para asegurar que cumple con su finalidad. Por ultimo, resalta que la razón de ser de las cuatros funciones reside en la toma de decisiones. (Véase en la Figura 2)

Figura 2. Dinámica de la Gestión



Fuente: DE LA PEÑA, Alberto: Auditoría un enfoque práctico

Toda área con responsabilidad debe practicarlo, aunque sea la unidad de control quien establezca las políticas y procedimientos y suministre la información precisa a las áreas para que lo ejerzan.

Los procesos generales descritos se acometen con distinta sistemática, pudiéndose diferenciar, según la **Figura 3**. Dos categorías extremas de control: el formal y el informal.

Figura 3. Proceso de Control



Fuente: DE LA PEÑA, Alberto: Auditoría un enfoque práctico

El primero tiene lugar con un ritmo sistemático y periódico. Se apoya en procedimientos predefinidos y su operación esta autorizada explícitamente. El control informal, por lo contrario, se produce sin método ni regularidades: no aplica

instrumentos ordenados sino que se fundamenta en la discrecionalidad y en la espontaneidad. En este sentido, el control informal no se diseña, sino que se genera de modo natural y gradual, aunque si puede ser alimentado e influido.

Mientras el formal asegura el seguimiento de los puntos de control identificados como claves, el informal esta atento a lo nuevo y emergente y a lo omitido por el control formal, exigiendo un contacto mayor con las personas. (PEÑA, 2005)

## **Control Interno**

“El control interno es un proceso efectuado por el directorio, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos” (LYBRAND, 2000)<sup>3</sup>

Plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adoptan una empresa publica, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a sus políticas administrativas.

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

## **Análisis<sup>4</sup>**

1. **Plan organización:** Es decir, el control interno es un proceso que reduce el desarrollo de las actividades y el establecimiento de relaciones de conducta entre personas y lugares de trabajo en forma eficiente.
2. **La contabilidad:** Que tendrá por objeto registrar técnicamente todas las operaciones y además, presentar periódicamente información verídica y confiable; al efecto se implantara un sistema de registro y de contabilidad

---

<sup>3</sup> LYBRAND, COOPERS: *Los nuevos concepto del control interno*, Días de Santos, 2000

<sup>4</sup> PERDOMO, Abraham: *Fundamentos de Control Interno*, More Edición, México, 2004 P 2

apropiado y practico que permita registrar clasificar resumir y presentar todas las operaciones que lleve a cabo la empresa

3. **Funciones de empleados:** Distribución en forma debida de las labores que realizan los funcionarios y empleados, funciones de complemento, no de revisión.
4. **Procedimientos coordinados:** procedimientos estadísticos, físico, administrativos, etc., armonizados entre si para la mejor consecución de los objetivos establecidos por la empresa.
5. **Obtener información confiable:** Uno de los objetivos del control interno es obtener información oportuna, confiable y segura que coadyuve a la toma acertada de decisiones. (PERDOMO, 2004)

## COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

Figura 4. Componente del Control



Fuente: PÉREZ, Manuel: Los cinco componentes del control interno

El control se basa en cinco componentes entre si:<sup>5</sup>

- Ambiente de Control.
- Evaluación de Riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión o monitoreo.

### **Ambiente del control**

Marca las pautas del funcionamiento de una organización e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Los factores del entorno del control influyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad. (PÉREZ, 2007)

### **Evaluación de los riesgos**

Son diversos riesgos externos e internos que enfrenta la empresa, por lo cual deben ser evaluados para identificación y el análisis de los objetivos a los distintos niveles, para la consecución de los objetivos y sirve como base para determinar como se va a gestionar los riesgos.

### **Actividades del control**

Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección. Ayudan a que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad,

---

<sup>5</sup> PÉREZ, Manuel: Los cinco componentes del control interno, ESIC, España, 2007

## **Información y comunicación**

Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada uno de los empleados con sus responsabilidades, Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

## **Supervisión o monitoreo**

Los sistemas de control interno requieren de supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o combinaciones de ambas cosas.

## **Aspectos básicos para establecer y evaluar un sistema de control interno**

El modo de controlar una organización depende de algunos factores tales como:

- Su dimensión a mayor tamaño de la empresa mayor será la dificultad de controlarla.
- La naturaleza del negocio: la complejidad del negocio en el que se encuentra inmersa la empresa.
- El marco legal en el que se encuadra: las empresas sometidas a un intensa regulación legal exigen un sistema de control interno mas sofisticado que asegure que se esta cumpliendo en mencionado marco legal.
- El equilibrio entre el costo/ beneficio de los distintos controles: no es eficiente instalar un control cuyo costo de instalación va a ser mayor que los beneficios que dicho procedimiento produce.

## **CRÉDITO Y COBRANZAS**

### **El Crédito**

“La posibilidad de obtener dinero, bienes o servicios sin pagar en el momento de recibirlos a cambio de una promesa de pago realizada por el prestatario de una suma pecuniaria debidamente cuantificada en una fecha en el futuro" (BRANCHFIELD, 2009)<sup>6</sup>

Por consiguiente para el crédito comercial o interempresarial es la venta de bienes o servicios mediante un acuerdo entre proveedor y cliente de aplazar el pago de intercambio comercial a una fecha determinada en el futuro. (BRANCHFIELD, 2009)

### **Funcionamiento**

Para el cliente el crédito comercial significa obtener bienes o servicios de forma inmediata a cambio de haber contraído la obligación de pagarlos en un plazo posterior. El crédito es la posibilidad de dinero futuro, puesto que permite a un comprador satisfacer sus necesidades actuales a pesar de no tener liquidez.

### **El factor clave del crédito**

El factor clave de las concesiones de crédito y de las transacciones crediticias es la promesa de pago en una fecha futura. En consecuencia la concesión del crédito se basa en la confianza.

### **Formalización del crédito**

Las promesas de pago pueden ser verbales o escritas; en este último los compromisos se pueden documentar en letra de cambio, pagares, cheques, o reconocimientos de deuda. Las promesas formalizadas en documentos cambiarios siempre tendrán mayor garantía jurídica. (BRANCHFIELD, 2009)

---

<sup>6</sup> <http://www.perebranchfield.com/el-blog-de-morosologia/riesgo-de-credito/financiacion-extrabancaria-para-las-empresas>

## **El principio fundamental de la concesión del crédito comercial**

La base de la concesión de un crédito es la confianza que el proveedor tiene en la promesa de pago del deudor y en la solvencia económica del cliente. Si no existe confianza es inconcebible que un proveedor conceda un crédito comercial.

## **Las contingencias del crédito comercial**

En la práctica mercantil es muy difícil tener la certeza absoluta de que un cliente realizará el pago de la deuda en la fecha pactada, puesto que siempre existen factores imprevistos o hechos fortuitos (dejando aparte la intencionalidad del deudor) que provocan el impago del crédito. El cliente más solvente puede convertirse de la noche a la mañana en moroso, debido a factores externos que modifiquen su situación financiera.

## **Cuentas por cobrar**

Las cuentas por cobrar representan uno de los activos más importantes para que la administración tenga buen manejo y control en las decisiones financieras de la empresa. Sirve como instrumento que ayuda a realzar el volumen de ventas y a la liquidez para el financiamiento de los procedimientos corrientes de la empresa. Para todos los fines de la gerencia de crédito se deben considerar dos elementos básicos:

- Obtención de la máxima ganancia en operaciones.
- Cobrabilidad de las ventas a crédito, minimizando lo más que se pueda el riesgo de las cuentas por cobrar, a fin de protegerse contra posibles pérdidas.
- Optimización de las ganancias de los accionistas de la firma.

## **ESTADOS FINANCIEROS**

Los estados financieros pueden entenderse “aquellos documentos que muestran la situación económica de una empresa, la capacidad de pago de la misma, a una fecha determinada, pasada presente o futura; o bien, el resultado de operaciones obtenidas en un periodo o ejercicio pasada, presente o futura, en situaciones normales o especiales”

Una vez formulados los Estados Financiero, estos deben ser evaluados, es decir, sometidos a análisis e interpretación.<sup>7</sup> (ELIZONDO, 2006)

### **Evaluación**

Es la fase del Proceso contable que clasifica el efecto de las transacciones celebradas por la entidad económica sobre su situación financiera.

La información contenida en los Estados Financieros no es suficiente, si antes no es sometida a una comparación que permite conocer las desviaciones que las transacciones que refleja han sufrido con relación a situaciones óptimas predeterminadas.

Pues bien, el resultado de dichas comparaciones es objeto de una clasificación, la cual es consecuencia del análisis y la interpretación de los Estados Financieros.

### **Métodos de Evaluación**

Los métodos de Análisis Financiero constituyen técnicas que permiten conocer el efecto de las transacciones de la entidad sobre su situación financiera y resultados.

Ahora bien, los métodos de análisis se fundamentan en la comparación de valores, los cuales pueden ser verticales u horizontales.

Las comparaciones verticales se efectúan entre Estados Financieros que pertenecen al mismo Ejercicio contable.

Cada uno de estos tipos de comparaciones da origen a los métodos de Análisis Financiero, los cuales se representan a continuación.

### **Métodos de Análisis vertical**

Los métodos de análisis vertical comparan valores de Estados Financieros que corresponden al mismo ejercicio. Dicho métodos son: Valores relativos, razones simples y razones estándar.

El método de Valores relativos o porcentajes consiste en dividir cada una de las partes de Estados Financiero entre el total o universo correspondiente, multiplicando el cociente por cien.

---

<sup>7</sup> ELIZONDO, Arturo: Proceso Contable 4, Thomson, México, 2006, P 156

El método de razones simples es aquél en virtud del cual se establecen las relaciones existentes entre los diversos elementos, que integran un Estado Financiero.

Finalmente, cuando se aplica el método de razones estándar, se predeterminan las relaciones ideales entre los diversos elementos que integran un Estado Financiero.

Una vez concluido el Ejercicio contable se obtienen las razones reales, se comparan con las razones estándar y las desviaciones se interpretan para poner las medidas correctivas.

### **Métodos de análisis horizontal**

Los métodos de Análisis horizontal comparan los valores de Estados Financieros que corresponden a varios ejercicios contables. Dichos métodos son: Diferencia, tendencia y presupuesto.

El método de diferencias, también denominado de aumentos y disminuciones, se fundamenta en la comparación de valores homogéneos de dos o más Estados Financieros. Dichas comparaciones se efectúan por medio de Estados financieros comparativos.

El método de tendencias estudia la trayectoria seguida por una entidad un periodo determinado para inferir la proyección de la propia entidad.

Por último, cuando se recurre al método del presupuesto se elabora un plan de acción en el que valúa estimativamente las transacciones de una entidad por un determinado período, estableciéndose el programa adecuado para su logro.

Al término del periodo presupuesto, se establece una comparación entre los logros (valores reales) y los valores estimados (presupuesto), sus diferencias se interpretan con el fin de recomendar las medidas pertinentes.

El método más conocido, que nos brinda la contabilidad, para la toma de decisiones de negocio en la empresa, es el análisis de los Estados Financieros. De acuerdo a los principios de contabilidad de aceptación general (PCGA), los estados financieros deben presentar los resultados de las operaciones, los flujos de efectivo y la situación financiera de una entidad, y están representados por el Estado de

Resultado o de Ganancias y Pérdidas, Estados de flujo de efectivo y el Balance General.

Los índices financieros son realmente útiles si se calculan para una serie de años, que permiten determinar promedios y tendencias; y mucho mejor, si lo podemos comparar con diferentes empresas del mismo o similar ramo que el de la analizada.

Las razones o índices financieros no son mas que relaciones se establecen entre las cifras de los estados financieros, para facilitar su análisis e interpretación. A través de ellas, se pueden detectar las tendencias, las variaciones estacionales, los cambios cíclicos y las variaciones irregulares que pueden presentar cifras de los estados financieros. (SÁNCHEZ, 2006)<sup>8</sup>

Los índices financieros para el capital de crédito pueden ser elevados utilizando como.

1. Razón corriente.
2. Prueba ácida.
3. Liquidez de las cuentas por cobrar y periodo promedio de cobranzas.
4. Rotación de cartera ( cuentas por cobrar)
5. Rotación de inventarios.

### **Razones de liquidez**

Miden la capacidad de la empresa para satisfacer o cubrir sus obligaciones a corto plazo, en función a la tendencia de activos líquidos, mas no a la capacidad de generación de efectivo.

#### **➤ Razón Circulante:**

Mide el número de unidades monetarias de inversión a corto plazo, por cada unidad de financiamiento a corto plazo.

Así pues, la razón de circulante se realiza de la siguiente manera:

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

---

<sup>8</sup> SÁNCHEZ, Inocencio: Razones o Índices Financiero, CEATE, Valencia,2006

Cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la empresa de pagar sus deudas.

➤ **Prueba ácida**

Se establece esta razón de una forma similar a la anterior pero descarta los inventarios del activo corriente porque son menos líquidos. Entonces la fórmula sería:

$$\text{Prueba acidad}=(\text{Activo Circulante}-\text{Inventario})/\text{Pasivo Circulante}$$

Esta razón se concentra en los activos más líquidos, por lo que proporciona datos más correctos al analista.

**Liquidez de las cuentas por cobrar**

➤ **Días de inventario**

Hipotéticamente evalúa cuantos días podría operar la empresa sin reponer sus inventarios, manteniendo el mismo nivel de ventas

$$\text{Días de Inventario}=(\text{Inventarios}*360)/360$$

➤ **Días de cuentas por cobrar**

También conocido como días de ventas en la calle, porque representa, en promedio, el número de días que la empresa esta tratando en recuperar sus ventas

$$\text{Días de cuentas por cobrar}=(\text{Cuentas por cobrar}*360)/\text{Ventas}$$

➤ **Rotación de cuentas por pagar**

Indica el número de veces en que, en promedio, han sido renovadas las cuentas por cobrar

$$\text{Rotación de Cuentas por cobrar}= \text{Ventas}/ \text{Cuentas por cobrar}$$

## **Rotación de cartera (cuentas por cobrar)**

Miden la frecuencia de recuperación de las cuentas por cobrar.

### **Período de cobros o rotación anual:**

Puede ser calculado expresando los días promedio que permanecen las cuentas antes de ser cobradas o señalando el número de veces que rotan las cuentas por cobrar. Para convertir el número de días en número de veces que las cuentas por cobrar permanecen inmovilizados, dividimos por 360 días que tiene un año.

Período de cobranzas: (SÁNCHEZ, 2006)

$$\text{ROTACION DE CARTERA} = \frac{\text{CUENTAS POR COBRAR PROMEDIO} * 360}{\text{VENTAS}} = \text{días}$$

Rotación anual:  $\frac{360}{n} = n$  veces rota al año días

### **Rotación de Inventario**

Cuantifica el tiempo que demora la inversión en inventarios hasta convertirse en efectivo y permite saber el número de veces que esta inversión va al mercado, en un año y cuántas veces se repone

$$\text{ROTACION DE INVENTARIOS} = \frac{\text{INVENTARIO PROMEDIO} * 360}{\text{COSTO DE VENTAS}} = \text{días}$$

## **POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE COBRANZAS. (LLORENTE, 2010)<sup>9</sup>**

Los procedimientos de cobro que realice la empresa es diferente su aplicación, están determinados por su política general de cobranza. Cuando se realiza una venta a crédito, otorgando un plazo prudente para su pago, es con la perspectiva de que el cliente pague sus cuentas en los términos acordados para asegurar así el margen de beneficio previsto en la operación. En materia de política crediticia se pueden diferenciar tres tipos de políticas, las cuales son:

### **Políticas Restrictivas.**

Caracterizadas por la concesión de créditos en períodos sumamente cortos, normas de crédito estrictas y una política de cobranza agresiva. Esta política contribuye a reducir al mínimo las pérdidas en cuentas de cobro dudoso y la inversión movilización de fondos en las cuentas por cobrar. Pero a su vez este tipo de políticas pueden traer como consecuencia la reducción de las ventas y los márgenes de utilidad, la inversión es más baja que las que se pudieran tener con niveles más elevados de ventas, utilidades y cuentas por cobrar.

## **2.2 MARCO LEGAL**

La contabilidad para ser considerada como una disciplina formal, debe estar sustentada en normas y leyes que establezcan una información homogénea y fundamentada, para que dicha información pueda brindar confiabilidad en el momento de presentar los estados financieros.

## **PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS (PCGA)<sup>10</sup>**

(HORNGREN, 2000), para entender con claridad lo que son los PCGA es necesario definir lo que es un PRINCIPIO:

---

<sup>9</sup> LLORENTE José: Análisis de Estados Económico-Financieros, Centro de estudios financieros, 2010

<sup>10</sup> HORNGREN, Charle: *Introducción a la Contabilidad Financiera, Person Educación, México, 2000.PP148*

Es la expresión con la que se designan los conceptos generales y las prácticas detalladas de contabilidad. Abarcan todas las normas convencionales, las reglas y procedimientos que constituyen una práctica contable aceptada. Aunque no existe un método perfecto con el cual cuantificar el desempeño de una organización.

## **ESTADOS FINANCIEROS**

Los estados financieros son el resultado del proceso que se funda en una serie de principios. Si cada contador aplicara un grupo de reglas de medición, a quienes toman las decisiones les resultarían difíciles utilizar los estados financieros y compararlos.

## **NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS - NAGAS<sup>11</sup>**

(PEÑA, 2007) Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

En la actualidad las NAGAS, se agrupan en tres grupos:

### **A. Normas Generales o Personales**

Se refiere a la calidad personal de quien debe realizar la auditoría.

- **Entrenamiento y capacidad profesional:** el examen debe ser ejecutado por personas que tengan entrenamiento adecuado y estén habilitadas legalmente para ejercer la contabilidad
- **Independencia:** el auditor debe tener independencia mental en todo lo relacionado con su trabajo, para garantizar la imparcialidad y objetividad de sus juicios.
- **Cuidado o esmero profesional:** el auditor en la ejecución de su examen y en la preparación de sus informes, debe proceder con diligencia profesional.

---

<sup>11</sup> PEÑA, Jesús María: Control, Auditoría y Revisión Fiscal, Ecoe Ediciones, Bogotá, 2007

## B. Normas de Ejecución del Trabajo

Se refiere a la calidad como debe desarrollarse la laborar.

- **Planeamiento y Supervisión:** el trabajo debe ser técnicamente planeado y debe ejercerse una supervisión apropiada sobre los asistentes, si lo hubiere.
- **Estudio y Evaluación del Control Interno:** debe hacerse un apropiado estudio y una evaluación del sistema de control interno existente y oportunidad de los procedimientos de auditoría.
- **Evidencia Suficiente y Competente:** debe obtenerse evidencia válida y suficiente por medio de análisis, inspección, observación, interrogación, confirmación y otros procedimientos de auditoría, con el propósito de allegar bases razonables para el otorgamiento de un dictamen sobre los estados financieros.

## C. Normas de Preparación del Informe

Se refiere a la calidad como debe identificar al auditor con su dictamen o informe:

- **Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados:** el informe de contener indicación sobre los estados financieros están presentados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- **Uniformidad de los principios:** el informe debe contener indicación sobre si tales principios han sido aplicados de manera uniforme en el periodo corriente en relación con el periodo anterior.
- **Salvedades:** cuando el auditor considere no estar en condiciones de expresar un dictamen sobre los estados financieros tomados en conjunto deberá manifestarlo explícita y claramente.

## **NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD (NIC 7)<sup>12</sup>**

(Amal, 2000) El objetivo de esta Norma es informar sobre los flujos de efectivo, útil para los usuarios de los Estados Financieros porque provee de una base para evaluar la capacidad de la empresa para generar efectivo y equivalentes de efectivo, así como para evaluar las necesidades de la empresa de utilizar esos flujos de efectivo.

Debe ser presentado conjuntamente con el balance y estado de resultados, para cada período requerido.

Los conceptos utilizados en la preparación de un flujo de efectivo son los siguientes:

Efectivo: comprende dinero en efectivo y depósitos a la vista.

Equivalentes de efectivo: son inversiones de corto plazo altamente líquidas, que son fácilmente convertibles en cantidades conocidas de efectivo y que no están sujetas a riesgos significativos de cambios en su valor.

Actividades de operación: son las principales actividades productoras de ingresos para la empresa y otras actividades que no son de inversión o financiamiento.

Actividades de inversión: son las adquisiciones y enajenaciones de activos de largo plazo y otras inversiones no incluidas entre los equivalentes de efectivo.

Actividades de financiamiento: son las actividades que producen cambios en el tamaño y composición del patrimonio y del endeudamiento de la empresa.

## **NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD (NIC 18)**

(Amal, 2000) El objetivo de esta Norma es establecer el tratamiento contable de ingresos provenientes de ciertos tipos de transacciones y eventos.

La principal preocupación en la contabilización de ingresos, es determinar cuándo deben ser reconocidos. El ingreso es reconocido cuando es probable que los beneficios económicos futuros fluyan a la empresa y estos beneficios pueden ser medidos confiablemente. Esta norma identifica las circunstancias en las cuales estos criterios serán reunidos, para que los ingresos sean reconocidos.

---

<sup>12</sup> O. Amal: *Comprender las Normas Internacionales de Contabilidad, España, Ediciones Gestión 2000*

## 2.3 MARCO CONCEPTUAL

**Administración:** Es la encargada de gestionar o dirigir todo tipo de recursos, ya sean estos de tipo material o humano y esta orientada a satisfacer un objetivo concreto.

**Anomalías:** Irregularidades dentro de un proceso que se considera habitual.

**Carencia:** falta o privación de algo necesario muchas veces ya sea física o mental implica la existencia de una necesidad.

**Cartera:** Conjunto de valores mobiliarios o efectos comerciales de curso legal que forman parte del patrimonio de una persona física o jurídica.

**Cliente:** El cliente es el protagonista de la acción comercial. Dar una buena respuesta a sus demandas y resolver cualquier tipo de sugerencia o propuesta es imprescindible. El cliente es, por muchos motivos, la razón de existencia y garantía de futuro de la empresa.

**Cobranza:** La Cobranza es la operación comercial mediante la cual un remitente, generalmente un Banco, actuando por cuenta, orden y riesgo de un cliente; por regla general; por intermedio de otro banco cobrador tramita el cobro de valores ante un deudor sin más compromiso, ni responsabilidad que ejecutar las instrucciones de su mandate (o su cliente o girador).

**Competitivo:** Marcar la diferencia dentro del mercado, ofreciendo productos de alta calidad. Poder obtener una marca que nos identifique dentro del mercado. Para superar a nuestras competencia y ser líder en la distribución de nuestro producto satisfacer al público en general.

**Compra:** es un proceso en el que interviene el solicitante que formula el requerimiento de un bien o servicio para el consumo en el proceso de su actividad dentro de la empresa.

**Confiable:** Se puede definir como la capacidad de un producto de realizar su función de la manera prevista. De otra forma, la confiabilidad se puede definir también como la probabilidad en que un producto realizará su función prevista sin incidentes por un período de tiempo especificado y bajo condiciones indicadas.

**Incidencia:** Lo que sucede en el curso de un asunto o negocio y tiene relación con ello.

**Contabilidad:** es una ciencia aplicada de carácter social y de naturaleza económica que proporciona información financiera del ente económico para luego ser clasificadas, presentadas e interpretadas con el propósito de ser empleados para controlar los recursos y tomar medidas oportunas para evitar una situación que ponga en peligro su supervivencia.

**Control:** Inspeccionar las distintas áreas dentro de la empresa, para tener un informe apropiado de cada una de las situaciones que se presenten. Para poder tomar decisiones acertadas, para lograr resultados eficientes en un tiempo determinado.

**Crédito:** es una cantidad de dinero que se adeuda a una entidad o persona.

**Detectar:** Poner de manifiesto mediante aparatos o por métodos físicos o químicos lo que no puede ser observado directamente.

**Deudas:** Deuda es la obligación que contrae quien pide algo de reintegrar lo pedido con acuerdo a unas condiciones pactadas previamente.

**Dirección:** Rumbo que se debe seguir, para conseguir un mismo objetivo, en este caso, se trata de enfocarse en un mismo ideal, que es poder mantenerse en los mejores niveles.

**Distribución:** es dividir algo para cada persona o llevar algo a su destino correspondiente.

**Efectividad:** Es realizar o ejecutar una acción de la mejor forma para obtener como resultado un fin, obteniendo un beneficio del esfuerzo y de las horas de trabajo que se emplean.

**Eficacia:** Virtud de lograr con excelencia la meta propuesta.

**Empresa:** es un sistema en el que se coordinan factores de producción, financiación y comerciales para obtener sus fines.

**Escasez:** no cuentan con los recursos necesarios.

**Estrategia:** Arte de dirigir las distintas situaciones que se puedan dar dentro de una empresa como reglas a seguir para posibles cambios en beneficio de la entidad, del trabajador, para alcanzar una mejor rentabilidad.

**Factura:** Las facturas de venta son un instrumento que sirve como constancia para el vendedor y para el comprador de la operación realizada.

**Falencia:** Error que se produce al no tener conocimientos de un tema específico, que perjudica a los movimientos de la empresa.

**Implementación:** Establecer políticas con el objetivo de cambiar o modificar, en lugar específico, para un alto desarrollo. Considerando las opiniones e ideas de las demás personas dentro de la empresa para alcanzar los niveles esperados de rentabilidad.

**Indicadores:** No existe una definición oficial por parte de algún organismo nacional o internacional, sólo algunas referencias que los describen como “Herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos

**Industria:** es un grupo de operaciones que se desarrollan para transformar o transporta uno o varios productos naturales para satisfacer las necesidades en el mercado.

**Irregularidades:** Se determina como algo que esta fuera de las reglas establecidas.

**Liquidez:** son los activos que tienen la empresa para ser convertido en efectivo, con ello por cubrir las obligaciones que mantienen la empresa.

**Mercadería:** Producto con el que se comercia.

**Mercado:** Espacio físico donde se realiza la compra y venta de bienes para el público en general.

**Nivel:** Situación alcanzada por algo o alguien después de un proceso.

**Objetivo:** Alcanzar una Meta, con el fin de cumplir con un ideal.

**Optimización:** Buscar la mejor manera de realizar una actividad.

**Planificación:** Coordinar un esquema o proyecto para cumplir un objetivo dentro de un esquema.

**Plazo:** Vencimiento de ese espacio de tiempo.

**Política:** Son reglamento o leyes que sirven para resolver los problemas.

**Precisa:** Necesitar o ser necesario o imprescindible.

**Proceso:** Es el conjunto de acciones o actividades normalizadas que se realizan para llegar a obtener un fin determinado.

**Proyecto:** Proponer un plan estratégico o métodos a seguir para la ejecución de una idea, con el fin de conseguir la mayor cantidad recursos alcanzar un alto desarrollo económico.

**Recuperar:** Volver a poner en servicio lo que ya estaba inservible.

**Recursos:** son muy útiles para el desarrollo de las operaciones.

**Reglamento:** leyes o normas a seguir que por una autoridad, para la ejecución de una actividad.

**Rentabilidad:** La rentabilidad es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o beneficio; por ejemplo, un negocio es rentable cuando genera más ingresos que egresos.

**Síntesis:** Resumen o extracto de un contenido

**Sistema:** Un sistema puede ser cualquier objeto, cualquier cantidad de materia, cualquier región del espacio, etc., seleccionado para estudiarlo y aislarlo de todo lo demás. Así todo lo que lo rodea es entonces el entorno o el medio donde se encuentra el sistema.

**Suministro:** es la acción de administrar los materiales para cubrir las necesidades de consumo.

**Tecnología:** permite descubrir conocimientos y habilidades, para dar una solución a las personas.

**Transacciones:** reflejas las operaciones de compra y venta de un negocio.

**Visión:** es el objetivo que se espera alcanzar en el futuro

## **2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.4.1 Hipótesis General**

**HG:** Las anomalías existentes en el área de crédito y cobranzas contribuyen a mejorar rendimiento económico.

## 2.4.2 Hipótesis Particular

- Hp 1:** La coordinación, supervisión y verificación en la recuperación de las cuentas por cobrar provoca un correcto análisis de la cartera vencida.
- Hp 2:** Detectar las falencias encontradas dentro del registro de las facturas, contribuirá que la empresa no cuente con información confiabilidad y documentación precisa.
- Hp 3:** La falta de políticas, procedimiento y funciones dentro de los departamentos, impide llevar a cabo un debido control de las actividades de la empresa.
- Hp 4:** El no contar con una estructura orgánica funcional impide tener una adecuada distribución de las actividades departamentales.

## 2.4.3 Declaración de Variables

### Hipótesis general

- **V.I:** Anomalías en el área de crédito y cobranza.

Son las irregularidades que se encuentran dentro del proceso en el departamento de crédito y cobranza, esto afecta a la liquidez de la empresa para realizar inversiones a corto y a largo plazo.

- **V.D:** Escaso rendimiento económico.

El rendimiento económico es de vital importancia para el crecimiento de la empresa, al no contar con ello, las actividades departamentales se verán afectadas para alcanzar los objetivos planteados.

## **Hipótesis Particulares**

### **Hp 1.**

**V.I:** Falta de coordinación y supervisión

**V.D:** Inadecuado análisis de crédito

### **Hp 2.**

**V. I:** Ingreso incorrecto de las facturas de compra y venta.

**V.D:** Poca confiabilidad en la información financiera

### **Hp 3.**

**V.I:** Manejo inadecuado de los controles dentro de las áreas determinadas.

**V.D:** Carencias de políticas y procedimientos.

### **Hp 4.**

**V.I:** Mala distribución de funciones.

**V.D:** Desempeño del personal.

## 2.4.4 Operacionalización de las Variables

Cuadro 1. Operacionalización de las variables

VARIABLE	TIPO DE VARIABLE	INDICADOR	CONCEPTUALIZACIÓN
<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>Anomalías en el área de crédito y cobranza.</p> <p>Escaso rendimiento económico.</p>	<p>Independiente</p> <p>Dependiente</p>	<p>Fallas encontradas en el departamento de Crédito y Cobranza</p> <p>Calcular márgenes de rentabilidad</p>	<p>Implantación de procesos que corrijan las anomalías.</p> <p>Análisis de los estados financieros</p>
<p><b>Hipótesis 1</b></p> <p>Falta de coordinación y supervisión.</p> <p>Inadecuado análisis de crédito.</p>	<p>Independiente</p> <p>Dependiente</p>	<p>No existe un correcto seguimiento del crédito</p> <p>Examinar el porcentaje de la cartera vencida.</p>	<p>Centralizar toda la información de crédito y cobranza.</p> <p>Mantener un control en la cartera vencida de clientes</p>
<p><b>Hipótesis 2</b></p> <p>Ingreso incorrecto de las facturas de compra y venta.</p> <p>Poca confiabilidad en la información financiera</p>	<p>Independiente</p> <p>Dependiente</p>	<p>Medir el número de facturas con error, y anexión de los mismos</p> <p>Hacer una muestra mensual sobre los errores encontrados en la información.</p>	<p>Control en el registro de la facturas</p> <p>Llevar la información y documentación basada en las normas y leyes contables</p>
<p><b>Hipótesis 3</b></p> <p>Manejo inadecuado de los controles dentro de las áreas determinadas.</p> <p>Carencias de políticas y procedimientos.</p>	<p>Independiente</p> <p>Dependiente</p>	<p>Medir las falencias en los distintos departamentos.</p> <p>Mal uso de la políticas en los procesos.</p>	<p>Diseñar un proceso de control eficiente que cumpla con las necesidades de la empresa</p> <p>Aplicar normas o leyes en los proceso de las áreas.</p>
<p><b>Hipótesis 4</b></p> <p>Mala distribución de funciones.</p> <p>Desempeño del personal</p>	<p>Independiente</p> <p>Dependiente</p>	<p>Organización funcional</p> <p>Evaluación del desempeño del personal</p>	<p>Establecer un esquema jerárquico de funciones</p> <p>Delegar funciones específicas a cada departamento.</p>

Elaborado por: Chica Torres Wendy Maritza  
Vargas Caicedo Sara Lissette

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL**

El principal objetivo de nuestro estudio, se centra en el análisis e investigaciones para obtener información verídica, confiable y segura con la finalidad de favorecer a la adecuada toma de decisiones. En nuestro caso la metodología aplicada será la del método científico.<sup>13</sup>

El método científico es un procedimiento que permite descubrir las condiciones en lo que se presentan los acontecimientos específicos, caracterizado generalmente por ser tentativo, verificable, de razonamiento riguroso y observación empírica. (TAMAYO, 2004)

La investigación científica es un proceso que mediante la aplicación del método científico, se procura adquirir información relevante y segura, para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento.

Según (TAMAYO, 2004) “La investigación es el proceso mas formal, sistemático e intensivo de llevar a cabo el método científico del análisis. Comprende una estructura de investigación más sistemática, que desemboca generalmente en una especie de reseña formal de los procedimientos y en un informe de los resultados o conclusiones. Mientras que es posible emplear el espíritu científico sin investigación, seria imposible emprender una investigación a fondo sin emplear espíritu y método científico.”

A continuación detallemos aspectos importantes de la investigación:

---

<sup>13</sup> TAMAYO, Mario: *El proceso de la Investigación Científica*, LIMUSA, México, 2004

## **Según su finalidad**

Es la solución de los problemas prácticos inmediatos en transformar las condiciones del acto didáctico y a mejorar la calidad del conocimiento.

Según (LANDEAU, 2007)<sup>14</sup>

La investigación aplicada esta enfocada a la solución de problemas prácticos, con un margen de generalización limitado. Este tipo de investigación, también es conocido como activo o dinámico, pertenece a la asimilación y aplicación de la investigación a problemas definidos en situaciones y aspectos específicos.

La investigación aplicada consiste en utilizar los conocimientos para solucionar los problemas de los resultados obtenidos depende el beneficio de la investigación, mediante la práctica de alguna técnica en particular. Es sustentada que esta tiene mas probabilidad de producir beneficios mas altos y mas rápidos.

Este tipo de investigación se emplea con frecuencia con el contexto industrial, orientado a la producción de materiales, instrumentos de sistemas, métodos, procedimientos y modelos, que nos sirve para tomar acciones, establecer políticas y estrategias para resolver los problemas dentro de la empresa.

## **Según su objetivo**

Nuestra investigación es de tipo descriptiva, nos permite identificar y pronosticar las relaciones que pudieren existir entre dos o más variables, para conocer los factores que intervienen en un fenómeno, puesto que describen los datos para obtener un impacto positivo en el entorno que nos rodea

---

<sup>14</sup> LANDEAN, Rebeca: *Elaboración de trabajos de Investigación*, Alfa, Venezuela, 2007 PP 55-61

Según (LANDEAU, 2007)

La investigación descriptiva tiene como objetivo la búsqueda de medir conceptos o variables, evaluar diversos aspectos de un universo, con la finalidad de identificar características o establecer propiedades importantes que permitan informar sobre actividades, procesos y personas, estudios que actúan en función de las realidades de los hechos, aportando una descripción mesurada y concreto.

El estudio de investigación descriptiva nos permite:

- Determinar y comprobar la relación entre variables.
- Demostrar conductas concretas de acuerdo a características precisas de una actividad, proceso o persona.
- Determinar las peculiaridades de un hecho o fenómeno.
- Identificar cual es el conjunto de métodos que se sigue para aplicar un conocimiento científico específico.
- Establecer como son los procesos de decisión dentro de una organización o para definir el índice de productividad de las empresas.

La investigación descriptiva consiste en descubrir las situaciones o hechos que sobre salen a través de la descripción de las actividades y procesos. No se restringe a la recolección de datos, para obtener un pronóstico e identificación de la relación de las variables entre sí. (LANDEAU, 2007)<sup>15</sup>

La investigación descriptiva, nos ayuda a describir distintos eventos o hechos, busca especificar las propiedades, las características y los aspectos relevantes del fenómeno que se somete a análisis. Para el estudio descriptivo se elige una serie de datos, se evalúa o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo más detalladamente posible, lo que se investiga.

---

<sup>15</sup> LANDEAN, Rebeca: *Elaboración de trabajos de Investigación*, Ediciones Alfa, Venezuela, 2007

## **Según su contexto**

Según (LANDEAU, 2007)

La investigación de campo se recolecta la información fundamentándose en testificaciones basadas en la realidad, pero que no sirven para dar validez científica, ya que dependen de interpretaciones subjetivas y carecen de la objetividad precisa, así como exámenes que comprueben la cualidad del tema que se va a tratar.

La investigación al ejecutarse será de campo, es muy útil para la planificación del trabajo y la comprensión de los datos recolectados por los diferentes medios, en los procedimientos donde se llevo acabo las anomalías, mediante el análisis podemos identificar las posibles causas por los que se origino la problemática en dichos procesos.

## **Según el control de las variables**

Se establece que es de tipo no experimental, es decir no se va a inventar nada o aplicar experimentos en el desarrollo del tema.

El investigador empieza con la observación de hechos que se han presentado y se han manifestado en una serie de eventos, en las áreas donde se llevo a acabo el problema estudiado y se observan los hechos.

## **Según el diseño**

Los estudios cualitativos facilitan una gran cantidad de información valiosa, pero poseen un limitado grado de precisión, porque emplean términos cuyo significado varía para las diferentes personas, épocas y contextos. Los estudios cualitativos contribuyen a identificar los factores importantes que deben ser medidos. (Meyer, 2006)<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Meyer, Deobold B. Van Dalen y William J: *Manual de técnica de la investigación educacional*

Para el desarrollo nuestra investigación será de tipo cualitativo nos permite deducir las anomalías que existente en las distintas áreas, nos permite verificar la información que genera cada uno de los departamentos.

Podemos decir que el método cualitativo es aplicable porque usa le metodología interpretativa en los elementos de análisis con los que se trabaja ya se rige a un sistema de control, basada en la teoría.

### **3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA**

Para (TAMAYO, 2004) la población es:

“El conjunto de un fenómeno de estudio, son las unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un grupo de entidades que participan de un determinada característica, y se le denomina población por constituir la totalidad de fenómeno adscrito a un estudio o investigación”.

**La población infinita** o muy numerosa, cualquier característica tiene que ser estudiada a partir de una muestra, puesto que prácticamente es imposible o muy difícil examinar todos los elementos. (LÓPEZ, 2006)<sup>17</sup>

**La población finita** sería posible obtener la información completa mediante un censo; es decir, examinando todos los elementos de la población.

En una población infinita, es imposible observar todos los valores y, muchas veces, en una población finita resulta poco práctico o antieconómico observar la enteramente. Por este motivo, es necesario, en general, emplear una muestra, una parte de la población, inferir, de sus análisis, resultados que pertenezcan a toda la población.

---

<sup>17</sup> LÓPEZ, Rafael: Cálculo de Probabilidades e Inferencia Estadística, Editorial texto, Venezuela, 2006

**Muestra:** A partir de la población cuantificada para la investigación se determina la muestra, cuando no es posible medir cada una de las entidades de población; esta muestra, se considera, es representativa de la población. (TAMAYO, 2004)

El tamaño de la muestra es lo que siempre le preocupa al investigador, el cual esta determinado por el nivel de precisión requerido por el error de muestreo aceptable o dispuesto a tolerar. Los aspectos más importantes en una muestra son los procedimientos para determinar representatividad, error y el tamaño

### 3.2.1 Características de la población

Para el desarrollo de nuestro proyecto, la población estará conformada de la manera que se detalla a continuación; por el personal de los diferentes departamentos involucrados a saber compra, venta y contabilidad.

### 3.2.2 Delimitación de la población

La población de estudio, está distribuida en el cuadro que se detalla a continuación:

**Cuadro 2.** Población de Estudio

<b>CARGOS</b>	<b>CATIDAD</b>
Contador	1
Jefe de Crédito	1
Jefe de Cartera	1
Jefe de Compra	1
Asistente Contable	5
Auxiliar de Crédito	3
Auxiliar de Cartera	3
Auxiliar de Compra	2
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>

**Fuente:** Nómina de la empresa de Metalmecánica "Campos Jr."

### **3.2.3 Tipo de muestra**

#### **Métodos de muestreo probabilísticas<sup>18</sup>**

Es el procedimiento de muestreo en el cual cada elemento de la población, tiene una oportunidad probabilística fija de ser seleccionado para la muestra. Es posible especificar previamente todas las muestras potenciales de un tamaño determinado que pueden tomarse de una población, así como la probabilidad de seleccionar cada muestra.

#### **Métodos de muestreo no probabilísticas**

El muestreo no probabilístico depende del juicio personal del investigador. El investigador debe decidir de manera arbitraria que elementos va a incluir en la muestra. Las muestras pueden producir estimados de las características de la población, pero no permiten una evaluación objetiva de la precisión de los resultados de la muestra

Para nuestro tema el tipo de muestra es probabilística son aquellos en los que todos los elementos tienen la misma probabilidad de intervenir en la muestra y de regirse por el azar y por las leyes probabilísticas.

Los elementos de la muestra se eligen al azar, es posible comprobar con exactitud los estimados de la muestra acerca de las características de interés. Puede calcularse los intervalos de confianza, que sujetan el valor real de la población con un nivel definitivo de certeza.

### **3.2.4 Tamaño de la muestra**

Cuando la población es finita y se conoce con certeza su tamaño:

---

<sup>18</sup> <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/593/4/Capitulo%203.pdf>

**Figura. 5.** Fórmula para calcular la el tamaño de la muestra cuando la población es finita.

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1)E^2}{Z^2} + pq}$$

donde:

n: tamaño de la muestra.

N: tamaño de la población

p: posibilidad de que ocurra un evento, p = 0,5

q: posibilidad de no ocurrencia de un evento, q = 0,5

E: error, se considera el 5%; E = 0,05

Z: nivel de confianza, que para el 95%, Z = 1,96

**Fuente:** Reglamento de Proyectos de Grado de la UNEMI

### **3.2.5 Proceso de selección**

Nuestro proyecto esta dado por la selección sistemáticas de elementos muestrales, es un procedimiento de selección muy fácil de aplicar, implica en seleccionar la muestra de la población, en obtener la información recolectada y analizar los factores que la originan, la información que se recopile mediante encuestas y entrevistas, observación u otro tipo de investigación, mediante el cual el investigador tendrá como finalidad otorgarnos un resultado.

## **3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS**

### **3.3.1 Métodos teóricos**

Los métodos y técnicas a emplearse serán los siguientes:

Para (BERNAL C. )<sup>19</sup> el método inductivo es:

Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamento de la teoría.

El método inductivo nos permite obtener una observación directa de los fenómenos y las relaciones que existen entre ellos.

Para (BERNAL C. ) El método deductivo es:

Es una técnica de razonamiento que consiste en tomar conclusiones usuales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de las leyes o principios, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicar las soluciones o hechos particulares.

El método deductivo determina los hechos más relevantes en el fenómeno por analizar, deducir las relaciones constantes de naturaleza uniforme que dan lugar al fenómeno y permite observar la realidad para comprobar la hipótesis.

### **3.3.2 Métodos empíricos**

Para (HURTADO & TORO, 2007)<sup>20</sup> el método de Observación es:

“Es la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas o hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente”

---

<sup>19</sup> BERNAL, César: *Metodología de la Investigación*, Pearson Educación, México, 2006

<sup>20</sup> HURTADO, Iván; TORO, Joséfina: *Paradigmas y Métodos de investigación en tiempo de cambio*, CEC, S.A., Venezuela, 2007

La observación requiere de un control adecuado que garantice la mayor objetividad, realizándose la observación de forma reiterada y por diferentes observadores, inclusive para garantizar la uniformidad de los resultados de éste

### **3.3.3 Técnicas e instrumentos**

#### **Entrevista:**

Según (GARCÍA, 2005)<sup>21</sup> es la herramienta mas frecuente para la realización de un encuesta son las entrevista y el cuestionario, amabas son técnicas de interrogación. La entrevista se fundamenta en la comunicación verbal, mediante de un entrevistador que actué con máximo cuidado, de él depende la cantidad y calidad de la información; deberá observar las reacciones del entrevistado, verificar o ampliar respuestas y en el reporte incluir la descripción de la situación, las entrevista dan acceso a mejor y mas información.

La entrevista se realiza cuando se quiere encontrar la solución de los problemas que nacen en las organizaciones educacionales, gubernamentales, industriales o políticas. Se verifican minuciosas descripciones del fenómeno a estudiar, con el fin de argumentar las disposiciones y prácticas vigentes o elaborar procedimientos, técnicas, modelos más inteligentes que permitan mejorar las actividades de la empresa.

### **3.4 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN**

Para lograr resultados, seguimos los siguientes pasos:

#### **✓ Recopilación de información:**

Para recabar datos se planteo realizar observaciones en los distintos procedimientos más usuales, para recaudar suficiente información que nos permita iniciar el desarrollo de nuestra investigación.

---

<sup>21</sup> GARCÍA, Fernando: *El cuestionario*, LIMUSA S.A., México, 2005 PP 19-22

Luego de la observación, se procedió con la entrevista con la cual definimos que la población es finita de la empresa Metalmecánica “Campos Jr.”

✓ **Análisis de la información**

Una vez recolectada toda la información mediante la entrevista al personal de la empresa, se procedió al respectivo análisis.

Las preguntas que se formularon en la entrevista nos permiten analizar los puntos más importantes que necesitamos para puntualizar las conclusiones para hallar la solución del problema planteado al inicio de este trabajo.

✓ **Interpretación de los resultados:**

Para dar a conocer los resultados se realizaron tablas, gráficas y su respectivo análisis e interpretación juntos con la entrevista que se obtuvo durante la investigación. Para después hacer la propuesta para mejorar las anomalías y deficiencia se presentan en la empresa.

## **CAPÍTULO IV**

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

#### **4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL**

Con el propósito de observar la situación actual de la empresa Metalmecánica “Campos Jr.” se realizo un análisis de la misma a través del análisis del FODA como herramienta que nos permita conocer: las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las cuales se expone la empresa

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de la estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de gestiones, medidas correctivas y la generación de nuevos propósitos para mejorar.

Dentro de las fortalezas podemos decir que la empresa tiene 30 años de experiencia en el mercado, con lo que cuenta con una cartera de clientes muy importante que se basa en la confianza y en el buen servicio que le brindamos, por eso estamos comprometidos en ofrecerle un producto que sea la mejor opción para resolver los problemas que se presenten en su empresa.

Las oportunidades pueden ser consideradas como la creación e innovación de nuevos servicios para ofrecerles a sus clientes, lo cual la empresa necesita que el personal cuente con una capacitación continua para la utilización de nuevas herramientas de gestión de calidad y administración.

Las debilidades que se han priorizado por atender son: la ausencia de un proceso de control, que provoca deficiencias e irregularidades en los procedimientos y funciones de los distintos departamentos. La empresa no cuenta con personal capacitado esto ocasiona mal funcionamiento en sus áreas causando poca productividad y un mal servicio a sus clientes.

La empresa afronta una amenaza con la entrada de nuevos competidores en el sector comercial, ya que los competidores están concentrados en una guerra de precios y no en la calidad de sus nuevos servicios, lo cual se ve obligado a mejorar su servicio, infraestructura y atención al cliente.

**Cuadro 3. Matriz de FODA**

<p><b>Factores Internos</b></p> <p><b>Factores externos</b></p>	<p><b>Fortaleza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia en el mercado local y regional</li> <li>Aceptación del cliente</li> <li>Trabajos garantizado</li> <li>Responsabilidad en el entrega del producto</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ausencia de un proceso de control.</li> <li>Falta de personal capacitado</li> <li>Incapacidad para ver errores.</li> <li>Poca productividad</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Llegar a nuevos clientes</li> <li>Crear herramientas de acuerdo a la necesidad del cliente</li> <li>Tener mejor preparación y formación profesional</li> <li>Nuevas herramientas de gestión de calidad y administrativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer el servicio para que sea accesible y oportunos para nuestros clientes y posibles clientes</li> <li>Preparar programas de capacitación y motivación para de personal.</li> <li>Evaluación permanente de métodos y procedimientos en cada uno de los departamentos.</li> <li>Implementar proceso de control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la eficiencia y productividad de la empresa.</li> <li>No posee un buen sistema de cobranza</li> <li>Poca motivación por parte de la gerencia.</li> <li>Desconocimiento de la visión, misión, estrategias y objetivos por parte de los empleados</li> </ul>
<p><b>Amenaza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Competencia desleal.</li> <li>Altas tasas de interés.</li> <li>Adaptarse a los cambios y exigencia de los clientes.</li> <li>Competencia de nuevos servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovar la posición competitiva de la empresa.</li> <li>Capacitación técnica para contrarrestar procesos</li> <li>Difusión de la inconveniencia de la competencia desleal y promover acuerdos</li> <li>Personal empleado innovador y creativo con intenciones de aprender</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deficiencia en la selección de la capacitación del personal</li> <li>Falta de manuales de procedimientos</li> <li>Antigüedad de los sistemas de distribución</li> <li>Procesos administrativos obsoletos.</li> </ul>

**Elaborado por:** Chica Torres Wendy Maritza  
Vargas Caicedo Sara Lissette

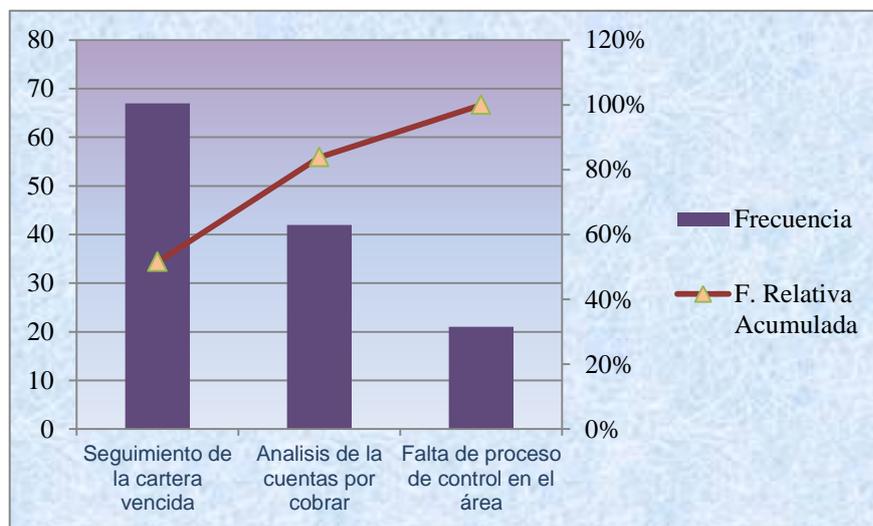
## 4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVA

**Cuadro 4.** Falta de coordinación y supervisión

Subproblema	Frecuencia	F. Relativa	F. Relativa Acumulada
Seguimiento de la cartera vencida	67	52%	52%
Análisis de la cuentas por cobrar	42	32%	84%
Falta de proceso de control en el área	21	16%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>		

Elaborado por: Chica Torres Wendy Maritza  
Vargas Caicedo Sara Lisette

**Figura 6.** Falta de coordinación y supervisión



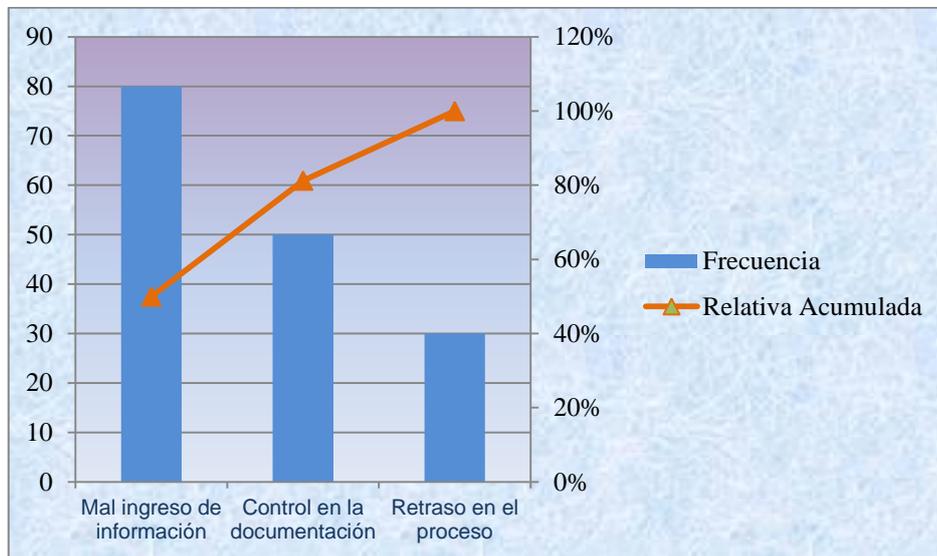
De acuerdo al diagrama de Pareto realizado para el sub problema, se puede detectar que al priorizar la atención en el seguimiento de la cartera vencida y en el análisis de las cuentas por cobrar, podemos resolver estos. Y así mismo dar énfasis a nuestra propuesta la cual es mejorar la liquidez de la empresa.

**Cuadro 5.** Ingreso de las facturas Incorrectamente

Subproblema	Frecuencia	Relativa	Relativa Acumulada
Mal ingreso de información	80	50%	50%
Control en la documentación	50	31%	81%
Retraso en el proceso	30	19%	100%
<b>Total</b>	<b>160</b>		

Elaborado por: Chica Torres Wendy Maritza  
Vargas Caicedo Sara Lisette

**Figura 7.** Ingreso de las facturas Incorrectamente



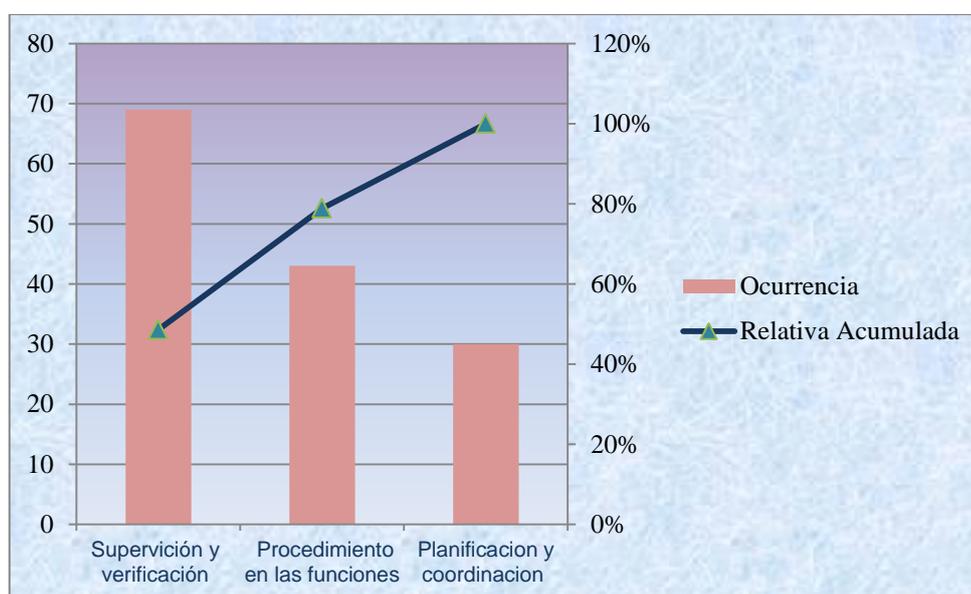
Como podemos observar en el diagrama de Pareto realizado para el sub problema, se puede detectar que si mejoramos el ingreso de información de una manera adecuada y un control eficiente de la documentación, podemos obtener una información confiable el cual nos servirá para realizar correctamente los estados financieros.

**Cuadro 6.** Falta de políticas, procedimientos y funciones

Subproblema	Frecuencia	Relativa	Relativa Acumulada
Supervisión y verificación	69	49%	49%
Procedimiento en las funciones	43	30%	79%
Planificación y coordinación	30	21%	100%
<b>Total</b>	<b>142</b>		

Elaborado por: Chica Torres Wendy Maritza  
Vargas Caicedo Sara Lissette

**Figura 8.** Falta de políticas, procedimientos y funciones



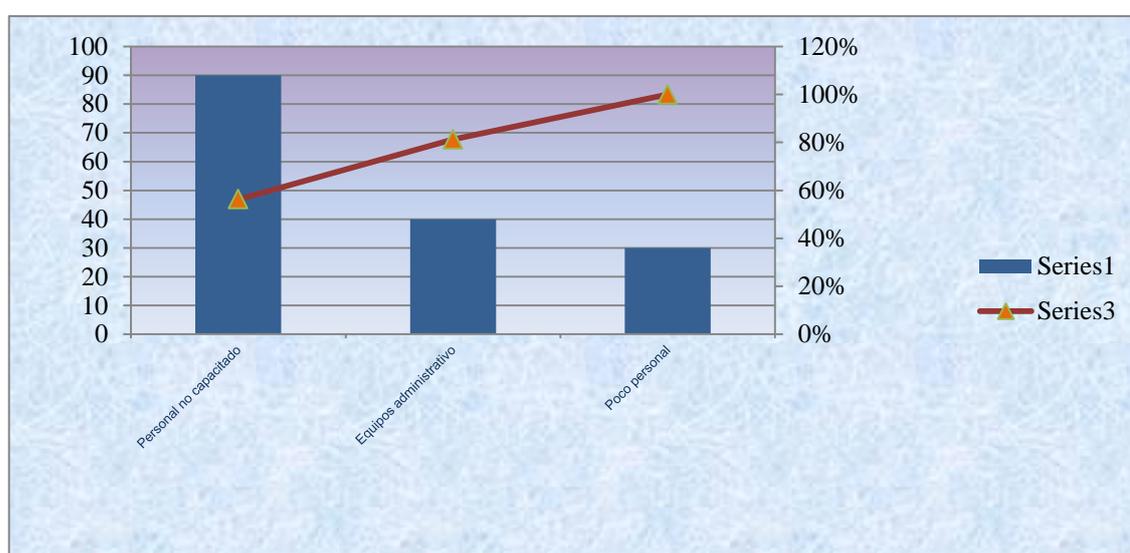
Según el análisis de Pareto realizado para el sub problema, se puede detectar que al priorizar la atención en la supervisión y verificación y el seguimiento de los procedimientos en las funciones, podemos solucionar estos. Y así mismo dar énfasis a nuestra propuesta la cual es implementar un manual de políticas, procedimientos y funciones.

**Cuadro 7. Mala distribución de funciones**

Subproblema	Frecuencia	Relativa	Relativa Acumulada
Personal no capacitado	90	56%	56%
Mal desempeño del personal	40	25%	81%
Mala distribución de las funciones	30	19%	100%
<b>Total</b>	<b>160</b>		

Elaborado por: Chica Torres Wendy Maritza  
Vargas Caicedo Sara Lisette

**Figura 9. Mala distribución de funciones**



Este diagrama de Pareto realizado para el sub problema nos indica que se puede detectar que si contamos con un personal capacitado y al contar con los equipos administrativos necesarios, podemos tener una excelente distribución de las funciones del personal en los procesos, para alcanzar los objetivos de la empresa.

### 4.3 RESULTADOS

#### 1. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la empresa Metalmecánica “Campos Jr.”?

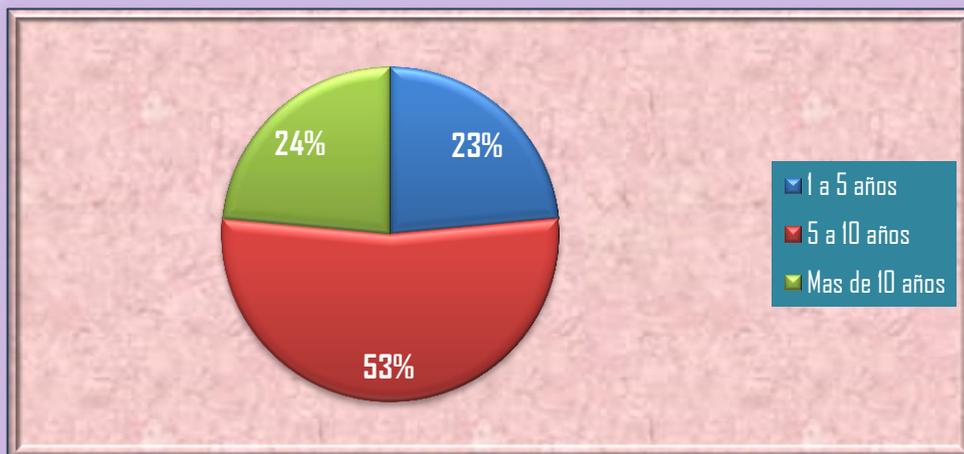
Cuadro 8. Tiempo de trabajo

Alternativas	Consultados	Porcentaje
1 a 5 años	4	23
5 a 10 años	9	53
Mas de 10 años	4	24
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Chica Torres Wendy Maritza  
Vargas Caicedo Sara Lissette

Figura 10. Tiempo de trabajo



#### Análisis e interpretación de la pregunta 1:

Como podemos apreciar en la figura de tiempo de trabajo, indica que el 53% de personal encuestado tienen laborando de cinco a diez años, el 24% tiene más de diez años y 23% tiene de uno a cinco años.

La primera pregunta nos indica que el 76% del personal tienen más de cinco años trabajando en la empresa, por lo que se puede señalar que la empresa cuenta con un personal que conocen las deficiencias de cada uno de los departamentos y estos nos sirvan de apoyo para los mejorar los procesos.

2. ¿La empresa donde labora cuenta con un proceso de control en el área de crédito y cobranza?

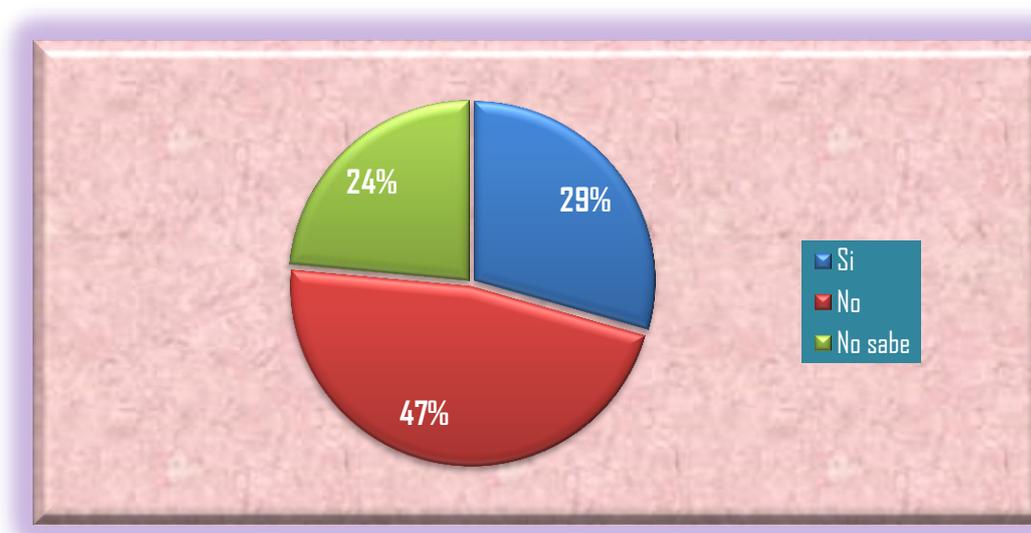
Cuadro 9. Proceso de Control

Alternativas	Consultados	Porcentaje
Si	5	29
No	8	47
No sabe	4	24
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Chica Torres Wendy Maritza  
Vargas Caicedo Sara Lisette

Figura 11. Proceso de Control



**Análisis e interpretación de la pregunta 2:**

El 47% afirma que la empresa no cuenta con un proceso de control, el 29% indican que cuentan con un proceso de control y 24% del personal no opinaron.

El 71% encuestado respondieron que en el departamento de Crédito y Cobranzas no cuenta con un Control Interno, lo cual nos demuestra que en el departamento de crédito y cobranzas no se lleva una correcta planificación y organización.

**3. ¿Considera usted que el personal del departamento de crédito y cobranza están correctamente capacitado?**

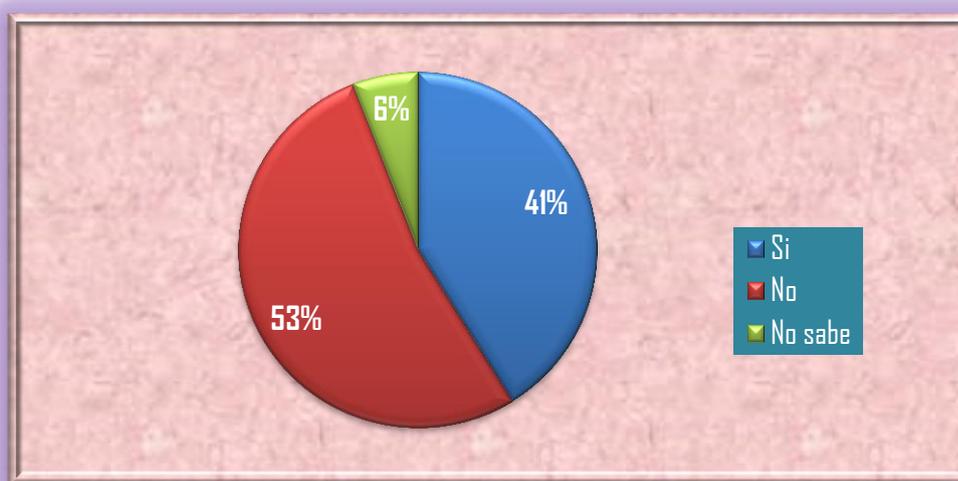
**Cuadro 10.** Capacitación Adecuada

Alternativas	Consultados	Porcentaje
Si	7	41
No	9	53
No sabe	1	6
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Chica Torres Wendy Maritza  
Vargas Caicedo Sara Lisette

**Figura 12.** Capacitación Adecuada



**Análisis e interpretación de la pregunta 3:**

El 53% de los encuestados afirma que el personal del departamento no está correctamente capacitado, el 41% indica que el departamento no tiene personal capacitado y el 6% no opinaron.

El 59% de los encuestados manifestó que el departamento no cuenta con un personal capacitado para realizar sus funciones, el cual impide el buen funcionamiento del departamento.

**4. ¿Con qué frecuencia considera usted que se debe hacer el debido seguimiento a la cuenta de clientes?**

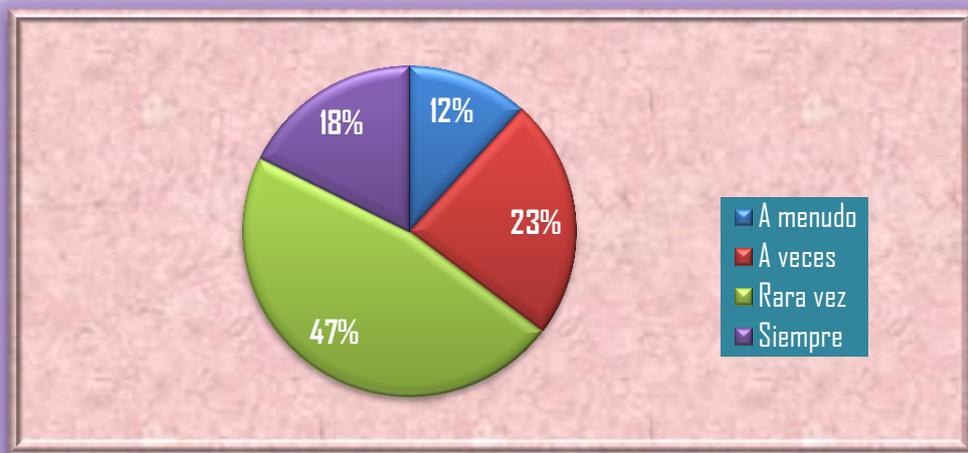
**Cuadro 11. Revisión Cuentas**

Alternativas	Consultados	Porcentaje
A menudo	2	12
A veces	4	24
Rara vez	8	47
Siempre	3	18
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Chica Torres Wendy Maritza  
Vargas Caicedo Sara Lisette

**Figura 13. Revisión Cuentas**



**Análisis e interpretación de la pregunta 4:**

En la pregunta No 4, el 47% considera que rara vez se realiza el seguimiento de la cuenta clientes, el 23% declara que a veces se le da el respectivo seguimiento a la cuenta, el 18% dijeron que siempre se le hace seguimiento y el 12% que a menudo saben revisar dicha cuenta.

Por medio de estos resultados podemos indicar que la información que manejan de los clientes está algo desactualizada lo cual va a repercutir en el control que el departamento de cobranzas quiere ejercer.

5. ¿Con qué frecuencia usted cree que se debe realizar reuniones para el respectivo análisis de la cartera vencida?

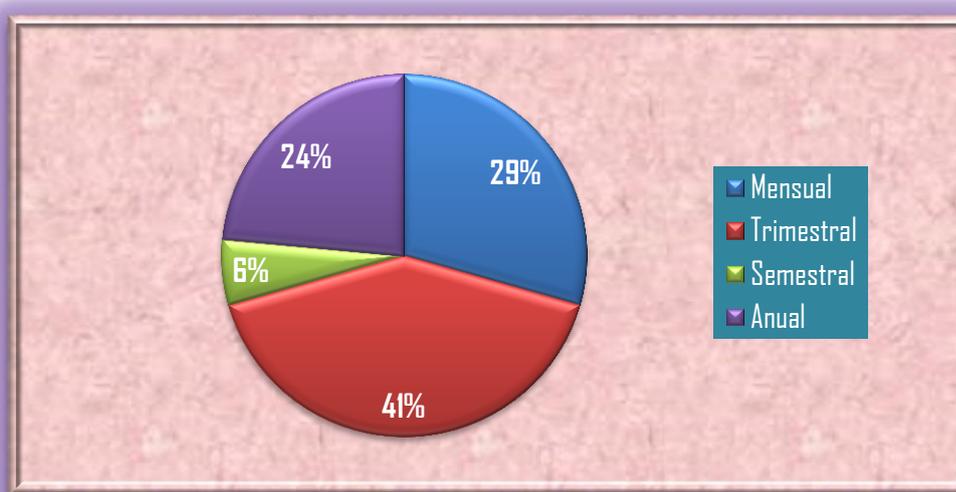
Cuadro 12. Análisis de Cartera Vencida

Alternativas	Consultados	Porcentaje
Mensual	5	29
Trimestral	7	41
Semestral	1	6
Anual	4	24
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Chica Torres Wendy Maritza  
Vargas Caicedo Sara Lisette

Figura 14. Toma de decisiones



**Análisis e interpretación de la pregunta 5:**

Se puede observar en el gráfico que un alto índice de encuestados, específicamente el 41% dijeron que el análisis de la cartera se debería realizar trimestralmente, el 29% manifestaron que podrían reunirse mensualmente, el 24% indicaron que podría ser anual y el 6% del personal opinaron que puede ser semestral.

Para obtener información más real se debería realizar reuniones trimestralmente para revisar la documentación de los clientes, lamentablemente solo el 41% estaría de acuerdo.

6. ¿Cuáles es el tiempo que usted cree que deban tener los clientes para cancelar las deudas contraídas con la empresa?

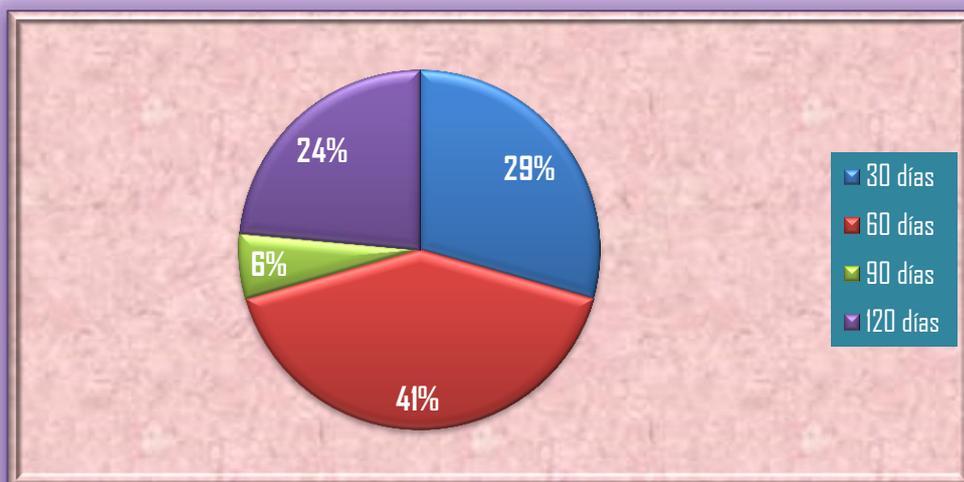
Cuadro 13. Días de Crédito

Alternativas	Consultados	Porcentaje
30 días	5	29
60 días	7	41
90 días	1	6
120 días	4	24
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Chica Torres Wendy Maritza  
Vargas Caicedo Sara Lissette

Figura 15. Días de Crédito



**Análisis e interpretación de la pregunta 6:**

En la pregunta 6, el 41% estima que se debe de dar 60 días para que los clientes cancelen su deuda, el 29% piensa que se debe dar 30 días, el 24% opinaron que debe ser 120 días y el 6% que debería ser 90 días de plazo.

El dar mayores días de plazo para el pago de las deudas podría hacer que las deudas con los proveedores no se cubran a tiempo.

7. ¿Cree usted que la información de las facturas es ingresada correctamente?

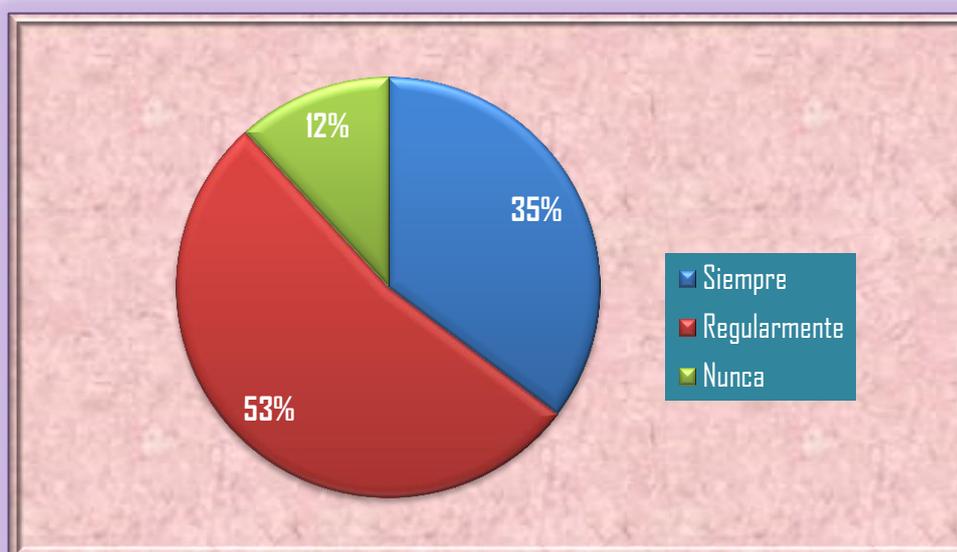
Cuadro 14. Documentación Interna

Alternativas	Consultados	Porcentaje
Siempre	6	35
Regularmente	9	53
Nunca	2	12
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Chica Torres Wendy Maritza  
Vargas Caicedo Sara Lisette

Figura 16. Documentación Interna



**Análisis e interpretación de la pregunta 7:**

El 53% del personal encuestado opina que la información regularmente ingresada, el 35% afirma que siempre es ingresada correctamente y mientras el 12% manifiesta que nunca ingresan correctamente la información.

Este dato nos indica que gran parte de la información no es ingresada a tiempo, demostrando la falta de control interno en este departamento.

8. ¿La empresa cuenta con normas y leyes que permitan la veracidad y confiabilidad de la información financiera?

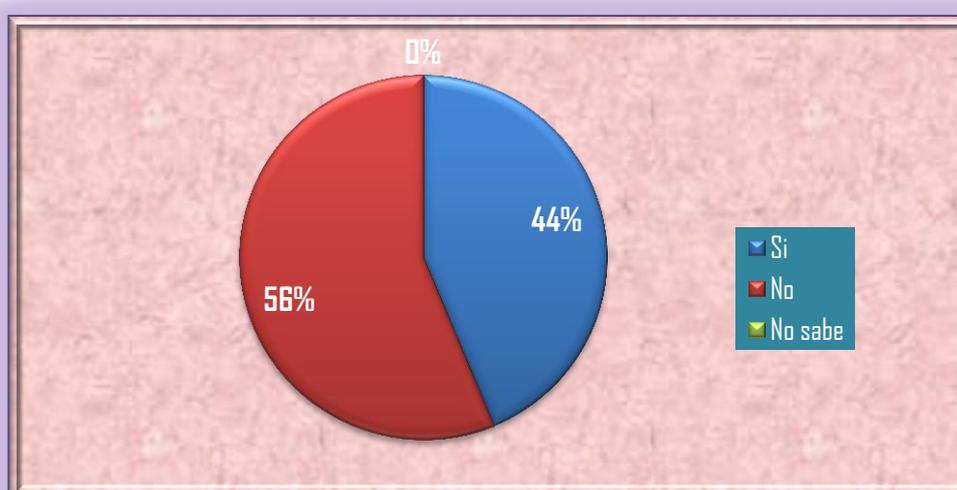
Cuadro 15. Reglamento Interno

Alternativas	Consultados	Porcentaje
Si	7	41
No	9	53
No sabe	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Chica Torres Wendy Maritza  
Vargas Caicedo Sara Lisette

Figura 17. Reglamento Interno



**Análisis e interpretación de la pregunta 8:**

Mientras que el 44% de los encuestados afirman que la empresa cuenta con normas y leyes y el 56% manifestaron que la empresa no cuenta con las normas y leyes.

La empresa nunca no cuenta con normas y políticas, esto es preocupante porque esta puede ser la razón del mal desempeño departamental.

9. ¿Existe un proceso de control eficiente que cumpla con las necesidades de las diferentes áreas?

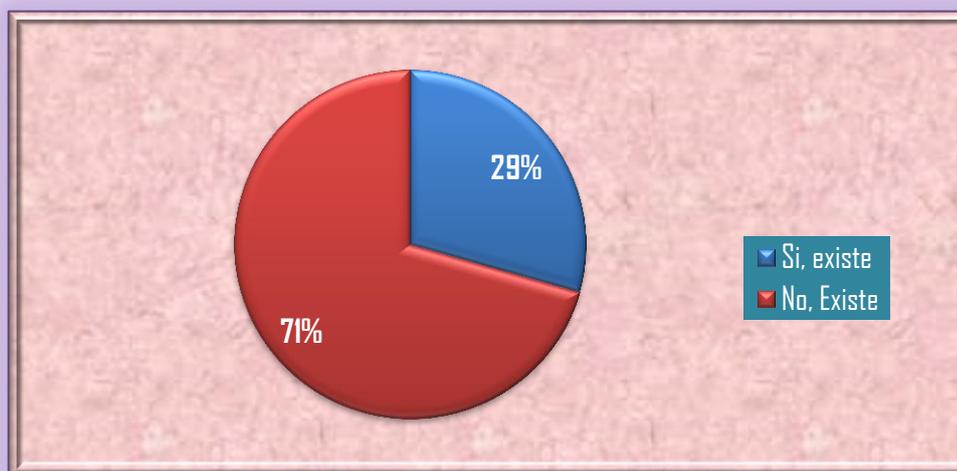
Cuadro 16. Sistemas de control

Alternativas	Consultados	Porcentaje
Si, existe	5	29
No, Existe	12	71
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Chica Torres Wendy Maritza  
Vargas Caicedo Sara Lisette

Figura 18. Sistemas de control



**Análisis e interpretación de la pregunta 9:**

La figura refleja que el 71% de la muestra encuestada manifiestan que no existe un proceso de control que cumpla con las necesidades de las diferentes áreas y el 29% indican que la empresa si tiene un proceso de control.

De acuerdo a los resultados la falta de control, es la razón del problema en la organización departamental.

10. ¿Usted cree que las funciones de cada departamento seria más eficiente si contara con un manual de funciones, políticas y procedimiento?

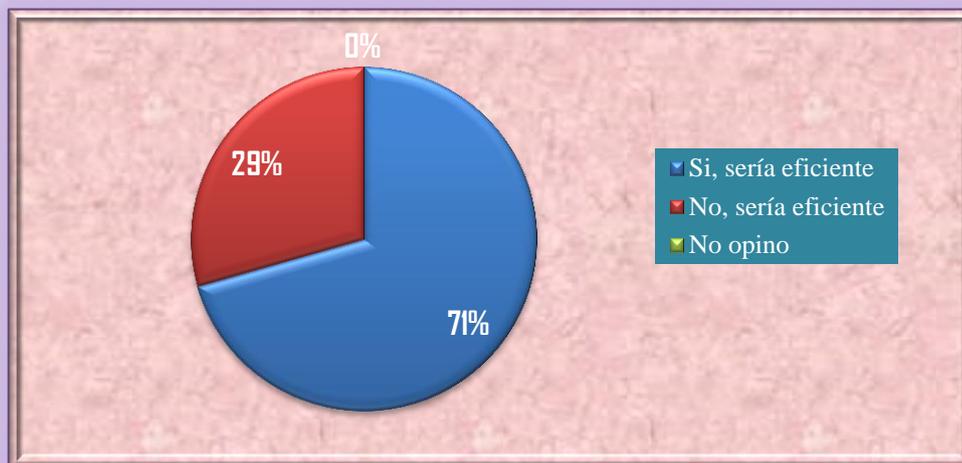
Cuadro 17. Política interna

Alternativas	Consultados	Porcentaje
Si, sería eficiente	12	71
No, sería eficiente	5	29
No opino	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Chica Torres Wendy Maritza  
Vargas Caicedo Sara Lisette

Figura 19. Política Interna



#### Análisis e interpretación de la pregunta 10:

Mientras que el 71% de los encuestados afirman que si seria eficiente que la empresa cuente con los respectivos manuales para que el personal realice sus funciones de manera adecuada y el 29% no están de acuerdo con la aplicación de dichos manuales.

Este resultado permite comprobar la razón por la cual se necesitan un manual funciones, políticas y procedimiento, para que la información se genere a tiempo y sirva para la toma de decisiones.

**11. ¿Con que frecuencia cree que se debe de evaluar el desempeño del personal?**

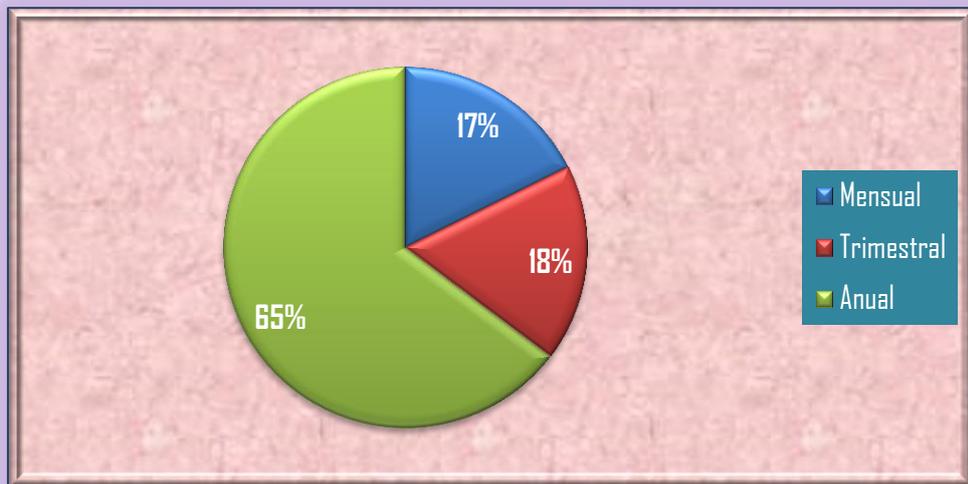
**Cuadro 18. Desempeño del Personal**

Alternativas	Consultados	Porcentaje
Mensual	3	18
Trimestral	3	18
Anual	11	65
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Chica Torres Wendy Maritza  
Vargas Caicedo Sara Lissette

**Figura 20. Desempeño del Personal**



**Análisis e interpretación de la pregunta 11:**

En cuanto a la evaluación del personal entre los diferentes departamentos, el 65% de los entrevistados manifiesta que se debería evaluar anualmente, 18% que debería evaluar trimestralmente y el 17% decidieron que sea mensualmente las evaluaciones del personal.

Al no existir evaluaciones continuas, no permite saber el desempeño del personal y si se esta cumpliendo con eficiencia sus roles en la empresa.

12. ¿Al contar la empresa con un adecuado margen de utilidad, usted cree que esto permitirá tomar decisiones importantes para su crecimiento?

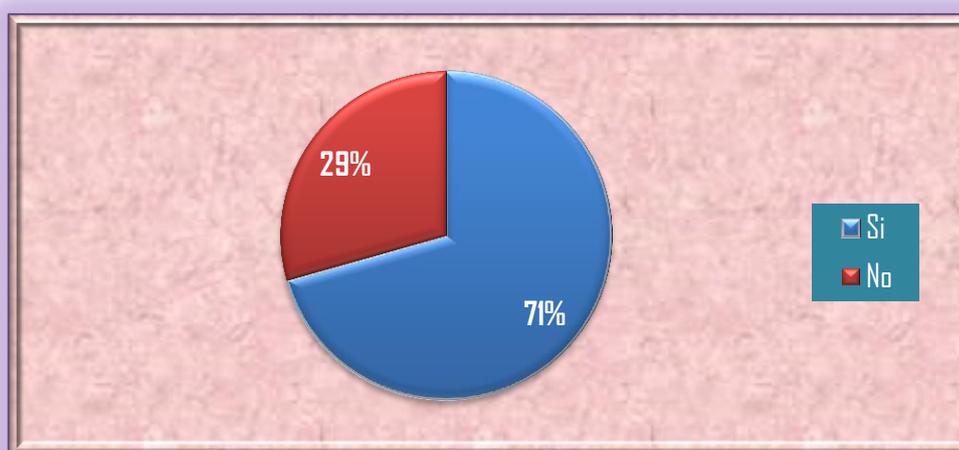
Cuadro 19. Crecimiento empresarial

Alternativas	Consultados	Porcentaje
Si	12	71
No	5	29
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Chica Torres Wendy Maritza  
Vargas Caicedo Sara Lisette

Figura 21. Crecimiento empresarial



### Análisis e interpretación de la pregunta 12:

Con la pregunta 12 se analizó que el 71% afirmaron que la empresa debe contar con un margen de utilidad para mejorar sus procesos que favorezcan el crecimiento organizacional. El 29% considera que si la empresa no tuviera utilidad igual se pudiera tomar decisiones para su crecimiento organizacional.

De acuerdo con los resultados obtenidos la empresa al mejorar el funcionamiento de sus departamentos, obtendrá un margen de utilidad más favorable para tomar decisiones que permita su crecimiento organizacional.

## 4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

**Cuadro 20.** Verificación de Hipótesis

HIPÓTESIS	VERIFICACIÓN
<p align="center"><b>Hipótesis General</b></p> <p>Las anomalías existentes en el área de crédito y cobranzas contribuyen a mejorar rendimiento económico.</p>	<p>Evaluamos esta hipótesis con las preguntas: 2, 3, 4, 5, 6 y 12. Por medio de las cuales comprobamos que la empresa necesita de la aplicación de procesos de control en el departamento de crédito y cobranza para mejorar su rendimiento económico.</p>
<p align="center"><b>Hipótesis 1</b></p> <p>La coordinación, supervisión y verificación en la recuperación de las cuentas por cobrar provoca un correcto análisis de la cartera vencida.</p>	<p>La siguiente hipótesis se pudo verificar por medio de las preguntas 4, 5 y 6. Nos indican que no se lleva a cabo el respectivo procedimiento en el análisis de la cartera.</p>
<p align="center"><b>Hipótesis 2</b></p> <p>Detectar las falencias encontradas dentro del registro de las facturas, contribuirá que la empresa no cuente con información confiable y documentación precisa.</p>	<p>La pregunta 7, 10 y 11 nos permite comprobar que la información de las facturas es ingresada de manera inadecuada lo cual perjudica el proceso contable.</p>
<p align="center"><b>Hipótesis 3</b></p> <p>La falta de políticas, procedimiento y funciones dentro de los departamentos, impide llevar a cabo un debido control de las actividades de la empresa.</p>	<p>La hipótesis 3 se ha verificado por medio de las preguntas 8, 9 y 10. Que se debe elaborar un reglamento interno y un manual de funciones, políticas y procedimiento para que el personal pueda realizar sus funciones de manera más oportuna y eficaz.</p>
<p align="center"><b>Hipótesis 4</b></p> <p>El no contar con una estructura orgánica funcional impide tener una adecuada distribución de las actividades departamentales.</p>	<p>Mediante las preguntas 8, 9, 10 y 11. Se comprueba que se debe establecer un control en las funciones que desempeña el personal para que la información que se genere sea confiable que sirva para tomar decisiones para mejoras de la empresa.</p>

Elaborado por: Chica Torres Wendy Maritza  
Vargas Caicedo Sara Lisette

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 TEMA**

Implementación de procesos de control en el área de Crédito y Cobranza para incrementar los niveles de liquidez de la empresa Metalmecánica “Campos Jr.” de la ciudad de Guayaquil, en el primer semestre de año 2013.

#### **5.2 FUNDAMENTACIÓN**

##### **Proceso**

Es el conjunto de fases o etapas periódicas a través de las cuales se hace efectiva la administración, la mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral

##### **Control Interno**

Es el propósito entre de la organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa.

Los elementos que conforman el control interno son:

1. **La estructura de la organización:** se considera en principios, cuadros y manuales, expuestos a través de organigramas y manuales de funciones, que permitan interpretar y evaluar la información.
2. **El sistema de contabilidad:** es adecuada segregación de funciones, mediante un plan de cuentas y procedimientos contables.
3. **Las normas de operación:** determinan los objetivos específicos, políticas, presupuesto y control de calidad.

## **Crédito**

La posibilidad de obtener dinero, bienes o servicios sin pagar en el momento de recibirlo a cambio de una promesa de pago, el cual ayuda a la producción y al comercio para que, tanto el comerciante como industriales, tengan la posibilidad de disponer en el mejor momento de una suma de dinero.

## **Cartera Vencida**

La Recuperación de Cartera Vencida, es uno de los rubros en donde se ha centrado la inquietud de las Empresas y ésta es una de las actividades en la que es preciso buscar alternativas y amplia experiencia, para la viabilidad en la recuperación

## **Planificación**

Es la fase más importante de trabajo de auditoria, ya que en ella se deben prever con minuciosidad todos los pasos a seguir en el desarrollo de la misma.

- Identificar los aspectos contables y de auditoría que más afectan en la empresa.
- Identificar puntualmente los problemas que pueden surgir a lo largo de la auditoria.
- Asignar los medios humanos en función de su experiencia y conocimientos tanto de la empresa como el sector.
- Asignar los medios materiales necesarios para la realización de la auditoria.
- Comunicar al equipo de auditoria los objetivos de la misma.
- Confeccionar el programa de auditoria que se debe obtener.

## **Organización**

La organización establece las relaciones de conducta entre trabajos, funciones, niveles y actividades de los empleados de la empresa para obtener una eficiencia dentro de los planes y objetivos específicos.

## **Eficacia**

La eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos o metas que se había propuesto.

### **5.3 JUSTIFICACIÓN**

De acuerdo con el análisis que hemos realizado para este proyecto es conocer las causas y problemas que se han presentado en el departamento de crédito y cobranza, se destaca que el personal que tiene menos tiempo trabajando en la empresa son los que no han cumplido a cabalidad con sus obligaciones debido a que no existe un seguimiento adecuado por parte del personal encargado de otorgar el crédito, esto ocasiona la baja liquidez y mal funcionamiento del departamento.

Toda empresa debe tener como herramienta principal un proceso de control que le permita identificar perfectamente cada uno de sus objetivos y realizar con efectividad sus funciones en la operación, reduciendo retrasos en el proceso, generando información a tiempo y facilite a la gerencia a tomar decisiones que permita el crecimiento organizacional de la empresa.

La empresa al establecer un manual de funciones, proceso y procedimiento dentro de las actividades de los departamentos, garantiza la calidad de la estructura orgánica funcional, la cual depende mucho la delegación de funciones y el desarrollo eficiente de las actividades, para la adecuada utilización de personal y equipo de funcionamiento.

### **5.4 OBJETIVOS**

#### **5.4.1 Objetivos General de la propuesta**

Implementar un proceso de control en la empresa Metalmecánica “Campos Jr.” para incrementar los niveles de liquidez y un correcto desempeño departamental.

#### **5.4.2 Objetivos Específicos de la propuesta**

- ✓ Aplicar estrategias y controles para mejorar los procedimientos en el departamento de crédito y cobranza.

- ✓ Diseñar y aplicar un formato para el registro adecuado de las facturas, para obtener la información confiable y oportuna.
- ✓ Estructurar un manual de políticas, procedimiento y funciones, que permita optimizar las actividades en los diferentes departamentos de la empresa.
- ✓ Establecer un plan organizacional para garantizar el desempeño del personal, con la finalidad obtener una estructura orgánica mas eficaz.

## 5.5 Ubicación

La empresa Metalmecánica “Campos Jr.” se dedica a cortar y plegar planchas metálicas la fabricación, tiene más de 30 años prestando servicio a nivel nacional.

**Figura 22.** Ubicación de la empresa Metalmecánica Campos Jr.



**Fuente:** Google Maps

### **Misión**

Proveer soluciones generales a las necesidades de la metalmecánica en Ecuador a través de la fabricación, comercialización de piezas de alta calidad generando valor para sus proveedores, empleados y clientes.

### **Visión**

Ser una empresa líder a nivel nacional en la fabricación y comercialización de piezas metálicas, garantizando un crecimiento sostenible a través de la calidad de nuestros

productos y brindando un servicio de alta calidad, generando rentabilidad y confiabilidad nuestros clientes.

## **5.6 Factibilidad**

El proyecto es factible por que al aplicarse el manual de políticas, procedimientos y funciones dentro de los departamentos, permitirá mantener un adecuados control que fortalezca los procesos administrativos, así se encontrara la solución para los problemas que se presentan en la actualidad, se observará un crecimiento favorable en cada uno de los departamentos, lo cual el personal logrará desempeñar sus actividades generando información a tiempo y así las logísticas del manejo de empresa sean mas eficaz y eficiente.

Dentro de los aspectos claves de la factibilidad se realizan las siguientes:

### **Factibilidad Técnica**

En la parte técnica se aplicara un proceso para mejorar el servicio en el que permita realizar cambios que se presente durante el proceso, la empresa debe contar con un equipo correctamente capacitado y herramientas para lograr los cambios adecuados mediante la implementación de los controles con el fin de obtener los resultados planeados.

Es factible el desarrollo de un proceso de control para llevar una adecuada planificación y ejecución de las actividades de las operaciones que realiza la empresa, con el objetivo de reducir los recursos y obtener un rendimiento económico para el desarrollo de organización.

### **Factibilidad Administrativa**

En el aspecto administrativo consiste en establecer políticas de procedimientos para obtener de manera más eficaz y eficiente la ejecución de las actividades administrativas. Es factible el desarrollo del proceso de control esta diseñado para diseñar estrategia que fortalezca las operaciones departamentales, efectuando el

desempeño del personal a involucrarse en las actividades de operación, para alcanzar los objetivos trazados por la empresa.

Con el apoyo de la compañía se hará posible la implementación un proceso de control que cubra las necesidades de los departamentos, ayuda a mejorar de las actividades de la organización.

### Factibilidad Financiera

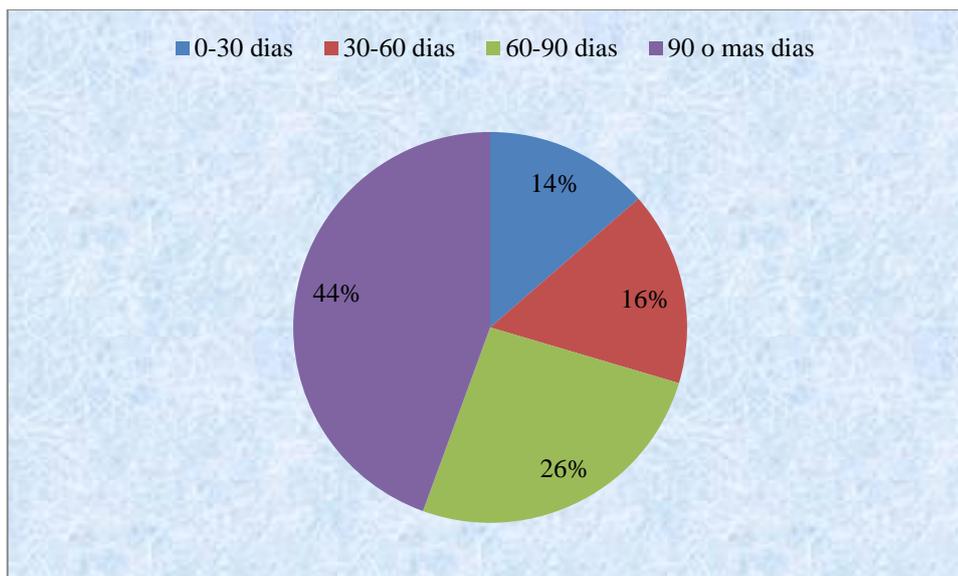
Para tener una idea sobre el monto de la cartera vencida y los plazos en que se encuentra las cuentas por cobrar es necesario realizar una exposición gráfica lo que facilitará su comprensión.

**Cuadro 21.** Detalle de Cartera Vencida por Antigüedad

Detalle	Valor	Porcentaje
0-30 días	\$ 10.978,40	14
30-60 días	\$ 12.985,35	16
60-90 días	\$ 20.998,04	22
90 o mas días	\$ 35.980,10	44
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 80.941,89</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Chica Torres Wendy Maritza  
Vargas Caicedo Sara Lisette

**Figura 23.** Detalle de Cartera Vencida por Antigüedad



Se puede deducir que de la cartera vendida es el 66% que corresponde a más de 60 días, esto es lo que afecta a la liquidez ya que al no recuperarse, la empresa no podrá invertir en sus procesos.

En la parte financiera nuestro proyecto es factible, esta justificada cuando la empresa recupere su liquidez con la cual se podrá realizar nuevas inversiones como infraestructura, procesos, nuevos servicios, etc. Al realizar un análisis preventivo y seguimiento adecuado en el departamento de crédito y cobranza se mantendrá un mayor control en los procesos.

Mediante el control se logra contar con una eficaz herramienta para medir la gestión en el departamento de crédito y cobranza, lo que permite fortalecer los procesos de análisis de la información sobre ejecución del crédito, actividad que es desarrollada a través de la aplicación de indicadores financieros y la aplicación de políticas de procedimiento para la ejecución de las acciones correctivas de los departamentos, al tener mayor control, tendremos mayor ganancias para el crecimiento de la empresa.

**Cuadro 22.** Estado de Resultado

METALMECANICA CAMPOS Jr.						
ESTADO DE RESULTADO						
CUENTA	Año 2011	%	Año 2012	%	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
VENTAS	956.012,89	100,00%	1.052.811,94	100,00%	96.700,05	0.1
VENTAS A CREDITO	582.536,00	60,93	623.313,52	65,20%	40.777,52	0,07
VENTAS AL CONTADO	373.476,89	39,07	429.498,42	44,93%	56.021,53	0,15
<b>COSTO DE VENTA</b>	503.279,22	52,64	617.285,43	64,57%	114.006,21	0,23
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>452.733,67</b>	47,36	<b>435.526,51</b>	45,56%	-17.207,16	-0,04
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTA	328.289,76	34,34	303.241,25	31,72%	-25.048,51	-0,08
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>124.443,91</b>	13,02	<b>132.285,26</b>	13,84%	7.841,35	0,06
GASTOS FINANCIEROS	4.338,18	0,45%	5.853,36	0,61%	1.515,18	0,35
<b>UTILIDAD ANTE DE IMPUESTO</b>	<b>120.105,73</b>	12,56%	<b>126.431,90</b>	13,22%	6.326,17	0,05
15% Participación Trabajadores	18.015,86	1,88%	18.964,79	1,98%	948,93	0,05
Impuesto a la Renta	25.522,47	2,67%	25.792,11	2,70%	269,64	0,01
Provisión Reserva legal	4.503,96	0,47%	8.167,50	0,85%	3.663,54	0,81
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>76.567,40</b>	<b>8,01%</b>	<b>81.675,01</b>	<b>8,54%</b>	<b>5.107,61</b>	<b>0,07</b>

Fuente: Metalmecánica Campos Jr.

**METALMECÁNICA CAMPOS JR**  
**FBALANCE GENERAL**

CUENTAS	AÑO 2011	AÑO 2012
<b>ACTIVOS</b>		
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		
<b>CAJA Y BANCOS</b>		
EFFECTIVO EN CAJA		
Caja	250,19	2.320,72
TOTAL EFFECTIVO EN CAJA	250,19	2.320,72
<b>BANCOS LOCALES</b>		
Bco.del Pacifico Cta	-22.183,18	35.400,45
Banco de Guayaquil C	1.500,99	17.848,06
TOTAL BANCOS LOCALES	-20.682,19	53.248,51
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>		
Clientes	80.941,89	40.345,01
TOTAL CUENTAS POR COBRAR	80.941,89	40.345,01
<b>DOCUMENTOS POR COBRAR</b>		
Otros Documentos por Cobrar	508,57	0
TOTAL DOCUMENTOS POR COBRAR	508,57	0
HARDWARE	12.890,73	0
EQUIPOS DE COMPUTACION		20.203,83
INV. FINAL EQ. DE COMPUTACION		0
TOTAL HARDWARE	13.399,30	20.203,83
<b>ANTICIPOS A EMPLEADOS</b>		
Préstamos Empleados	500	0
TOTAL ANTICIPOS A EMPLEADOS	500	0
<b>CRÉDITO TRIBUTARIO</b>		
Crédito Tributario	20.671,85	0
Iva Pagado		0
TOTAL CREDITO TRIBUTARIO	20.671,85	0
<b>OTRAS CUENTAS POR COBRAR</b>		
Otras Cuentas por Cobrar	771,49	0
TOTAL OTRAS CUENTAS POR COBRAR	771,49	0
<b>OTROS</b>		

Cuentas por Liquidar	1.594,45	0
<b>TOTAL OTROS</b>	<b>1.594,45</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>97.955,55</b>	<b>116.118,07</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>		
<b>COSTO DE ADQUISICION</b>		
Muebles, Enseres y E	5.207,60	5.207,60
Equipos de Computación	1.410,00	910,00
Edificios	72.500,00	72.500,00
<b>TOTAL COSTO DE ADQUISICIÓN</b>	<b>79.117,60</b>	<b>78.617,60</b>
<b>DEPRECIACIÓN ACUMULADA</b>		
Deprec.Acum.Edificio	-658,43	-658,43
Deprec.Acum.Muebles,	-4.991,02	-4.991,02
Deprec.Acum.Eq.Computacion	-1.031,25	-1.031,25
<b>TOTAL DEPRECIACION ACUMULADA</b>	<b>-6.680,70</b>	<b>-6.680,70</b>
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>85.798,30</b>	<b>85.298,30</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		
<b>PROPIEDAD INTELECTUAL, PATENTE</b>		
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>ACTIVOS A LARGO PLAZO</b>		
<b>ACCIONISTAS</b>		
Accionista 1	20.189,90	20.189,90
Accionista 2	30.908,89	30.908,89
<b>TOTAL ACTIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>51.098,79</b>	<b>51.098,79</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>313.970,24</b>	<b>331.132,76</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
<b>PRESTAMOS BANCARIOS</b>		
Banco del Pacífico C	0	0
<b>TOTAL PRESTAMOS BANCARIOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PROVEEDORES LOCALES</b>		
Proveedores Locales	100.007,95	39.405,36
<b>TOTAL PROVEEDORES LOCALES</b>	<b>100.007,95</b>	<b>39.405,36</b>
<b>SUELDOS POR PAGAR</b>		
Sueldos por Pagar	500	0
<b>TOTAL SUELDOS POR PAGAR</b>	<b>500</b>	<b>0</b>
<b>PROVISIONES SOCIALES POR</b>		
PROVISIONES SOCIALES POR PAGAR	20.108,93	7.880,94

PROVISIONES 15% PARTICIPACION TRABAJADORES	0	11.964,79
<b>TOTAL PROVISIONES SOCIALES POR PAGAR</b>	<b>20.108,93</b>	<b>19.845,73</b>
<b>IMPUESTOS POR PAGAR</b>		
Impuestos por Pagar	21.720,75	25.798,11
Retenciones en la Fuente		691,85
Iva Cobrado		6.891,19
<b>TOTAL IMPUESTOS POR PAGAR</b>	<b>21.720,75</b>	<b>33.381,15</b>
<b>CUENTAS POR PAGAR A ACCIONISTAS</b>		
ACCIONISTA 1	26.280,32	30.030,62
ACCIONISTA 2	9.500,00	6.000,00
<b>TOTAL CUENTAS POR PAGAR A ACCIONISTAS</b>	<b>35.780,32</b>	<b>36.030,62</b>
<b>OTRAS CUENTAS POR PAGAR</b>		
Caja Chica	550,19	0
Otras Cuentas por Pagar	0	0
<b>TOTAL OTRAS CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>550,19</b>	<b>0</b>
<b>PRESTAMOS BANCARIOS</b>		
Banco del Pacifico	20.231,00	0
<b>TOTAL PRESTAMOS BANCARIOS</b>	<b>20.231,00</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>198.399,14</b>	<b>128.662,86</b>
<b>PASIVO DIFERIDO</b>		
<b>ANTICIPO CLIENTE</b>		
Anticipo Cliente	0	0
<b>TOTAL PASIVO DIFERIDO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>198.399,14</b>	<b>128.662,86</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
<b>CAPITAL</b>		
Capital Suscrito y P	1000	1000
<b>TOTAL CAPITAL SOCIAL</b>	<b>1000</b>	<b>1000</b>
<b>RESERVAS</b>		
Reserva Legal	10.165,86	20.333,36
Reserva Facultativa	20.467,68	19.263,68
Reserva Capital	9.272,34	10.271,34
<b>TOTAL RESERVAS</b>	<b>39.905,88</b>	<b>49.868,38</b>
<b>RESULTADOS</b>		
Superávit Ejercicio Anterior	30.670,22	24.400,69

Superávit del Ejercicio 2011	43.995,00	62.600,29
Superávit del Ejercicio 2012	0	64.600,54
TOTAL RESULTADOS	74.665,22	151.601,52
TOTAL CAPITAL SOCIAL	115.571,10	202.469,90
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>313.970,24</b>	<b>331.132,76</b>

Como podemos observar en el siguiente Balance General que el activo corriente en el año 2012 sufre un crecimiento debido a que ciertas cuentas atraviesan cambios radicales como por ejemplo: Cta. Banco en el año 1 era negativo, en cambio en el año 2 el saldo es positivo, además la cuenta Caja ha tenido un aumento debido a los cobros en efectivo que se han realizado en el año 2 , bajo la respectivas políticas y procedimientos que se implementarán en la empresa, mientras que la cuenta por cobrar clientes baja significativamente, inventarios aumenta al igual que el activo a largo plazo.

El patrimonio sufre un cambio positivo porque las utilidades de años anteriores no han sido entregadas a los accionistas, ellos quisieron inyectar ese dinero a la empresa.

Podemos señalar que en el ejercicio fiscal del año 2 es mayor del que se obtuvo en el año anterior, debido especialmente a que los ingresos subieron y los gastos administrativos y operacionales decrecieron porque actuaron eficaz y eficientemente.

### **Factibilidad Económica**

El proyecto es factible económicamente lo que significa que la inversión que se está realizando es justificada por las ganancias que se generará con la recuperación cartera vencida para que la empresa pueda disponer de liquidez, la cual permitirá incrementar nuevas estrategias y herramientas de uso interno para mejorar las operaciones y objetivos cada uno de los departamentos.

## 5.7 Descripción de la propuesta

Para llevar a cabo nuestra propuesta, se establece el plan de ejecución que se detalla a continuación

**Cuadro 23.** Plan de Ejecución

No	Objetivos Específicos	Actividades	Recursos	Presupuesto
1	Aplicar estrategias y controles para mejorar los procedimientos en el departamento de crédito y cobranza.	• Realizar un adecuado análisis del cliente antes de otorgar el crédito.	Talento humano	600.00
		• Establecer intereses por pago tardío.	Suministro de Oficina	550.00
		• Contar con asesoría legal preventiva.	Asesor legal	650.00
2	Diseñar y aplicar un formato para el registro adecuado de las facturas, para obtener la información confiable y oportuna.	• Crear un formato que permita de manera flexible modificar los cambios al ingresar las facturas.	Talento humano	500.00
		• Adquirir un sistema de facturación.	Equipos y Materiales	1,200.00
		• Archivar la documentación de manera cronológica.		
3	Estructurar un manual de políticas, procedimiento y funciones, que permita optimizar las actividades en los diferentes departamentos de la empresa.	• Elaborar un manual que detalle cada una de las funciones que requiere la empresa.	Talento humano	600.00
		• Contar personal capacitado para realizar nuevas funciones	Capacitaciones	600.00
		• Capacitación al personal sobre el uso de manuales administrativos	Gasto de movilización	200.00
4	Establecer un plan organizacional para garantizar el desempeño del personal, con la finalidad obtener una estructura orgánica mas eficaz.	• Diseñar una estructura orgánica funcional	Seminarios	900.00
		• Asignación de funciones al personal de manera respectiva.		
		• Análisis de los resultados que se espera alcanzar.	Equipos de oficina	500.00
<b>Total</b>		Son: seis mil setecientos 00/100		<b>6,500.00</b>

**Elaborado por:** Chica Torres Wendy Maritza  
Vargas Caicedo Sara Lissette

### 5.7.1 Actividades

Para cumplir con los objetivos detallados en el plan de ejecución, se realizarán las siguientes actividades:

✚ Realizar un adecuado análisis del cliente antes de otorgar el crédito.

Evaluar el historial de crédito del cliente, ya que todo crédito debe pasar por un período de evaluación previa por simple y rápida que esta sea

✚ Establecer intereses por pago tardío.

Aplicar políticas de crédito y criterios básicos que deben tomarse en cuenta para la elaboración de la misma, en relación a la tasa de interés.

✚ Contar con asesoría legal preventiva.

La empresa debe contar con un asesor legal, ya que muchos de los costos por recuperación de cartera y demanda pueden ser optimizados con un buen enfoque de prevención y una adecuada asesoría.

✚ Crear un formato que permita de manera flexible modificar los cambios al ingresar las facturas.

Al crear los formatos, que se requiere para el adecuado ingreso de las facturas se obtendrá información oportuna y verídica en el proceso contable.

✚ Adquirir un sistema de facturación

Utilizar un sistema de facturación con el cual se evitara errores durante el ingreso de la información de las facturas y se podrá contar con un inventario más efectivo que no ocasione retraso en la producción.

- ✚ Archivar la documentación de manera cronológica.

Al recopilar de forma organizada los documentos de interés para la empresa, permitirá clasificar, organizar y conservar los registros en forma sistemática, con la finalidad de lograr rapidez y eficacia en la localización de los documentos.

- ✚ Elaborar un manual que detalle cada una de las funciones que requiere la empresa.

El manual contendrá, cada uno de los pasos a seguir para que el personal pueda desempeñar sus funciones de manera adecuada y favorezca a la dirección y coordinación.

- ✚ Contar personal capacitado para realizar nuevas funciones.

La empresa requiere contar con personal capacitado para que cubran nuevas funciones para mejorar las actividades departamentales.

- ✚ Capacitación al personal sobre el uso de manuales administrativos

Se realizará capacitaciones sobre el uso de los manuales administrativo, para que el personal pueda ejecutar sus funciones con un nivel óptimo.

- ✚ Diseñar una estructura orgánica funcional

Le permitirá a la empresa a llevar un mejor control y coordinación de las actividades, estableciendo un orden entre cargos y responsabilidades entre los empleados y gerentes.

- ✚ Asignación de funciones al personal de manera respectiva.

El personal deberá responder a los resultados esperados, ya que la empresa requiere que el desarrollo de las actividades deben ser dirigidas de manera eficiente en cuanto a la utilización de los recursos.

- ✚ Análisis de los resultados que se espera alcanzar.

La filosofía de trabajo establecida por medio de la visión, misión y estrategias, están orientados a optimizar los procesos de solución de problemas y brindar continuidad y mejoras para la empresa.

### **5.7.2 Recursos, Análisis Financieros**

Para el desarrollo y la implementación de procesos de control para recuperar los niveles de liquidez, para mejorar las funciones operacionales, se requiere de recursos:

Los recursos financieros dentro de la organización permite distribuir y destinará el dinero para cada uno de los departamentos, es un de los factores más importante para elaborar todas y cada una de las actividades que componen el proceso administrativo.

La asignación de recursos financieros, antes planeados por centro de gastos y costos, permitirá el uso racional de ellos y la obtención de los objetivos planeados en la operación, así mismo la distribución de los recursos en el área correcta y con rendimientos favorables, darán cumplimiento a sus compromisos y obligaciones contraídas por la empresa. Dentro de la ejecución del proyecto han intervenido Recursos Financieros los mismos que son vitales para hacer posible el continuo desarrollo del mismo, recursos como dinero en efectivo.

En lo administrativo, mediante la implementación de procesos de control se puede describir las actividades específicas que la empresa necesita para el desarrollo de las operaciones, con el propósito que el personal se destaquen en sus funciones, a través de herramientas e información requeridas para la ejecución de nuevas estrategias, con la finalidad de poder alcanzar los resultados esperados.

**Cuadro 24.** Presupuesto para la implementación

<b>Descripcion</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Costo total</b>
<b>TALENTO HUMANO</b>		\$ 2.350,00
Analista de crédito	\$ 600,00	
Jefe de Contabilidad	\$ 600,00	
Asesor legal	\$ 650,00	
Jefe de Sistema	\$ 500,00	
<b>RECURSOS HUMANOS</b>		\$ 1.500,00
Seminarios	\$ 900,00	
Capacitaciones	\$ 600,00	
<b>RECURSOS MATERIALES Y EQUIPOS</b>		\$ 2.450,00
Equipos de computacion	\$ 1.200,00	
Papelera y Utiles	\$ 500,00	
Suministro de Oficina	\$ 550,00	
<b>OTROS</b>		\$ 200,00
Gastos de Movilizacion	\$ 200,00	
<b>TOTAL</b>		\$ 6.500,00

Elaborado por: Chica Torres Wendy Maritza  
Vargas Caicedo Sara Lissette

### 5.7.3 Impacto

Entre los principales beneficios de este proyecto, podemos decir que genera un impacto positivo, al realizar la implementación consideramos que la inversión al realizarse no tiene un valor muy costoso que serán recuperable con los beneficios que aportará, tanto para mejorar las funciones departamentales como el buen servicio a los clientes como al personal que labora en la empresa, al entregar un excelente servicio.

Podemos decir que el costo de la implementación de procesos de control en el departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Metalmecánica Campos Jr. se verá nivelado con la productividad del departamento, al ejecutar controles internos en el mismo tendremos resultados más confiables y obtendremos información verídica y oportuna. Con el uso de manuales de procesos, procedimientos, y funciones se logrará que el personal realice sus funciones de forma más ágil, dando como resultado el buen servicio a los clientes manera eficiente y eficaz.

Se mejorarán y se innovarán, nuevos y mejores reportes diseñados en base a la necesidad de la empresa y su crecimiento en el mercado, con la intervención del personal del área, quien mantendrá un involucramiento en cada transacción realizada por la empresa.

## 5.7.4 Cronograma

**Cuadro 25.** Cronograma de Actividades

No	ACTIVIDADES	Mes 1	Mes 2	Mes 3
1	Aplicar estrategias y controles para mejorar los procedimientos en el departamento de crédito y cobranza.	■		
	Realizar un adecuado análisis del cliente antes de otorgar el crédito.	■		
	Establecer intereses por pago tardío.			
	Contar con asesoría legal preventiva.	■		
2	Diseñar y aplicar un formato para el registro adecuado de las facturas, para obtener la información confiable y oportuna.	■		
	Crear un formato que permita de manera flexible modificar los cambios al ingresar las facturas.	■		
	Adquirir un programa de facturación			
	Archivar la documentación de manera cronológica.			
3	Estructurar un manual de políticas, procedimiento y funciones, que permita optimizar las actividades en los diferentes departamentos de la empresa.	■		
	Elaborar un manual que detalle cada una de las funciones que requiere la empresa.	■		
	Contar personal capacitado para nuevas funciones	■		
	Capacitación al personal sobre el uso de manuales administrativos			
4	Establecer un plan organizacional para garantizar el desempeño del personal, con la finalidad obtener una estructura orgánica mas eficaz.		■	
	Diseñar una estructura orgánica funcional			
	Asignación funciones al personal de manera respectiva			
	Análisis de los resultados que se espera alcanzar.			■

Elaborado por: Chica Torres Wendy Maritza  
Vargas Caicedo Sara Lisette

### **5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta**

En la presente propuesta se ha presentado el análisis de la implementación de un proceso de control para mejorar la estructura departamental, sirve para contribuir de manera más eficaz a la consolidación de las funciones de los departamentos que requiere el desarrollo actual y futuro de la empresa.

Con la ejecución de nuestra propuesta los ingresos de la empresa van a mejorar en un 10%. Optimizando las cuentas por cobrar tendremos una mayor liquidez, bajando los gastos mejoraremos la utilidad, consiguiendo la eficiencia y eficacia en los distintos departamentos de la empresa.

Podemos decir que el costo de la implementación de proceso de control en el departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Metalmecánica Campos Jr. se será compensado con la mejora de los departamentos, al realizar controles internos en el mismo tendremos resultados más confiables y oportunos, el uso de tecnología de punta tendrá su efecto en cumplir con la necesidades de nuestros clientes.

Los puntos principales se puede decir que para la verificación de este proyecto puede ser factible, con la implementación de manuales de procedimientos y procesos, se logrará que los empleados realicen sus actividades de manera eficiente, dando como resultado una información a tiempo y evitando retrasos en la operación. , así poder alcanzar los objetivos propuestos para obtener un rendimiento favorable en la cual la empresa pueda realizar nuevas inversiones y se puede expandir en el mercado.

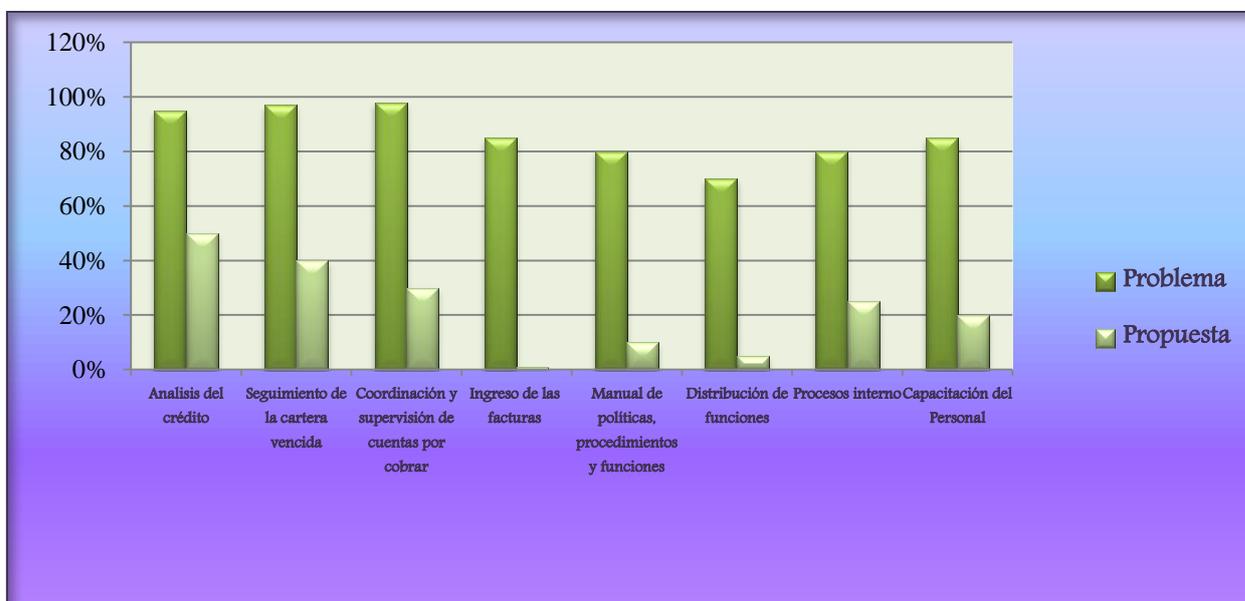
A continuación podemos observar la matriz de evaluación:

**Cuadro 26. Matriz de Evaluación**

Procesos	Problema	%	Propuesta	%
Análisis del crédito	Inadecuado análisis ante de otorgar el crédito	95%	Aplicar políticas de crédito	50%
Seguimiento de la cartera vencida	Falta de coordinación y verificación en seguimiento de la cartera	97%	Adecuado seguimiento de la cartera vencida	40%
Coordinación y supervisión de cuentas por cobrar	No se realiza el respectivo análisis de las cuentas por cobrar	98%	Análisis y control en las cuentas por cobrar	30%
Ingreso de las facturas	Incorrecto ingreso de las facturas	85%	El ingreso correcto de las facturas ayudara a la elaboración de los Estados Financieros	1%
Manual de políticas, procedimientos y funciones	No cuenta con un manual de políticas, procedimiento y funciones	80%	Aplicación del manual políticas, procedimiento y funciones ayudara a mejorar las funciones departamentales	10%
Distribución de funciones	Manejo incorrecto del desempeño del personal.	70%	Se logrará tener una estructura organizacional mas eficiente	5%
Procesos interno	Ausencia de procesos de control en los diferentes departamentos.	80%	El proceso de control se logrará obtener un mejor funcionamiento en el operación	25%
Capacitación del Personal	El personal no cuenta con capacitación continua	85%	Se mejorara el desempeño de cada uno de los departamentos	20%
Información confiable y oportuna	Mal uso de la información	90%	El ingreso correcto de las facturas ayudara a la elaboración de los Estados Financieros	15%

**Elaborado por:** Chica Torres Wendy Maritza  
Vargas Caicedo Sara Lisette

**Figura 24. Matriz de Evaluación**



**Elaborado por:** Chica Torres Wendy Maritza  
Vargas Caicedo Sara Lisette

## **CONCLUSIONES**

- El problema de la empresa es la falta de procesos de control dentro del departamento de crédito y cobranza, la misma que se ha ido generando la acumulación de valores por cobrar en cuanto a la cartera vencida, como lo manifiestan el contador y empleados de la empresa, quienes en su totalidad dicen no contar con procesos de control en las distintos departamentos.
- La empresa no cuenta con el personal suficiente destinado a la recuperación de cartera, lo cual se convierte en una debilidad no solo para el departamento de crédito y cobranza sino para toda la empresa en sí.
- La opinión del personal en las encuestas realizadas se centraliza que el departamento de crédito y cobranza, no realiza el debido seguimiento al momento de otorgar el crédito y su respectivo análisis, lo cual a implementar un procesos control para mejorar sus funciones departamentales.
- Para la ausencia o insuficiencia de información relevante para la gestión, se aplicara un sistema de control que proporcione información verídica y confiable sobre las actividades administrativas, esto contribuirá a mejorar la efectividad operativa, reducir los costos, aumentar la satisfacción de los clientes y lograr mejoras continuas en el proceso.

## RECOMENDACIONES

- Con la aplicación de procesos de control en el departamento de crédito y cobranza de la empresa Metalmecánica Campos., mismo que contribuirá a una mejor toma de decisiones para la recuperación de la cartera vencida, existente en la empresa, con el objetivo de alcanzar a recuperar la liquidez de la empresa.
- Contratar el personal necesario que se dedique únicamente a la recuperación de la cartera vencida de la empresa y reducir el índice de la misma.
- Brindar capacitación al personal sobre el uso del manual de políticas procedimientos y funciones, relacionado directamente en atención al cliente para que el usuario cumpla sus pagos puntualmente y se preste un servicio de calidad.
- Tomar en consideración las sugerencias planteadas en el control de la morosidad para llegar al cliente y realizar el análisis adecuado de la situación del no pago sus obligaciones y buscar soluciones.
- Seguir pasó a paso las etapas del control planteadas en la propuesta, misma que permiten tener una visión clara de la situación tanto financiera como organizacional en la empresa.

## BIBLIOGRAFIA

- Amal, O. (2000). *Comprender las Normas Internacionales de Contabilidad*. España: Ediciones Gestión.
- BERNAL, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Pearson Educación.
- BRANCHFIELD, P. (2009). *Gestión del Crédito y Cobro*. Recuperado el 19 de 12 de 2012, de <http://www.perebranchfield.com/el-blog-de-morosologia/riesgo-de-credito/financiacion-extrabancaria-para-las-empresas>
- ELIZONDO, A. (2006). *Proceso Contable 4*. México: Thomson.
- GARCÍA, F. (2005). *El Cuestionario*. México: LIMUSA S.A.
- HORNGREN, C. (2000). *Introducción a la Contabilidad Financiera*. México: Person Educación.
- HURTADO, I., & TORO, J. (2007). *Paradigmas y Métodos de investigación en tiempo de cambio*. Venezuela: CEC, S.A.
- LANDEAU, R. (2007). *Elaboración de trabajos de Investigación*. Venezuela: Alfa.
- LÓPEZ, R. (2006). *Cálculo de Probabilidades e Inferencia Estadística*. Venezuela: Texto.
- LYBRAND, C. &. (2000). *Los nuevos concepto del control interno*. Dias de Santos.
- Meyer, D. B. (13 de 09 de 2006). *Síntesis de "Estrategia de la investigación descriptiva"*. Recuperado el 12 de 12 de 2012, de Manual de técnica de la investigación educativa : <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>
- PEÑA, J. (2005). *Auditoría y Revisoría Fiscal*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- PEÑA, J. M. (2007). *Control, Auditoría y Revisión Fiscal*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- PERDOMO, A. (2004). *Fundamentos de Control Interno*. México: More Edición.
- PÉREZ, M. (2007). *Los cinco componentes del control interno*. España: ESIC.
- Rodríguez, J. (2006). *Administración I*. Brasil: THONSON.
- SÁNCHEZ, I. (09 de 2006). *Razones o Indices Financiero*. Recuperado el 03 de 01 de 2013, de [http://www.inosanchez.com/files/mda/fpenf/i\\_02\\_indices\\_financieros\\_w.pdf](http://www.inosanchez.com/files/mda/fpenf/i_02_indices_financieros_w.pdf)
- TAMAYO, M. (2004). *El proceso de la Investigación Científica*. Obtenido de <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r2153.DOC>

# **ANEXOS 1**

**DISEÑO DE PROYECTO**

**TEMA:** Implementación de procesos de control en el área de Crédito y Cobranza para incrementar los niveles de liquidez de la empresa Metalmecánica Campos Jr., de la ciudad de Guayaquil, en el primer semestre del año 2012

PROBLEMAS	SISTEMATIZACION	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	Variables
Las anomalías en el Departamento de Crédito/Cobranza, como faltantes no registrados en las cuentas por cobrar a clientes manteniendo la cartera de crédito vencida, esto ocasiona una inestabilidad financiera y escasez de liquidez En esta empresa no se realiza un correcto control en el ingreso de las facturas de compra y venta, el registro de la información no permite tener una confiabilidad en la documentación de las transacciones diarias	¿Cómo detectar las anomalías en el departamento Crédito/Cobranza, en lo que se refiere a las Cuentas por Cobrar?  ¿Qué ocasionaría el mal ingreso de las facturas de compra y venta?	Determinar las anomalías del departamento de Crédito/Cobranza, recuperando la cartera de cliente de deudas a corto plazo.  Definir un adecuado control en los procesos de las facturas de compra y venta, para poder justificar la mercadería existente.	- Las anomalías existentes en el departamento de crédito y cobranzas contribuirán a su escaso rendimiento económico.  - Detectar los posibles problemas encontradas dentro del proceso del departamento de crédito y cobranza.	<b>V.I:</b> Anomalías en el área de crédito y cobranza.  <b>V.D:</b> Escaso rendimiento económico.  <b>V.I:</b> Falta de coordinación y supervisión  <b>V.D:</b> Inadecuado análisis de crédito
La empresa cuenta con una mala estructura orgánica, el cual causa que en cada departamento exista un inadecuado control de las operaciones debido a que no existen procesos.	¿En qué aspecto la estructura orgánica conlleva a que exista falencia en el control y coordinación de operaciones administrativas	- Identificar de qué manera afecta las falencias en el control y coordinación de las operaciones administrativas	La estructura orgánica funcional eficaz asegura el control y coordinación de las operaciones administrativas	<b>V. I:</b> Ingreso incorrecto de las facturas de compra y venta.  Poca confiabilidad en la información financiera
El personal no cuenta con un manual de políticas y procedimientos con el que pueda guiarse para realizar sus funciones de manera inadecuada, al no realizarse determinadas actividades afecta los procedimientos en la operación y la eficacia de lo mismo.	¿De que manera afecta el inadecuado desempeño del personal por la falta de un manual de funciones en la empresa?	Comprobar de qué forma afecta a los departamentos el inadecuado desempeño del personal por falta de un manual de funciones.	Elaborar un manual de funciones para mejorar el desempeño del personal, llevar un debido control dentro de los departamentos.	<b>V.I:</b> Manejo inadecuado de los controles dentro de las áreas determinadas.  <b>V.D:</b> Carencias de políticas y procedimientos.

La empresa no cuenta con el personal suficiente en todas sus áreas, ya que ocasiona retrasos al realizar las actividades que la empresa necesita para alcanzar los objetivos trazados.

¿En que afecta la carencia del personal en las distintas áreas de la empresa?

Detallar las causas que origina la falta de personal dentro de cada proceso para obtener información necesaria en el momento apropiado.

Colocar personal capacitado en las diferentes áreas mejora las operaciones administrativas.

**V.I:** Mala distribución de funciones.

**V.D:** Desempeño del personal

# **ANEXOS 2**

**ENCUESTA**

Para la realizar mi proyecto de carácter académico, le solicito su colaboración respondiendo las siguientes preguntas, de antemano le agradezco su amable atención.

- 1. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la empresa Metalmecánica “Campos Jr.”?**
  - 1 a 5 años
  - 5 a 10 años
  - Más de 10 años
  
- 2. ¿La empresa donde labora cuenta con un proceso de control en el área de crédito y cobranza?**
  - Si
  - No
  - No sabe
  
- 3. ¿Considera usted que el personal del departamento de crédito y cobranza están correctamente capacitado?**
  - Si
  - No
  - No sabe
  
- 4. ¿Con qué frecuencia considera usted que se debe hacer el debido seguimiento a la cuenta de clientes?**
  - A menudo
  - A veces
  - Rara vez
  - Siempre
  
- 5. ¿Con qué frecuencia usted cree que se debe realizar reuniones para el respectivo análisis de la cartera vencida?**
  - Mensual

- Trimestral
- Semestral
- Anual

**6. ¿Cuáles es el tiempo que usted cree que deban tener los clientes para cancelar las deudas contraídas con la empresa?**

- 30 días
- 60 días
- 90 días
- 120 días

**7. ¿Cree usted que la información de las facturas es ingresada correctamente?**

- Siempre
- Regularmente
- Nunca

**8. ¿La empresa cuenta con normas y leyes que permitan la veracidad y confiabilidad de la información financiera?**

- Si
- No
- No sabe

**9. ¿Existe un proceso de control eficiente que cumpla con las necesidades de las diferentes áreas?**

- Si, existe
- No, existe

**10. ¿Usted cree que las funciones de cada departamento sería más eficiente si contara con un manual de funciones, políticas y procedimiento?**

- Si, sería eficiente
- No, sería eficiente

**11. ¿Con que frecuencia cree que se debe de evaluar el desempeño del personal?**

- Mensual
- Trimestral
- Anual

**12. ¿Al contar la empresa con un adecuado margen de utilidad, usted cree que esto permitirá tomar decisiones importantes para su crecimiento?**

- Si
- No

# **ANEXOS 3**

Guayaquil, 16 de febrero de 2013

### **Carta de Autorización**

Por medio de la presente, el señor HENRY GONZALO CAMPOS VÉLEZ en calidad de propietario de la empresa Metalmecánica CAMPOS jrautoriza a las Srtas. SARA LISSETTE VARGAS CAICEDO y WENDY MARITZA CHICA TORRES egresadas de la Universidad Estatal de Milagro de la carrera Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría – CPA, realizar el proyecto de tesis, cuyo tema es Implementación de procesos de control en el área de Crédito y Cobranza para incrementar los niveles de liquidez de la empresa Metalmecánica “Campos Jr.”, de la ciudad de Guayaquil, en el primer semestre de año 2012.

Para lo cual las suscritas, cuentan con la total aprobación y autorización de solicitar la información requerida para dicho proyecto.

**Taller de Metalmecánica  
“CAMPOS”**

FECHA: 16 FEB 2013

*Sr. Henry Campos V.*

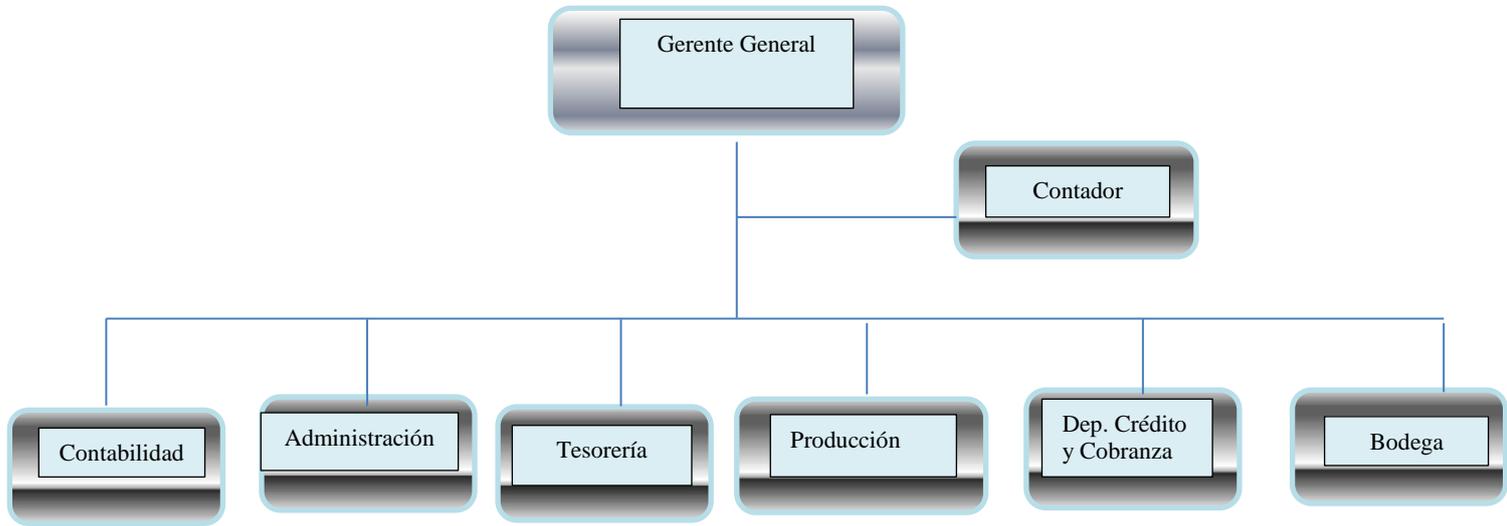
Henry Gonzalo Campos Vélez

**Propietario**

Portete #5815 entre la 31 y 32 ava.  
Henbon007@hotmail.com

# **ANEXOS 4**

*Organigrama de la Empresa Metalmecánica Campos*



**Fuente:** Metalmecánica Campos Jr.

# **ANEXOS 5**



# **ANEXOS 6**

## **NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD (NIC 7)**

El objetivo de esta Norma es informar sobre los flujos de efectivo, útil para los usuarios de los Estados Financieros porque provee de una base para evaluar la capacidad de la empresa para generar efectivo y equivalentes de efectivo, así como para evaluar las necesidades de la empresa de utilizar esos flujos de efectivo.

Debe ser presentado conjuntamente con el balance y estado de resultados, para cada período requerido.

Los conceptos utilizados en la preparación de un flujo de efectivo son los siguientes:

**Efectivo:** comprende dinero en efectivo y depósitos a la vista.

**Equivalentes de efectivo:** son inversiones de corto plazo altamente líquidas, que son fácilmente convertibles en cantidades conocidas de efectivo y que no están sujetas a riesgos significativos de cambios en su valor.

**Actividades de operación:** son las principales actividades productoras de ingresos para la empresa y otras actividades que no son de inversión o financiamiento.

**Actividades de inversión:** son las adquisiciones y enajenaciones de activos de largo plazo y otras inversiones no incluidas entre los equivalentes de efectivo.

**Actividades de financiamiento:** son las actividades que producen cambios en el tamaño y composición del patrimonio y del endeudamiento de la empresa.

# **ANEXOS 7**

# Manual de Procesos

Versión 1.0

# Información acerca de este documento

---

<b>Codificación</b>	<b>MAE_P_01 Manual de Procesos</b> Proceso Operativo del Área de Crédito y Cobranzas
<b>Versión</b>	1.0
<b>Descripción del documento</b>	Este documento nos indica el objetivo del procedimiento, las áreas en las cuales se aplica, los acuerdos y responsabilidades y las actividades ordenadas secuencialmente de tal manera que nos permita un adecuado cumplimiento.
<b>Derechos de Propiedad</b>	Este documento contiene información de propiedad exclusiva y confidencial de Metalmecánica "CAMPOS Jr.". Este material no puede ser duplicado, publicado y revelado total o parcialmente sin la autorización de Metalmecánica "CAMPOS Jr.".

---

**Propiedad del documento:** Metalmecánica Campos Jr.  
Portete #5815 entre la 31 t 32ava  
Guayaquil – Ecuador  
Teléfonos: 2338890

**Total de Páginas:** 17  
**Versión del Documento:** 1.0  
**Última revisión:** Marzo 10/2013

# Control de Actualizaciones

## Descripción

El objetivo de esta sección es para indicar los cambios que se han realizado en el manual, de tal forma que el usuario pueda identificar rápidamente las modificaciones realizadas y así contar con información histórica de las diferentes actualizaciones de este documento.

La información sobre los cambios al manual está estructurada de la siguiente forma:

**Fecha:** En el formato dd/mm/aaaa Ejemplo: 15/01/2013, se mostrará la fecha a partir de la cual entra en vigencia el cambio respectivo.

**Sección: Mostrará** el capítulo sobre el cual se realizó la actualización o modificación, si el cambio involucra una mejora.

**Descripción del cambio:** Mostrará una breve descripción de la modificación, la justificación del cambio y la aprobación.

## Registro de Actualizaciones

Fecha	Sección	Descripción del cambio
15/01/2013	Todo el documento	Se creó el documento por Sara Vargas, bajo la revisión y conformidad de Consultor Externo y Gerente General, Personal de Metalmecánica "CAMPOS Jr.". 15/01/2013. Versión 1.0

## **OBJETIVO DE LOS PROCESOS DE NEGOCIOS**

Establecer las normas y directrices para resolver las inconsistencias presentadas en cada uno de los procedimientos actualmente existentes.



Para nuestro proceso las áreas relacionadas se detallan a continuación:

### **ÁREAS RELACIONADAS**

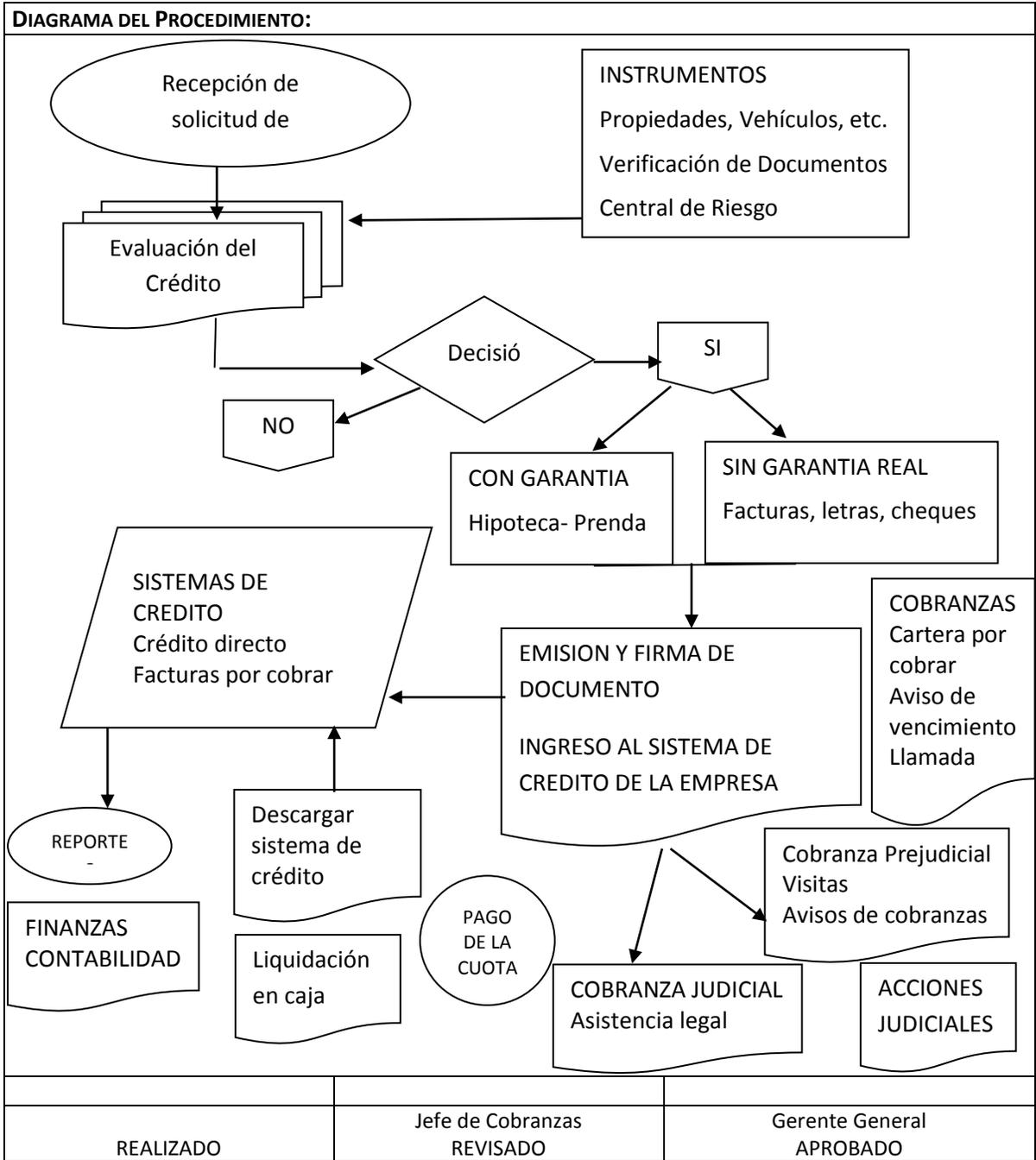
- Facturación
- Créditos y Cobranzas
- Administración

# Contenido

<b>DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS ..</b>	<b>6</b>
<b>MACRO PROCESO DE COBRANZAS .....</b>	<b>8</b>
<b>SUBPROCESOS DE COBRANZAS .....</b>	<b>9</b>
<b>Limpieza de Cartera - Diagrama .....</b>	<b>10</b>
<b>Limpieza de cartera - Narrativa .....</b>	<b>11</b>
<b>Gestión de Cobranzas - Diagrama .....</b>	<b>12</b>
<b>Gestión de Cobranzas - Narrativa .....</b>	<b>13</b>
<b>DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS .....</b>	<b>14</b>
<b>Procedimiento de Crédito Diagrama .....</b>	<b>15</b>
<b>Recuperación de la cartera Diagrama .....</b>	<b>16</b>
<b>Recuperación de la cartera Narrativa .....</b>	<b>17</b>

				<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>Aprobado por:</b>	Gerencia General			<b>Fecha de Aprobación:</b>	15	Enero	2013
<b>Vigencia:</b>	15	Enero	2013	<b>Última Modificación:</b>			

<b>DESCRIPCIÓN:</b>	<b>DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS</b>
<b>OBJETIVO:</b>	Optimizar los procesos de recuperación de cartera corriente y vencida en busca de efectividad y eficiencia, con el objeto prevenir la acumulación de cartera e incrementar la liquidez
<b>DIRIGIDA A:</b>	Todo el personal administrativo.



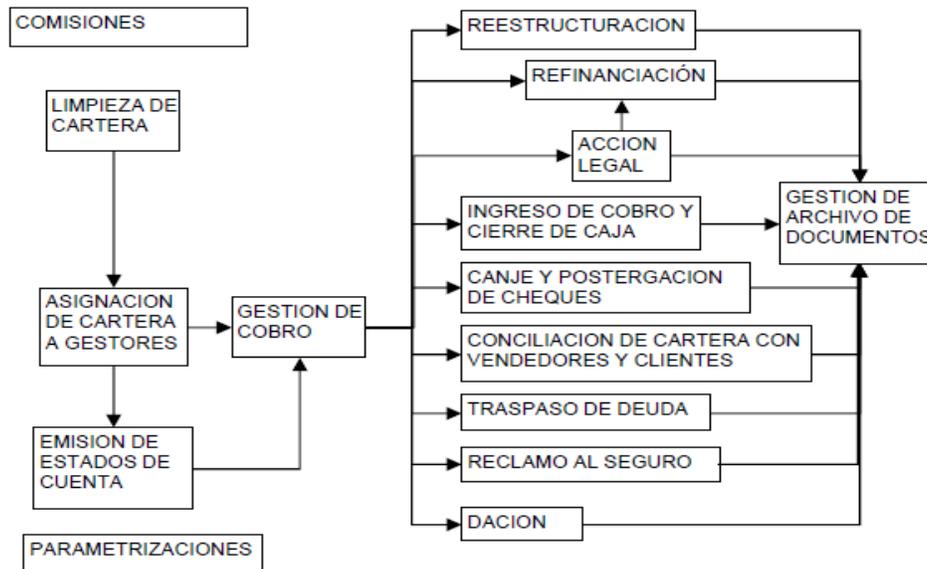
				<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>Aprobado por:</b>	Gerencia General			<b>Fecha de Aprobación:</b>	15	Enero	2013
<b>Vigencia:</b>	15	Enero	2013	<b>Última Modificación:</b>			

<b>DESCRIPCIÓN:</b>	<b>DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS</b>
<b>OBJETIVO:</b>	Optimizar los procesos de recuperación de cartera corriente y vencida en busca de efectividad y eficiencia, con el objeto prevenir la acumulación de cartera e incrementar la liquidez de la compañía y fortalecer su estructura financiera.
<b>DIRIGIDA A:</b>	<b>Personal del Departamento de Crédito y Cobranza</b>

<b>NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO:</b>		
<p><b>Descripción del Procedimiento del departamento de Crédito y Cobranzas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se inicia con la recepción de la solicitud de Crédito, la misma que es evaluada de acuerdo al monto que requiera el cliente y el tiempo,</li> <li>• Se analizan las garantías entregadas por parte del cliente.</li> <li>• Se toma la decisión si se acepta las garantías o no</li> <li>• Si es SI se firman los documentos.</li> <li>• Si es NO hasta ahí llega la negociación.</li> <li>• Firmado los documentos.</li> <li>• Ingresos al sistema de crédito de la empresa.</li> <li>• Facturación.</li> <li>• Ingreso a los reportes de cobranzas.</li> <li>• De ser el caso, reportar a cobranza Pre-legal o Judicial</li> <li>• Liquidación de deuda.</li> </ul>		
Consultor-Asesor <b>Revisión 1</b>		
REALIZADO	Jefe de Cobranzas REVISADO	Gerente General APROBADO

				MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
Aprobado por:	Gerencia General			Fecha de Aprobación:	15	Enero	2013
Vigencia:	15	Enero	2013	Última Modificación:			

## MACRO PROCESO DE COBRANZAS



Los procesos involucrados en el proceso de cobranzas se detallaran a continuación:

- **Comisiones:** este nos permite identificar las comisiones por ventas de servicios a pagar al vendedor o proveedor de un servicio.
- **Limpieza de cartera:** este será automatizado por medio de los parámetros que se adicionen en el sistema.
- **Asignación de carteras a gestores:** se encarga de direccionar a los gestores el debido seguimiento a la cartera.
- **Gestión de cobro:** este se encarga de gestionar la cobranza de los clientes por medio de las diferentes formas de pago.

				<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>Aprobado por:</b>	Gerencia General			<b>Fecha de Aprobación:</b>	15	Enero	2013
<b>Vigencia:</b>	15	Enero	2013	<b>Última Modificación:</b>			

## **SUBPROCESOS DE COBRANZAS**

### **OBJETIVOS**

Establecer las políticas y procedimientos adecuados para resolver oportunamente cualesquier inconsistencia presentada.

### **ÁREAS RELACIONADAS**

- Crédito, Facturación.

### **DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

Este proceso está estructurado por dos aspectos importantes: compras locales (suministros, mobiliarios y equipos de oficina) y compras exterior (importaciones), las cuales trabajan en forma organizada para revisar, detectar y corregir las inconsistencias o diferencias en las operaciones que actualmente se llevan de forma manual.

### **DUEÑO DEL PROCESO**

<b>COBRANZAS</b>	Es considerado como dueño del proceso, el cual tiene la responsabilidad de velar que se culmine adecuadamente.  <b>RESPONSABLES:</b> Dpto. de Cobranzas
------------------	---

### **IDENTIFICACIÓN DE ENTRADAS Y SALIDAS**

<b>ENTRADAS</b>	Cuentas por cobrar - Cartera
<b>SALIDAS</b>	Informe de saldos.

### **ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD**

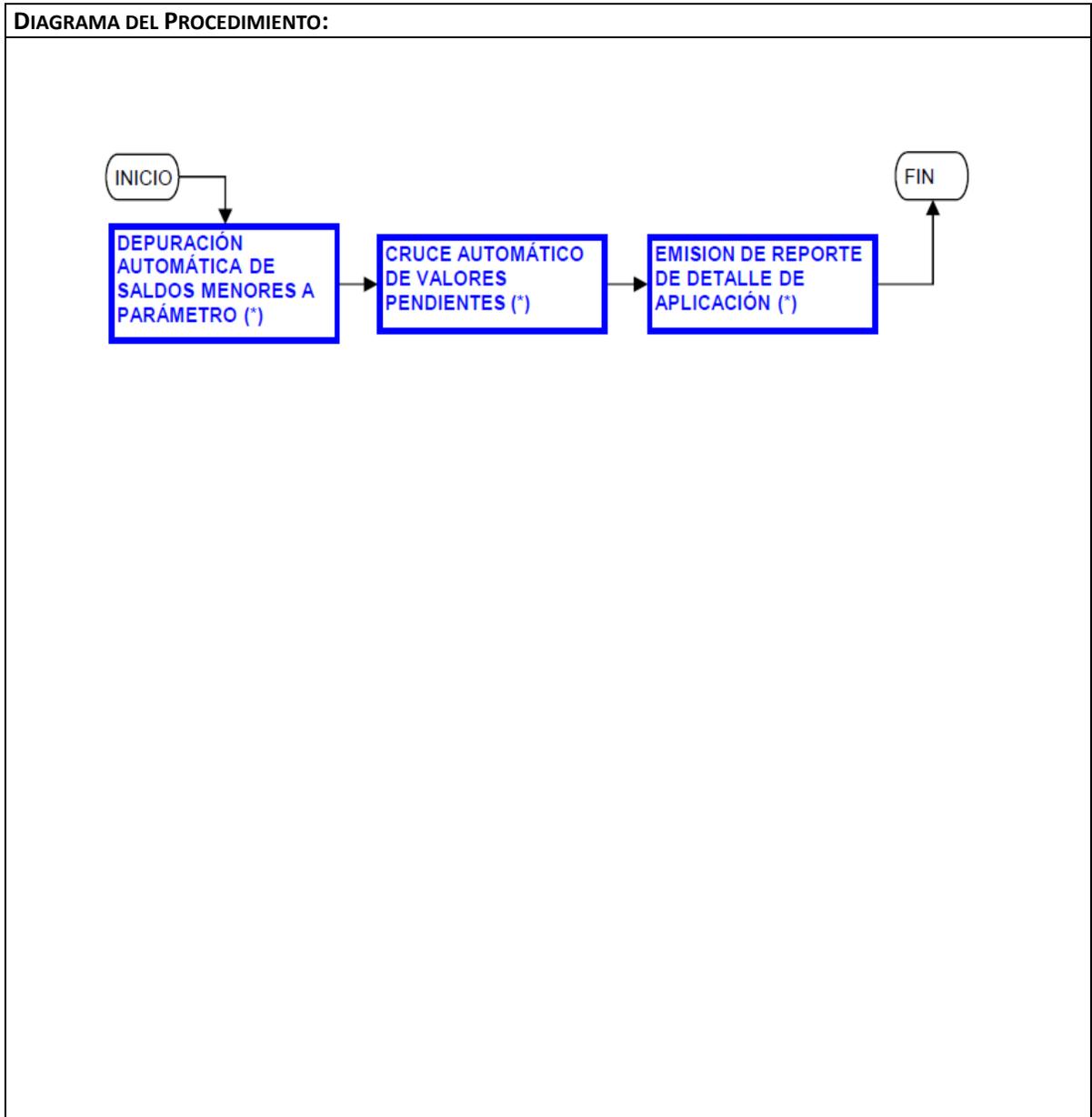
El correcto manejo de este proceso garantizará una respuesta oportuna para atender dicho evento.

### **CONTROLES**

<b>ACCIÓN</b>	<b>TIPO DE CONTROL</b>
Todas las acciones descritas en los procedimientos son consideradas como controles detectivos.	Detectivo

				<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>Aprobado por:</b>	Gerencia General			<b>Fecha de Aprobación:</b>	15	Enero	2013
<b>Vigencia:</b>	15	Enero	2013	<b>Última Modificación:</b>			

<b>DESCRIPCIÓN:</b>	<b>Limpieza de Cartera - Diagrama</b>
<b>OBJETIVO:</b>	Conocer el procedimiento de limpieza de cartera, para evitar inconvenientes de la transaccionalidad, para impedir que afecten la credibilidad en la operatividad de la empresa.
<b>DIRIGIDA A:</b>	Todo el personal administrativo.



Consultor-Asesor <b>Revisión 1</b>		
REALIZADO	Jefe de Cobranzas REVISADO	Gerente General APROBADO

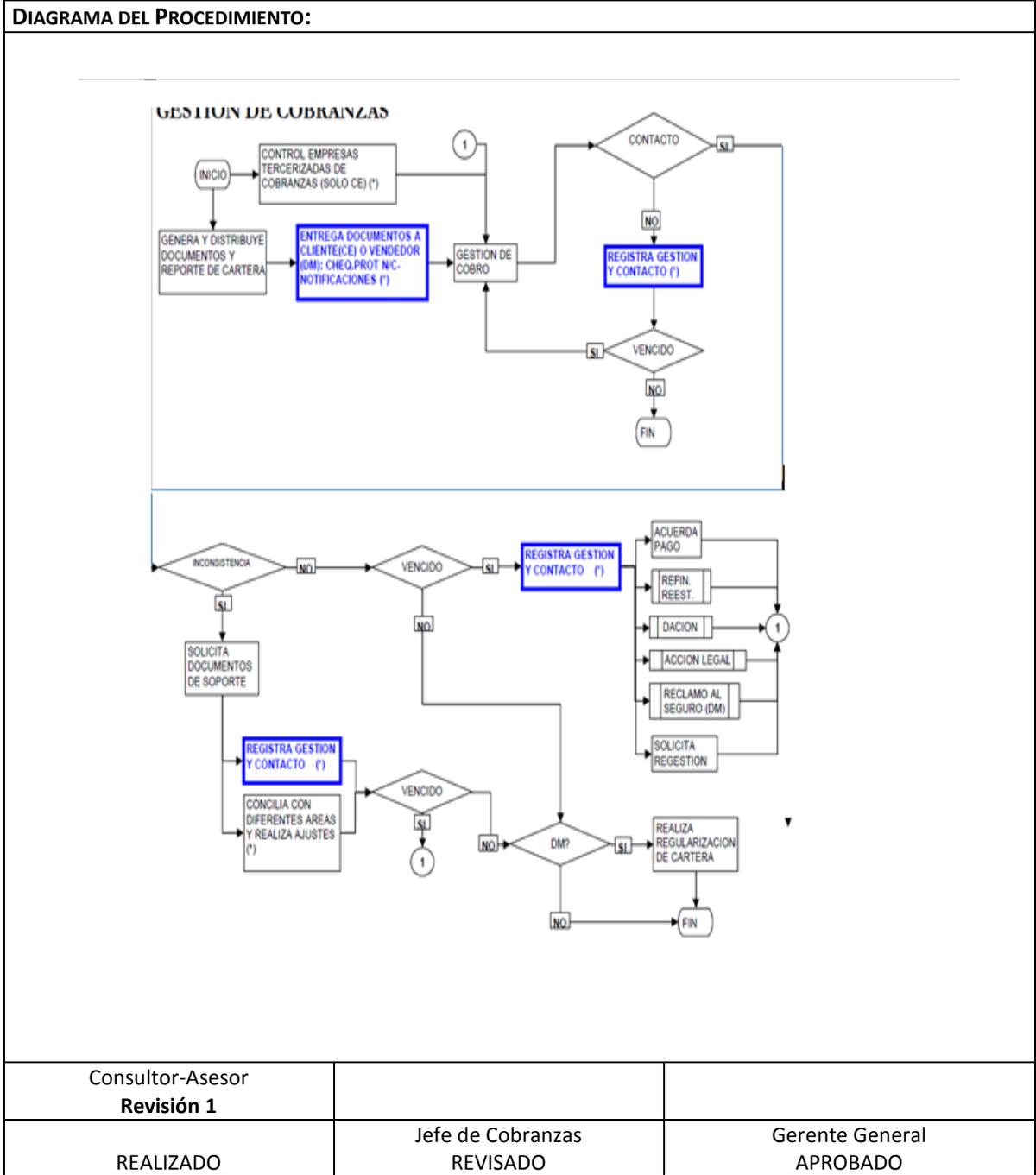
				<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>Aprobado por:</b>	Gerencia General			<b>Fecha de Aprobación:</b>	15	Enero	2013
<b>Vigencia:</b>	15	Enero	2013	<b>Última Modificación:</b>			

<b>DESCRIPCIÓN:</b>	<b>Limpieza de cartera - Narrativa</b>
<b>OBJETIVO:</b>	Conocer el procedimiento de limpieza de cartera, para evitar inconvenientes de la transaccionalidad, para impedir que afecten la credibilidad en la operatividad de la empresa.
<b>DIRIGIDA A:</b>	Todo el personal administrativo.

<b>NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO:</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El Asistente de cobranzas, ejecuta la acción de limpieza de cartera.</li> <li>2. Generación del documento o Notificación de saldos.</li> <li>3. El Asistente de cobranzas, archiva informe de saldos.</li> </ol>		
Consultor-Asesor <b>Revisión 1</b>		
REALIZADO	Jefe de Cobranzas REVISADO	Gerente General APROBADO

				<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>Aprobado por:</b>	Gerencia General			<b>Fecha de Aprobación:</b>	15	Enero	2013
<b>Vigencia:</b>	15	Enero	2013	<b>Última Modificación:</b>			

<b>DESCRIPCIÓN:</b>	<b>Gestión de Cobranzas - Diagrama</b>
<b>OBJETIVO:</b>	Conocer el procedimiento de gestión de cobranzas de manera total, para evitar inconvenientes de tiempo en la operatividad de la empresa.
<b>DIRIGIDA A:</b>	Todo el personal administrativo.



Consultor-Asesor <b>Revisión 1</b>		
REALIZADO	Jefe de Cobranzas REVISADO	Gerente General APROBADO

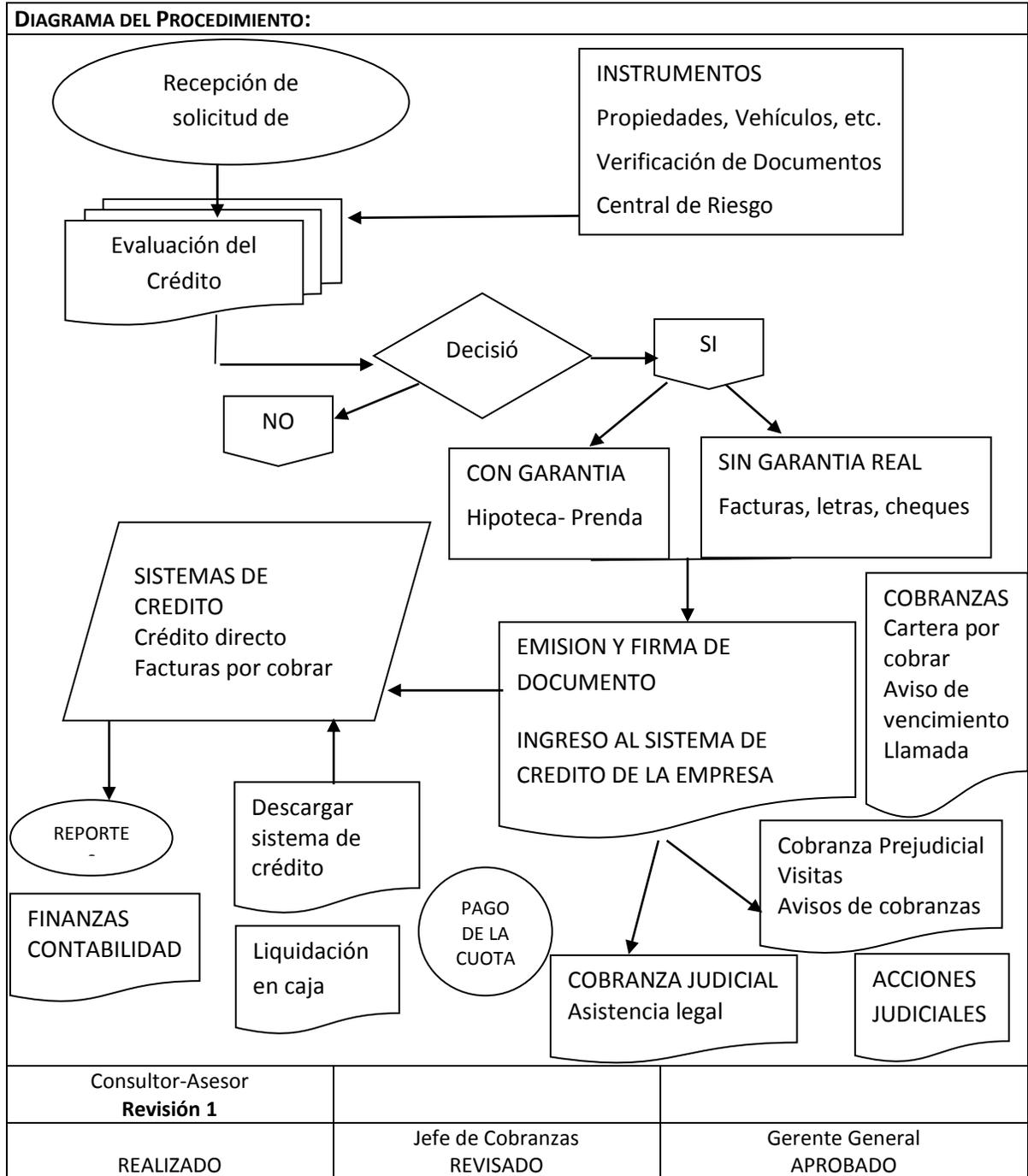
				<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>Aprobado por:</b>	Gerencia General			<b>Fecha de Aprobación:</b>	15	Enero	2013
<b>Vigencia:</b>	15	Enero	2013	<b>Última Modificación:</b>			

<b>DESCRIPCIÓN:</b>	<b>Gestión de Cobranzas - Narrativa</b>
<b>OBJETIVO:</b>	Conocer el procedimiento de gestión de cobranzas de manera total, para evitar inconvenientes de tiempo en la operatividad de la empresa.
<b>DIRIGIDA A:</b>	Todo el personal administrativo.

<b>NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO:</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El Asistente de cobranzas, gestiona la cobranza por medio de la documentación y revisión de la cartera.</li> <li>2. El Cliente o Vendedor entrega la respectiva documentación (Pago con Cheque o Nota de crédito).</li> <li>3. El Asistente de cobranzas, registra la cobranza y el Contacto, sino está vencido. En el caso de vencido, solicita la documentación y se gestiona el pago nuevamente.</li> <li>4. El Asistente de cobranzas, se encarga de registrar la nueva manera de pago a acceder el Cliente. Estas pueden ser: <ul style="list-style-type: none"> <li>Acuerdo de pago.</li> <li>Refinanciamiento o reestructuración de deuda.</li> <li>Dación en pago.</li> <li>Reclamo al seguro.</li> </ul> </li> <li>5. El Jefe de cobranzas, recepta la documentación y firma autorización.</li> <li>6. El Asistente de cobranzas, registra la re-gestión de cartera. Emite documentación de la regularización de cartera.</li> </ol>		
Consultor-Asesor <b>Revisión 1</b>		
REALIZADO	Jefe de Cobranzas REVISADO	Gerente General APROBADO

				<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>Aprobado por:</b>	Gerencia General			<b>Fecha de Aprobación:</b>	15	Enero	2013
<b>Vigencia:</b>	15	Enero	2013	<b>Última Modificación:</b>			

<b>DESCRIPCIÓN:</b>	<b>DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS</b>
<b>OBJETIVO:</b>	Para mantener mayor control en las recepción de la solicitud del crédito
<b>DIRIGIDA A:</b>	Todo el personal administrativo.



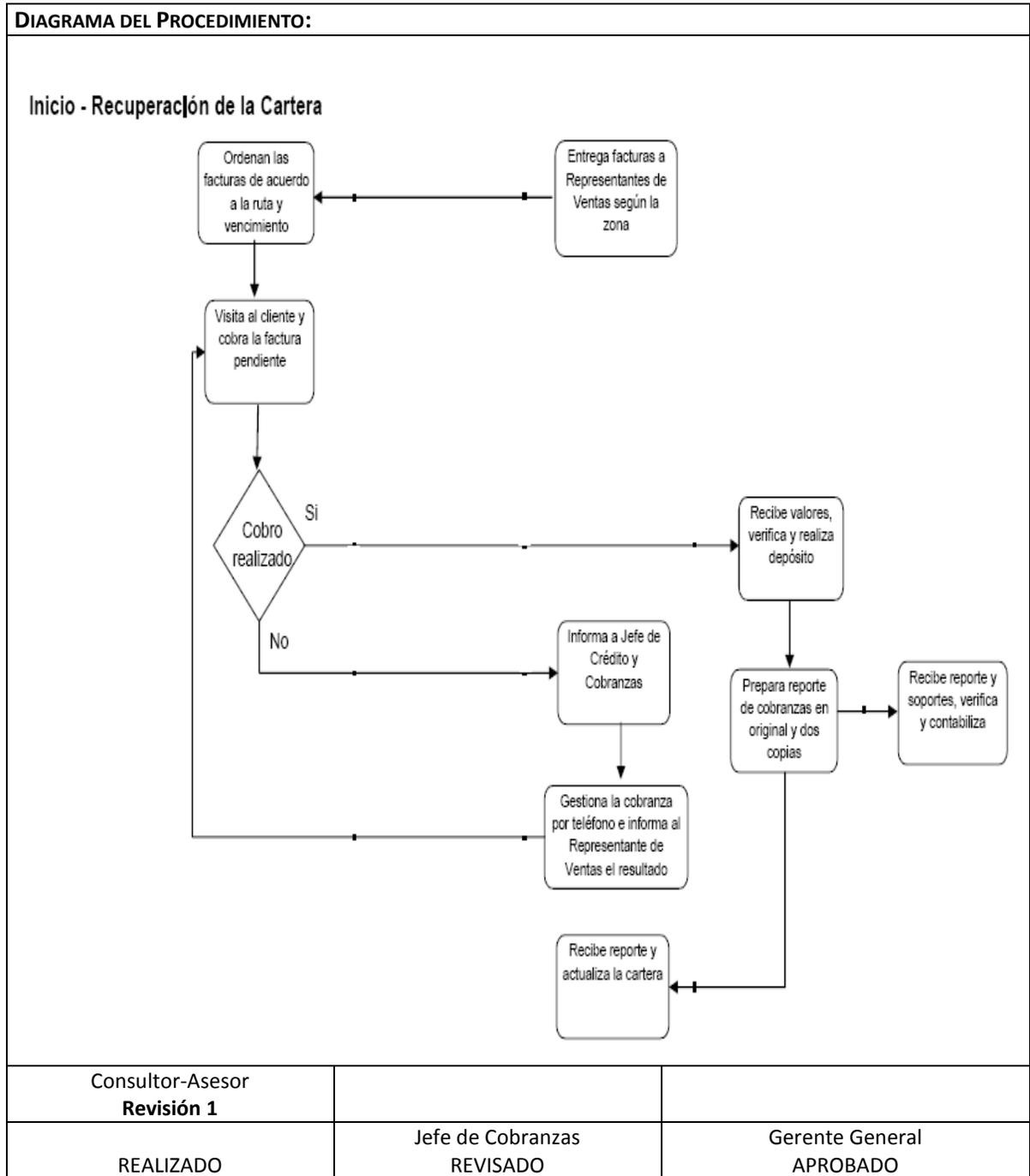
				<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>Aprobado por:</b>	Gerencia General			<b>Fecha de Aprobación:</b>	15	Enero	2013
<b>Vigencia:</b>	15	Enero	2013	<b>Última Modificación:</b>			

<b>DESCRIPCIÓN:</b>	<b>Procedimiento de Crédito</b>
<b>OBJETIVO:</b>	
<b>DIRIGIDA A:</b>	

<b>NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se inicia con la recepción de la solicitud de Crédito, la misma que es evaluada de acuerdo al monto que requiera el cliente y el tiempo,</li> <li>• Se analizan las garantías entregadas por parte del cliente.</li> <li>• Se toma la decisión si se acepta las garantías o no</li> <li>• Si es SI se firman los documentos.</li> <li>• Si es NO hasta ahí llega la negociación.</li> <li>• Firmado los documentos.</li> <li>• Ingresos al sistema de crédito de la empresa.</li> <li>• Facturación.</li> <li>• Ingreso a los reportes de cobranzas.</li> <li>• De ser el caso, reportar a cobranza Pre-legal o Judicial</li> <li>• Liquidación de deuda.</li> </ul>		
Consultor-Asesor <b>Revisión 1</b>		
REALIZADO	Jefe de Cobranzas REVISADO	Gerente General APROBADO

				<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>Aprobado por:</b>	Gerencia General			<b>Fecha de Aprobación:</b>	15	Enero	2013
<b>Vigencia:</b>	15	Enero	2013	<b>Última Modificación:</b>			

<b>DESCRIPCIÓN:</b>	<b>Recuperación de la cartera</b>
<b>OBJETIVO:</b>	Recuperar la cartera vencida para obtener mayor liquidez
<b>DIRIGIDA A:</b>	Todo el personal crédito y cobranza



				<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>Aprobado por:</b>	Gerencia General			<b>Fecha de Aprobación:</b>	15	Enero	2013
<b>Vigencia:</b>	15	Enero	2013	<b>Última Modificación:</b>			

<b>DESCRIPCIÓN:</b>	<b>Recuperación de la cartera</b>		
<b>OBJETIVO:</b>	Recuperar la cartera vencida para obtener mayor liquidez		
<b>DIRIGIDA A:</b>	Todo el personal crédito y cobranza		

<b>NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de respectivo del vencimiento de las facturas</li> <li>• Entrega de las facturas vencidas según su ruta</li> <li>• Visita a los clientes de las facturas</li> <li>• Realizar el cobro</li> <li>• Se verifica los valores vencidos</li> <li>• Se realiza el reporte de cobranza</li> <li>• Se realiza la contabilidad</li> </ul> <p>Al no realizarse el cobro</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se informa al jefe de crédito y cobranza</li> <li>• Se gestiona la cobranza por teléfono e informa al representante de Venta</li> <li>• Se realiza el reporte y se actualiza la cartera</li> </ul>		
Consultor-Asesor <b>Revisión 1</b>		
REALIZADO	Jefe de Cobranzas REVISADO	Gerente General APROBADO