



CARRERA TECNOLOGÍA EN CONTABILIDAD

TEMA:

“Propuesta de un Manual de Procedimientos para la recaudación de cuentas por cobrar de la Empresa “XYZ” en Quito, en el año 2021.”

Proyecto Integrador de grado previo a la obtención del título de Tecnóloga en Contabilidad

AUTOR: Armida Núñez Freire

DIRECTOR: Ing. Emilio Paredes

D.M. Quito, 13 de abril de 2022

DEDICATORIA

Primero a Dios por iluminar mis decisiones y llenarme de bendiciones mi vida profesional y personal.

Dedico de manera especial a mi esposo por ser mi apoyo incondicional durante todo el tiempo de estudio y a mis hijos por ser ellos mi fortaleza y darme la valentía para no abandonar mi objetivo propuesto y culminar con éxito.

A mi hermana Olivia por estar siempre presente, apoyándome con mis hijos y así lograr alcanzar mí meta.

AGRADECIMIENTO

Al terminar el presente Proyecto de Integrador de Grado he comprendido que todo esfuerzo tiene su recompensa y he logrado alcanzar unas de mis metas obtener mi título profesional.

A Dios por su guía espiritual que siempre ha estado presente en mi vida, con sus bendiciones, guiando cada uno de mis pasos hasta llegar al logro de realizarme como profesional.

A mis padres por su apoyo incondicional durante mis inicios estudiantiles, luego de Dios ellos siempre estuvieron con sus consejos y nunca me abandonaron.

A mis grandes amigos que la vida me dio Sandry, Taty y Panchito por su apoyo incondicional brindándome sus conocimientos y una base moral para incentivar me a alcanzar mi objetivo propuesto y no dejarme desmallar jamás mil gracias.

A mi tutor Ing. Emilio Paredes por ser un excelente profesional y guiarme con sus conocimientos y estar presente en cada momento que requerí de él para llegar a la cima del éxito profesional en este último peldaño para alcanzar mi meta trazada.

Al ITI Tecnológico Internacional Universitario por todo el conocimiento adquirido durante toda mi carrera universitaria, por ser una excelente institución y ser parte fundamental de mi desarrollo profesional.

AUTORÍA

Yo, Armida Núñez Freire, autor del presente informe, me responsabilizo por los conceptos, opiniones y propuestas contenidos en el mismo.

Atentamente,

Armida Núñez Freire

Quito, 13 abril de 2022

Ing. Emilio Paredes

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

CERTIFICA

Haber revisado el presente informe de investigación, que se ajusta a las normas institucionales y académicas establecidas por el Instituto Tecnológico Internacional Universitario “ITI”, por tanto, se autoriza su presentación final para los fines legales pertinentes.

Ing. Emilio Paredes

Quito, 13 de abril de 2022

DECLARACIÓN DE CESIÓN DE DERECHOS DE TRABAJO FIN DE CARRERA

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito, a los días del mes de enero de 2022, firmo conforme: Conste por el presente documento la cesión de los derechos del trabajo de fin de carrera, de conformidad con las siguientes cláusulas:

PRIMERA: Yo Armida Grimanesa Núñez Freire, bajo la dirección de Ing. Emilio Rene Paredes Panata declaro ser el autor del trabajo de fin de carrera con el tema “Propuesta de un Manual de Procedimientos para la recaudación de cuentas por cobrar de la Empresa “XYZ”, como requisito fundamental para optar por el título de Tecnóloga de Contabilidad, a su vez autorizo a la biblioteca del Instituto Tecnológico Internacional Universitario ITI, para que pueda registrar en el repositorio digital y difunda esta investigación con fines netamente académicos, pues como política del Instituto Tecnológico Internacional Universitario ITI, los trabajos de fin de carrera se aplican, materializan y difunden en beneficio de la comunidad.

SEGUNDA: Los comparecientes Ing. Emilio Rene Paredes Panata, en calidad de director del trabajo fin de carrera y el/la Sr./Srta. Armida Grimanesa Núñez Freire, como autor/a del mismo, por medio del presente instrumento, tienen a bien ceder en forma gratuita sus derechos del trabajo fin de carrera y conceden la autorización para que el ITI pueda utilizar este trabajo en su beneficio y/o de la

comunidad, sin reserva alguna. El Instituto Tecnológico Internacional Universitario ITI no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

TERCERA: Las partes declaradas aceptan expresamente todo lo estipulado en la presente cesión de derechos.

Ing. Emilio Paredes Panata

Sra. Armida Núñez Freire

Quito, 13 de abril de 2022

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
AUTORÍA	4
CERTIFICA	5
DECLARACIÓN DE CESIÓN DE DERECHOS DE TRABAJO FIN DE CARRERA	6
ÍNDICE DE CONTENIDO	8
ÍNDICE DE TABLAS	11
ÍNDICE DE FIGURAS	12
RESUMEN	13
INTRODUCCIÓN	14
Nombre del Proyecto	14
Antecedentes	14
Problema de Investigación	17
Definición de Problema	17
Idea a defender	19
Objetivo General y objetivos específicos	21
Delimitación del problema	21
Síntesis de la Introducción	22
CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	23
1.1. Análisis del Campo de Investigación	23
1.2. Fundamentación Conceptual	24
1.3. Fundamentación Legal	28
1.3.1. Ley Orgánica De Régimen Tributario Interno – LORTI	28
1.3.2. Normas Internacionales de Información Financiera 9	30
1.3.3. Ley Orgánica de defensa del consumidor	30
1.4. Fundamentación Técnica y/o Tecnológica	33
1.5. Síntesis del Capítulo	37
CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO	38
2.1. Tipo de Investigación	39
2.1.1. Investigación Explorativa	39

2.1.2. Investigación Descriptiva	39
2.2. Métodos de Investigación	40
2.2.1. Método Cuantitativo	40
2.3. Técnicas de Investigación	40
2.4. Universo y Muestra	43
2.4.1. Universo	43
2.4.2. Muestra	43
2.5. Tipo de Muestreo	44
2.5.1. Muestreo Probabilístico.....	44
2.5.2. Muestreo No Probabilístico.....	44
2.6. Presentación Gráfica e Interpretación.....	45
2.7. Análisis de Resultados Obtenidos.....	56
2.8. Síntesis del Capítulo.....	57
CAPÍTULO III: PROPUESTA	59
3.1. Descripción de la Propuesta	59
3.2. Manual de Procedimientos.....	59
3.2.1. Definición	59
3.2.2. Objetivos	60
3.2.3. Alcance	60
3.2.4. Estructura.....	61
3.3. Diagrama de Flujo	62
3.3.1. Definición	62
3.3.2. Objetivos	62
3.3.3. Clases de Diagramas	63
3.3.4. Simbología Utilizada.....	66
3.4. Viabilidad.....	67
3.5. Impacto	67
3.6. Proceso actual de Venta a Crédito y Cobranzas de la Empresa “XYZ”	68
3.7. Desarrollo de la Propuesta	69
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA.....	69
1. SOLICITUD DE CRÉDITO	72
2. VENTA A CRÉDITO	75
3. GESTIÓN DE COBRANZA	79
4. FORMAS DE COBRO	84

(EFECTIVO O CHEQUE)	84
4.A. FORMAS DE COBRO	85
(TRANSFERENCIA)	85
5. SEGUIMIENTO DE CUENTAS POR COBRAR	88
6. MONITOREO DE CUENTAS POR COBRAR	91
3.8. Indicadores de Gestión de Cobranzas	93
3.8.1. Plazo Promedio de Cobranzas (PPC)	93
3.8.2. Antigüedad Promedio de la Deuda	94
3.8.3. Porcentaje de la Deuda Vencida	95
3.8.4. Porcentaje de Clientes Gestionados	96
CONCLUSIONES	97
RECOMENDACIONES	99
REFERENCIAS	101
ANEXOS	105
VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS	111

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Cuentas por Cobrar año 2019 y año 2020.....	18
Tabla 2.	Formato de Nota de Pedido.....	77
Tabla 3.	Formato de Factura	78
Tabla 4.	Formato de Reporte de Control.....	82
Tabla 5.	Formato de Recibo de Cobro	83
Tabla 6.	Guía de Recuperación de Cartera Vencida	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Sistema Contable Delta Montero, Módulo Comercial / Clientes y Cartera ..	35
Figura 2.	Sistema Contable Delta Montero, Módulo Comercial / Clientes y Cartera / Registro de Clientes	35
Figura 3.	Sistema Contable Delta Montero, Módulo Facturación	36
Figura 4.	Sistema Contable Delta Montero, Módulo Comercial.....	36
Figura 5.	Gráfico de Barra Vertical.....	46
Figura 6.	Gráfico de Barra Horizontal	46
Figura 7.	Gráfico de Líneas.....	47
Figura 8.	Gráfico Circular	47
Figura 9.	Resultado Encuesta Pregunta 1	48
Figura 10.	Resultado Encuesta Pregunta 2	49
Figura 11.	Resultado Encuesta Pregunta 3	49
Figura 12.	Resultado Encuesta Pregunta 4	50
Figura 13.	Resultado Encuesta Pregunta 5	51
Figura 14.	Resultado Encuesta Pregunta 6.....	52
Figura 15.	Resultado Encuesta Pregunta 7	53
Figura 16.	Resultado Encuesta Pregunta 8	54
Figura 17.	Resultado Encuesta Pregunta 9	55
Figura 18.	Diagrama de Bloque.....	63
Figura 19.	Diagrama de Flujo	64
Figura 20.	Diagrama de Flujo Funcional.....	65

RESUMEN

La empresa XYZ es una empresa dedicada a la comercialización de dispositivos médicos a nivel nacional que en la actualidad ha presentado inconvenientes en la recaudación de cuentas por cobrar, siendo este método uno de sus principales procedimientos de cobro. La empresa tienen una cartera vencida alta, no existen procedimientos identificados escritos y dados a conocer al personal, hay una deficiente gestión de cobro, duplicidad de funciones; con estos antecedentes el objetivo de este proyecto es proponer un Manual de Procedimientos para la recaudación de cuentas por cobrar que permita a la empresa tener una guía escrita y con fundamentos legales de cómo realizar sus actividades diarias en referente a este proceso, delimitando sus funciones, cadena de mando, controles, y siendo un apoyo al Sistema Contable utilizado actualmente.

Se realizó el análisis de la información obtenida de las encuestas y entrevistas realizadas al personal involucrado en este proceso, del cual se pudo comprobar que la hipótesis planteada está en lo correcto por lo que es aplicable la implementación del manual propuesto con el fin de mejorar su recaudación de cobro y disponer de un control interno que favorezca la toma de decisiones de las autoridades de la empresa “XYZ”.

INTRODUCCIÓN

Nombre del Proyecto

Propuesta de un Manual de Procedimientos para la recaudación de cuentas por cobrar de la Empresa “XYZ” en Quito, en el año 2021.

Antecedentes

Para el desarrollo de este proyecto se han considerado investigaciones relacionadas con el tema propuesto, siendo estas las siguientes:

Rodríguez León, S. A., propone un “Diseño manual de políticas y procedimientos de cobranzas para la empresa Pentamedica S.A.», 2020, en el que plantea un manual que permita optimizar actividades de gestión de cobranzas y tener y control necesario para salvaguardar los valores económicos.

Segura Herrera, K. M., y Urueta Chiquito J. D., diseñan una “Evaluación de control interno para la recuperación de cartera Quifatex S.A., 2014”, este estudio sugiere el análisis y mejoramiento de los procesos manejados cotidianamente, con el fin de brindar procedimientos que reflejen información veraz y actualizada que facilite la toma de decisiones y evite riesgos de incorrección material en la ejecución de sus operaciones.

Mite Pinela, A. M., elabora una “Propuesta de estrategias de recaudación de las cuentas por cobrar para minimizar su incidencia en la liquidez de la Clínica Guayaquil.», 15 de mayo de 2019, mantiene en que las ventas a crédito es una herramienta que ayudan a optimizar el desarrollo de sus actividades, y esto se debe a los incesantes cambios que se producen en el entorno, se ven obligadas a tomar medidas que permitan mantener el negocio en pie y la necesidad de implementar políticas y estrategias que mejoren la gestión administrativa.

Loor Vera, J. I., efectúa una “Propuesta de acciones para disminuir las cuentas por cobrar en la empresa Landin & Asociados.», 20 de mayo de 2019, concluye en que la falta de cobro afecta a la liquidez de la empresa y la necesidad de implementar acciones para disminuir la cartera vencida.

Valdivieso Hidalgo, S. R., desarrolla un “Diseño de procedimientos para la recuperación de la cartera vencida en la empresa Promotores Médicos Latinoamericanos S.A.”, 2017, asegura que un sistema eficiente de recaudación puede disminuir el riesgo financiero que a futuro puede afectar significativamente a la compañía.

Marco Contextual

La recaudación de Cuentas por Cobrar es muy importante para una empresa ya que esta le permite liquidez y continuar con el giro del negocio; sin embargo, depende de factores externos como legales, económicos, sociales o tecnológicos. Estos factores pueden influenciar en el comportamiento de los clientes que limiten su fidelidad de pagos, cumplimiento en montos y plazos, o en adquisición de los bienes o servicios, siendo así riesgos externos que influyen directa o indirectamente a la empresa y no pueden ser controlados.

En la actualidad las empresas buscan el mejoramiento continuo, implementación de manuales y procesos, reingeniería de procedimientos, todos estos con el objetivo de incrementar su productividad, eficiencia y eficacia, así como sus ventas y mantenerse dentro del mercado. Es necesario que la empresa utilice las herramientas necesarias y disponibles para tener un control más efectivo sobre las funciones y responsabilidades de su personal, que ayuden a la toma de decisiones en beneficio de la empresa.

Este proyecto está dirigido a la empresa “XYZ”, que realiza la comercialización de dispositivos médicos, implementando un manual para la recaudación de cuentas por cobrar y que su personal tenga una guía de cómo actuar ante el otorgamiento de créditos, control de cuentas por cobrar, seguimiento de clientes, gestión de cartera y así evitar un desconocimiento de funciones; estos factores que deben ser controlados por la empresa.

Problema de Investigación

CAUSAS →	DEFINICION DEL PROBLEMA	CONSECUENCIAS ←
<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de procedimientos a seguir para la recaudación de cuentas por cobrar. • Deficiente gestión de cobro. • Falta de seguimiento de cuentas por cobrar. • No hay un estudio de clientes. • No hay un adecuado análisis para otorgar créditos. 	<p>Valor alto en Cuentas por cobrar de la empresa “XYZ”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de liquidez de la empresa. • Concesión de la cartera a una empresa externa • Clientes morosos. • No tener acceso a reinvertir el efectivo en nuevo inventario. • Verse en la obligación de adquirir deudas o cuentas por pagar.
INDICADORES ↑		
<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de responsabilidades y funciones por parte del personal. • Realizan sus actividades empíricamente. • Duplicidad de funciones. • No hay control ni sanciones respectivas. 		

Definición de Problema

La empresa “XYZ” CIA. LTDA., se dedica a la comercialización de insumos médicos a los principales centros de salud y hospitales en varias provincias del Ecuador.

La mayoría de las ventas se las realiza a crédito a corto y largo plazo, y sin embargo al ser este un factor económico importante, no cuenta con un manual de procedimientos y políticas de crédito que permitan a sus empleados tener una guía para recuperar las cuentas por cobrar, lo realizan empíricamente; lo que ocasiona iliquidez en la empresa afectando la disponibilidad de efectivo.

En sus Estados Financieros las cuentas por cobrar se detallan de acuerdo a lo siguiente:

Tabla 1. Cuentas por Cobrar año 2019 y año 2020

AÑO 2019	AÑO 2020
677.689,35	1'017.634,11

Lo que evidencia un valor superior en comparación al año 2019.
(Compañías, 2019/2020)

No existe un análisis, parámetros o políticas para otorgar créditos; por lo que existe el riesgo de clientes morosos o incumplimiento de plazos.

Todo esto repercute en que la empresa no puede contar con el efectivo suficiente para reabastecer nuevamente su inventario, pagos a sus proveedores, incremento de cuentas por pagar.

Idea a defender

Al no contar con un Manual de Procedimientos el área de cobranzas no se gestiona la recaudación de cartera de una manera eficiente, provocando iliquidez en la empresa, no hay control y seguimiento de las cuentas por cobrar de cada cliente, antigüedad, y no permite realizar controles de actividades y funciones.

El Manual de Procedimientos para la recaudación de cuentas por cobrar permitirá mejorar la gestión de cobros, incrementar la productividad del personal y aumentar la liquidez de la empresa.

Objeto de estudio y campo de acción

- **Objeto de estudio:** Se realizará un análisis del entorno de la empresa “XYZ” para identificar las debilidades en la recaudación de las cuentas por cobrar.
- **Campo de acción:** El estudio se realizará al departamento financiero, área de cobranzas y el personal relacionado con la gestión de cobros.

Justificación

El presente proyecto beneficiará a la empresa “XYZ” y a su personal, ya que podrá contar con un Manual de Procedimientos para la recaudación de Cuentas por Cobrar, que le permita delimitar sus funciones, responsabilidades, estandarizar sus actividades, implementos de controles, mejor toma de decisiones.

El personal será más productivo en su trabajo ya que conocerá las actividades que debe realizar, no actuará por iniciativa propia, sino que tendrá definido que es lo que debe hacer ante cualquier situación, no habrá duplicidad de funciones que implique pérdida de tiempo.

Se identificará los pasos a seguir para una correcta gestión de cobranzas, análisis de otorgamiento de créditos, análisis de clientes para evitar una cartera vencida a corto y largo plazo.

El manual de procedimientos será realizado bajo una normativa legal que respalde tanto a la empresa como a sus empleados; y la empresa tendrá los parámetros necesarios para establecer sus condiciones de cobro en la adquisición de bienes de sus clientes.

Objetivo General y objetivos específicos

Objetivo general

Elaborar un Manual de Procedimientos para la recaudación de cuentas por cobrar de la empresa “XYZ”, mediante el análisis de gestión administrativa y financiera que permitirá mejorar la recuperación de la cartera y la liquidez de la empresa.

Objetivos específicos

1. Analizar las actividades que en la actualidad se realizan en el departamento de Cobranzas
2. Diagnosticar las debilidades de la recaudación de cuentas por cobrar.
3. Desarrollar e implementar un manual de procedimientos para la recaudación de cuentas por cobrar de la empresa “XYZ”.

Delimitación del problema

Campo:	Contabilidad / Financiero
Área:	Cobranzas / Comercial
Aspecto:	Liquidez – Rotación de cartera
Período:	2021
Tema:	Propuesta de un Manual de Procedimientos para la recaudación de cuentas por cobrar de la Empresa “XYZ” en Quito, en el año 2021.

Síntesis de la Introducción

El Manual de procedimientos para la recaudación de cuentas por cobrar optimiza la gestión de cobranzas, gestión administrativa y financiera; trata de disminuir el riesgo a futuro en una empresa.

Ayuda a su personal a contar con una guía para desempeñar sus funciones de una manera eficiente, evitando pérdidas de tiempo en duplicidad de funciones y controles.

Las autoridades tendrán el conocimiento de lo que debe realizar su personal para tomar las acciones en cuanto a controles, incentivos, políticas y estrategias.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Análisis del Campo de Investigación

La venta a crédito es un método de pago que se proporciona a los clientes para que adquieran un bien o servicio y que este lo cancele en un período posterior, puede ser a corto o largo plazo, que se otorga de acuerdo con las políticas de la empresa o por convenio entre las partes.

Las empresas utilizan este método con el objetivo de aumentar las ventas del producto; sobre todo, cuando en el mercado existe esta facilidad de pago para obtener los bienes o servicios requeridos, permitiéndole competitividad en su entorno y además la captación de clientes nuevos, sin embargo, esto conlleva varios riesgos.

Al realizar una venta a crédito, esta se convierte contablemente en una cuenta por cobrar a los clientes ya sean personas naturales o jurídicas, y es ahí cuando la empresa debe tener claramente que pasos seguir para poder recuperar la cartera, ya que por muchas razones esta se puede convertir en una cuenta incobrable.

Se debe contar con procedimientos que guíen las operaciones que deben realizar el personal de la empresa para que no actúen empíricamente y que provoque acumulación de cuentas por cobrar, pérdidas, gestión de cobranzas desatendidas por lo que se pretende mitigar los riesgos y mejorar la liquidez de la empresa.

Un manual de procedimientos es una herramienta, guía o instrumento de apoyo en donde se identifican las actividades específicas que deben seguirse en la ejecución de funciones de un área o departamento.

El manual de procedimientos debe contener instrucciones bajo una normativa legal, describen funciones y responsabilidades, evita duplicidad de funciones, permite el control de incumplimientos, normaliza los métodos a utilizar, ayuda a la toma de decisiones por parte de las autoridades.

Es por esto que se considera de suma importancia que para el control interno y para el desarrollo de gestión en la recaudación de cuentas por cobrar existan parámetros a seguir por parte del personal que deben estar implantados en un Manual de Procedimientos.

1.2. Fundamentación Conceptual

Activo: Constituyen todos los bienes, valores, y derechos que posee la empresa, que tienen un valor monetario.

Balance General: “Definido como el estado financiero que refleja la situación o la posición financiera de una empresa refleja las operaciones relacionadas con los siguientes rubros (cuentas principales): Activo, Pasivo, Patrimonio” (Sara Ayala & Guillermo Fino, 2015, p. 99).

Crédito: Es una obligación que adquiere una persona natural o jurídica a cambio de un bien o servicio con el compromiso de cancelarlo a futuro.

Cliente: Es la persona natural o jurídica que adquiere un bien o servicio para satisfacer sus necesidades.

Cobranza: Recuperación de los créditos concedidos a un cliente.

Contabilidad: “Ciencia que orienta a los sujetos económicos para que éstos coordinen y estructuren en libros y registros adecuados la composición cualitativa y cuantitativa de su patrimonio (estática contable), así como las operaciones que modifican, amplían o reducen dicho patrimonio (dinámica contable)” (Jesús Omeñaca, 2016, p. 21).

Cuentas por Cobrar a Clientes: “Cuenta contable donde se registran los dineros adeudados a la empresa por sus clientes nacionales o extranjeros por concepto de las ventas de mercancías y/o de servicios, realizadas a crédito dentro del desarrollo del objeto social de la empresa. Se debita cuando se efectúan ventas (ingresos operacionales) a crédito. Se acredita cuando se recauda o cobra el dinero de esas ventas” (Sara Ayala & Guillermo Fino, 2015, p. 126).

Empresa: Es un ente económico dedicado a la comercialización de bienes o prestación de servicios.

Sistema Contable: “Es un conjunto de elementos que, ordenadamente entre sí, contribuyen a producir información útil y necesaria para la administración de una empresa” (Guillermo González, 2003, p. 50).

Gestión de Cobranza: Es el proceso mediante el cual se gestiona el cobro de una cuenta pendiente de cobro producida por la venta de un bien o servicio.

Manual: Es una guía o herramienta que contiene instrucciones de cómo ejecutar alguna actividad.

“Son herramientas efectivas del Control Interno las cuales son guías prácticas de políticas, procedimientos, controles de segmentos específicos dentro de la organización; estos ayudan a minimizar los errores operativos financieros, lo cual da como resultado la toma de decisiones óptima dentro de la institución” (María Vivanco, 2017, p. 248).

Liquidez: Es la capacidad de que un activo se convierta en efectivo, así mismo, es la capacidad que tiene una empresa para obtener dinero y poder cumplir con sus obligaciones.

Procedimiento: Se refiere a la realización de acciones en forma secuenciada y sistemática, basada en una normativa para la consecución de un fin.

Proceso: Es un conjunto de eventos, sucesos organizados que están relacionados y que se realizan para cumplir con un objetivo propuesto.

Manual de Procedimientos: Es un documento que contiene la descripción de las actividades, acciones que ejecuta una empresa en todas sus unidades o departamentos para el desarrollo de su negocio, contiene información de cómo desarrollar estas actividades dentro de la empresa.

“Genera ventajas a la institución o unidad administrativa para la que se diseña, y en especial para el empleado, ya que le permite cumplir en mejor tiempo con sus objetivos particulares, y utilizar los mejores medios, para así contribuir a los objetivos institucionales” (María Vivanco, 2017, p. 250).

Morosidad: “Retraso en el cumplimiento del pago de obligaciones contraídas, por tanto, se trata de un incumplimiento de contrato de pago en fecha predeterminada.” (Julián González – Rodrigo Gomes, 2008, p. 4).

Nicho de Mercado: “Segmento de mercado en la que los individuos poseen características y necesidades homogéneas, y estas últimas no están del todo cubiertas por la oferta general del mercado” (Banda Vanoni, 2020, p. 2).

Solvencia: “Capacidad que tiene una empresa para afrontar sus deudas a corto, medio y largo plazo. Se ha medido como la relación por diferencia, o cociente, entre el Activo (lo que tiene) y el Pasivo (lo que debe).” (Miguel Díaz, 2012, p. 64).

Ventas: “Representa el valor de los ingresos de un ejercicio determinado, obtenidos por la empresa durante el desarrollo de las operaciones contempladas en el objeto social del ente económico. Se debita en casos excepcionales para corregir un error y con los descuentos en ventas realizados por la empresa. Se acredita cuando se efectúan ventas relacionadas con el objeto social de la empresa.” (Sara Ayala & Guillermo Fino, 2015, p. 137).

Vida del Crédito: “Plazos que se conceden para el crédito y que cuando éste se termina se puede renovar o ampliar” (Banda Vanoni, 2020, p. 2).

1.3. Fundamentación Legal

1.3.1. Ley Orgánica De Régimen Tributario Interno – LORTI

Capítulo IV Depuración De Los Ingresos

Art. 10.11- Deducciones. - Las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio, efectuadas en cada ejercicio impositivo a razón del 1% anual sobre los créditos comerciales concedidos en dicho ejercicio y que se encuentren pendientes de recaudación al cierre del mismo, sin que la provisión acumulada pueda exceder del 10% de la cartera total. Las provisiones voluntarias, así como las realizadas en acatamiento a leyes orgánicas, especiales o disposiciones de los órganos de control no serán deducibles para efectos tributarios en la parte que excedan de los límites antes establecidos. La eliminación definitiva de los créditos incobrables se realizará con

cargo a esta provisión y a los resultados del ejercicio en la parte no cubierta por la provisión, cuando se hayan cumplido las condiciones previstas en el Reglamento. No se reconoce el carácter de créditos incobrables a los créditos concedidos por la sociedad al socio, a su cónyuge o a sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad ni los otorgados a sociedades relacionadas. En el caso de recuperación de los créditos, a que se refiere este artículo, el ingreso obtenido por este concepto deberá ser contabilizado. El monto de las provisiones requeridas para cubrir riesgos de incobrabilidad o pérdida del valor de los activos de riesgo de las instituciones del sistema financiero, que se hagan con cargo al estado de pérdidas y ganancias de dichas instituciones, serán deducibles de la base imponible correspondiente al ejercicio corriente en que se constituyan las mencionadas provisiones. Las provisiones serán deducibles hasta por el monto que la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera establezca. Para fines de la liquidación y determinación del impuesto a la renta, no serán deducibles las provisiones realizadas por los créditos que excedan los porcentajes determinados en el artículo 72 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero así como por los créditos vinculados concedidos por instituciones del sistema financiero a favor de terceros relacionados, directa o indirectamente, con la propiedad o administración de las mismas; y en general, tampoco serán deducibles las provisiones que se formen por créditos concedidos al margen de las disposiciones de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

1.3.2. Normas Internacionales de Información Financiera 9

NIIF 9: Establece un nuevo enfoque para préstamos y cuentas por cobrar, incluyendo cuentas por cobrar comerciales. El nuevo modelo se basa en el riesgo de que el instrumento pueda estar en situación de “default” en el futuro (pérdidas esperadas) en lugar de considerar únicamente las pérdidas que han sido incurridas.

NIIF 9 establece 3 alternativas de medición de las pérdidas esperadas:

- Un enfoque general que aplica a todos los préstamos y cuentas por cobrar no elegibles para las otras alternativas.
- Un enfoque simplificado para las cuentas por cobrar comerciales, activos del contrato de acuerdo con NIIF 15 y arrendamientos por cobrar
- Un enfoque ajustado para activos que se encuentran deteriorados al momento del reconocimiento inicial (por ejemplo, préstamos adquiridos con un descuento importante para reflejar el elevado riesgo de crédito)

1.3.3. Ley Orgánica de defensa del consumidor

Capítulo V. Responsabilidades y obligaciones del proveedor.

Art. 17.- Obligaciones del Proveedor. -Es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios ofrecidos, de tal modo que éste pueda realizar una elección adecuada y razonable.

Art. 18.- Entrega del Bien o Prestación del Servicio. - Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor. Ninguna variación en cuanto a precio, costo de reposición u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento.

Art. 19.- Indicación del Precio. - Los proveedores deberán dar conocimiento al público de los valores finales de los bienes que expendan o de los servicios que ofrezcan, con excepción de los que por sus características deban regularse convencionalmente. El valor final deberá indicarse de un modo claramente visible que permita al consumidor, de manera efectiva, el ejercicio de su derecho a elección, antes de formalizar o perfeccionar el acto de consumo. El valor final se establecerá y su monto se difundirá en moneda de curso legal.

Capítulo VII. Protección contractual.

Art. 47.- Sistemas de Crédito.- Cuando el consumidor adquiera determinados bienes o servicios mediante sistemas de crédito, el proveedor estará obligado a informarle en forma previa, clara y precisa: 1. El precio al contado del bien o servicio materia de la transacción; 2. El monto total correspondiente a intereses, la tasa a la que serán calculados; así como la tasa de interés moratoria y todos los demás recargos adicionales; 3. El número, monto y periodicidad de los pagos a efectuar; y, 4. La suma total a pagar por el referido bien o servicio. Se prohíbe el establecimiento y cobro de intereses sobre intereses. El cálculo de los intereses en las compras a crédito debe hacerse exclusivamente sobre el saldo de capital impago. Es decir, cada vez que se cancele una cuota, el interés debe ser

recalculado para evitar que se cobre sobre el total del capital. Lo dispuesto en este artículo y en especial en este inciso, incluye a las instituciones del Sistema Financiero. El proveedor está en la obligación de conferir recibos por cada pago parcial. El pago de la cuota correspondiente a un período de tiempo determinado hace presumir el de los anteriores. Las tarifas que cobren las instituciones financieras o cualquier otra persona natural o jurídica por todas las actividades y servicios inherentes a la cobranza judicial o extrajudicial de un crédito vencido, deberán ser previamente acordadas con el prestatario al momento del otorgamiento del crédito. Las tarifas por la cobranza judicial o extrajudicial no podrán superar anualmente el porcentaje determinado por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 25 que se calculará sobre el valor remanente del capital original del crédito, tomando en cuenta criterios de mercado, montos, tasas, segmentos, plazos, entre otros

Art. 49.- Cobranza de Créditos. - En la cobranza de créditos, el consumidor no deberá ser expuesto al ridículo o a la difamación, ni a cualquier tipo de coacción ilícita ni amenaza de cualquier naturaleza, dirigida a su persona, por el proveedor o quien actúe en su nombre. La obligación impuesta al proveedor, será exigible, sin perjuicio de las acciones penales a las que hubiere lugar.

Art. 50.- Pagos con Tarjeta de Crédito. - El precio para el pago con tarjeta de crédito, será el mismo precio que al contado. Toda oferta, promoción, rebaja o descuento exigible respecto a la modalidad de pago al contado, será

también exigible por el consumidor que efectúa pagos mediante el uso de tarjetas de crédito, salvo que se ponga en su conocimiento oportuna y adecuadamente, en la publicidad o información respectiva y de manera expresa, lo contrario.

1.4. Fundamentación Técnica y/o Tecnológica

En la actualidad las empresas tienen a su disponibilidad la tecnología suficiente para tener un mayor control y análisis de información al momento que se lo demanda, es imperativo que las empresas cuenten con sistemas contables informáticos de acuerdo al giro de su negocio, necesidades y objetivos que satisfagan sus requerimientos.

Un sistema contable es una herramienta que siendo bien utilizada permite mitigar errores contables, facilita la recolección, registro y generación de información útil, oportuna, pertinente y eficiente, de tal manera que ayude a la toma de decisiones.

Un sistema contable cuenta con varios módulos de acuerdo a la necesidad del negocio, entre uno de ellos, es importante que incluya el módulo de Cuentas por Cobrar. Este módulo permite administrar todo el proceso de cuentas por cobrar, desde el momento en el que se otorga el crédito a un cliente, mantenimiento de registros, control de su cuenta, cobros, historial y cancelación o cierre de la cuenta por cobrar.

Es importante que el módulo de Cuentas por cobrar permita parametrizar la asignación de clientes por vendedor, establecer límites de crédito, plazos de vencimiento, registro de cobranzas realizadas, intereses, y que emita reportes necesarios de consulta como, saldos de clientes, estados de cuentas, plazos vencidos, y que además esté vinculado con los demás módulos para que traslade la información que se requiera de forma automática.

Con la implementación de un Manual de Procedimientos se permite el control interno necesario para que la información financiera ingresada en el Sistema Contable sea más confiable.

Para que un sistema contable funcione de manera eficiente es necesario que la empresa cuente con un Manual de Procedimientos que guíe las acciones que se deben ejecutar, estandarizar la información que se debe registrar y así obtener resultados de forma veraz y oportuna.

La empresa “XYZ” tiene implementado el sistema contable Delta Montero y cuenta con el módulo Comercial en el que integra Cuentas por Cobrar, sin embargo, no posee un manual de procedimientos que le permita parametrizar funciones, la información a ingresar y controles a realizar.

Figura 1. Sistema Contable Delta Montero, Módulo Comercial / Clientes y Cartera



Nota. El gráfico representa a print de pantalla de Sistema Contable Delta Montero, Módulo Comercial / Clientes y Cartera

Cuando se va a otorgar crédito a un cliente, el mismo primero debe ser aprobado por el Comité de Crédito; una vez autorizado, en el módulo se crea la ficha del cliente con los datos principales, como nombre comercial, RUC, dirección, teléfono, mail, condiciones de crédito (monto, plazo y periodicidad del pago).

Figura 2. Sistema Contable Delta Montero, Módulo Comercial / Clientes y Cartera / Registro de Clientes



Nota. El gráfico representa a print de pantalla de Sistema Contable Delta Montero, Módulo Comercial / Clientes y Cartera / Registro de Clientes

Una vez llena la ficha del cliente se puede seguir con el proceso de pedido, facturación y despacho.

Figura 3. Sistema Contable Delta Montero, Módulo Facturación

UM	Bod	Cod.Lote	Cantidad	Precio	% Dcto	% Iva	Total	Número c
		11190026	180.00	2.850	.00	12.00	513.00	
		11202008	150.00	4.820	.00	12.00	893.00	
		1130041406	40.00	32.500	.00	12.00	1.300.00	
		1130061333	30.00	24.400	.00	12.00	488.00	
Subtotal							2.994.00	
Descuento							0.00	
Subtotal I.V.A. 0%							0.00	
Subtotal I.V.A. 12%							3.984.00	

Nota. El gráfico representa a print de pantalla de Sistema Contable Delta Montero, Módulo Facturación

El área comercial es quien se encarga de realizar las recaudaciones y los cierres de caja mediante las transferencias o cheques recibidos, con cargo a las facturas respectivas.

Figura 4. Sistema Contable Delta Montero, Módulo Comercial

Cuenta	Vendedor	Tipo	Serie	Número	Fecha	Vence	Valor desc.	Pendiente	Proyecto	Concepto
4727				7367	2019.06.11	2019.07.11	940.00	1.972.72		

Nota. El gráfico representa a print de pantalla de Sistema Contable Delta Montero, Módulo Comercial

En referencia a los reportes, el Coordinador Administrativo es quien los realiza semanalmente, estos son generados en Excel para poder utilizarlos de acuerdo a los requerimientos.

1.5. Síntesis del Capítulo

La venta a crédito facilita al cliente obtener su bien o servicio y realizar el pago en un período posterior. La empresa se beneficia al otorgar este método de pago a sus clientes y poder competir en el mercado y así aumentar sus ventas; sin embargo, este tipo de venta se convierte en una cuenta por cobrar a corto o largo plazo y se debe realizar el seguimiento correspondiente para recaudar el crédito otorgado.

Para tener un control eficiente de las cuentas por cobrar se debe contar con procesos y procedimientos establecidos permitiendo que estos sean una guía para el personal de cobranzas.

Se debe tener el conocimiento de la terminología vinculada (glosario) con el proceso de recaudación de cuentas por cobrar que facilite desarrollar las actividades diarias del personal de la empresa.

Así mismo se debe conocer la normativa legal pertinente para evitar omisiones reglamentarias y perjudicar al personal o a la empresa.

Es importante que la empresa considere un Sistema Contable de acuerdo a su actividad comercial y sus necesidades, para así obtener información útil, veraz y confiable que ayude a las autoridades a tomar decisiones correctas.

CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO

“Conjunto de procedimientos para dar respuesta a la pregunta de investigación y comprobar la hipótesis” (Lilia Calderón, 2012, p. 3).

Se puede identificar dos clases de métodos de investigación: los métodos lógicos y los métodos empíricos. Los métodos lógicos se basan en el manejo del pensamiento como la deducción y análisis; mientras que los métodos empíricos, se refieren al conocimiento del objeto mediante su experiencia directa, entre ellos encontramos la observación y la experimentación.

El uso de métodos científicos permite obtener información importante, para desarrollar, comprobar, corregir o aplicar el conocimiento, de este modo se puede identificar donde se producen los errores; se debe realizar un análisis o estudio de cómo se están ejecutando las actividades e identificar cuáles son los problemas que se presentan en cada proceso.

Para la empresa “XYZ” se utilizarán métodos de investigación que nos permitirán conocer la situación actual de la gestión de cobranzas, personal que lo realiza, problemática en la recaudación de cuentas por cobrar; para esto se deberá recopilar la información necesaria y pertinente a través de técnicas de investigación como entrevistas, encuestas u observación directa.

2.1. Tipo de Investigación

Para el desarrollo de esta propuesta se ha optado por utilizar la investigación explorativa y la investigación descriptiva:

2.1.1. Investigación Explorativa

Este tipo de investigación se la realiza de manera inicial para identificar el problema, para tener una visión general sobre la propuesta a desarrollar.

Se observa cual es el proceso actual para realizar la recaudación de cuentas por cobrar y que inconvenientes se presentan al momento de la ejecución del mismo.

2.1.2. Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva permite conocer, detallar la situación actual de un proceso, actividad y personas que intervienen en el mismo.

Bajo este tipo de investigación se analizan e interpretan los datos obtenidos bajo observaciones objetivas, descripción detallada de las actividades a estudiar y obtención de resultados esperados que comprueben la problemática existente.

2.2. Métodos de Investigación

El método a utilizar para el estudio en la empresa “XYZ”, será el método cuantitativo.

2.2.1. Método Cuantitativo

Es aquel que permite la recolección de datos de manera numérica, se lo puede realizar a través de encuestas, entrevistas que ayuden a obtener información confiable y con el análisis correspondiente se podrá determinar la situación actual de un proceso o actividad.

2.3. Técnicas de Investigación

Las técnicas de investigación son herramientas que se utilizan para recopilar información necesaria en el desarrollo de un estudio.

Se utilizará las siguientes técnicas de investigación:

- **Encuesta:** Esta puede ser realizada con preguntas abiertas o cerradas a fin de conocer e identificar sobre el tema estudiado.
- **Entrevista:** Se tiene libertad para realizar preguntas y permite toda la flexibilidad necesaria de responder.
- **Observación:** Se percibe a detalle las actividades realizadas, descripción in situ del proceso de estudio.

Las preguntas que se realizarán al personal de la empresa serán las siguientes:

1. ¿Existe un Manual de Procedimientos para la recaudación de Cuentas por Cobrar en la empresa?

Si ()

No ()

2. ¿Aplica en sus funciones diarias la Política de Crédito y Cobranza?

Si ()

No ()

3. ¿Cree que existe duplicidad de funciones?

Si ()

No ()

4. ¿Existe cadena de mando dentro de su unidad de trabajo?

Si ()

No ()

5. ¿Se realiza un análisis previo para el otorgamiento de créditos?

Si ()

No ()

6. ¿Considera que se cumplen con los requisitos para conceder los créditos?

Si ()

No ()

7. ¿Cree que la gestión de cobranzas es eficiente?

Si ()

No ()

8. ¿Considera que los tiempos otorgados para la recuperación de cartera son los adecuados?

Si ()

No ()

9. ¿Existe alguna sanción en el caso de no recuperación de cartera en el tiempo establecido?

Si ()

No ()

Si la respuesta es Sí, por favor indique la sanción.

10. A su percepción, describa que actividades deben cambiar, eliminar o aumentar para mejorar la recaudación de cuentas por cobrar.

2.4. Universo y Muestra

2.4.1. Universo

El universo o población corresponde a “la totalidad de individuos o elementos en los cuales puede presentarse determinada característica susceptible a ser estudiada, puede ser finito o infinito, y en el caso de ser finito, puede ser muy grande y no poderse estudiar en su totalidad. Por eso es necesario escoger una parte de ese universo, para llevar a cabo el estudio” (Tomás Atauje, 2014, p. 2).

En el presente estudio el universo corresponde al personal de la empresa que está involucrado en el proceso de recaudación de cuentas por cobrar; pues son ellos quienes tienen el conocimiento de las actividades realizadas dentro de este proceso.

El departamento de crédito cuenta con 10 personas, a las cuales se les realizará las encuestas y entrevistas pertinentes.

2.4.2. Muestra

La muestra es “parte o subconjunto del universo o población, para seleccionar la muestra debe delimitarse las características de la población. Se busca que la muestra sea un reflejo fiel del conjunto de la población (deben ser representativas)” (Tomás Atauje, 2014, p. 6).

Se tomará de muestra el 100% del personal encargado del departamento de cobro, considerando que solo son 10 personas las que intervienen en el proceso de recaudación de cuentas por cobrar, a los que se aplicaran las técnicas de investigación correspondientes.

2.5. Tipo de Muestreo

Existen dos tipos de muestreo: Probabilístico y No Probabilístico.

2.5.1. Muestreo Probabilístico

Todos los elementos deben tener la misma posibilidad de ser seleccionados, y estos pueden ser:

Simple: Todos tienen igual probabilidad de ser seleccionado.

Sistemático: De todos los elementos se selecciona cada cierto número, por ejemplo un número al azar.

Estratificada: Cuando en los elementos existe una característica específica, puede ser género, edad, función.

2.5.2. Muestreo No Probabilístico

De los elementos que pertenecen al universo, no se conoce la probabilidad de ser seleccionados, y estos pueden ser:

Por juicio: Se escoge a los elementos de acuerdo a un conocimiento previo del estudio.

Por conveniencia: Aquella disponible en el tiempo de investigación.

Por cuotas: Todos los elementos deben aparecer en la muestra.

Bola de Nieve: Se realiza a los elementos que estén disponibles en el momento del estudio.

2.6. Presentación Gráfica e Interpretación

La presentación gráfica se refiere a la representación de los datos obtenidos en las técnicas de investigación realizadas; es un resumen de la información adquirida en las encuestas y entrevistas aplicadas.

La presentación gráfica se utiliza para la comprensión de resultados y facilita la interpretación de los mismos, se puede utilizar entre ellos gráficos de barras, pasteles, diagramas.

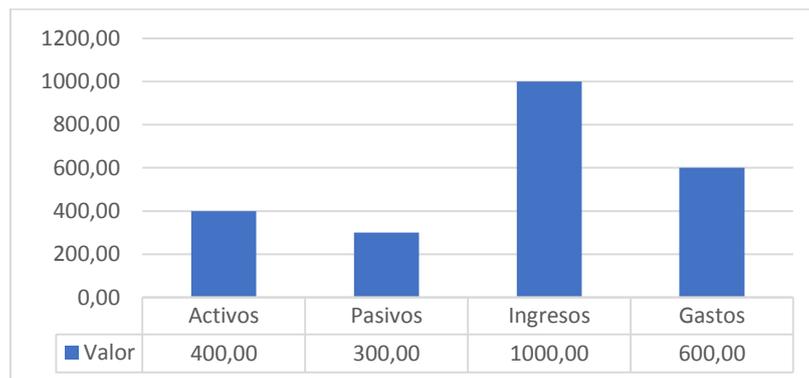
Cuando se adquiere la información para el análisis correspondiente, “es necesario describir los datos (resumirlos) de manera ordenada, para que no se pierda información y para que la distribución de los valores pueda ser interpretada de forma rápida y objetiva” (Icart, Fuentelsaz, Pulpón y Segura, 2006, p. 78).

“Es una representación visual de datos estadísticos por medio de puntos, líneas, barras, polígonos o figuras asociadas a escalas de medición, que permite una fácil comprensión de la información en su conjunto” (Abad-Huapaya, 2009, p.13).

Existen varios tipos de presentación gráfica:

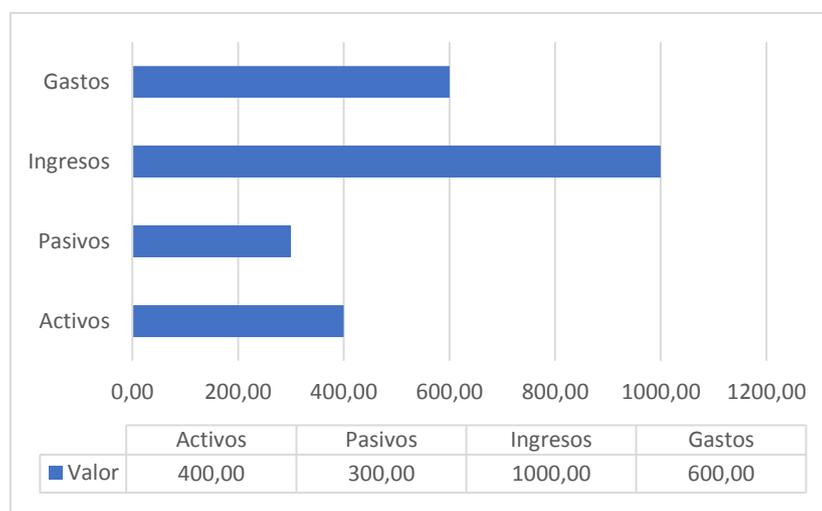
- **Gráficos de barra:** Se representa por medio de rectángulos horizontales o verticales.

Figura 5. Gráfico de Barra Vertical



Nota. Ejemplo de Gráfico de Barra Verticales

Figura 6. Gráfico de Barra Horizontal



Nota. Ejemplo de Gráfico de Barra Horizontales

- **Gráficos de líneas:** Se utiliza para información comparativa, representan valores máximos y mínimos.

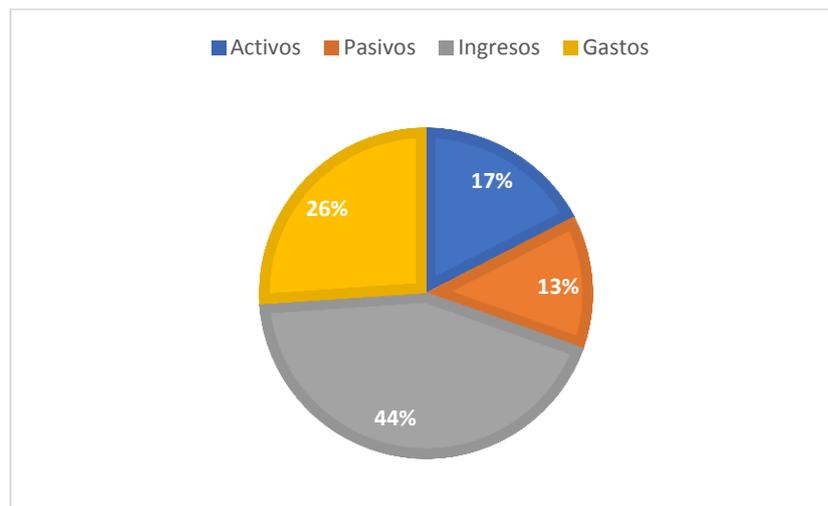
Figura 7. Gráfico de Líneas



Nota. Ejemplo de Gráfico de Líneas

- **Gráfico circular o pastel:** Se utilizan comúnmente para determinar los resultados en porcentajes.

Figura 8. Gráfico Circular



Nota. Ejemplo de Gráfico Circular o Pastel

La presentación gráfica de la encuesta realizada al personal de la empresa “XYZ” es la siguiente:

1. ¿Existe un Manual de Procedimientos para la recaudación de Cuentas por Cobrar en la empresa?

Figura 9. Resultado Encuesta Pregunta 1

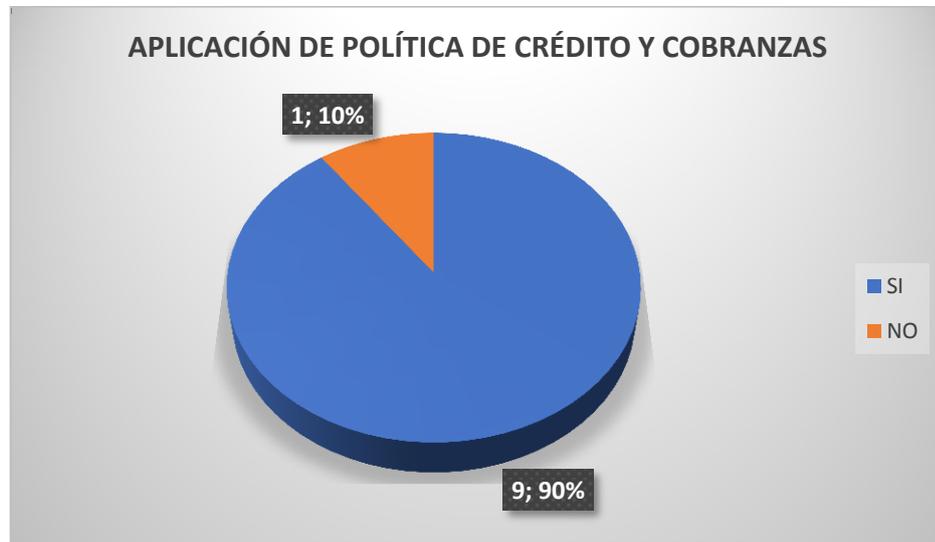


Nota. Resultados de la encuesta

El 70% de los encuestados confirma la investigación, no existe un Manual de Procedimientos para la recaudación de cuentas por cobrar en la empresa “XYZ”; que permita tener un control interno pertinente para mejorar su eficiencia en la gestión de cobro.

2. ¿Aplica en sus funciones diarias la Política de Crédito y Cobranza?

Figura 10. Resultado Encuesta Pregunta 2



Nota. Resultados de la encuesta

El 90% del personal encuestado indica que, si aplica en sus funciones la política de crédito y cobranza, lo que permite tener una base para establecer un manual de procedimientos.

3. ¿Cree que existe duplicidad de funciones?

Figura 11. Resultado Encuesta Pregunta 3



Nota. Resultados de la encuesta

El 70% de los encuestados asienta que no existe duplicidad de funciones, sin embargo, en la observación de campo se verificó que varias personas realizan la misma función, lo que provoca pérdida de tiempo. En el manual de procedimientos se debe identificar las actividades de cada cargo y el tiempo asignado para cada una.

4. ¿Existe cadena de mando dentro de su unidad de trabajo?

Figura 12. Resultado Encuesta Pregunta 4

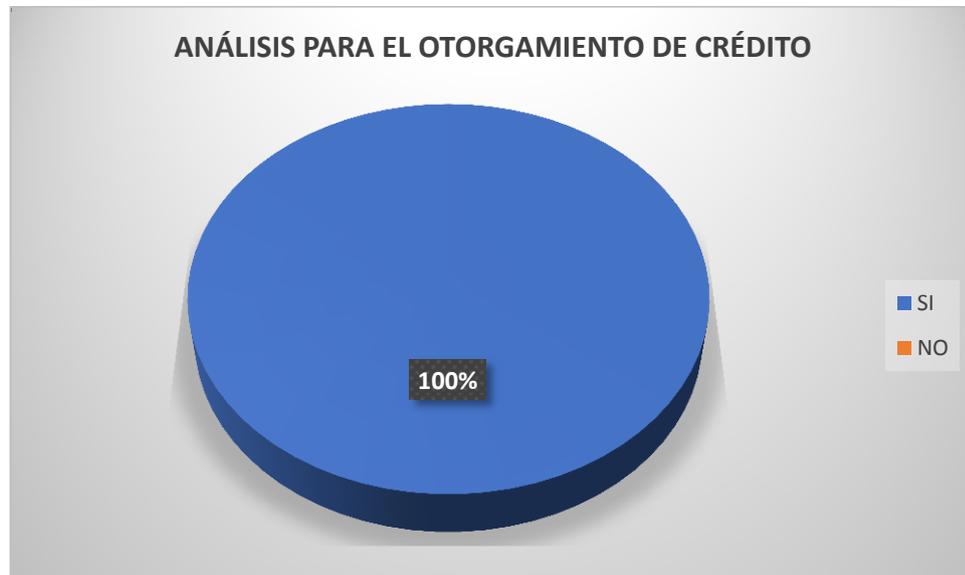


Nota. Resultados de la encuesta

El 100% del personal indica que si existe cadena de manda en su Unidad de Trabajo, lo que facilita la implementación de controles, mejorar la comunicación, responsabilidad de funciones, optimizar la toma de decisiones.

5. ¿Se realiza un análisis previo para el otorgamiento de créditos?

Figura 13. Resultado Encuesta Pregunta 5



Nota. Resultados de la encuesta

El 100% confirma que existe un análisis previo a otorgar el crédito a sus clientes, sin embargo, muchos indican que esto se cumple en su mayoría en el sector privado y no en el sector público, es decir no aplican la política en todos los casos; verificando que estos requisitos se deben cumplir sin distinción a menos que exista la normativa respectiva.

6. ¿Considera que se cumplen con los requisitos para conceder los créditos?

Figura 14. Resultado Encuesta Pregunta 6

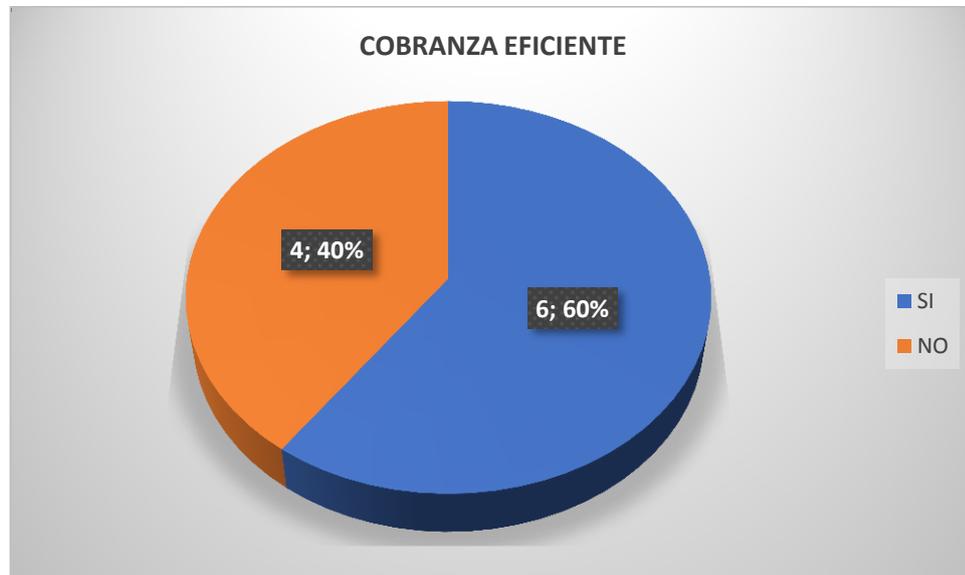


Nota. Resultados de la encuesta

El 90% de los encuestados indica que se cumplen con los requisitos para conceder créditos, pero al igual que la pregunta anterior, indican que esto se cumple en su mayoría en el sector privado y no en el sector público; verificando que estos requisitos se deben cumplir sin distinción a menos que exista la normativa respectiva.

7. ¿Cree que la gestión de cobranzas es eficiente?

Figura 15. Resultado Encuesta Pregunta 7



Nota. Resultados de la encuesta

El 60% del personal indica que la cobranza es eficiente, mientras que el 40% indica que no lo es; señalan que no existe un seguimiento personal de las cuentas que están por vencer y que debería existir una persona responsable de esta función. Por lo que se debe establecer los parámetros necesarios en el manual de procedimientos para superar el 90% de eficiencia en la gestión de cobranza.

8. ¿Considera que los tiempos otorgados para la recuperación de cartera son los adecuados?

Figura 16. Resultado Encuesta Pregunta 8



Nota. Resultados de la encuesta

El 60% del personal encuestado indica que los tiempos adecuados para recuperar la cartera son adecuados, el 40% indica que no; ya que no se cumple con los tiempos establecidos en las políticas, sobre todo en el sector público porque se debe esperar el proceso de pago que cada entidad tiene. Se debe considerar que los tiempos que están establecidos deberían mejorar su eficacia.

9. ¿Existe alguna sanción en el caso de no recuperación de cartera en el tiempo establecido?

Figura 17. Resultado Encuesta Pregunta 9



Nota. Resultados de la encuesta

El 60% del personal encuestado indica que no existe sanción en el caso de no recuperar cartera en el tiempo establecido, no aplican en todos los casos el cobro de intereses por mora, se debe establecer el porcentaje de acuerdo al monto y plazo de mora.

10. A su percepción, describa que actividades deben cambiar, eliminar o aumentar para mejorar la recaudación de cuentas por cobrar.

Las respuestas fueron las siguientes:

- Aumentar el seguimiento a la cartera vencida por parte del departamento de venta.
- Establecer control tecnológico para manejo de límites de crédito.

- Incrementar las gestiones por medio de llamadas telefónicas a medida de presión para lograr el cobro definitivo.
- Agilizar la revisión y aprobación de la solicitud de crédito.
- Crear y socializar política de crédito.
- Incentivos por metas y cumplimientos.
- Mejorar y sistematizar la gestión de cobranzas.
- Quienes tienen asignado las cuentas, dar un mejor seguimiento para que los días de recuperación se acorten.
- Socializar con los clientes las políticas de pago, firma de acuerdos.
- Establecer políticas claras en cuanto a cobros.
- Para los clientes que emiten cheques posfechados exigir la entrega en el momento de la venta.
- Enviar recordatorio a clientes sobre sus facturas próximas a vencer.
- Definir e Implementar un manual de procedimientos de cuentas por cobrar y socializar con las personas encargadas.
- No se debería cambiar las políticas de cobranza.

2.7. Análisis de Resultados Obtenidos

“El análisis requiere la aplicación de un conjunto de técnicas que le permitan al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de la información recogida”. (Hurtado, Jacqueline 2010, p. 325).

Una vez aplicadas las técnicas de investigación se procede a resumir los datos obtenidos mediante el uso de una representación gráfica, que nos permite tener la información en conjunto, llegar a conclusiones, comprobar la hipótesis y con la cual se puede tomar decisiones.

Con la información adquirida de las encuestas se debe realizar una tabulación de los resultados obtenidos para así llegar a una determinación o identificación del problema y presentar las posibles soluciones.

Al realizar la tabulación de las respuestas obtenidas de las encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa “XYZ” que están involucrados en el proceso de recuperación de cartera, se puede identificar la necesidad de establecer un Manual de Procedimientos para mejorar el control en el otorgamientos de créditos, gestión de cobranza, identificación de funciones, y que las cadenas de mando verifiquen el cumplimiento de la normativa determinada; esto reducirá la morosidad de los clientes e iliquidez de la empresa.

2.8. Síntesis del Capítulo

En este capítulo se pudo identificar que es necesario la aplicación de un diseño metodológico para el desarrollo de un estudio que busca la solución de problemas, permite reconocer la situación actual de un proceso y llegar a conclusiones para la toma de decisiones.

En este estudio se realizó una investigación explorativa ya que se tiene un enfoque general de la problemática actual en la recaudación de cuentas por cobrar y una investigación descriptiva ya que se analizan e interpretan los resultados obtenidos a través de las técnicas de investigación aplicadas.

Las técnicas de investigación utilizadas fueron encuestas y entrevistas, preguntas abiertas y cerradas para poder obtener la información necesaria para comprobar la hipótesis planteada.

El Universo de este estudio consta de 10 personas involucradas en el proceso de recaudación de cuentas por cobrar, del cual la muestra tomada fue del 100% por ser un número menor; siendo un muestreo probabilístico estratificado.

Una vez aplicadas las encuestas se tabulan las respuestas mediante representación gráfica que permite el fácil entendimiento e interpretación de los resultados obtenidos; y así, realizar un análisis de la información para la posible solución de la problemática.

Se identificó la necesidad del Manual de Procedimientos para la recaudación de cuentas por cobrar que sea una herramienta de apoyo en el control interno de la empresa, que permita que la toma de decisiones sea más eficiente.

CAPÍTULO III: PROPUESTA

3.1. Descripción de la Propuesta

Con los resultados obtenidos descritos en el capítulo anterior, se puede ratificar la necesidad de la implementación de un Manual de Procedimientos para la recuperación de cuentas por cobrar de la empresa “XYZ”, que permita tener una guía de las actividades a realizar, tener una evaluación y control por parte de las autoridades y de Auditoría, ya que se compara lo que se está realizando con lo que se debería realizar; además debe adaptarse a la realidad de la empresa y puede ser modificable. Se deben incluir las unidades administrativas que intervienen en el proceso, describiendo sus responsabilidades, funciones, delimitaciones, formularios y autorizaciones a utilizar.

3.2. Manual de Procedimientos

3.2.1. Definición

“El Manual de Procedimientos es un documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de

oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar en el correcto desarrollo de las actividades” (Guillermo Gómez, 2002, p. 125)

3.2.2. Objetivos

- Permitir conocer el funcionamiento de un área o unidad de una empresa.
- Definir tareas, actividades, ubicación, requerimientos y responsables de su ejecución.
- Determinar responsabilidades por errores o fallas.
- Aumentar la eficiencia del personal, ya que les indica que es lo deben hacer y como lo deben hacer.
- Coordinar actividades y evitar duplicidades, pérdida de tiempo.

3.2.3. Alcance

El Manual de Procedimientos debe contener información sobre la historia, organización y/o procedimientos de la Unidad Administrativa, describe con secuencia lógica todos los pasos que concierne un procedimiento.

El Manual será destinado para el Departamento Comercial, área de Cobranzas y deberá ser aplicado por todo su personal.

3.2.4. Estructura

De acuerdo a Víctor Hugo Vásquez (Organización Aplicada, 2002, p. 320), la estructura de un Manual de Procedimientos es el siguiente:

- Introducción
- Objetivos
- Políticas
- Diagrama de Flujo
- Secuencia de Ejecución
- Anexos

Detalles de procedimiento:

- Título del procedimiento
- Identificación (de acuerdo al título) por ejemplo: Procedimiento de compras MP-C
- Numeración de Hojas
- Fecha
- Hojas impresas con logotipo de la empresa.

3.3. Diagrama de Flujo

3.3.1. Definición

Es la representación gráfica ordenada de un proceso o procedimiento que tiene un departamento, área o unidad administrativa; se lo representa mediante simbología gráfica que en su mayoría son estándar para facilitar la comprensión de quien lo utiliza.

“El Flujograma es una herramienta de gran valor para entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los varios procesos de la organización. Se define como un método para describir en forma gráfica un procedimiento existente o uno nuevo propuesto mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando actividades y secuencia lógica, ordenada, sistemática y con sentido común.” (Víctor Hugo Vásquez, 2002, p. 328).

3.3.2. Objetivos

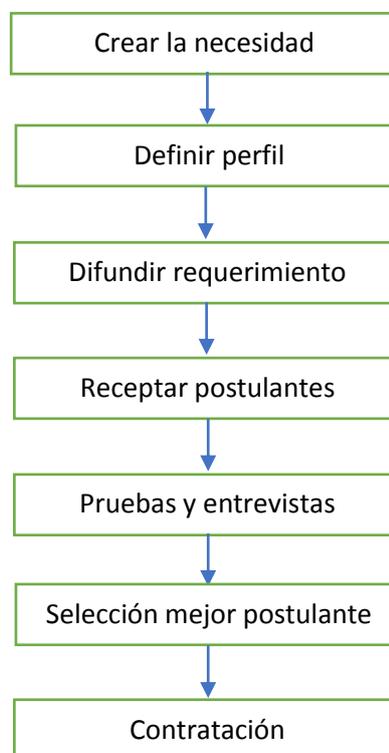
- Facilitar la representación de información que tiene una secuencia a través de la utilización de símbolos.
- Permitir la visualización de actividades realizadas por una empresa.
- Verificar si la distribución de trabajo es equitativa.

3.3.3. Clases de Diagramas

Diagrama de Bloque

Es el más funcional, de visión rápida y de fácil comprensión de la actividad descrita, simplifica y representa tareas mediante secuencia de bloques, ejemplo contratación de personal:

Figura 18. Diagrama de Bloque

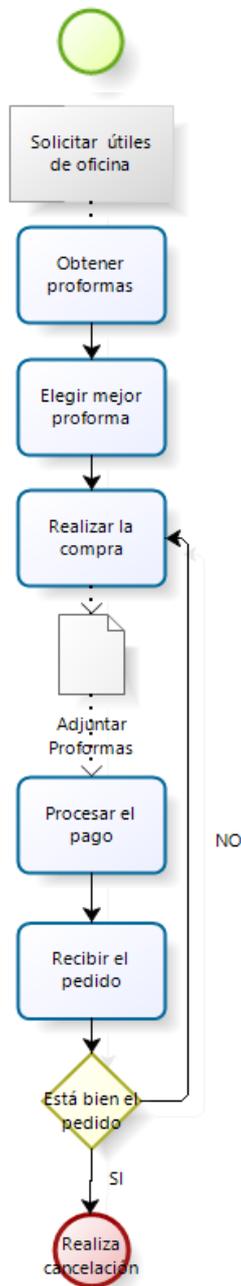


Nota. Ejemplo de Diagrama de Bloque

Diagrama de Flujo o Flujograma

Considera interrelaciones de los procedimientos utilizando simbología estándar que lo representa a cada uno, ejemplo adquisición de útiles de oficina:

Figura 19. Diagrama de Flujo

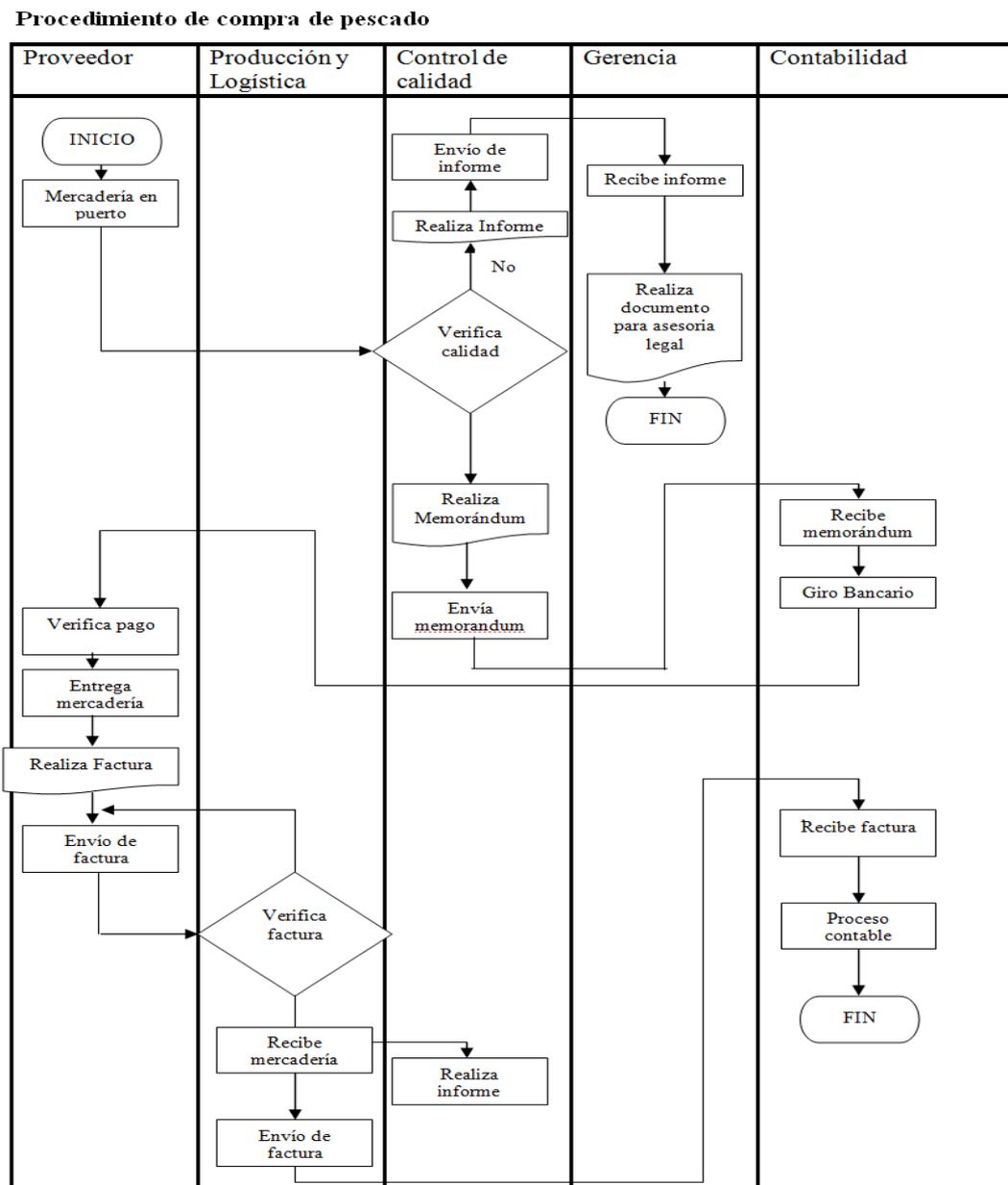


Nota. Ejemplo de Diagrama de Flujo.

Diagrama de Flujo Funcional

Se utiliza representación gráfica mediante símbolos de cada procedimiento identificando el área o unidad administrativa que lo realiza.

Figura 20. Diagrama de Flujo Funcional



Nota. Ejemplo de Diagrama de Flujo Funcional / Fuente: <http://diagramas-de-flujo.blogspot.com/2012/12/que-son-los-diagramas-de-flujo.html>

3.3.4. Simbología Utilizada



Inicio

Representa el inicio de un proceso o actividad.



Tarea

Representa en sí la actividad o acción.



Decisión

Se utiliza cuando en un procedimiento se debe tomar una decisión, del cual desemboca como respuesta Sí o No para continuar con el proceso.



Documento

Representa portador de información, puede usarse para representar objetos electrónicos o físicos.



Dirección de Flujo

La flecha se utiliza para indicar la orientación y el orden de cada actividad, puede tener dirección ascendente, descendente o lateral.



Fin

Representa el fin de un proceso o actividad, por lo tanto, no tendrá un flujo de secuencia.

3.4. Viabilidad

La ejecución de este proyecto es factible ya que se dispone del factor humano que es el personal involucrado en el proceso de la recaudación de cuentas por cobrar, el factor económico se verificará al aumentar la liquidez de la empresa al realizar una gestión de cobro más eficiente y reducción de costos ya que no tendrán que contratar servicios externos para el cobro de cuentas por cobrar en mora.

3.5. Impacto

Para que las empresas se puedan mantener competitivas en el mercado deben implementar varios métodos de venta, control interno, estrategias; y una de ellas es la implementación de un manual de procedimientos para establecer la forma de ejecutar las actividades, así se podrá organizar un departamento o área, se estandarizan los procesos que se deben realizar, se evitan duplicidades en la funciones y responsabilidades, aumenta la eficiencia y calidad en la prestación de

servicios. Y el mayor beneficio es que va a optimizar sus recursos tanto humano como económico.

3.6. Proceso actual de Venta a Crédito y Cobranzas de la Empresa “XYZ”

1. Solicitud de crédito por parte del cliente.
2. Llena formulario y entrega al área comercial para aprobación en el Comité de crédito.
3. El cliente debe haber realizado previamente tres compras a contado.
4. Comité de Crédito está conformado por Gerente Comercial, Representante del área administrativa. Evalúan el buró de crédito, los documentos entregados por el solicitante, historial de compras con la empresa, montos, frecuencia, promedios de compra mensuales, tipos de compra; los mismos aprueban o niegan la solicitud de crédito.
5. El cliente realiza la compra con el asesor comercial mediante un pedido, el cual es ingresado al sistema contable
6. Una vez aprobado se va a Bodega para el despacho.
7. Se procede a facturar y se registra la cuenta por cobrar.
8. Cada cliente tiene asignado un asesor comercial para realizar el seguimiento a la gestión de cobro que se lo realizará de acuerdo al plazo de vencimiento y reportes del sistema, por el medio que el personal considere.

3.7. Desarrollo de la Propuesta

 <p>DISPOSITIVOS MÉDICOS EMPRESA XYZ CIA. LTDA.</p>	<p>EMPRESA XYZ CIA. LTDA. BRINDAMOS CALIDAD DE VIDA</p>
<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA</p>	
<p>DEPARTAMENTO COMERCIAL</p>	
<p>ÁREA DE CRÉDITO</p>	
<p>AÑO 2021</p>	



**EMPRESA XYZ CIA. LTDA.
BRINDAMOS CALIDAD DE VIDA**

INTRODUCCIÓN

En el año 2004 se constituye formalmente la Empresa “XYZ” Cía. Ltda. Se encuentra legalmente registrada con número RUC 1204908931001.

“XYZ” Cía. Ltda. es una empresa ecuatoriana, especializada en proveer soluciones integrales hospitalarias, con más de 30 años de trayectoria y representante exclusivo de las principales marcas de dispositivos y equipos médicos.

El presente documento incluye los procedimientos implicados en la recaudación de cuentas por cobrar de la empresa “XYZ”, que ejecuta el departamento comercial – área de crédito y que contribuya a orientar al personal adscrito en el mismo para el cumplimiento de sus actividades.

Este documento deberá revisarse o modificarse cada vez que exista algún cambio a su estructura orgánica con el objetivo de mantenerlo actualizado para su aplicación.



**EMPRESA XYZ CIA. LTDA.
BRINDAMOS CALIDAD DE VIDA**

OBJETIVO DEL MANUAL

Establecer de manera documental los procedimientos necesarios para la recaudación de cuentas por cobrar, así como, contar con una herramienta de apoyo que permita orientar al personal actual los lineamientos para la realización de sus funciones diarias e inducir al personal de nuevo ingreso en las actividades que se desarrollan en el Departamento Comercial y su Área de Crédito.

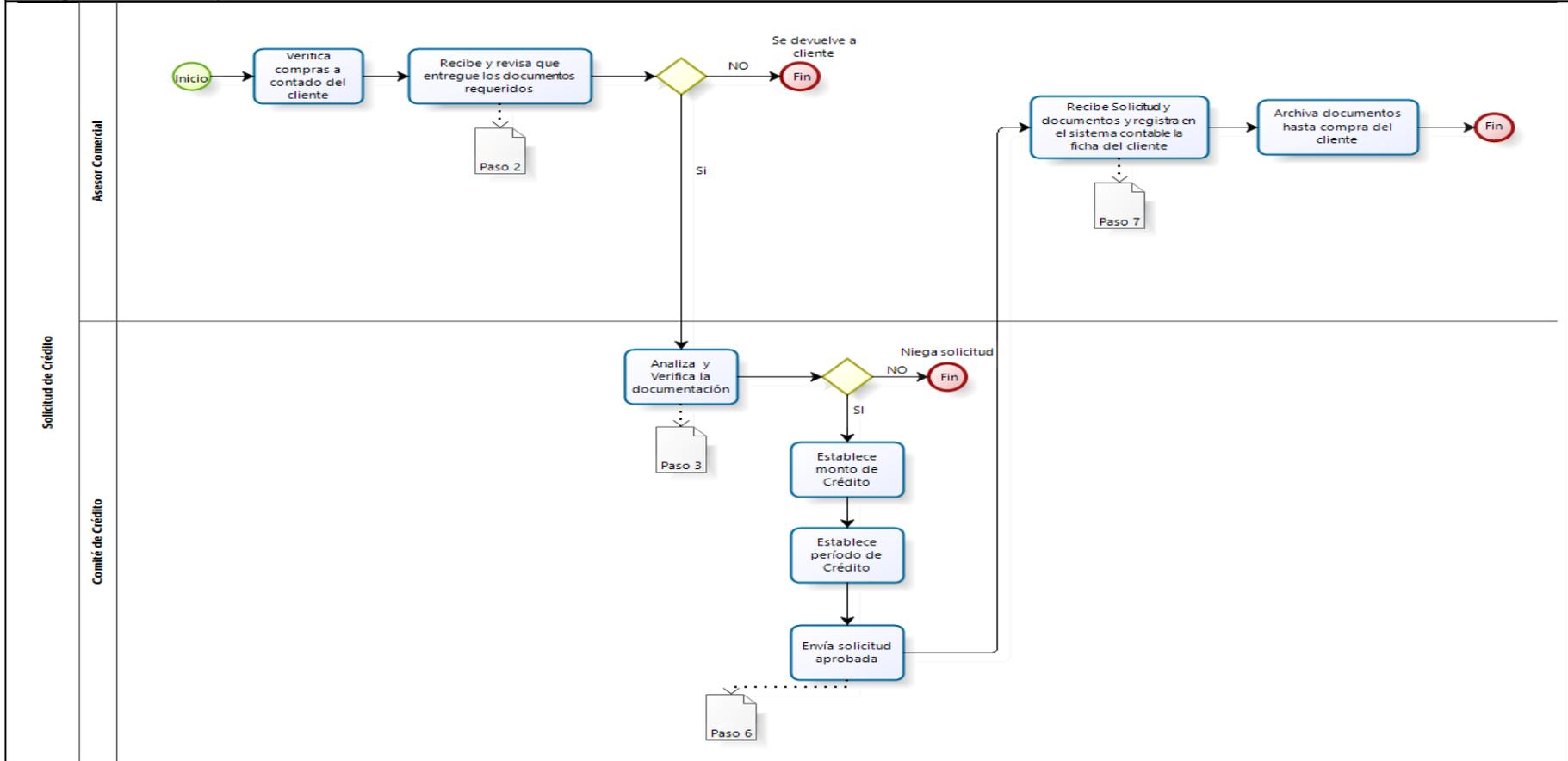
	PROCEDIMIENTO		PRO-SC-001
	1. SOLICITUD DE CRÉDITO		Fecha:
			Versión: 1.0
			Página: 1/2
Unidad Administrativa: Comercial		Área Responsable: Crédito	
Descripción de Actividades:			
Paso	Responsable	Actividad	Documento Referencia
1	Asesor Comercial	Verifica que el cliente haya realizado al menos tres compras de contado.	
2	Asesor Comercial	<p>Recibe y revisa que entregue todos los documentos de solicitud de crédito por parte del cliente y entrega al Comité de Crédito en el plazo de 1 día laboral</p> <p>Personas Jurídicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Formulario de Solicitud de Crédito. * RUC * Recibo de servicio básico copia * Declaración de Impuesto a Renta de los 2 últimos años (Ventas anuales mayores a \$ 50.000) * Certificado de obligaciones patronales de IESS * Certificado cumplimiento tributario SRI * Certificado de cumplimiento de obligaciones y existencia legal (CCO) * Autorización para acceder al Buró de Crédito * Referencias Bancarias y Comerciales <p>Personas Naturales:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Formulario de Solicitud de Crédito. * RUC * Recibo de servicio básico copia * Declaración de Impuesto a Renta de los 2 últimos años (Ventas anuales mayores a \$ 25.000) * Certificado de obligaciones patronales de IESS * Certificado cumplimiento tributario SRI * Referencias Bancarias y Comerciales 	<p>Formulario 1</p> <p>(Anexo 1)</p> <p>(Anexo 2)</p>
3	Comité de Crédito ¹	Analiza y verifica la documentación presentada por el cliente, aprueba o niega la solicitud, en el plazo de 5 días laborales.	
Observaciones:			
¹ Conformado por el Gerente Comercial y Responsable de Verificación de Créditos.			

	PROCEDIMIENTO		PRO-SC-001
	1. SOLICITUD DE CRÉDITO		Fecha:
			Versión: 1.0
			Página: 2/2
Unidad Administrativa: Comercial		Área Responsable: Crédito	
Descripción de Actividades:			
Paso	Responsable	Actividad	Documento Referencia
4	Comité de Crédito	Establece el monto máximo de crédito: Cliente A: desde \$ 10.001 a \$ 25.000 ² Cliente B: desde \$ 5.001 a \$ 10.000 Cliente C: desde \$ 1.000 a \$ 5.000	Solicitud 2
5	Comité de Crédito	Establece el período de crédito en base al monto: Cliente A: 120 días Cliente B: 90 días Cliente C: 30 días	
6	Comité de Crédito	Envía la solicitud aprobada al Área de Crédito.	
7	Área de Crédito/ Asesor Comercial	Recibe la solicitud de crédito aprobada y registra en el sistema contable la ficha del cliente con la información y con las condiciones aprobadas.	
8	Asesor Comercial	Archiva hasta que el cliente realice la compra a crédito, para respaldar la adquisición.	
Observaciones: ² Montos superiores a \$ 25.000 debe tener autorización de Gerencia Comercial.			

	PROCEDIMIENTO	PRO-SC-001
	1. SOLICITUD DE CRÉDITO	Fecha:
		Versión: 1.0
		Página: 1/1

Unidad Administrativa: Comercial **Área Responsable:** Crédito

Diagrama de Flujo



 <p>DISPOSITIVOS MÉDICOS EMPRESA XYZ CIA. LTDA.</p>	PROCEDIMIENTO		PRO-SC-002
	2. VENTA A CRÉDITO		Fecha:
			Versión: 1.0
		Página: 1/1	
Unidad Administrativa: Comercial		Área Responsable: Crédito / Facturación / Bodega	
Descripción de Actividades:			
Paso	Responsable	Actividad	Documento Referencia
1	Cliente	Solicita la mercadería.	
2	Asesor Comercial	Verifica documentación, monto de crédito y si el cliente no tiene cartera vencida.	Documentos y aprobación
3	Asesor Comercial	Verifica stocks de bodega, realiza la nota de pedido y gestiona venta a crédito con facturación y bodega.	Nota de Pedido
4	Facturación	Recibe la nota de pedido y registra venta a crédito en el sistema contable, describiendo el asesor comercial responsable de la venta.	Nota de Pedido
5	Facturación	Generación de factura a crédito, envía (Original a Cliente, copia 1 a facturación, copia 2 a bodega, copia 3 a cobranzas).	Factura
6	Bodega	Recibe la Nota de pedido y procede a preparar la mercadería.	Nota de Pedido
7	Asesor Comercial	Gestiona la entrega de la mercadería solicitada por el cliente.	
8	Bodega	Despacha la mercadería al cliente con la Nota de Pedido ¹	Nota de Pedido
9	Asesor Comercial	Envía correo electrónico recordándole los montos y plazos otorgados de la venta a crédito.	
Observaciones:			
¹ En el caso de Hospitales Públicos, la entrega se lo realiza en el lugar de recepción del cliente previo a la coordinación que realiza el asesor comercial.			

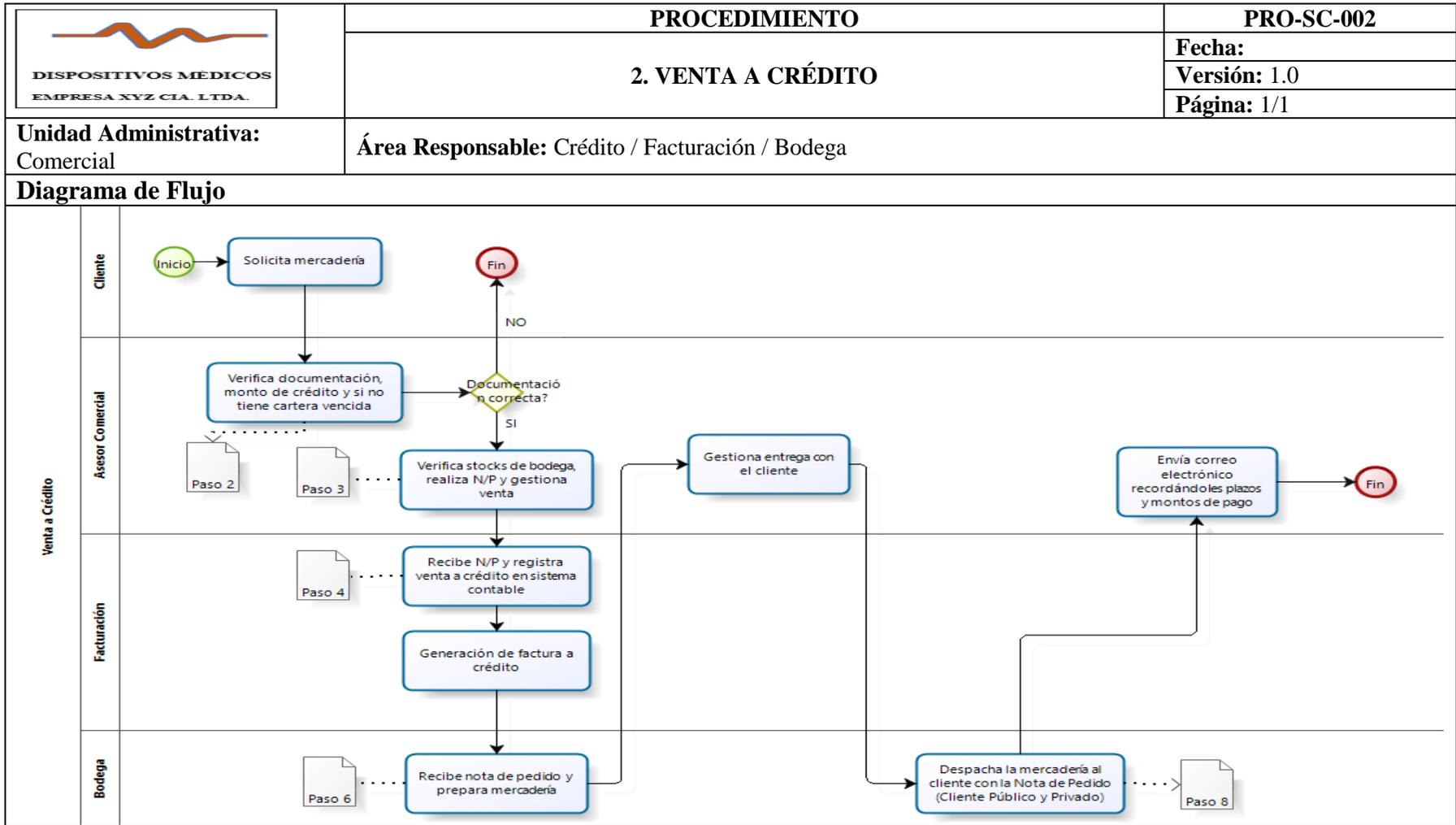


Tabla 2. Formato de Nota de Pedido



PEDIDO

Pedido Nro. 1-5134 / 1	Fecha. 2021.03.17
Fecha Entrega 2021.03.17	Dirección Entrega OFICINA TRAMACO LOJA
Cliente	Ruc
Dirección	Email
Teléfono	Vendedor
Elaborado por	

Código	Descripción	Cant. Ped	Precio	Total	Bod	Cod. Lote	F. Elabora	F. Caduca	Cantidad	Ubicac.1	Ubicac.2	Ubicac.3	Ubicac.4	Ubicac.5	Reg. Sanitario
		1.00							1.00						
Preparado por:		Autorizado por:		Suman				0.00							
				Descuento				0.00							
				Subtotal IVA <> 0%				0.00							
				Subtotal IVA 0%				0.00							
				IVA				0.00							
				Total				0.00							
Entregado por:		Recibí conforme													

Tabla 3. Formato de Factura



RUC:
 FACTURA
 No. 001-101-000009491
 NÚMERO DE AUTORIZACIÓN

Fecha y hora de autorización: 2021-06-18T16:06:59-05:00

Dir Matriz: ERNESTO NOBOA E13-73 Y GONZALEZ SUAREZ

Ambiente: produccion

Dir local: ERNESTO NOBOA E13-73 Y GONZALEZ SUAREZ -

Emision: normal

Contribuyente Especial No. N/D
 OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD SI
 N/D
 Agente de Retención No. 1

CLAVE DE ACCESO



Razón Social: Ruc/Ci:

Fecha emisión:

No. Guía Remisión:

INFORMACION ADICIONAL

Email:
 Dirección:
 Teléfono:

Forma de Pago: SIN UTILIZACION DEL SISTEMA FINANCIERO / Total: / Plazo: 30 / Unidad de tiempo: días

Subtotal 12%	0.00
Subtotal 0%	0.00
Descuento:	0.00
IVA 12%	0.00
ICE	0.00
Propina	0.00
Valor Total	0.00

 <p>DISPOSITIVOS MEDICOS EMPRESA XYZ CIA. LTDA.</p>	PROCEDIMIENTO		PRO-SC-003
	3. GESTIÓN DE COBRANZA		Fecha:
			Versión: 1.0
			Página: 1/2
Unidad Administrativa: Comercial		Área Responsable: Crédito	
Descripción de Actividades:			
Paso	Responsable	Actividad	Documento Referencia
1	Asesor Comercial	El asesor comercial que gestionó la venta a crédito semanalmente emite y revisa un reporte de cuentas por cobrar de cada cliente.	Reporte de control
2	Asesor Comercial	Identifica clientes y fechas de vencimiento aproximada para realizar la gestión de cobro.	
3	Asesor Comercial	Realiza llamadas telefónicas y envía correos electrónicos a los clientes y coordinar la visita para cobro o confirmar forma de pago.	
4	Asesor Comercial	Registra en el reporte de control las llamadas y correos realizados, así como las novedades para soporte de su gestión.	
5	Asesor Comercial	Si se confirma el cobro, se realiza la gestión por medio de cheque, efectivo o verificación de transferencia.	
6	Asesor Comercial	Si no hay respuesta del cliente a pesar de insistencias, deberá reportar a Gerente Comercial para toma de decisiones.	
7	Asesor Comercial	Realiza el cobro pertinente, emite y entrega al cliente el recibo de cobro.	Recibo de Cobro
8	Asesor Comercial	Registra en su reporte el pago del cliente y entrega del efectivo, cheque, comprobante de depósito o transferencia y copia de recibo de cobro.	Recibo de Cobro
Observaciones:			

 <p>DISPOSITIVOS MEDICOS EMPRESA XYZ CIA. LTDA.</p>	PROCEDIMIENTO		PRO-SC-003
	3. GESTIÓN DE COBRANZA		Fecha:
			Versión: 1.0
		Página: 2/2	
Unidad Administrativa: Comercial		Área Responsable: Crédito	
Descripción de Actividades:			
Paso	Responsable	Actividad	Documento Referencia
9	Facturación	Si el recibo de cobro y forma de pago son correctos, se registra en el sistema contable, debitando a la cuenta por cobrar del cliente correspondiente.	Recibo de Cobro
10	Facturación	Si los documentos no son correctos, se devuelve al asesor comercial para verificación y corrección de los mismos.	
11	Asesor Comercial	Verifica, corrige, anula (si aplica) y emite recibo de cobro correcto.	
12	Gerente Comercial	Revisará semanalmente los reportes de control de los Asesores Comerciales sobre clientes morosos para proceder con Guía de Recuperación de Cartera Vencida	Guía de Recuperación de Cartera Vencida
Observaciones:			

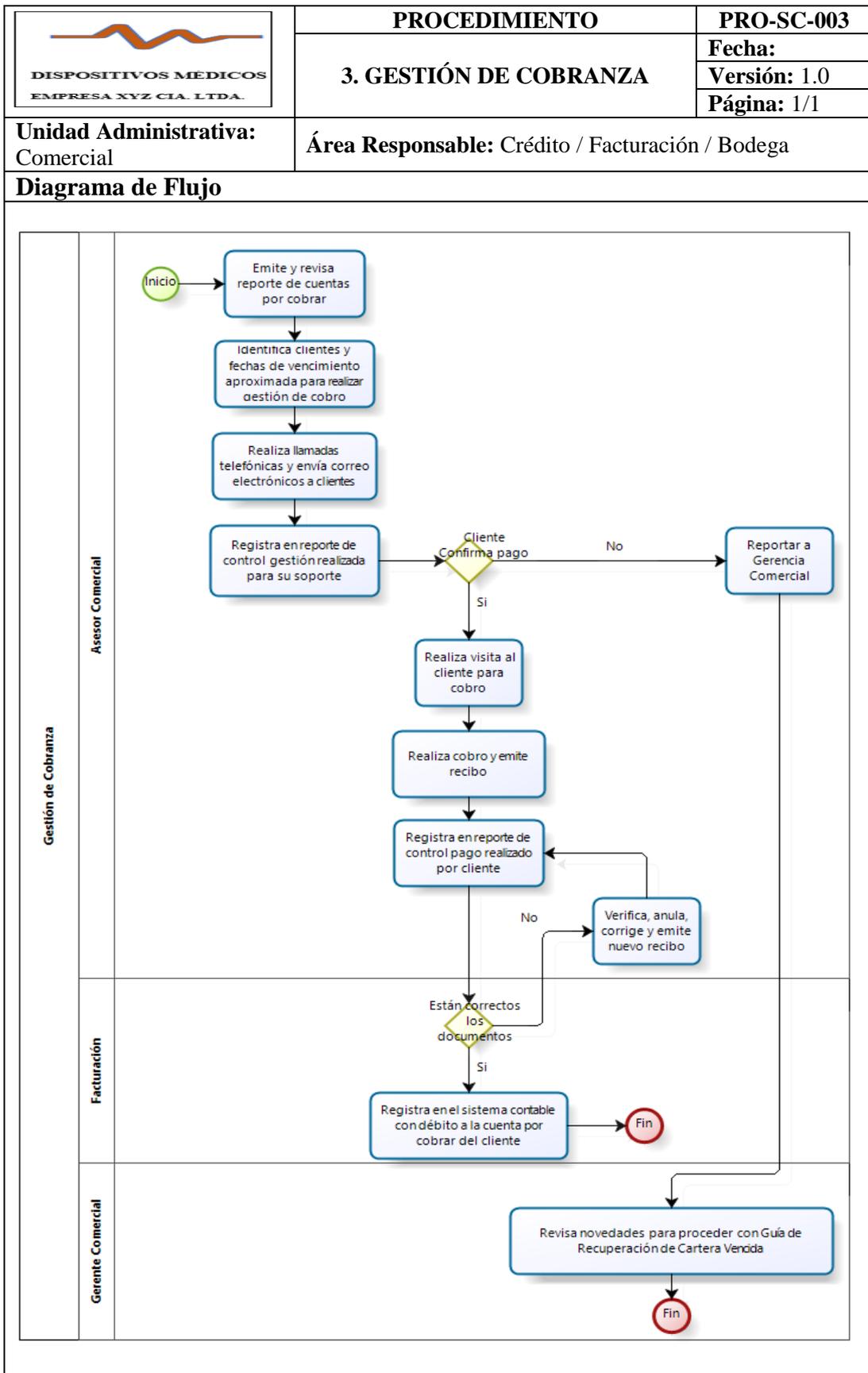


Tabla 4. Formato de Reporte de Control

Reporte de Control de Cuentas por Cobrar										
Área de Crédito										
Fecha de Reporte:										
Nombre de Asesor Comercial:										
N°	Cliente	Teléfono	Correo Electrónico	Valor de Crédito otorgado	Cuota a Vencer	Valor Pendiente	Fecha de Vencimiento	Fecha de Pago	Forma de pago	N° de Documento
Realizado por:						Revisado por:				
Observaciones:										

Tabla 5. Formato de Recibo de Cobro

 <p>DISPOSITIVOS MEDICOS EMPRESA XYZ CIA. LTDA.</p>	<p>RECIBO DE COBRO N° 0000000001</p> <p>Fecha:</p>
<p>Ernesto Noboa Caamaño E13-73 y Av. González Suárez 02 223 451 / 099 754 0714 infoempresaxyz@xyz.com</p>	
<p>CLIENTE Nombre: Dirección: Teléfono: Correo:</p>	
<p>Recibí de: Cantidad: Concepto: Forma de Pago: Factura N°:</p>	
<p>Entregado por: Recibido por:</p>	
<p>Observaciones:</p>	

Tabla 6. Guía de Recuperación de Cartera Vencida

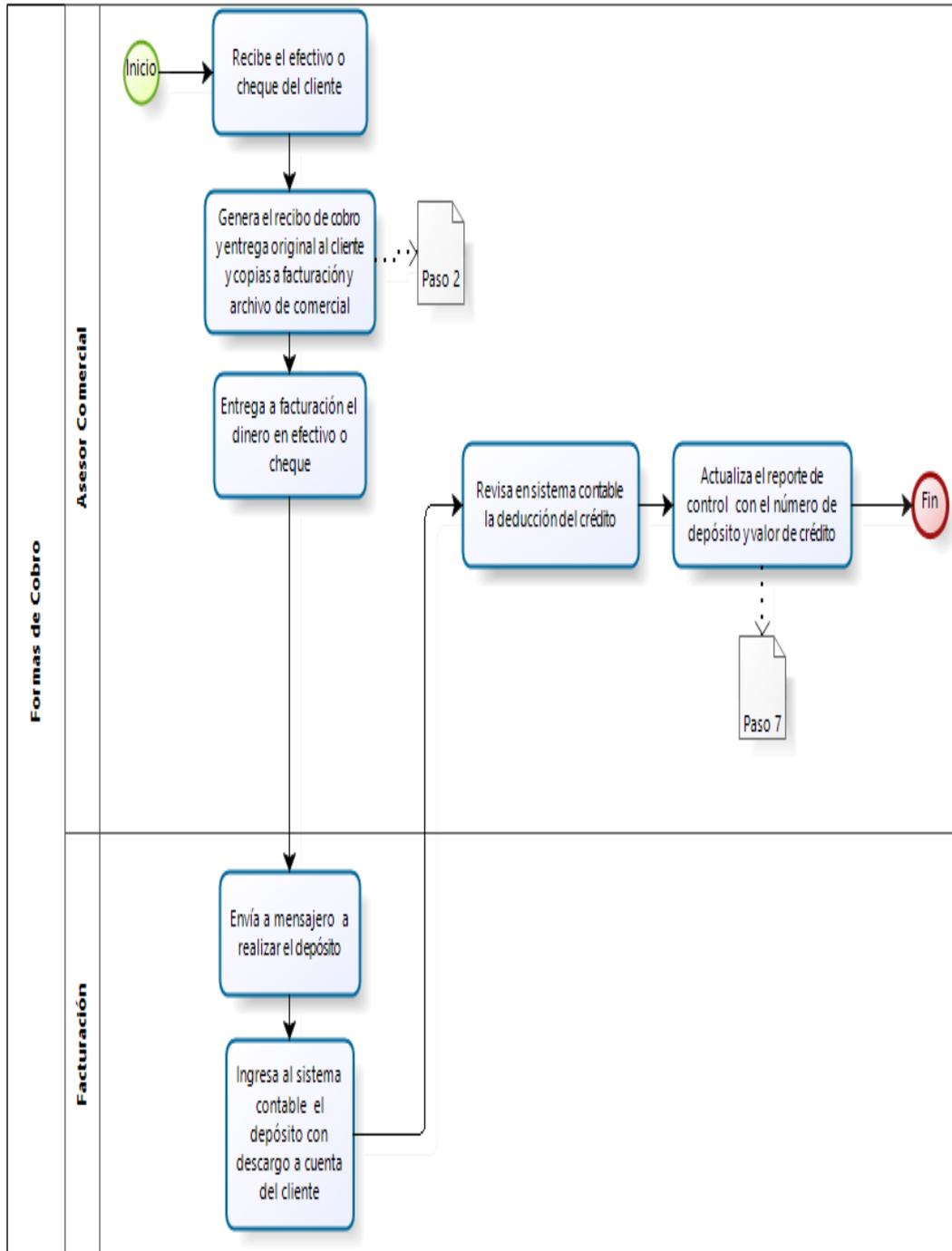
Guía de Recuperación de Cartera Vencida		
Etapas	Días de Retraso	Gestión de Cobranza
Primera	Entre 1 a 5	Correo electrónico
Segunda	Entre 6 a 30	Llamada telefónica a autoridades
Tercera	Entre 31 a 60	Primera notificación escrita
Cuarta	Entre 61 a 90	Envío de expediente al departamento legal para notificación extrajudicial
Quinta	Entre 91 a 180	Cobranza prejudicial
Sexta	Más de 180	Recuperación legal con acción coactiva y castigo

	PROCEDIMIENTO		PRO-SC-004
	4. FORMAS DE COBRO		Fecha:
	(EFECTIVO O CHEQUE)		Versión: 1.0
			Página: 1/2
Unidad Administrativa: Comercial / Financiero		Área Responsable: Crédito / Facturación / Tesorería	
Descripción de Actividades:			
Paso	Responsable	Actividad	Documento Referencia
1	Asesor Comercial	Recibe el dinero en efectivo o cheque ¹ del cliente.	
2	Asesor Comercial	Genera el recibo de cobro, entrega original a cliente y entrega 1 copia a facturación y otra copia para su archivo y respaldo.	Recibo de cobro
3	Asesor Comercial	Entrega el dinero en efectivo o cheque a facturación en un plazo no mayor a 24 horas hábiles, con la copia del recibo de cobro en donde se identifica a que factura corresponde.	
4	Facturación	Envía a mensajero en un plazo no mayor a 24 horas hábiles a realizar el depósito.	
5	Facturación	Ingresa al sistema contable el depósito con descargo a la factura correspondiente del cliente.	
6	Asesor Comercial	Revisa en el sistema si se realizó la deducción del crédito al cliente correspondiente.	
7	Asesor Comercial	Ingresa en su reporte de control el número de depósito realizado y actualiza el valor del crédito correspondiente.	Reporte de Control
Observaciones:			
¹ Los cheques posfechados recibidos son ingresados al sistema contable como garantía de pago, sin embargo, se ingresarán y descargarán de la cuenta por cobrar del cliente en la fecha indicada una vez que se haga efectivo el mismo.			

	PROCEDIMIENTO		PRO-SC-004-A
	4.A. FORMAS DE COBRO (TRANSFERENCIA)		Fecha:
			Versión: 1.0
		Página: 2/3	
Unidad Administrativa: Comercial / Financiero		Área Responsable: Crédito / Facturación / Tesorería	
Descripción de Actividades:			
Paso	Responsable	Actividad	Documento Referencia
1	Asesor Comercial	Se comunica con cliente, el mismo que reporta pago mediante transferencia	
2	Asesor Comercial	Genera el recibo de cobro, entrega original a cliente y entrega 1 copia a facturación y otra copia para su archivo y respaldo.	Recibo de cobro
3	Asesor Comercial	Informa número de transferencia a facturación en un plazo no mayor a 24 horas hábiles, con la copia del recibo de cobro en donde se identifica a que factura corresponde.	
4	Facturación	Solicita a Tesorería la validación del número de transferencia y valor correspondiente al recibo de cobro, lo realizará posterior a 24 horas hábiles y en un plazo no mayor a 48 horas hábiles.	
5	Tesorería	Realiza validación solicitada y confirma a Facturación la transferencia recibida en un plazo no mayor a 8 horas.	
6	Facturación	Una vez confirmada la transferencia, se ingresa al sistema contable con descargo a la factura del cliente.	
7	Asesor Comercial	Revisa en el sistema si se realizó la deducción del crédito al cliente correspondiente.	
8	Asesor Comercial	Ingresa en su reporte de control el número de transferencia realizada y actualiza el valor del crédito correspondiente.	Reporte de Control
Observaciones:			
Si la transferencia se realiza el día viernes, la acreditación será verificada el siguiente día hábil.			
Si la transferencia se realiza de un banco diferente al de la empresa, será verificada al día siguiente, si es del mismo banco, se verificará el mismo día.			

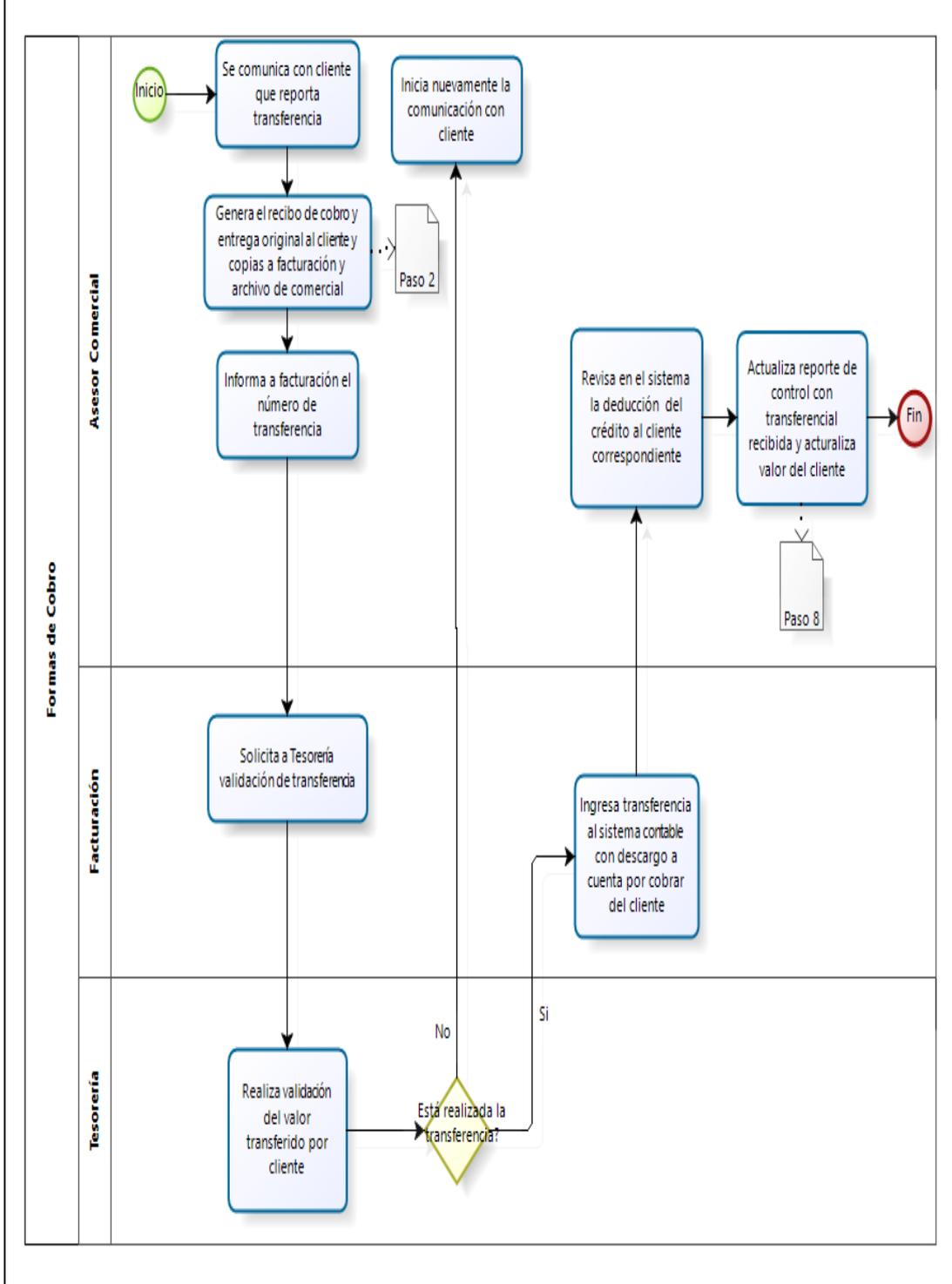
	PROCEDIMIENTO	PRO-SC-004
	4. FORMAS DE COBRO (EFECTIVO O CHEQUE)	Fecha:
		Versión: 1.0
		Página: 1/2
Unidad Administrativa: Comercial / Financiero	Área Responsable: Crédito / Facturación / Tesorería	

Diagrama de Flujo



	PROCEDIMIENTO	PRO-SC-004-A
	4.A. FORMAS DE COBRO (TRANSFERENCIA)	Fecha:
		Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Comercial / Financiero		Área Responsable: Crédito / Facturación / Tesorería

Diagrama de Flujo

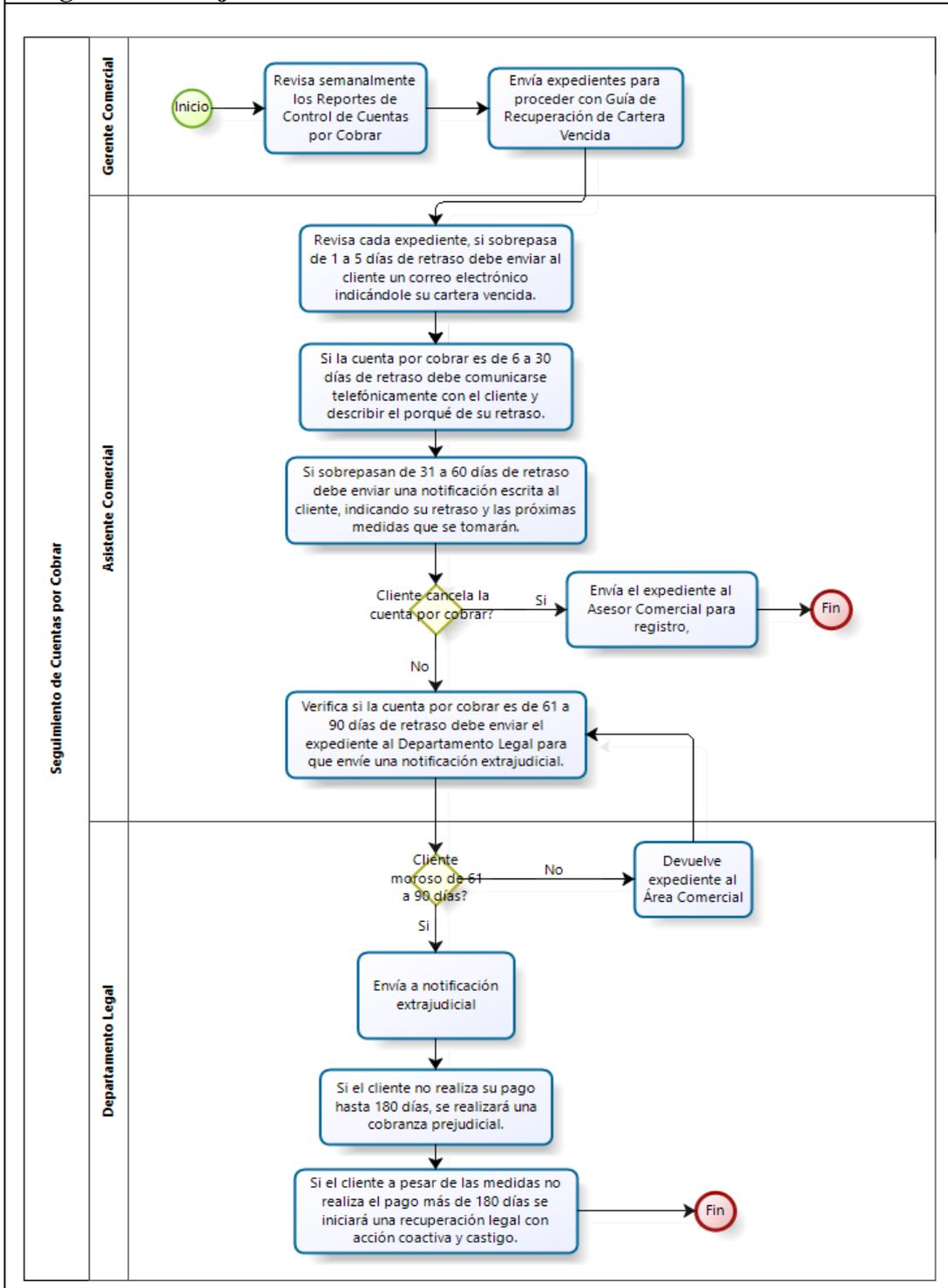


	PROCEDIMIENTO		PRO-SC-005
	5. SEGUIMIENTO DE CUENTAS POR COBRAR		Fecha:
			Versión: 1.0
			Página: 1/2
Unidad Administrativa: Comercial / Legal		Área Responsable: Crédito / Legal	
Descripción de Actividades:			
Paso	Responsable	Actividad	Documento Referencia
1	Gerente Comercial	Revisa semanalmente los reportes de control de los Asesores Comerciales sobre clientes morosos.	Reporte de Control
2	Gerente Comercial	Envía los expedientes al asistente comercial para que se proceda con Guía de Recuperación de Cartera Vencida.	
3	Asistente Comercial	Revisa cada expediente, si la cuenta por cobrar es de 1 a 5 días de retraso debe enviar al cliente un correo electrónico indicándole su cartera vencida.	
4	Asistente Comercial	Si la cuenta por cobrar es de 6 a 30 días de retraso debe comunicarse telefónicamente con el cliente y describir el porqué de su retraso.	Guía de recuperación de cartera Vencida
5	Asistente Comercial	Si la cuenta por cobrar es de 31 a 60 días de retraso debe enviar una notificación escrita al cliente, indicando su retraso y las próximas medidas que se tomarán	
6	Asistente Comercial	Si la cuenta por cobrar es de 61 a 90 días de retraso debe enviar el expediente al Departamento Legal para que envíe una notificación extrajudicial.	
7	Departamento Legal	Verifica los días de retraso de pago del cliente y si tiene hasta 90 días de retraso envía a notificación extrajudicial de lo contrario devuelve el expediente.	
Observaciones:			

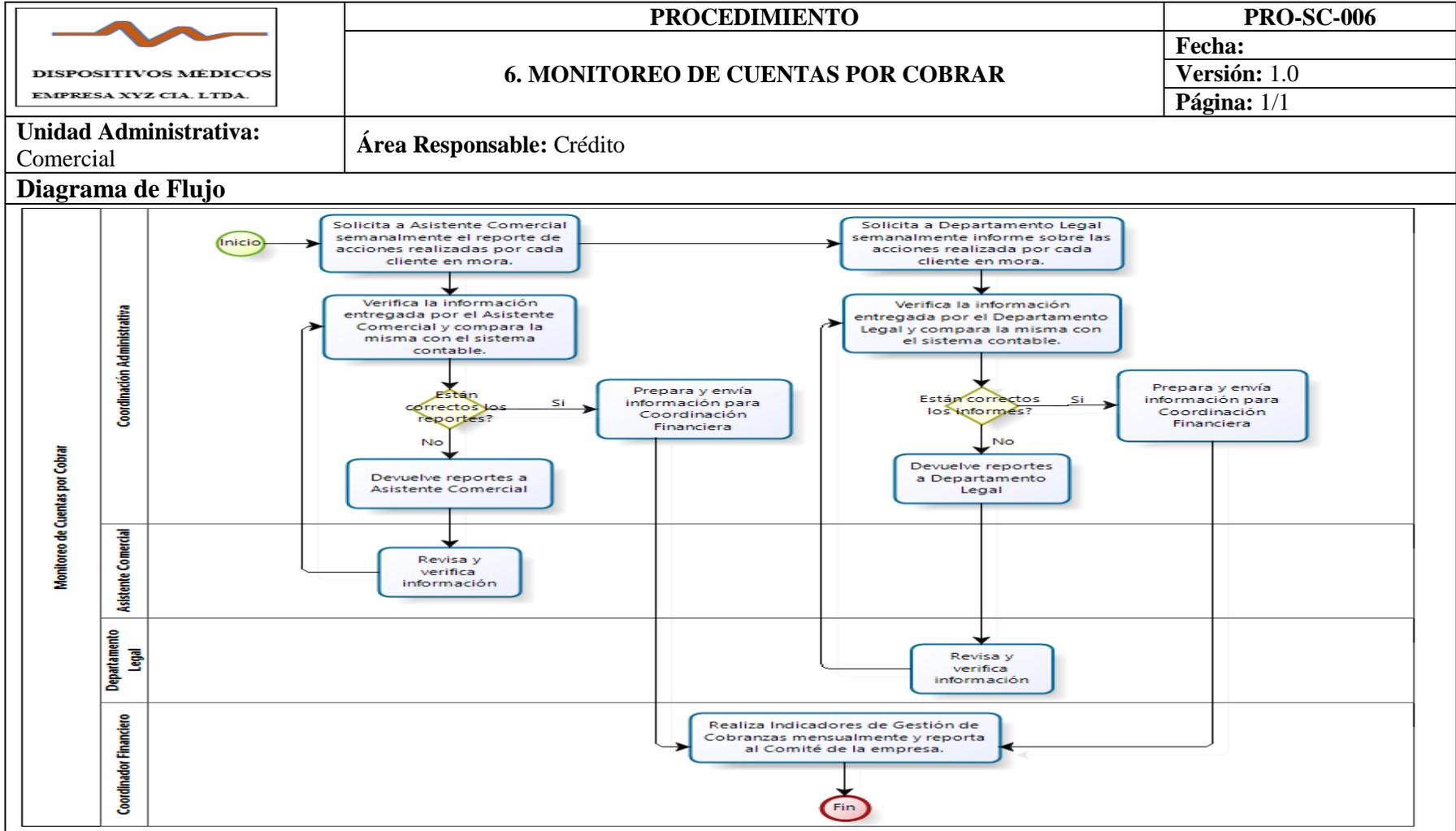
	PROCEDIMIENTO		PRO-SC-005
	5. SEGUIMIENTO DE CUENTAS POR COBRAR		Fecha:
			Versión: 1.0
		Página: 2/2	
Unidad Administrativa: Comercial /Legal		Área Responsable: Crédito / Legal	
Descripción de Actividades:			
Paso	Responsable	Actividad	Documento Referencia
8	Departamento Legal	Si después de realizar la notificación extrajudicial y el cliente no realiza su pago hasta 180 días, se realizará una cobranza prejudicial.	
9	Departamento Legal	Si el cliente a pesar de las medidas no realiza el pago más de 180 días se iniciará una recuperación legal con acción coactiva y castigo.	
Observaciones: Ningún cliente que se encuentre en morosidad podrá demandar un nuevo crédito.			

	PROCEDIMIENTO	PRO-SC-005
	5. SEGUIMIENTO DE CUENTAS POR COBRAR	Fecha:
		Versión: 1.0
Unidad Administrativa: Comercial / Legal	Área Responsable: Crédito / Legal	

Diagrama de Flujo



	PROCEDIMIENTO		PRO-SC-006
	6. MONITOREO DE CUENTAS POR COBRAR		Fecha:
			Versión: 1.0
		Página: 1/1	
Unidad Administrativa: Comercial		Área Responsable: Crédito	
Descripción de Actividades:			
Paso	Responsable	Actividad	Documento Referencia
1	Coordinador Administrativo	Solicita a Asistente Comercial semanalmente el reporte de acciones realizadas por cada cliente en mora.	
2	Coordinador Administrativo	Verifica la información entregada por el Asistente Comercial y compara la misma con el sistema contable.	
3	Coordinador Administrativo	Solicita a Departamento Legal semanalmente informe sobre las acciones realizada por cada cliente en mora.	
4	Coordinador Administrativo	Verifica la información entregada por el Departamento Legal y compara la misma con el sistema contable.	
5	Coordinador Administrativo	Envía reportes de seguimiento y monitoreo a Coordinador Financiero para realizar indicadores de gestión de cobranzas.	
6	Coordinador Financiero	Realiza Indicadores de Gestión de Cobranzas mensualmente y reporta al Comité de la empresa.	
Observaciones:			



3.8. Indicadores de Gestión de Cobranzas

De acuerdo con intiza.com en su publicación “¿Cómo medir la eficiencia en tus Cobranzas?”, indica que existen 4 indicadores para medir la gestión de cobranzas, la cual se detalla a continuación:

3.8.1. Plazo Promedio de Cobranzas (PPC)

Este indicador tiene como finalidad medir el promedio de días que transcurren desde la fecha de emisión de las facturas hasta la fecha en la que el cliente cancela la cuenta por cobrar, el cálculo se lo realiza con la siguiente fórmula:

$$\text{PPC} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar} * \text{Días de año}}{\text{Ventas anuales a crédito}}$$

$$\text{PPC} = \frac{668.455,97 * 360}{1'902.518,17}$$

$$\text{PPC} = 126,49 \text{ días}$$

El análisis de este indicador corresponde a que si el resultado es inferior al plazo que se otorgan a los clientes, la gestión de cobranza es eficiente; pero si es mayor al plazo demuestra que la gestión de cobranza no es la correcta.

Se puede identificar que en la empresa “XYZ” los días promedio superan a los otorgados a los clientes.

3.8.2. Antigüedad Promedio de la Deuda

Este indicador tiene como objetivo medir el promedio de días que han transcurrido desde la fecha de emisión de las facturas, para identificar cuán antigua es la deuda de los clientes, su fórmula es la siguiente:

$$\text{APD} = \frac{(\text{Saldo Inicial de Cuentas por Cobrar} + \text{Saldo Final de Cuentas por Cobrar}) / 2}{\text{Ventas}} * 360$$

$$\text{APD} = \frac{(889.769,95 + 910.944,88) / 2}{2'109.792,46} * 360$$

$$\text{APD} = 153,63$$

El análisis de este indicador corresponde a una eficiente gestión de cobranzas cuando la antigüedad de promedio de la deuda es menor al plazo al que se otorgan a los clientes como crédito (120 días).

Se puede identificar que en la empresa “XYZ”, la antigüedad promedio superan al plazo que se otorgado a los clientes.

3.8.3. Porcentaje de la Deuda Vencida

Este indicador tiene como objetivo medir qué porcentaje de la deuda total de los clientes está vencida. La fórmula para el cálculo es el siguiente:

$$\text{PDV} = \frac{\text{Deuda Vencida de Clientes}}{\text{Total Cuentas por Cobrar}}$$

$$\text{PDV} = \frac{437.932,17}{668.455,97}$$

$$\text{PDV} = 66\%$$

El análisis de este indicador corresponde a que si el resultado es inferior al 3%, la gestión de cobranza es eficiente; pero si supera al 10%, refleja que no se está realizando una gestión de cobranza adecuada.

Se puede identificar que en la empresa “XYZ” el porcentaje de la deuda vencida es mayor al 10%, por lo que la gestión actualmente realizada no es la correcta.

3.8.4. Porcentaje de Clientes Gestionados

Este indicador tiene como objetivo medir el porcentaje de clientes con deuda vencida que se han gestionado hace 30 días o menos; mide el trabajo que realizan los empleados para realizar la gestión de cobranzas.

La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$\text{PCG} = \frac{\text{Clientes Gestionados}}{\text{Total de Clientes a Crédito}}$$

$$\text{PCG} = \frac{31}{53}$$

$$\text{PCG} = 58\%$$

Para realizar este indicador se debe llevar un registro del número de gestión de cobranzas realizado a los clientes por días, dividido para el total de clientes a crédito, su resultado debe ser igual o mayor al 75%.

Se puede identificar que en la empresa XYZ el porcentaje de clientes gestionados es del 58%, comprobando la falta de gestión.

CONCLUSIONES

- La empresa “XYZ” necesita la implementación de un Manual de Procedimientos para la recaudación de cuentas por cobrar, ya que este permite mejorar el análisis de gestión administrativa y financiera y la eficiente recuperación de la cartera y la liquidez de la empresa.
- Las empresas en la actualidad buscan mecanismos para facilitar el pago de sus clientes, y uno de esos es el otorgamiento de crédito; este método, es más llamativo para la demanda y contribuye al aumento de las ventas. Al convertirse en cuentas por cobrar a los clientes se debe adaptar una manera eficiente de gestión de cobro para evitar una amplia cartera vencida.
- En la presente investigación se realizó encuestas al personal del departamento de crédito en donde se identificó, que la empresa “XYZ” no tiene descrito las actividades que debe realizar cada empleado del departamento de Crédito para la gestión de cuentas por cobrar, lo que indica que cada uno trabaja empíricamente y de acuerdo con sus necesidades.
- Con la implementación de un Manual de Procedimientos, se obtiene una fuente de consulta con la normativa correspondiente y descripción de actividades para cada empleado, reduciendo el empleo de recursos

innecesarios, se actualiza las funciones del personal y cada uno conoce su responsabilidad.

- La utilización de diagramas de flujo permite identificar visualmente el orden de los procedimientos descritos en el manual de procedimientos, la persona que es responsable de su ejecución, elimina duplicidad y pérdida de tiempo.
- Con la aplicación de los indicadores de gestión de cobranzas se pudo identificar que la antigüedad de deuda, sus plazos de cobranzas son mayores a los que se otorgan actualmente a sus clientes, la deuda vencida supera el 66% del total de sus cuentas por cobrar, y la gestión con sus clientes es menor al 75%, todo esto conlleva a una ineficiente gestión de cobranzas.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda establecer el Manual de Procedimientos para la recaudación de cuentas por cobrar, que ayuda a conllevar las deficiencias determinadas en la presente investigación; permite establecer responsabilidad en el personal, sus actividades a cumplir, ejecución de actividades, evitar duplicidad de funciones y pérdidas de tiempo y recursos.
- El Manual de Procedimientos para la recaudación de cuentas por cobrar, permitirá tener una mejor gestión de cobranzas, ya que el personal identificará las actividades que deben realizar y en qué tiempos, y los resultados se verán reflejados en el aumento de recaudación de sus cuentas por cobrar.
- Se debe priorizar una comunicación eficiente con el personal de la empresa, que mantenga al mismo informado sobre la normativa implementada, descripción del manual de procedimientos, actualizaciones; para un buen desenvolvimiento de qué deben hacer, cómo y qué es lo que se espera de ellos.

- Se debe capacitar al personal de la empresa sobre el uso del Manual de Procedimientos y la simbología utilizada en los diagramas de flujo para el correcto entendimiento de estos y la ejecución de sus actividades diarias.
- Se recomienda establecer un determinado período la revisión de los indicadores de gestión de cobranzas para medir la eficiencia en la recaudación de cuentas por cobrar realizadas por el personal de la empresa.

REFERENCIAS

- RODRÍGUEZ León, S. A., “Diseño manual de políticas y procedimientos de cobranzas para la empresa Pentamedica S.A.”, 2020, obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/52032>
- SEGURA Herrera, K. M.; URUETA Chiquito J. D., “Evaluación de control interno para la recuperación de cartera Quifatex S.A., 2014”, 2016, obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/10602>
- MITE Pinela, A. M., “Propuesta De Estrategias De Recaudación De Las Cuentas Por Cobrar Para Minimizar Su Incidencia En La Liquidez De La Clínica Guayaquil.”, 2019, obtenido de <http://repositorio.itb.edu.ec/handle/123456789/337>
- LOOR Vera, J. I., “Propuesta De Acciones Para Disminuir Las Cuentas Por Cobrar En La Empresa Landin & Asociados.”, 2019, obtenido de <http://repositorio.itb.edu.ec/handle/123456789/405>
- VALDIVIESO Hidalgo, S. R., “Diseño de procedimientos para la recuperación de la cartera vencida en la empresa Promotores Médicos Latinoamericanos S.A.”, 2017, obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/11723>

- AYALA, Sara; FINO, Guillermo, “Contabilidad Básica General”, libro 1, Corporación Universitaria Republicada, 2015, Bogotá – Colombia, p.99
- OMEÑACA, Jesús, “Contabilidad General”, 14ª Ed., ED. Deusto, 2016, Santiago de Chile - Chile, p.21
- AYALA, Sara; FINO, Guillermo, “Contabilidad Básica General”, libro 1, Corporación Universitaria Republicada, 2015, Bogotá – Colombia, p.126
- GONZÁLEZ, Guillermo, “Contabilidad General”, publicación en internet, 2003, p.50, obtenido de
- https://www.academia.edu/30371604/CONTABILIDAD_GENERAL_Gonzalez_Saavedra_Guillermo
- VIVANCO, María, “Los Manuales”, Revista Científica de la Universidad Cienfuegos, Vol. 9, 2017, Cuba, p.248, obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>
- VIVANCO, María, “Los Manuales”, Revista Científica de la Universidad Cienfuegos, Vol. 9, 2017, Cuba, p.250, obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>
- GONZÁLEZ, Julián; GOMES, Rodrigo, “La Morosidad; Un Acuciante problema Financiero de nuestros días”, publicación en internet, 2008 Zaragoza – España, p.4, obtenido de

- http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xvcongresoaecca/cd/111b.pdf
- VANONI, Banda, “Política de Crédito y Cobranzas”, 2020, Quito-Ecuador, p.2
- DÍAZ, Miguel, “Análisis Contable con un enfoque empresarial”, ED. EUMED, 2012, p. 64
- AYALA, Sara; FINO, Guillermo, “Contabilidad Básica General”, libro 1, Corporación Universitaria Republicada, 2015, Bogotá – Colombia, p.137
- VANONI, Banda, “Política de Crédito y Cobranzas”, 2020, Quito-Ecuador, p.2
- CALDERÓN, Lilia, “El Diseño Metodológico”, Investigación Educativa, 2012, Lima – Perú, p.3, obtenido de https://es.slideshare.net/mares_lili/diseo-metodologico-31197079
- ATAUJE, Tomás, “Universo, Población y Muestra” Investigación Educativa, 2014, p.2, obtenido de <https://es.slideshare.net/TomsCaldern/universo-poblacin-y-muestra>

- ATAUJE, Tomás, “Universo, Población y Muestra” Investigación Educativa, 2014, p.6, obtenido de <https://es.slideshare.net/TomsCaldern/universo-poblacin-y-muestra>
- ICART, María; FUENTELESAZ, Carmen, PULPÓN, Ana, “Elaboración y Presentación de un Proyecto de Investigación y una Tesina”, 1ra Ed. ED. Universidad de Barcelona, 2006, Barcelona – España, p.78
- ABAD, Peter; HUAPAYA, Esther, “Guía para la presentación de gráficos estadísticos”, 1ra. Ed. ED. Centro de Investigación y Desarrollo, 2009, Lima – Perú, p. 13
- HURTADO, Jacqueline, “Metodología de la Investigación”, 4ta Ed., ED. Quirón, 2010, Caracas – Venezuela, p. 325
- GÓMEZ, Guillermo, “Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño”, 1ra. Ed. ED. MCGRAW-HILL, 2002, D.F. – México, p. 125
- VÁSQUEZ, Víctor, “Organización Aplicada”, ED. Arboleda, 2002, Quito – Ecuador, p. 320
- VÁSQUEZ, Víctor, “Organización Aplicada”, ED. Arboleda, 2002, Quito – Ecuador, p. 328

ANEXOS

ANEXO 1 Formato para solicitud de Crédito para Personas Jurídicas

 DISPOSITIVOS MEDICOS EMPRESA XYZ CIA. LTDA.	SOLICITUD DE CRÉDITO COMERCIAL PARA PERSONAS JURÍDICAS		
CODIGO:	4.1.1.1 BV-ADM-PR1-ING-FT1		
VERSION	2	PÁGINA No.	1 de 2
Razón Social	Nombre comercial:		Representante Legal:
Cédula de Identidad, o Pasaporte:	RUC:		
Fecha inicio actividades:	Cargo:	Tiempo de Labora	
Dirección de Trabajo:			
Dirección de empresa:			
Teléfono de oficina:	Teléfono alternativo:	Teléfono Celular:	Fax:
e-mail:		Persona de contacto:	
Responsable de Ventas:		Cobertura de ventas:	
Referencias Bancarias			
Banco y N° cuenta:	Titular:		Contacto:
Banco y N° cuenta:	Titular:		Contacto:
Referencias Comerciales			
Nombre compañía y Dirección; contacto :			Teléfono:
Nombre compañía y Dirección; contacto :			Teléfono:
Nombre compañía y Dirección; contacto :			Teléfono:
PARA USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA			
Nombres del aprobador:		Crédito aprobado:	Monto y Plazo:
Nombres del aprobador		Firmas:	

Adjuntar copias de:

- *Cédula representante legal
- *RUC
- *Nombramiento de representante legal
- *Declaraciones impositivas (2 años)
- *Certificados de estar al día en IESS, SUPERCIAS, SRI.
- *Autorización para acceder al buró de crédito
- *Planilla de servicio básico

Fecha:

Firma (Solicitante):

	SOLICITUD DE CRÉDITO COMERCIAL PARA PERSONAS JURÍDICAS		
	CODIGO:	4.1.1.1 BV-ADM-PR1-ING-FT1	
	VERSION	2	PÁGINA No.

CONDICIONES DE OTORGAMIENTO DE CREDITO

El solicitante de Crédito.....y Empresa “XYZ”. Se someten a las siguientes condiciones:

1. - Con la línea de Crédito autorizada por Empresa “XYZ”. El cliente podrá efectuar compras de los productos que comercializa Empresa “XYZ”, sin otra formalidad que la aceptación de la factura o nota de venta.

2. - Con el objeto de facilitar las actividades comerciales Empresa “XYZ”, concederá al solicitante un cupo de crédito inicial de acuerdo a un análisis normado por Políticas internas y la documentación adjunta que presente el solicitante. Cupo que solo podrá ser extendido por voluntad expresa de Empresa “XYZ”. Cada compra, constituye un acto o negocio jurídico independiente y que la existencia del crédito se justificara por cualquier medio legal.

3. - Para operar bajo el cupo de crédito concedido, el Solicitante, personalmente o a través de sus empleados dependientes que para el efecto y en virtud de este otorgamiento quedan autorizado, formulará la correspondiente nota de pedido, quedando Empresa “XYZ” facultada para el despacho de la mercadería solicitada. El despacho se lo hará siempre que el solicitante se encuentre al día en el pago de sus obligaciones con la empresa.

4. - SE DEJA CONSTANCIA QUE EL CREDITO ESTABLECIDO DEBERÁ SER CANCELADO EN SU TOTALIDAD DENTRO DEL PLAZO OTORGADO, TOMANDO COMO REFERENCIA LA FECHA DE EMISIÓN Y VENCIMIENTO DE LA FACTURA.

5 - Cada negociación se entenderá concluida cuando Empresa “XYZ” emita la correspondiente factura, obligándose el Solicitante al pago de la misma, aun cuando dicha factura no estuviera firmada por aquel. En caso de incumplimiento en el pago, el solicitante reconoce el derecho de Empresa “XYZ” para reclamar el valor de las facturas incluso judicialmente teniendo entonces el solicitante la posibilidad de actuar prueba en contrario porque en principio, todas las facturas, notas de venta o recibos emitidos por Empresa “XYZ” se entienden plenamente aceptadas por el solicitante, aunque no lleve su firma por la imposibilidad física originada en la distancia.

6.- El Solicitante se compromete a pagar a Empresa “XYZ” la totalidad de las facturas recibidas, en la fecha de cancelación estipulada en dichas facturas. Además, se compromete a pagar a Empresa “XYZ” la tasa de interés máxima vigente por mora, en caso de incumplimiento en el pago de dichas facturas.

7.- Expresamente queda acordado que la dirección para el envío de la mercadería, estados de cuenta y/o cualquier documento y comunicación es: PROVINCIA CIUDAD CALLES

Nº TELEFONOS cualquier cambio o modificación se deberá realizar

por escrito a Empresa “XYZ”, sin lo cual seguirá siendo válida para todos los fines, la dirección señalada.

8 - AUTORIZO expresa e irrevocablemente a Empresa "XYZ". que obtenga cuantas veces sean necesarias, de cualquier fuente de información, incluidos los burós de crédito, mi información de riesgos crediticios, de igual forma, Empresa "XYZ", queda expresamente autorizada para que pueda transferir o entregar dicha información a los buros de crédito y/o a la Central de Riesgos si fuere pertinente.

9 - Para el cumplimiento de las obligaciones estipuladas en este instrumento, las partes renuncian fuero y domicilio y se someten a los jueces competentes de la ciudad de Quito, y el trámite verbal sumario ejecutivo, sin perjuicio de que Empresa "XYZ" pueda demandar en el domicilio del deudor y también por la vía penal en caso de haberse producido fraude, estafa o dolo.

10.-En mi calidad de solicitante de Crédito, declaro que los datos consignados y/o suministrados en este documento son correctos y reales, por lo que autorizo a Empresa "XYZ". Verificarlos, igualmente declaro que he leído, conozco y acepto en todas sus partes las condiciones de Otorgamiento de Crédito que consta en esta solicitud y me comprometo a pagar Empresa "XYZ". Bajo las condiciones de venta y plazo que se ha establecido en este documento. Para lo cual firmo el presente documento.

Representante Legal:

Nombre:

Cl:

Firma:

Una vez que sea aprobado el crédito, el mismo se formalizará mediante la firma de una letra de cambio, prenda y/o garantía bancaria.

ANEXO 2 Formato para solicitud de Crédito para Personas Naturales

	SOLICITUD DE CRÉDITO COMERCIAL PARA PERSONAS		
	CODIGO:	4.1.1.1 BV-ADM-PR1-ING-FT2	
	VERSION	2	PÁGINA No.
Nombres:		Apellido Paterno:	
Cédula de Identidad, o Pasaporte:		RUC:	
Lugar de Trabajo:		Cargo:	Tiempo de Laborar:
Dirección de Trabajo:			
Dirección de Domicilio:			
Teléfono de Trabajo:	Teléfono alternativo:	Teléfono Celular:	Fax:
e-mail:		Persona de contacto:	
Responsable de Ventas:		Cobertura de ventas:	
Referencias Bancarias			
Banco y N° cuenta:		Titular:	Contacto:
Banco y N° cuenta:		Titular:	Contacto:
Referencias Comerciales			
Nombre compañía y Dirección; contacto :			Teléfono:
Nombre compañía y Dirección; contacto :			Teléfono:
Registro de Personas Autorizadas a Retirar Mercadería y Firmar Facturas:			
Nombre:	Cédula:	Firma:	
Nombre:	Cédula:	Firma:	
PARA USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA			
Nombres del aprobador:	Crédito aprobado:	Firmas:	Forma de pago: Transferencia
Nombres del aprobador	Monto y Plazo:	Firmas:	Cheque

Adjuntar copias de:

*RUC

*Copia de Cédula

* Planilla de servicio básico, donde se pueda constatar la dirección del RUC.

*Declaraciones de IVA de los 3 últimos meses

*Certificados de estar al día en IESS, SRI.

*Certificados Bancarios y Comerciales

*Letra de Cambio firmada

El Comité de Crédito, analizará toda la documentación, y emitirá un informe donde indica la capacidad de pago del cliente para que la persona autorizada de conceder el crédito, establezca el monto, plazo y la periodicidad del pago.

Fecha:

Firma (Solicitante):



SOLICITUD DE CRÉDITO COMERCIAL PARA PERSONAS			
CODIGO:	4.1.1.1 BV-ADM-PR1-ING-FT2		
VERSION	2	PÁGINA No.	2 de 2

CONVENIO DE OTORGAMIENTO DE CREDITO

El solicitante de Crédito....., y Empresa “XYZ”. Se someten a las siguientes condiciones:

- 1.- Con la línea de Crédito autorizada por Empresa “XYZ”. El cliente podrá efectuar compras de los productos que comercializa BANDA VANONI CIA LTDA, sin otra formalidad que la aceptación de la factura o nota de venta.
- 2.- Con el objeto de facilitar las actividades comerciales Empresa “XYZ”, concederá al solicitante un cupo de crédito inicial durante un periodo de 12 meses, de acuerdo a un análisis normado por Políticas internas y la documentación adjunta que presente el solicitante. Cupo que solo podrá ser extendido por voluntad expresa de Empresa “XYZ”. Cada compra, constituye un acto o negocio jurídico independiente y que la existencia del crédito se justificara por cualquier medio legal.
- 3.- Para operar bajo el cupo de crédito concedido, el Solicitante, personalmente o a través de sus empleados dependientes que para el efecto y en virtud de este otorgamiento quedan autorizado, formulará la correspondiente nota de pedido, quedando Empresa “XYZ” facultada para el despacho de la mercadería solicitada. El despacho se lo hará siempre que el solicitante se encuentre al día en el pago de sus obligaciones con la empresa
- 4.- SE DEJA CONSTANCIA QUE EL CREDITO ESTABLECIDO DEBERÁ SER CANCELADO EN SU TOTALIDAD DENTRO DEL PLAZO OTORGADO, TOMANDO COMO REFERENCIA LA FECHA DE EMISIÓN Y VENCIMIENTO DE LA FACTURA.
- 5.- Cada negociación se entenderá concluida cuando Empresa “XYZ” emita la correspondiente factura, obligándose el Solicitante al pago de la misma, aun cuando dicha factura no estuviera firmada por aquel. En caso de incumplimiento en el pago, el solicitante reconoce el derecho de Empresa “XYZ” para reclamar el valor de las facturas incluso judicialmente teniendo entonces el solicitante la posibilidad de actuar prueba en contrario porque en principio, todas las facturas, notas de venta o recibos emitidos por Empresa “XYZ” se entienden plenamente aceptadas por el solicitante aunque no lleve su firma por la imposibilidad física originada en la distancia.
- 6.- El Solicitante se compromete a pagar a Empresa “XYZ” la totalidad de las facturas recibidas, en la fecha de cancelación estipulada en dichas facturas. Además se compromete a pagar a Empresa “XYZ” la tasa de interés máxima vigente por mora, en caso de incumplimiento en el pago de dichas facturas.
- 7.- Expresamente queda acordado que la dirección para el envío de la mercadería, estados de cuenta y/o cualquier documento y comunicación es:
 CIUDAD.....PROVINCIACALLES
 N°..... TELEFONOS..... cualquier cambio o

modificación se deberá realizar por escrito a Empresa “XYZ”, sin lo cual seguirá siendo válida para todos los fines, la dirección señalada.

8.- AUTORIZO expresa e irrevocablemente a Empresa “XYZ”. que obtenga cuantas veces sean necesarias, de cualquier fuente de información, incluidos los burós de crédito, mi información de riesgos crediticios, de igual forma, Empresa “XYZ”, queda expresamente autorizada para que pueda transferir o entregar dicha información a los buros de crédito y/o a la Central de Riesgos si fuere pertinente.

9.- Para el cumplimiento de las obligaciones estipuladas en este instrumento, las partes renuncian fuero y domicilio y se someten a los jueces competentes de la ciudad de Quito, y el trámite verbal sumario ejecutivo, sin perjuicio de que Empresa “XYZ” pueda demandar en el domicilio del deudor y también por la vía penal en caso de haberse producido fraude, estafa o dolo.

10.- En mi calidad de solicitante de Crédito, declaro que los datos consignados y/o suministrados en este documento son correctos y reales, por lo que autorizo a Empresa “XYZ”. Verificarlos, igualmente declaro que he leído, conozco y acepto en todas sus partes las condiciones de Otorgamiento de Crédito que consta en esta solicitud y me comprometo a pagar Empresa “XYZ”. Bajo las condiciones de venta y plazo que se ha establecido en este documento. Para lo cual firmo el presente documento.

Nombre:.....

Cl:.....

Firma:

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Encuesta realizada al personal de la empresa XYZ

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA "XYZ"

Datos Generales

Nombre: Nadia Mena

Cargo: Cosordinadora General

1. ¿Existe un Manual de Procedimientos para la recaudación de Cuentas por Cobrar en la empresa?

Si ()

No (X)

Observaciones:.....

.....

.....

2. ¿Aplica en sus funciones diarias la Política de Crédito y Cobranza?

Si (X)

No ()

Observaciones:.....

.....

.....

3. ¿Cree que existe duplicidad de funciones?

Si (X)

No ()

Observaciones:.....

.....

4. ¿Existe cadena de mando dentro de su unidad de trabajo?

Si

No

Observaciones:.....

.....

.....

5. ¿Se realiza un análisis previo para el otorgamiento de créditos?

Si

No

Observaciones:.....

.....

.....

6. ¿Considera que se cumplen con los requisitos para conceder los créditos?

Si

No

Observaciones:.....

.....

.....

7. ¿Cree que la gestión de cobranzas es eficiente?

Si

No

Observaciones:.....

8. ¿Considera que los tiempos otorgados para la recuperación de cartera son los adecuados?

Si ()

No (✓)

Observaciones:.....

.....

.....

9. ¿Existe alguna sanción en el caso de no recuperación de cartera en el tiempo establecido?

Si ()

No (✓)

Si la respuesta es Sí, por favor indique la sanción:.....

10. A su percepción, describa que actividades deben cambiar, eliminar o aumentar para mejorar la recaudación de cuentas por cobrar.

- Mejorar y sistematizar la gestión de cobranzas.
- Queeres tener asignado los cuentas con un mejor seguimiento p' q' los días de recuperación se acortar.

Entrevista realizada al personal de cobranzas de la empresa XYZ

Datos Generales

Nombre: Christian Pérez

Cargo: Asesor Comercial

1. Indique paso a paso las actividades que efectúa al realizar una venta

Venta Distribuidor

- Acercamiento con cliente
- Presentación del producto
- Pedido
- Se solicita la facturación
- Cliente retira el producto de la bodega y entrega cheque o transferencia

Venta Hospital

- Acercamiento con cada unidad del Hospital, para buscar necesidad de cada área de acuerdo a los productos que se comercializa.
- Presentación de proforma tanto para IC como para Proceso de subasta
- Si se es adjudicado se procede con los trámites correspondientes para la entrega.
- Después se realiza seguimiento de cobro.

2. ¿Usted es quien ingresa al sistema contable las ventas realizadas?

No, son las asistentes comerciales quienes realizan esta actividad.

3. Indique paso a paso las actividades que efectúa al realizar un cobro

En lo personal cuando se realiza la venta se ha procedido de la siguiente manera:

- Se envía una nota de pedido, para que conozcan el precio y procedan con la transferencia para proceder con la facturación.
- La otra el cliente solicita que se realice el cobro contra entrega. Se emite la factura, se lleva el producto y se procede con el cobro en efectivo o cheque.

4. ¿Usted es quien ingresa al sistema contable los cobros realizados?

No, son las asistentes comerciales quienes realizan esta actividad.

5. ¿Tiene establecido itinerarios de venta y de cobro?

No, porque se realiza gestión solamente cuando hay cobros pendientes en hospitales o si hay algún cheque protestado.

6. ¿Cuáles son los requisitos solicitados para otorgar un crédito?

Existe un formato proporcionado por contabilidad, donde constan los requisitos que se les hace llenar a los clientes y existe un comité quien concede los mismos.

7. ¿Qué documentos contables utiliza en sus ventas y cobros?

Solamente la factura

8. ¿Se lleva un control de secuenciales?

No, disponemos

9. ¿Debe reportar a alguien los cobros que realiza?

A mi jefe directo. Jefe ventas

10. ¿Con qué periodicidad debe entregar informes de las cuentas por cobrar?

Cada quince días se revisa los clientes que tienen facturas pendientes y se procede con los respectivos trámites de cobro.

11. ¿Tiene un control de las cuentas pendientes de cobro?

Si, se maneja y se tiene control con las asistentes comerciales

12. Si la pregunta es Sí, ¿Cómo realiza el control?

Las asistentes comerciales nos envían un reporte cada 15 días de las facturas pendientes de cobro.

13. ¿Qué acciones realiza si su cliente no cancela sus cuentas pendientes en el tiempo correspondiente?

Distribuidores

- Se mantiene conversaciones para que procedan con el pago
- Se solicita emitan cheques con nuevas fechas, previa autorización del área financiera. Se envía correo solicitando aprobación.

Hospitales

- Se envía cartas solicitando pago de las facturas pendientes
- Se habla con los administradores de contrato
- También se realiza visitas semanales

Entrevista realizada al Coordinador de cobranzas de la empresa XYZ

Datos Generales

Nombre: Susana Conforme

Cargo: Coordinadora de Venta

1. ¿Qué controles existe en las ventas y cobros realizados por el personal de cobranzas?

Llamadas telefónicas, verificación en el sistema

2. ¿Cómo se lleva el control de las cuentas por cobrar?

El Contador envía el reporte de cuentas por cobrar en Excel

3. ¿Con que periodicidad se realiza el control?

Todas las semanas el contador envía un reporte de Cuentas por Cobrar

4. ¿Cómo verifican el cumplimiento de solicitud de requisitos solicitados para otorgar un crédito?

Con un formulario de requerimientos, donde solicitan:

Adjuntar copias de:

- Cédula representante legal
- RUC
- Nombramiento de representante legal
- Declaraciones impositivas (2 años)

- Certificados de estar al día en IESS, SUPERCIAS, SRI.
- Autorización para acceder al buró de crédito
- Planilla de servicio básico

5. ¿Qué tiempo de crédito otorgan a los clientes o si el tiempo otorgan en base a los montos?

15, 30, 60 y 90 días, luego de haber realizado 3 compras de contado, en montos mayores de \$5000 aprueba la Gerencia

6. ¿Cuál es el porcentaje de las cuentas incobrables?

Esta información me envió por correo.

7. ¿Qué seguimiento realiza a las cuentas por cobrar?

Una reunión quincenal con los reportes de Cuentas por cobrar se mantiene con asesores comerciales y el Coordinador de Administrativo

8. ¿Qué seguimiento realiza a las cuentas por incobrables?

Se envía una empresa de cobranza externa

9. ¿Qué acciones realiza si los clientes no cancelan sus cuentas pendientes en el tiempo correspondiente?

Se realiza reuniones con los clientes para llegar acuerdos de pago, si no hay respuesta se envía a una empresa de cobranza externa

10. ¿La gestión de cobranzas es eficiente y por qué?

No, ya que no existe un seguimiento de las mismas, no existe una persona encargada y los asesores comerciales no realizan la presión necesaria.

11. ¿Los tiempos otorgados para la recuperación de cartera es el adecuado y por qué?

En la parte privada si, sin embargo, ciertos clientes se toman más tiempo de lo establecido, y en la parte pública se toman más tiempo.