



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

**VIII SEMINARIO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CPA.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

**TEMA:**

**“GESTIÓN DE COBRANZAS Y SU INCIDENCIA EN LA LIQUIDEZ DE  
LA COMPAÑÍA CENTRO MARCAS EN EL PERIODO OCTUBRE 2009 A  
MARZO 2010”**

**Autor: Guerrero Villacís César Rodrigo**

**Tutor: Dra. Pilar Guevara**

**AMBATO – ECUADOR**

**2011**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, PILAR DEL ROCÍO GUEVARA UVIDIA, con CI # 180168973-6 en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema: **“GESTIÓN DE COBRANZAS Y SU INCIDENCIA EN LA LIQUIDEZ DE LA COMPAÑÍA CENTRO MARCASEN EL PERIODO OCTUBRE 2009 A MARZO 2010,”** desarrollado por César Rodrigo Guerrero Villacís, estudiante del VIII Seminario de Graduación de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad Seminarios de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificador designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 4 de Agosto del 2011

EL TUTOR

.....  
Nombre del tutor

## AUTORÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Yo, César Rodrigo Guerrero Villacís , con C.I. # 180195583-0, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: **“GESTIÓN DE COBRANZAS Y SU INCIDENCIA EN LA LIQUIDEZ DE LA COMPAÑÍA CENTRO MARCAS EN EL PERIODO OCTUBRE 2009 A MARZO 2010”**, como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este Trabajo de Graduación.

Ambato, 4 de Agosto del 2011

AUTOR

.....

César Rodrigo Guerrero Villacís

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: **“GESTIÓN DE COBRANZAS Y SU INCIDENCIA EN LA LIQUIDEZ DE LA COMPAÑÍA CENTRO MARCAS EN EL PERIODO OCTUBRE 2009 A MARZO 2010”**, elaborado por César Rodrigo Guerrero Villacís, estudiante del VIII Seminario de Graduación, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 13 de Octubre del 2011

Para constancia firma

.....  
Dr. Elvis Vásquez  
PROFESOR CALIFICADOR

.....  
Dr. César Mayorga  
PROFESOR CALIFICADOR

.....  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

## **DEDICATORIA**

A mi esposa. A mis hijos y a toda mi familia que me apoyaron durante mis estudios, a Dios porque es la guía diaria en mi vida, les dedico este trabajo.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi gratitud a todos los profesores que con paciencia y dedicación compartieron sus conocimientos, y permitieron concluir con éxito el presente trabajo

A La Universidad Técnica de Ambato, por haberme dado la oportunidad de volver a las aulas de clases, abriendo las puertas a la carrera Semipresencial.

## ÍNDICE GENERAL

TEMA: .....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR .....	ii
AUTORÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS .....	xii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO .....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I .....	4
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	4
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.2.2. Contextualización .....	4
1.2.1.1 Contexto macro .....	4
1.2.1.2. Contexto meso .....	7
1.2.1.3. Contexto micro .....	8
1.2.2 Análisis Crítico .....	11
1.2.2.1. Árbol de problemas .....	11
1.2.2.2. Relación causa-efecto.....	12
1.2.3. Prognosis.....	13
1.2.4 Formulación del problema .....	14
1.2.4.1 Variable Independiente.....	14
1.2.4.2 Variable Dependiente.....	14
1.2.5. Preguntas directrices.....	14
1.2.6. Delimitación.....	15
1.3. JUSTIFICACIÓN .....	15

1.4. OBJETIVOS .....	17
1.4.1. Objetivo General.....	17
1.4.2. Objetivos Específicos .....	17
CAPÍTULO II .....	19
2. MARCO TEÓRICO .....	19
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	19
2.2. FUNDAMENTACIONES.....	21
2.2.1. Fundamentación filosófica .....	21
2.2.2. Fundamentación Legal.....	23
2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....	25
2.3.1. Gráficos de inclusión interrelacionados.....	26
2.3.2. Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema.....	29
2.3.2.1. Marco conceptual variable independiente .....	29
2.3.2.1.1 Gestión de Cobro.....	29
2.3.2.1.2 Gestión Contable Financiera .....	30
2.3.2.1.3 Control Contable.....	31
2.3.2.2. Presupuestos .....	37
2.3.2.2.3 Índices Financieros. ....	39
2.3.2.2.4 Indicadores de Gestión.....	41
2.4 HIPÓTESIS .....	49
2.4.1 Elementos de la hipótesis .....	49
CAPÍTULO III .....	50
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
3.1 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN .....	50
3.1.1 Investigación de campo.....	50
3.1.2 Investigación bibliográfica-documental.....	51
3.2 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	52
3.2.1 Investigación asociación de variables (correlacional) .....	52
3.2.2 Investigación explicativa.....	53
3.3.2. Muestra.....	54
3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	59
3.4.1. Operacionalización de la variable independiente .....	59



3.4.2. Operacionalización de la variable dependiente.....	60
3.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	61
3.5.1 Plan de recolección de información .....	61
3.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS.....	64
3.6.1 Plan de procesamiento de información .....	64
CAPÍTULO IV.....	66
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	66
4.1/4.2 Análisis e Interpretación de resultados. ....	66
4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	82
4.3.1 Planteamiento de la hipótesis nula y alternativa .....	85
4.3.2 Determinación del Nivel de Significancia ( $\alpha$ ) .....	86
4.3.3 Fórmula.....	88
4.3.4 Gráfico de la Verificación de la Hipótesis.....	88
4.3.5. Conclusión. ....	88
CAPÍTULO V.....	89
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	89
5.1 CONCLUSIONES.....	89
5.2 RECOMENDACIONES.....	90
CAPITULO VI.....	93
6. PROPUESTA.....	93
6.1 Datos informativos.....	93
6.1.1. Título.....	93
6.1.2. Institución ejecutora .....	93
6.1.3. Beneficiario.....	93
6.1.4. Ubicación.....	94
6.1.5. Tiempo estimado para la ejecución. ....	94
6.1.6. Equipo técnico responsable. ....	94
6.1.7 Costo .....	95
6.2 ANTECEDENTES .....	95
6.3. JUSTIFICACIÓN. ....	97
6.4. OBJETIVOS .....	98
6.4.1 Objetivo General.....	98
6.4.2 Objetivos Específicos .....	98

6.5	Análisis de factibilidad .....	99
6.5.1	Socio Cultural.....	99
6.5.2	Tecnológica .....	99
6.5.3	Organizacional.....	99
6.5.4	Ambiental.....	100
6.5.5	Económico – Financiero.....	100
6.5.6	Legal.....	100
6.6.	FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA .....	101
6.6.1	Control Interno .....	101
6.6.3	Componentes del módulo de Control Interno .....	102
6.6.4	Indicadores.....	104
6.6.4.1	Indicadores de Gestión .....	105
6.7	METODOLOGÍA.....	106
6.7.1	Modelo Operativo .....	106
6.7.1.1	Plan de Acción.....	108
6.7.2	PRIMERA FASE.....	109
6.7.2.1	Valores Presupuestados y Recaudados.....	109
6.7.2.2	Procesos gráficos actuales .....	111
6.7.2.2.1	Proceso gráfico de comercialización (Venta).....	112
6.7.2.2.2	Proceso gráfico recuperación de cartera (Actual) .....	113
6.7.3	SEGUNDA FASE .....	115
6.7.3.1	Procesos gráficos rediseñados.....	116
6.7.3.1.1	Proceso gráfico de recuperación de cartera .....	117
6.7.3.1.2	Reestructuración de Procesos .....	118
6.7.3.2.	Descripción del proceso para la gestión de ventas y Cobranzas .....	122
6.7.3.3	Definición del indicador de gestión que evalué el cumplimiento del presupuesto .....	123
6.7.3.3.1	Descripción del proceso para la gestión de ventas y cobranzas.....	124
6.7.3.3.2	Proceso descriptivo para implantar indicadores.....	126
6.7.3.4	Creación del indicador de gestión que evalué el recurso humano... ..	128
6.7.3.5	Creación del indicador de gestión de estructura financiera.....	129
6.7.3.6	Creación del indicador de gestión de servicio al cliente. ....	130
6.7.4	TERCERA FASE.....	131

6.7.4.1 Indicadores de Gestión: .....	131
6.7.4.2 Creación del indicador de gestión que evalué el recurso humano .....	132
6.7.4.3 Creación del indicador de gestión de estructura financiera .....	133
6.8 ADMINISTRACIÓN .....	135
6.8.1 Organigrama Estructural de la compañía.....	136
6.8.2 Organigrama Funcional.....	137
6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	138
BIBLIOGRAFÍA.....	139
ANEXOS.....	141

## ÍNDICE DE CUADROS

CONTENIDO	PÁGINA
1 Árbol del Problema	11
2 Operacionalización V. Dependiente	59
3 Operacionalización Variable Independiente	60
4 Plan de Acción	108
5 Descripción del proceso para la gestión de ventas/cobros	122
6 Tipo de indicadores	125
7 Proceso. Descriptivo para implementar indicadores	126
8 Plan de evaluación de la propuesta	138

## ÍNDICE DE TABLAS

1 Detalle de la Población	54
2 Determinación Cuota de Muestreo	58
3 Preguntas Básicas	61
4 Método para recopilar información	63
5 Frecuencia de visita	67
6 Entrega de recibos	68
7 Tiempo de crédito	69
8 Conformidad con el saldo	70
9 Puede demostrar	71
10 Nivel de efectivo	72
11 Descuento en saldos	73
12 Cubre presupuesto	74
13 Persona encargada de dinero	75
14 Verifican Valores	76
15 Créditos bancarios	77
16 Depósitos	78
17 Clientes cumplidos	79

18	Mal uso del dinero	80
19	Se acepta cheques de terceros	81
20	Frecuencia observada clientes	83
21	Frecuencia observada personal	84
22	Frecuencia observada de dos encuestas	84
23	Frecuencia esperada y tabla de contingencia	85
24	Costo de la propuesta	95
25	Valores recaudados y presupuestados	110
26	Valores erróneos en saldos según el sistema	110
27	Presupuesto año 2010	127
28	Referencial, cumplimiento de presupuestos	132
29	Referencial Venta- Trabajadores	133
30	Referencial, facturación – recaudación	134
31	Referencial, pedidos no despachados – total pedidos	134
32	Referencial, satisfacción del cliente	135

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

1	Superordinación de variables	26
2	Subordinación Conceptual	27
3	Subordinación Conceptual Variable dependiente	28
4	Frecuencia de visita	67
5	Entrega de recibos	68
6	Tiempo de crédito	69
7	Conformidad con el saldo	70
8	Puede demostrar	71
9	Nivel de efectivo	72
10	Descuento en saldos	73
11	Cubre presupuesto	74
12	Persona encargada de dinero	75
13	Verifican Valores	76

14	Créditos bancarios	77
15	Depósitos	78
16	Clientes cumplidos	79
17	Mal uso del dinero	80
18	Se acepta cheques de terceros	81
19	Verificación de la Hipótesis	88
20	Flujogramas, venta de mercaderías	112
21	Flujogramas, cobro de mercaderías	113
22	Flujogramas, venta de mercaderías reestructurado	116
23	Flujogramas, cobro de mercaderías reestructurado	117
24	Organigrama estructural	136
25	Organigrama Funcional	137

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Encuestas, clientes de la Cía. Centros Marcas
Anexo 2	Encuestas, directivos y personal administrativo
Anexo 3	Valores Percentiles para distribución de Chi cuadrado

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se fundamenta en una investigación, que es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social. o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos, con la utilización de técnicas de investigación como es la encuesta, dirigida a los administradores y a los clientes de la compañía.

Entre la investigación y la acción existe una interacción permanente. La acción es fuente de conocimiento y la investigación se constituye en una acción transformadora, una gestión de cobranzas, para que sea efectiva, debe tomar en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno del negocio. Estos aspectos producen información que debe ser bien administrada y rápidamente canalizada para producir efectividad en cada gestión que se emprende.

Luego se tabuló los resultados de las preguntas, y mediante la aplicación del Chi cuadrado se pudo comprobar la hipótesis, aceptándose la hipótesis alternativa.

Se determinó que la gestión de cobranzas tiene mucha responsabilidad en la crisis de liquidez que la compañía atraviesa.

Al analizar cada una de las respuestas a la encuesta se pudo ver que la carencia de un sistema de control interno, sumado a una falta de políticas claras para la venta y recaudación, el mal uso de los recursos y la toma de decisiones erróneas y extemporáneas, casi causa la quiebra de la compañía.

Este es un proyecto que tiene como propósito poner en práctica todos los conocimientos que hasta el momento he adquirido, plasmándolos en este documento de investigación y análisis, tratando la realidad problemática de la empresa, para corregir errores y actuales y prevenir otros en el futuro.

## INTRODUCCIÓN

Centro Marcas es una empresa que en último trimestre del 2009 y primer trimestre del 2010 sufre de una falta de liquidez, ocasionada por un manejo erróneo de su departamento de cobranzas, en el presente trabajo se evalúa el grado de influencia del control interno sobre la gestión de cobros y el destino de los recursos recaudados, determinar las principales causas para la iliquidez que sufre la compañía, implementar un sistema de control interno en el departamento de cobranzas con el fin de corregir y minimizar el riesgo en lo que a la liquidez de la empresa se refiere.

Que es un sistema de control interno? es controlar, es ejercer una mirada inteligente sobre la gestión, con el fin de mejorarla, favoreciendo la corrección de desvíos y detectando anomalías, efectuado por los niveles directivos de la organización y el resto del personal, diseñado con el objeto de garantizar razonablemente una eficiencia en las operaciones, confiar en la información financiera, cumplir con las leyes o reglamentos.

La utilización de indicadores, permite ir monitoreando los cambios, sus beneficios y sus alcances, sus ventajas y desventajas, para tomar decisiones correctas y a tiempo.

Con la implementación del control interno se disminuye muchos problemas y complicaciones, el manejo de cobranzas es muy delicado y tiene que estar



siempre bajo un control exhaustivo, que no permita un manejo erróneo y peor aún desvió de los recursos económicos recaudados.

Se busca mejorar la administración y la condición de la Compañía, además de ofrecer un servicio de mejor calidad a nuestros clientes y no permitir que la competencia intente tomar nuestro mercado por errores propios.

Este trabajo de investigación está conformado por seis capítulos. .

**Capítulo I.- El Problema de Investigación:** Tema de investigación, planteamiento del problema, contextualización maso, meso y micro; árbol de problemas con sus causas y efectos; prognosis; formulación, interrogantes de la investigación, unidades de observación, justificación, objetivos, generales y específicos; todos estos aspectos se hallan detallados y argumentados.

**Capítulo II.- Marco Teórico:** Teorías que fundamentan la investigación, antecedentes, es decir en qué investigaciones se apoyan; fundamentación filosófica, fundamentación legal, es decir leyes o normas que respaldan; qué categorías sustentan la investigación, gráficos, hipótesis y los elementos o variables de la hipótesis.

**Capítulo III.- Marco Metodológico:** Cómo y con qué se va a investigar, puntualiza las técnicas empleadas, modalidades, tipos de investigación, métodos en donde se precisan la certeza del procesamiento de datos, aquí

se define la población y muestra con la cual se va a trabajar, operacionalización, recolección y procesamiento de la información

Capítulo IV.- **Análisis de Resultados:** Se presentan todos los resultados obtenidos de la encuesta, que fue aplicada a través de cuestionarios, a la población interna y externa de la compañía.

Luego se planteó la hipótesis y se la comprobó utilizando el método del Chi cuadrado, aceptándose la hipótesis alternativa.

Capitulo V.- **Conclusiones y Recomendaciones:** De los resultados de la encuesta se determina claramente las deficiencias y los errores, proponiendo o recomendando una posible solución.

Capítulo VI.- **La Propuesta:** En este capítulo se resume toda la información que se refiere a la solución que se propone dar al problema que tiene la empresa, aplicar indicadores que nos ayuden a medir los cambios planteados y los resultados obtenidos.

La forma como se va a desarrollar la implementación de un control y los beneficios que tendrá la compañía al aplicar los correctivos.

## **CAPITULO I**

### **1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión de cobranzas y su incidencia en la liquidez de la Cía. Centro Marcas en el periodo Octubre 2009 a Marzo 2010.

#### **1.2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.2.2. Contextualización**

###### **1.2.1.1 Contexto macro**

En la actualidad el Ecuador está trabajando y generando recursos con la misma tecnología que se trabaja en países más y mejor desarrollados, se emplea controles de calidad, control interno, se aplican normas internacionales, etc. Además se sabe que una compañía debe permanecer vigilante, y estar permanentemente rastreando los cambios que se producen

en su entorno. El control interno en sí mismo es un sistema de comunicación que debe ser alimentado continuamente, que posibilite la rectificación oportuna de conductas o decisiones inadecuadas para la consecución de los objetivos propuestos. Es decir, que el control interno para poder cumplir adecuadamente con su cometido, debe ser idóneo y oportuno

En nuestro país existen grandes empresas que se dedican a la distribución de bebidas alcohólicas y algunos incluso a la importación y distribución de licores como son Liquors, Juan Eljuri, Cordovez, Ortiz y Jácome, entre otras que pueden ser consideradas como un ejemplo por su forma de trabajar, por los diferentes métodos de control interno que aplican con un seguimiento a la recuperación de cartera, en la actualidad todas las empresas que se dedican a estas actividades, están atravesando por problemas graves por las leyes que restringen el comercio y venta de los licores, con restricciones en los horarios de venta y disminución del tiempo de crédito, la confianza del consumidor, la tasa de inflación, estabilidad riesgo político, aranceles de importación, impuestos, restricciones a la importación, son factores que influyen en el desarrollo y crecimiento de las empresas.

La estabilidad en la oferta del trabajo, la tasa de desempleo, cantidad, calidad, precio, plazos de entrega, etc. marcarían las actividades de las empresas y podrían afectar el futuro si no ponemos mucha atención en lo que está sucediendo en nuestro país.

La corrupción y la utilización de fondos que no son propios, merecen un trato especial en el desenvolvimiento de las actividades en la sociedad actual, que

ha obligado a implementar medidas de seguridad en el control interno que cada empresa debe tener para evitar problemas futuros.

Muchas empresas a nivel nacional, por fallas en el control interno sobre la gestión de cobranzas, han visto morir sus sueños y como sus empresas se derrumban al no poder cubrir sus deudas por falta de liquidez, a pesar que en libros eran empresas que generaban réditos económicos a sus accionistas.

El manejo de la economía en la actualidad ha incrementado el riesgo que las empresas tienen al refinanciar sus deudas, haciendo que la liquidez de las compañías cobre mayor relevancia a la hora de evaluar si pueden o no enfrentar su compromiso de deuda especialmente en el corto plazo.

La gestión financiera de cobranzas es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización de una actividad económica y el manejo racional del dinero, desarrollando actividades que nos permitan generar recursos o ingresos y la eficiencia y eficacia en el control de esos recursos.

Un análisis macro, generalmente se refiere a datos macroeconómicos pero también se debe hacer referencia al consumidor, a la competencia, innovaciones del producto, y el entorno de la compañía, no se debe descuidar lo que sucede alrededor de nuestra empresa, debemos innovarnos y cambiar de acuerdo a la tendencia del mercado.

### **1.2.1.2. Contexto meso**

Todas las compañías nuevas o pequeñas que se dedican a la distribución de licores en la zona central del país y específicamente en nuestra provincia, tienen sus primeros retos al competir con otras empresas que tienen ya algunos años en el mercado, con mejor y mayor infraestructura, que comercializan productos muy similares a los nuestros, que en algunos casos son de menor precio y de una calidad similar.

Es aquí donde deben preocuparse de las disposiciones legales locales que pueden dificultar el diario trabajo de la empresa, ordenanzas municipales, permisos de funcionamientos, etc.

Las empresas se verán en la necesidad de mejorar, ya que no querrán que les suceda como a empresas similares que al no contar con sistemas de control interno y con un eficiente seguimiento a los destinos de las recaudaciones, llegaron a atravesar terribles problemas de iliquidez, en algunos casos se vieron en la necesidad de vender el patrimonio de los dueños para salvar las empresas y en otros casos sucedió el cierre definitivo de dichos negocios.

Dentro de la provincia de Tungurahua existe un gran número de empresas que sufren o adolecen de este problema, independiente de la actividad a la que se dedican.

### **1.2.1.3. Contexto micro**

Centro Marcas es una empresa nueva, que se dedica a la comercialización de licores extranjeros, que nace como una necesidad de corregir problemas de precios en el mercado, razón por la cual se une a los cinco subdistribuidores y se conforma una nueva compañía, que cubrirá toda la zona central del país.

El entorno de la Empresa lo evaluaremos a través de distintos factores que generan influencias sobre la Empresa, estos factores son: Los proveedores quienes negocian la subida de sus precios, la competencia directa donde se mide la intensidad de la rivalidad del sector comercial, los clientes quienes buscan la baja de los precios, y es lo colateral, es el entorno inmediato, que se encuentra en los alrededores de los departamentos de la empresa.

Hacer un control interno a todos sus departamentos especialmente al de ventas y al departamento financiero que son los motores de la empresa para que toda ella trabaje de cara al mercado, seguir con la cadena de valor hasta el consumidor final.

Un mínimo descuido y las consecuencias empiezan a golpear duro a la actividad, a más de eso las restricciones en la importaciones provocan que el plazo que tenían de crédito disminuya notoriamente, sin que puedan hacer lo mismo con sus clientes, lo que acarrea una disminución en nuestros volúmenes de venta, y dificultad en los cobros, además distribuidores de otras zonas o ciudades (Guayaquil, Santo Domingo) del mismo producto empiezan a invadir nuestra zona, ofreciendo la mercadería a menor precio para poder cumplir con los volúmenes mínimos requeridos por el importador,

lo que agudiza más el problema, que es compartido con otras empresas de la ciudad, ya que al conversar con otros propietarios de distribuidoras similares a la Cía. Centro Marcas se pudo notar que el 60% sufrían de problemas graves de liquidez dentro de sus empresas, ocasionados por una falta de control interno en unos casos y por ausencia total de control interno en otros casos.

La compañía cuenta con un solo proveedor el mismo que facilitó la logística para la formación de esta sociedad, en un principio fue algo positivo y muy útil, pero luego se convirtió en el cinturón de fuerza que no permitía que la empresa busque otros productos que aseguren efectividad en las visitas realizadas por sus vendedores ya que no se autorizó que vendan otras marcas de productos no afines a sus líneas y peor aún de productos similares a los que manejaban.

El control interno debe ir aplicado a salvaguardar los bienes de la empresa, sobre el mal uso, despilfarro o acto ilegal. Es de responsabilidad de todos los miembros que ahí trabajan y ellos deben estar muy bien informados sobre sus obligaciones y sus límites de autoridad, para que el eficiente control interno, ayude a cumplir con las metas trazadas, disminuyendo riesgos, monitoreando las actividades, que exista un buen sistema de información.

El departamento de cobranzas y en especial la sección de cobros deben y tienen que estar bien organizados, con reglas claras, mecanismos y procedimientos bien diseñados que no den oportunidad a que las personas no cumplan con lo establecido y pueda originar luego problemas graves en el manejo de los recursos de la compañía, hay que prevenir para luego no

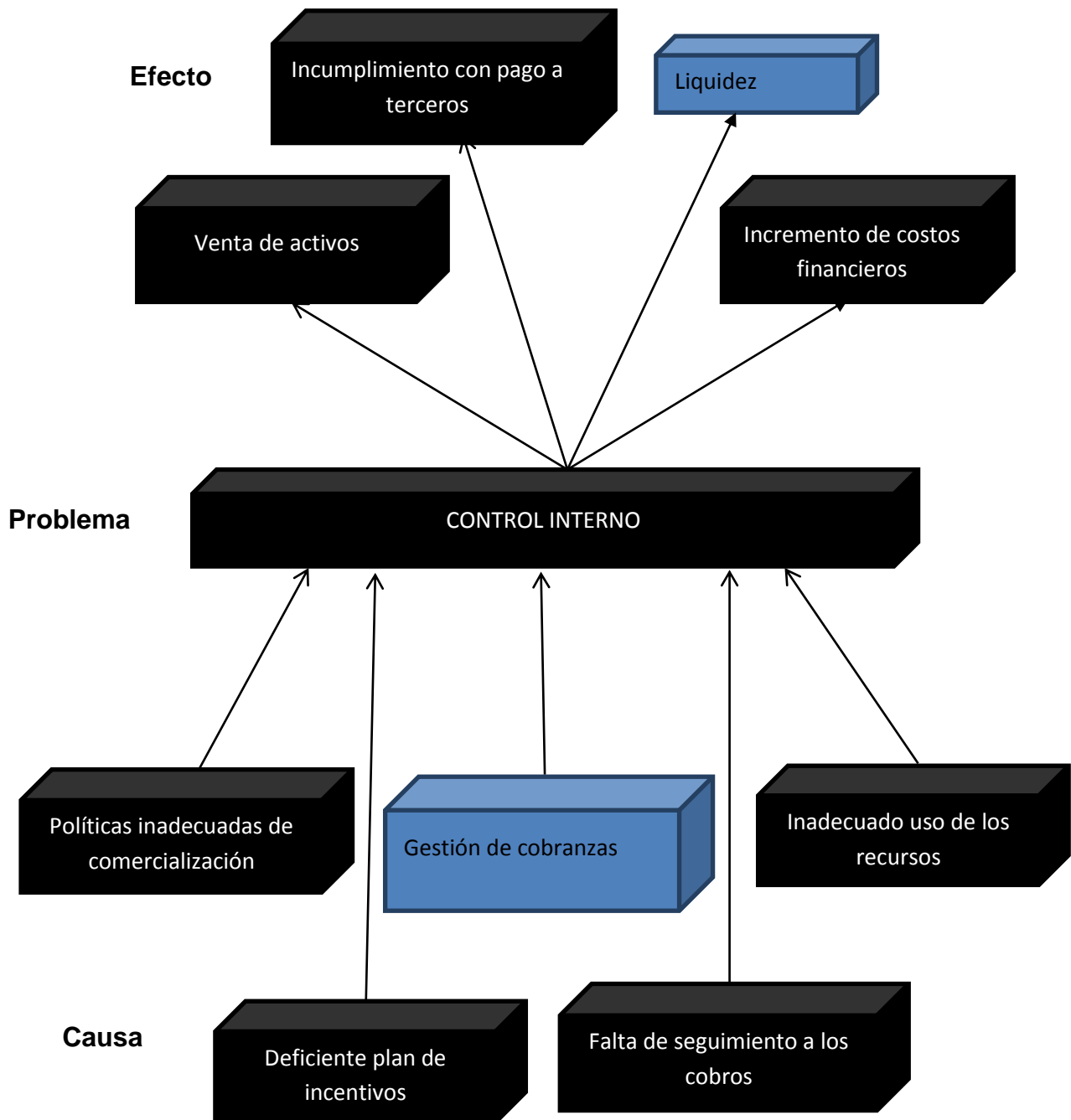


tener que lamentar pérdidas o faltantes, ya que en el manejo de dinero se debe ser muy celosos.

El control interno con la gestión de cobranzas y la liquidez dentro de cualquier negocio se relacionan directamente, y deben estar claramente fijadas políticas, reglas o normas que no permitan cometer errores, y muchas veces con claro conocimiento del mismo, con el objetivo de beneficiarse una o más personas de dineros ajenos.

## 1.2.2 Análisis Crítico

### 1.2.2.1. Árbol de problemas



### **1.2.2.2. Relación causa-efecto**

Una vez hecho el análisis crítico, se determina que la falta de un control interno, se origina por una irregular o insuficiente gestión de cobranza, la que a su vez provoca que la compañía Centro Marcas atraviese por una grave crisis de liquidez, la misma que ocasiona un sin número de problemas dentro y fuera de la empresa, empezando a tener incumplimiento en los pagos tanto a trabajadores como a proveedores.

La iliquidez que se origina en errores de manejo de control interno al no poder lograr que los recursos sean bien recaudados y canalizados, provoca que en la compañía aumente los problemas y dificultades, sin poder encontrar solución..

Las políticas inadecuadas de comercialización, junto con un deficiente plan de incentivos para los agentes de cobranzas, un inadecuado uso de los recursos y la falta de seguimiento a los cobros, va a desencadenar en un grave problema de liquidez, lo que origina atrasos o incumplimiento en pagos a terceros como proveedores, buscar financiamiento en chulqueros con un incremento de costos financieros, y como si fuera poco se verán obligados a vender activos para cubrir necesidades diarias de la actividad del negocio, todo esto por no poner en práctica un buen y eficiente sistema de control interno.

### **1.2.3. Prognosis**

La carencia de un control interno, junto a un mal manejo de los recursos recaudados provocará que la Cía. Centro Marcas no pueda cumplir con sus obligaciones con proveedores, con trabajadores, con el Estado, que los costos financieros sean más altos, recurrir a chulqueros y por último el cierre por quiebra, con los respectivos problemas que una situación así acarrea, como son demandas y juicios, incumplimientos con las marcas que se distribuye y pérdidas económicas muy fuertes, disminución de fuentes de trabajo, y la posibilidad que el capital de los accionistas desaparezca.

El cierre de la empresa puede y va a darse, si las cosas se siguen manejando o haciendo como hasta hoy, sin orden y sin control, sin asumir obligaciones sus administradores y el personal que labora para la empresa. Es necesario que se asuma responsabilidades y retos para corregir los errores que se están cometiendo antes que la situación se vuelva incontrolable, la respuesta va a depender de la actitud y aptitud que tengan todos los que forman parte de la compañía.

Hoy por hoy no es fácil crear o tener una compañía que pueda generar fuentes de trabajo por ello si la tenemos hay que cuidarla y velar por que sus intereses estén a salvo, ya que de no hacerlo los accionistas o propietarios pueden perderlo todo y muchas personas se quedaran sin fuentes de trabajo, sin los medios necesarios para satisfacer necesidades básicas de sus hogares.

#### **1.2.4 Formulación del problema**

¿Es la gestión de cobranzas la que origina una grave iliquidez en la Cía. Centro Marcas durante los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre del 2009 y Enero, Febrero y Marzo del 2010?

##### **1.2.4.1 Variable Independiente.**

Gestión de cobranzas.

##### **1.2.4.2 Variable Dependiente**

Liquidez

#### **1.2.5. Preguntas directrices**

- ✓ ¿Se mantiene sobre la gestión de cobranzas un control que nos permita verificar los valores recaudados y su destino final?
  
- ✓ ¿Son las inadecuadas políticas de comercialización las que originan un problema de liquidez en la Cía. Centro Marcas?

- ✓ ¿El control interno cuenta con estrategias que le permitan realizar un buen trabajo en el departamento de cobranzas, con el objetivo de evitar problemas de iliquidez?

#### **1.2.6. Delimitación.**

**Campo** Auditoria

**Área** Auditoria de Gestión

**Aspecto** La gestión de cobranzas en la Cía. Centro Marcas y su incidencia

**Temporal** Para la investigación se tomará de referencia el segundo semestre del 2009 y el primer trimestre del 2010

**Espacial** Provincia de Tungurahua, cantón Ambato Parroquia Huachi Chico, calle Roberto Andrade, s/n, intersección Espectador edificio Bodesur oficina 14 teléfono 032844325.

#### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

En el Ecuador para que una compañía obtenga una ventaja debe permanecer vigilante, y estar permanentemente monitoreando los cambios que se producen en su entorno. También tiene que ser ágil para redefinir sus estrategias y planes cuando surge la necesidad.

La mayoría de los especialistas piensan que en el turbulento entorno en el que se mueven los negocios hoy en día el mejor método es el análisis

continuo. Esto permite a la compañía actuar rápidamente, tomar ventaja de las oportunidades antes que los competidores y así responder a las amenazas del entorno antes de que se haya producido un daño significativo.

Se origina esta investigación por que la empresa tiene problemas de pagos con su proveedor, entonces nace una duda sobre si los recursos que ingresan a la compañía son los que deberían ser y si se los está ocupando de manera correcta, se busca determinar si los dineros no se desvían y son entregados de forma correcta y completa, esto es necesario determinar ya que es de mucha importancia para que la empresa supere esta grave crisis de falta de recursos y para que los accionistas vean que su inversión está segura.

Les será de gran beneficio determinar las fallas y errores que incurre la empresa, corregirlos les permitirá ser más productivos, alcanzar mejores y mayores utilidades, que los accionistas estén tranquilos, fomentar mayores plazas de trabajo y por ende ayudar al mejor vivir de la colectividad.

La investigación se inicia en el mes de Enero y concluye el mes de Julio del 2011, se cuenta con el apoyo y la apertura de los administradores de la empresa que facilitarán toda la información y toda la logística que esté en sus manos, contamos con los recursos humanos y los recursos financieros necesarios, y además con la mejor predisposición para concluir con éxito dicha investigación

Debemos saber que el control interno se aplica en casi todas las empresas alrededor del mundo y nuestro país no es la excepción, el control interno nos brinda una seguridad razonable en el logro de los objetivos, nos permite conocer la efectividad y eficiencia de las operaciones, es un proceso puesto en marcha por los administradores y ejecutado por todo el personal.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo General**

Evaluar el control interno sobre la gestión de cobranzas y su influencia en la liquidez de la Cía. Centro Marcas, implementando estrategias y mecanismos que eviten el mal uso o desvío de las recaudaciones.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

Evaluar el grado de influencia del control interno sobre la gestión de cobranzas y el destino de los recursos recaudados.

Determinar las principales causas para la iliquidez que sufre la compañía para corregirla a tiempo.



Implementación de un sistema de control interno en el departamento de cobranzas con el fin de mejorar la liquidez de la compañía Centro Marcas.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Luego de realizar una investigación bibliográfica tomando el problema de estudio como objeto básico de análisis, podemos citar los siguientes antecedentes.

Según **Mauro González (2007: Internet)** No pretendemos restar importancia al correcto cumplimiento de la obligación fiscal, pero es importante que el empresario se dé cuenta que la solución no está en corregir el síntoma, sino ir a la *causa*, y la *causa* generalmente es la toma de decisiones de negocios a ciegas, debido a no medir y controlar los recursos financieros.

Según **Cáelos Estener (2007: Internet)** la capital financiera del mundo, mostró días atrás imágenes que parecían propias de una economía emergente en dificultades. Largas colas de ahorristas agolpados ante *las* puertas de una institución financiera retirando sin pausa *sus* ahorros,.. En otras palabras, por un hecho lejano se disparaba un cambio drástico en *la* percepción del riesgo del mercado de dinero londinense cuya consecuencia

fue secar de *la* noche a *la* mañana *las* líneas de crédito para financiar *la* compra de paquetes de hipotecas.

Se sabe que *la* reversión de los flujos financieros no es patrimonio exclusivo de los países en desarrollo, sino que con modalidades diferentes pero efectos parecidos, también aparecen en los centros financieros más sofisticados del mundo.

Basándonos en la tesis **Lozada Gisela Esmeralda (2002)** en resumen diremos que el proceso de recaudación de cartera es muy complejo y va depender del debido control que se ponga en su ejecución, para lo cual hay que tomar siempre las debidas seguridades o documentos que permitan hacer efectivas las acreencias, siempre habrá alguien que esté preocupado o vigilando o responsable de a quién y cómo se le fía, el control y seguimiento a las recaudaciones deben ser diarias y sin perderlas de vista, ya que el tema de manejar dinero es de mucha responsabilidad.

Según **Toni Gargante (Internet 2009)** la compañía ya ha implementado tres normas: la que regula la capacidad de decisión general de la dirección de la empresa; otra que elimina los poderes de los ejecutivos; y una última que estipula la delegación de la capacidad decisoria del equipo directivo de la empresa. Faltan por completar este mes de agosto una normativa sobre la política de compras, y una última sobre la de ventas, que se concluirá en septiembre.

Toda empresa debe tener personal responsable y capacitado de manejar y ejercer un control sobre las actividades que desarrollan sus diferentes departamentos y especial el de cobranzas, evitando y corrigiendo problemas en la gestión de cobros, para no caer en problemas de liquidez.

## **2.2. FUNDAMENTACIONES.**

### **2.2.1. Fundamentación filosófica**

Según **Palmares Marlene, Rodríguez Yolanda (internet 2009)** en su trabajo nos dicen: Con este paradigma podemos comprender la realidad como dinámica y diversa, se lo denomina cualitativo, fenomenológico-naturalista o humanista. Su interés va dirigido al significado de las acciones humanas y de la práctica social. Su propósito es hacer una negación de las nociones científicas de explicación, predicción y control del paradigma positivista, por las nociones de comprensión, significación y acción. Sus características fundamentales son:

Su orientación es al “descubrimiento”. Busca la interconexión de los elementos que pueden estar influyendo en algo que resulte de determinada manera.

La relación investigador-objeto de estudio es concomitante. Existe una participación democrática y comunicativa entre el investigador y los sujetos investigados.

Considera a la entrevista, observación sistemática y estudios de caso como el método modelo de producción de conocimiento. Su lógica es el conocimiento que permita al investigador entender lo que está pasando con su objeto de estudio, a partir de la interpretación ilustrada.

En la relación teoría-práctica existe desproporcionalidad. Predomina la práctica y por ende no es lo fundamental el establecimiento de generalizaciones o leyes ni la ampliación del conocimiento teórico.

Aspira al descubrimiento y comprensión de los fenómenos en condiciones naturales. Su objetivo es penetrar en el mundo personal de los hombres y mujeres (cómo interpretar las situaciones, que significan para ellos, que intenciones, creencias, motivaciones les guían).

Procura desarrollar un conocimiento "ideográfico". Se centra en la descripción y comprensión de lo individual, lo único lo particular, lo singular de los fenómenos. Está centrada sobre las diferencias.

Entre la investigación y la acción existe una interacción permanente. La acción es fuente de conocimiento y la investigación se constituye en una acción transformadora.

## **2.2.2. Fundamentación Legal**

Según la **Constitución de la República de la Comisión de legislación y Fiscalización en el art 335** dispone que el Estado regulará, controlará e intervendrá, cuando sea necesario, en los intercambios y transacciones económicas; y sancionará la explotación, usura, acaparamiento, simulación, intermediación especulativa de los bienes y servicios, así como toda forma de perjuicio a los derechos económicos y a los bienes públicos y colectivo

Según **Código Civil Ecuador, registro oficial # 46 del 16 Abril del 2010 en su Título I de las varias clases de bienes, Párrafo 2do de las cosas incorporales** dice derechos personales o créditos son los que sólo pueden reclamarse de ciertas personas que, por un hecho suyo o la sola disposición de la ley, han contraído las obligaciones correlativas; como el que tiene el prestamista contra su deudor, por el dinero prestado, o el hijo contra el padre por alimentos. De estos derechos nacen las acciones personales.

**Título IX de los delitos contra el estado civil Capítulo IV de las contravenciones de cuarta clase Art. 607, Marzo del 2010.** Consiste el delito de hurto en el apoderamiento ilegítimo de una cosa mueble, ajena en todo o en parte, realizado sin fuerza en las cosas, ni violencia o intimidación en las personas. El hurto se considerará falta o delito en función del valor económico de lo hurtado, ahora se incluyen como contravenciones los objetos robados sin violencia, que no superen las tres remuneraciones básicas (654 dólares), (antes era \$ 4).

Según **Wiki pedía Planificación NIA 4 (Internet 2008)** esta norma establece que el auditor debe documentar por escrito su plan general y un programa de auditoría que defina los procedimientos necesarios para implantar dicho plan. Según **Wiki pedía Evaluación de riesgos y control interno NIA 6(Internet 2008)** El propósito de esta norma es proporcionar pautas referidas a la obtención de una comprensión y prueba del sistema de control interno, la evaluación del riesgo inherente y de control y la utilización de estas evaluaciones para diseñar procedimientos sustantivos que el auditor utilizará para reducir el riesgo de detección a niveles aceptables.

Según **La ley General de Sociedades (Internet 2009) artículo 299** la administración puede ser encargada a los socios o terceros. Las facultades que poseen los administradores no comprenden actos que impliquen contraer a nombre de la sociedad obligaciones diferentes a las conducentes al objeto social.

**Impugnación de Recursos en Vía Judicial de la Superintendencia Compañías.- Mediante Registro Oficial Suplemento 509 de 09 de agosto de 2011**, se expidió la Resolución No.5 de la Superintendencia de Compañías, que establece que de las resoluciones que expida la Superintendencia de Compañías se podrán interponer las impugnaciones y recursos correspondientes en vía judicial. La presentación de recursos o impugnaciones en la vía judicial no suspenderá en ningún caso la ejecución de la respectiva resolución o acto administrativo, con excepción de lo dispuesto en el artículo 75 de la Ley de la Jurisdicción Contencioso Administrativa.

Según **Reglamento Interno, acuerdo #0110-2009 Dirección Regional de Trabajo Ambato de los empleados art 3** es obligación del empleado acatar todas las disposiciones de sus superiores y seguir formato para la entrega de los dineros producto de las recaudaciones diarias.

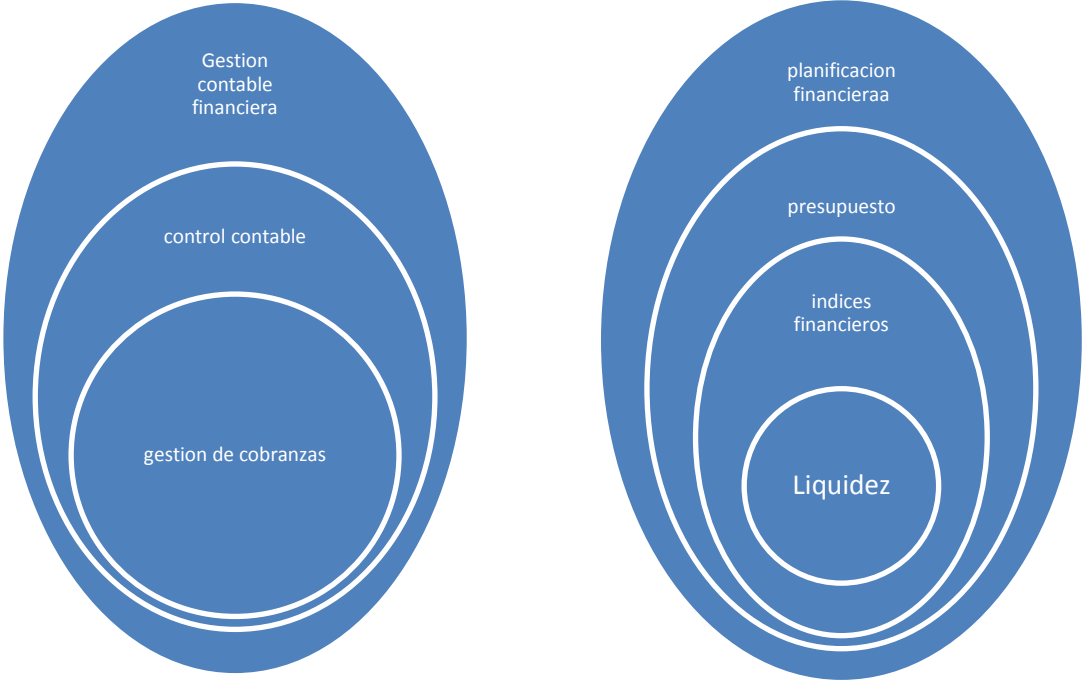
El dolo, en derecho, es la voluntad deliberada de cometer un delito a sabiendas de su ilicitud. En los actos jurídicos, el dolo implica la voluntad maliciosa de engañar a alguien o de incumplir una obligación contraída. Dos ingredientes, uno culposo, otro doloso.

### **2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**



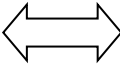
**2.3.1. Gráficos de inclusión interrelacionados**

**Superordinación conceptual**



Variable independiente

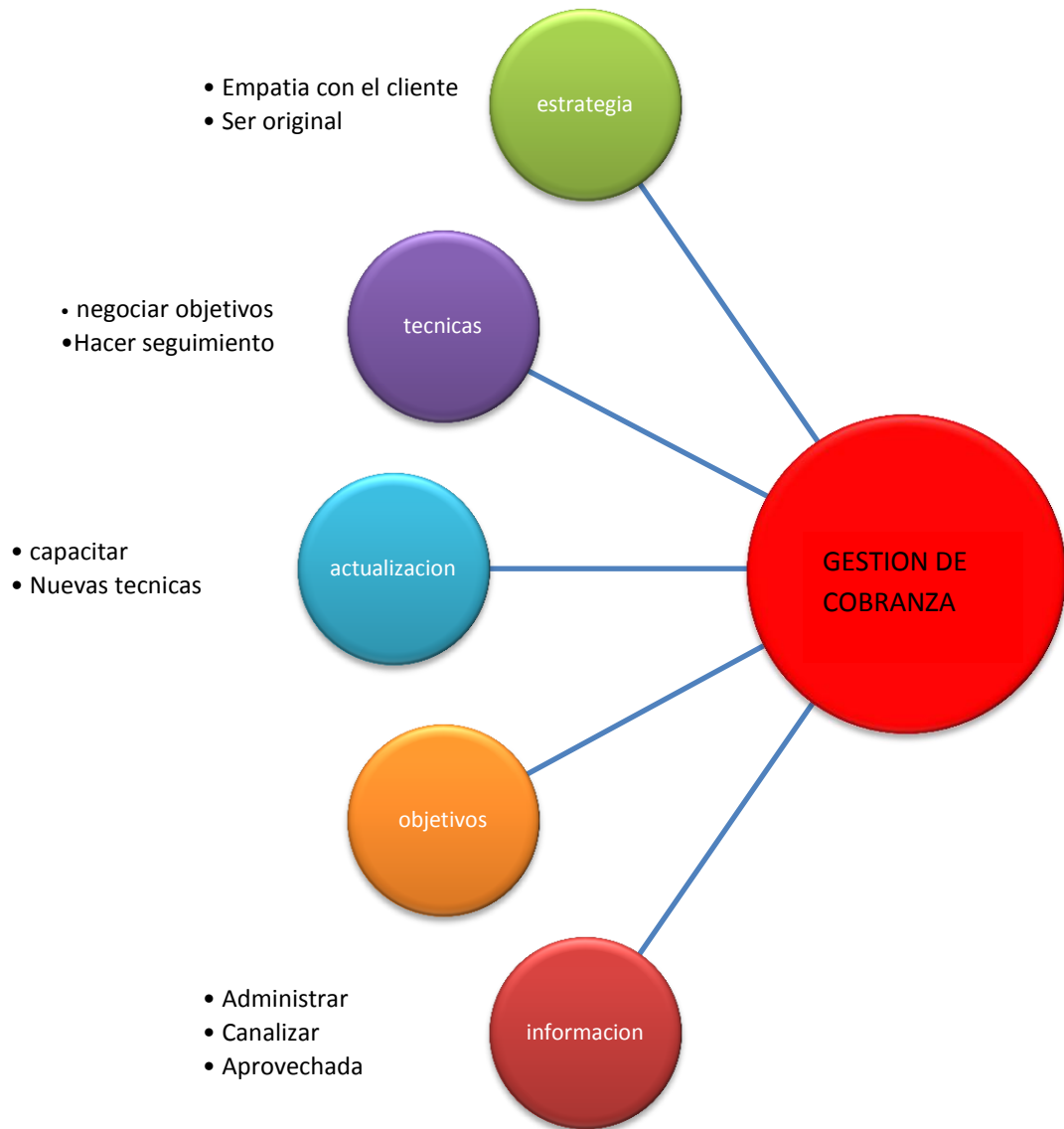
Gestión de cobranzas



Variable dependiente

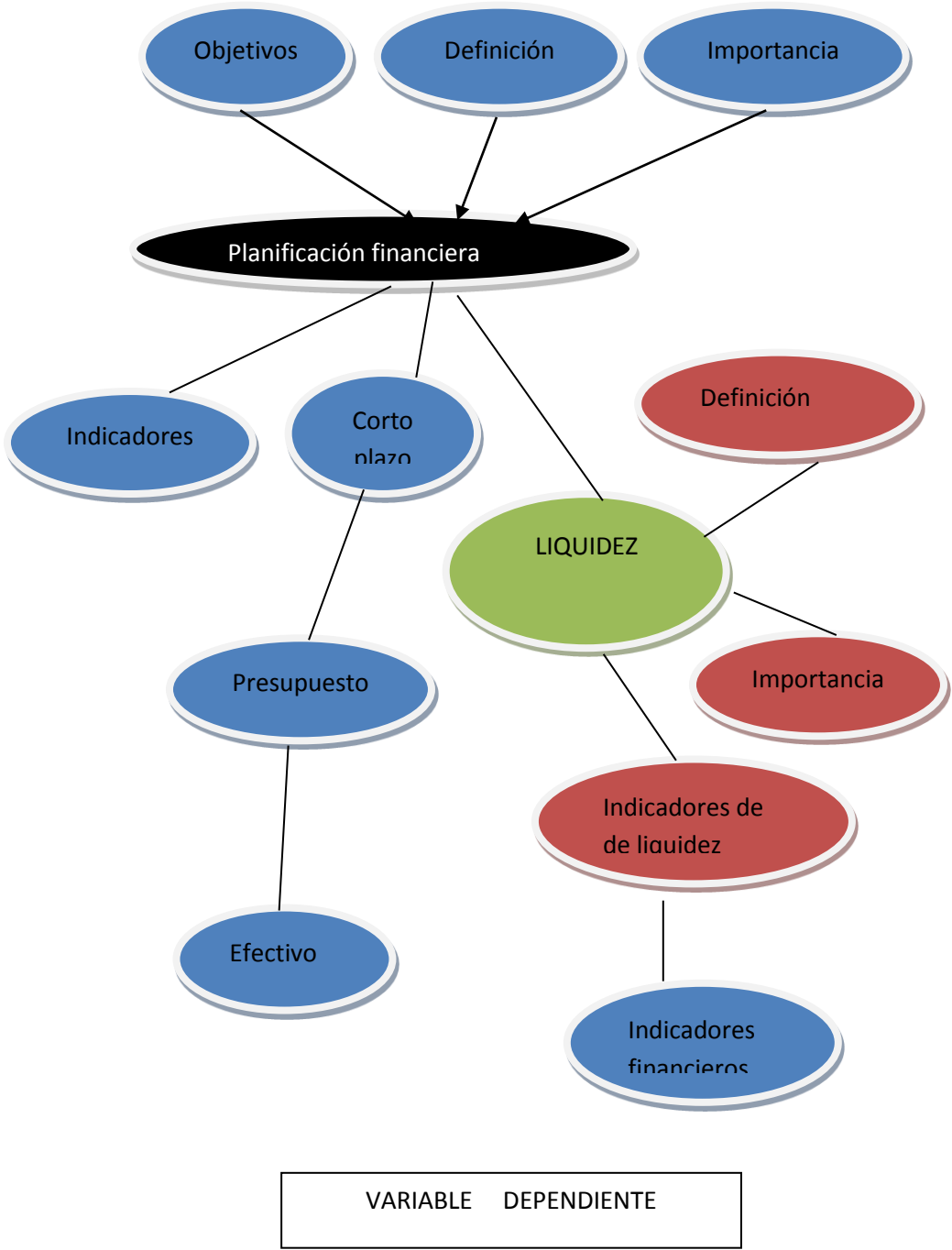
Liquidez

## Subordinación conceptual



VARIABLE INDEPENDIENTE

**Subordinación**



## **2.3.2. Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema**

### **2.3.2.1. Marco conceptual variable independiente**

#### **2.3.2.1.1 Gestión de Cobro**

Según **Byington (Internet)** La gestión de cobros requiere de técnicas profesionales. Desafortunadamente, en el mejor de los casos el cobrador promedio conoce quizás una docena de ellas mientras que el cobrador profesional se ha perfeccionado y usa muchas técnicas de alta efectividad. La diferencia resulta en muy importantes diferencias en resultados.

Tenga en cuenta que al realizar un esfuerzo de cobro debe incorporar cada uno de los siguientes elementos.

Establezca una buena comunicación y desarrolle el nivel de interés del deudor, escuche con empatía, use técnicas y estrategias de ventas, negocie objeciones, hacer seguimiento en la medida en que maniobre al deudor hacia el pago de su obligación, en el desarrollo de su gestión frente al deudor, incorpore cada uno de los elementos anteriores. No intente copiar a ningún otro cobrador, cada persona es única y debe desarrollar su propio estilo, desarrolle su propio mensaje.

Todo lo anterior requiere de capacitación y entrenamiento permanente, el desarrollo continuo de nuevas técnicas, su perfeccionamiento y la realización de "Clínicas de Cobranza" muy similares a las tan necesarias clínicas de venta.

Siempre una gestión de cobros va depender de la creatividad de la persona que la realiza, de su honradez y de sus valores morales para desempeñar correcta y eficientemente su actividad.

Según **Sistema de gestión de Cobranzas Cash-pot (internet 2008)** La gestión de cobranzas consiste en el desarrollo de actividades y estrategias para alcanzar para alcanzar el cobro de deudas.

Una gestión de cobranzas, para que sea efectiva, debe tomar en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno de negocio. Estos aspectos producen información que debe ser bien administrada y rápidamente canalizada para producir efectividad en cada gestión que se emprende.

#### **2.3.2.1.2 Gestión Contable Financiera**

Es una solución que proporciona una visión clara sobre las distintas realidades económicas de la empresa. Mediante la utilización de contabilidades auxiliares se separan convenientemente los aspectos financieros y fiscales para permitir una mayor claridad en las cuentas, permite que la mayor parte de los asientos se realicen de forma automática

sin intervención del usuario. La confidencialidad del módulo está asegurada al poderse limitar el acceso a determinadas empresas, cuentas, niveles, etc. tanto por usuarios como por grupos de trabajo.

#### **2.3.2.1.3 Control Contable**

Según **definición org. (Internet 2009)** es el procedimiento administrativo empleado para conservar la exactitud y la veracidad en las transacciones y en la contabilización de estas, se ejerce tomando como base las cifras de operación presupuestadas y se las compara con las que arroja la contabilidad.

Es una técnica que nos permite realizar tareas de procesamiento de transacciones y la verificación de las mismas, debe existir respaldos con documentación que permita comprobar todas las transacciones realizadas para así poder salvaguardar los activos de la empresa.

#### **2.3.2.1.4 Gestión Cobranzas**

Según **Sistema de gestión de Cobranzas Cash-pot (internet 2008)** La Gestión de Cobranzas consiste en el desarrollo de actividades y estrategias para alcanzar el cobro de deudas.

Una gestión de cobros, para que sea efectiva, debe tomar en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno del negocio. Estos aspectos producen información que debe ser bien administrada, verificada y utilizada en beneficio de la actividad que cada una de las empresas desarrolla.

### **2.3.2.2. Marco conceptual variable dependiente**

#### **Liquidez**

Según **Rubio Domínguez Pedro (2009: Internet )** “El grado en que una empresa puede hacer frente a sus obligaciones corrientes es la medida de su liquidez a corto plazo”.

La liquidez implica, por tanto, la capacidad puntual de convertir los activos el líquidos o de obtener disponible para hacer frente a los vencimientos a corto plazo. Algunos autores se refieren a este concepto de liquidez con el término de solvencia, definiéndola como la capacidad que posee una empresa para hacer frente a sus compromisos de pago. . Con esta solvencia final medimos si el valor de los bienes de activo respalda la totalidad de las deudas contraídas por la empresa

Según **Lozano Flores Iván (05-05-2009: Internet)** “ Si el déficit de las actividades de operación es una constante, es una clara señal de alerta que no debe pasarse por alto. Probablemente se trate de un grave problema de

liquidez, que de seguro se manifestará en la actual coyuntura de crisis, cuando no tenga más activos fijos que vender o acceso a financiamiento”.

Por lo que, dejemos que las empresas manejen correctamente sus activos corrientes, adecuando sus políticas de crédito a la realidad actual, adquiriendo el inventario mínimo y necesario y no inducirlos al logro de mínimos de razón corriente para aparentar una falsa liquidez. Debemos concentrarnos en el análisis del Estado de Flujos de Efectivo y verificar que las actividades de operaciones generen los suficientes recursos para el pago de las obligaciones corrientes.

El poder determinar la liquidez que tiene una empresa es una buena imagen y posición frente a los intermediarios financieros, que requiere mantener un nivel de capital de trabajo suficiente para llevar a cabo las operaciones que sean necesarias para generar un excedente que permita a la empresa continuar normalmente con su actividad y que produzca el dinero suficiente para cancelar las necesidades de los gastos financieros que le demande su estructura.

La iliquidez ira provocando poco a poco grandes complicaciones si no ponemos en marcha un plan para corregir errores los mismos que pueden ser : no poder cumplir con nuestras obligaciones, no tener acceso a créditos financieros, venta de activos fijos, no tener más activos a disposición para la venta, quiebre y cierre definitivo de la presa.



Aparece entonces el termino liquidez que es la mayor o menor facilidad que tiene el tenedor de un título o un activo para transformarlo en dinero en cualquier momento.

Existen algunos tipos de liquidez como Liquidez Bursátil, Término que hace referencia al mercado en general o a alguna acción específica. Cuando se trata de este último caso, indica la facilidad que en un momento dado se tendrá para comprar o vender determinada acción.

Liquidez primaria, posibilidad de redimir la inversión en la entidad emisora y/o fideicomisario, antes del vencimiento del título. Liquidez Secundaria Posibilidad de transformar o vender la inversión o título en el mercado secundario de la Bolsa, donde es adquirido por un nuevo inversionista.

#### **2.3.2.2.1 Planificación financiera**

La función de un gerente es la de planificar todas las actividades y procesos que su compañía necesita realizar buscando siempre:

- Maximizarla riqueza de los accionistas
- Acrecentar el valor de la empresa.

Para lograr un resultado positivo es necesario mantener:

- Equilibrio financiero en función de una saludable liquidez
- Generar utilidades que satisfaga a los accionistas.

- Asegurar el éxito económico y minorar el riesgo de pérdidas.
- Capacidad para ejecutar operaciones.
- Cumplimiento de objetivos

### **Objetivo.**

Mejorar la situación de la empresa, ordenar y organizar las actividades económicas y utilizar en forma racional de los recursos fijar políticas claras para que la empresa no tenga problemas de liquidez durante el desarrollo de sus actividades

El objetivo final de esta planificación es un plan financiero, en el que se detalla y se describe la táctica financiera de la empresa, además se hacen previsiones al futuro basadas en los diferentes estados contables y financieros de la misma. El plan lo que pretende es plantear unos objetivos a cumplir posibles y óptimos para ser evaluados con posterioridad

### **Importancia.**

El fundamento de una planificación financiera es el evitar que la compañía no pueda cumplir con sus obligaciones, detallando para ello cuál es su capacidad de endeudamiento y sus fuentes de financiamiento

La planificación financiera es un arma de gran importancia con que cuentan las organizaciones en los procesos de toma de decisiones. Por esta razón las empresas se toman muy en serio esta herramienta y le dedican abundantes recursos.

### **Alcance**

Debe ser capaz de proporcionar directrices de acción, dinámica y adaptable a situaciones cambiantes, alcanzar las metas, debe ser realizable.

### **Componentes**

Los activos actuales más importantes son: cuentas por cobrar, existencias o inventarios, tesorería y títulos negociables. Los pasivos más importantes son las cuentas por pagar y los préstamos bancarios a corto plazo. Estos activos y pasivos de corto plazo son los componentes del fondo de maniobra o capital neto de trabajo, que no es más que la diferencia entre los mismos..

Para que una empresa funcione eficientemente debe tener capital invertido en instalaciones, maquinaria, inventarios, etc. El costo total de estos activos son las llamadas necesidades acumuladas de capital de la empresa. Estas pueden cubrirse con financiación a largo o corto plazo de acuerdo a las variaciones que presente en el período. Para obtener un mejor nivel de financiación a largo plazo en relación con las necesidades acumuladas se

tiene en cuenta: ajustes de vencimientos, necesidades permanentes de fondo de maniobra y la comodidad de los excedentes de tesorería.

**Planeación** debe estar realizada a corto plazo y debe proporcionar por lo menos:

- Pronóstico de ventas y su presupuesto
- Estimado de compras
- Presupuesto de gastos
- Presupuesto de inversiones
- Otros presupuestos complementarios

#### **2.3.2.2.2 Presupuestos**

Es una actividad expresada en valores y términos financieros que se debe cumplir en un tiempo determinado que está dirigido a cumplir metas previstas.

Entre las funciones principales tenemos:

- Control financiero de la organización
- Control presupuestario, ir comparando datos para verificar logros a redimir diferencias
- Cumplen función de prevenir como de corregir.

Su importancia radica en que:

- Minimizan los riesgos de una operación.
- Sirven como guía en la ejecución de un proyecto.
- Sirve como mecanismo de revisión.
- Miden el comportamiento de una actividad dentro del desarrollo de un proyecto.
- Inducen a pensar en las necesidades totales de la compañía
- Sirven como medios de unión entre las diferentes actividades..

El objetivo de un presupuesto es planear, controlar y medir las actividades que la empresa debe cumplir en un tiempo determinado, fija responsabilidades, buscando cumplir con metas anteriormente trazadas. Coordina, planea, controla los resultados en función del dinero con ingresos y egresos.

Los presupuestos se clasifican:

- Según la flexibilidad
  - Rígidos, estáticos, fijos o asignados
  - Flexibles o variables
- Según el periodo de tiempo
  - A corto plazo
  - A largo plazo
- Según el campo de aplicación en la empresa
  - De operación o económicos
  - Financieros.

**Efectivo** no es otra cosa que el dinero con que cuenta una compañía para hacer frente a las diferentes necesidades, es un recurso apreciado y escaso.

En la actualidad el efectivo comprende dentro de una empresa el papel moneda y el fraccionario, los cheques de los bancos, y valores negociables de alta liquidez y de plazo inmediato.

Para el manejo del efectivo se debe tener en cuenta algunos detalles muy importantes.

- Deben existir políticas sobre el efectivo
- Manejar el efectivo adecuado y sus ventajas
- Tamaño del efectivo
- Fuentes y costos de financiamiento
- Compromiso y precaución de pago.

#### **2.3.2.2.3 Índices Financieros.**

Según **Enrique Benjamín Franklin (2001)** un indicador es “El que establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponde a un mismo proceso o procesos diferentes que por si solo no son relevantes, adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza.”

El fin primordial de emplear indicadores en el proceso administrativo es poder evaluar el cumplimiento de sus objetivos a partir de la revisión de funciones, logrando una mayor y mejor información de cada una de las etapas.

Los indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes.

Nos permiten ir relacionando y midiendo el cumplimiento de nuestros objetivos, si se está en el camino correcto y determinar la situación real en la que se halla la empresa

Entre algunos indicadores financieros citaremos los siguientes:

<b>ÍNDICES</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>FORMULA</b>
Liquidez seca	Capacidad de pago a corto plazo sin considerar los inventarios	Activo circulante – inventarios / pasivos circulantes
Liquidez general	Capacidad de pago a largo tiempo	Activo circulante + realizable a largo plazo / pasivo circulante + exigible a largo plazo
Liquidez inmediata	Cuanto dispone inmediatamente para pagar las deudas a corto plazo	Disponible / pasivo circulante

Participación de capital de terceros	Indica cuanto la empresa debe en relación a los recursos totales	Capital de terceros / capital de terceros + patrimonio líquido
Liquidez corriente	Muestra la capacidad de pago de la empresa a corto plazo	Activo circulante / Pasivo circulante
Capital de trabajo	Con cuanto cuenta la empresa para su funcionamiento	Activo circulante – pasivo circulante / activo fijo
Liquidez en relación de la estructura	Determina con cuanto se cuenta para pagar en función del tamaño de la empresa	Pasivo fijo / activo fijo
Movilidad de activo circulante		Activo circulante / activo fijo

#### 2.3.2.2.4 Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecer los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

Según los expertos en Contabilidad Gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.



Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el Balanced Scorecard, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua.

Una organización se plantea por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas

¿Qué debemos medir?

¿Dónde es conveniente medir?

¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con qué frecuencia?

¿Quién debe medir?

¿Cómo se debe medir?

¿Cómo se van a difundir los resultados?

¿Quién y con qué frecuencia se va a revisar, auditar la obtención de datos?

## INDICADORES TÍPICOS DE ALGUNAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN

A pesar de que no existe un directorio de indicadores de gestión, sí existen algunos indicadores de uso generalizado. Se presentan algunos de los indicadores más utilizados en las áreas de suministros, recursos humanos, finanzas, productos y servicios y medios de producción.

### SUMINISTROS

Indicador de inmovilización	=	<u>Inventario Inmovilizado</u> Ventas anuales
Movilidad de los inventarios	=	<u>Inventarios.</u> Capital contable
Rotación de créditos pasivos	=	<u>Compras anuales.</u> Saldo promedio de los proveedores x 360

### INDICADORES PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Índice de tipos de salario	=	<u>Salario pagado a obreros.</u> Salario pagado a empleados administrativos
Indicador horas extra en el periodo	=	<u>Total horas extra.</u> Total horas trabajadas
Indicador ventas-trabajador	=	<u>Ventas totales.</u> Número promedio de trabajadores

## INDICADORES DE ESTRUCTURA FINANCIERA

Indicador capital de trabajo	=	$\frac{\text{Capital de trabajo}}{\text{Activo circulante}}$
Indicador de recaudo	=	$\frac{\text{Total facturación}}{\text{Total recaudado}}$
Independencia financiera	=	$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo total}}$

□

## INDICADORES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Rentabilidad por producto	=	$\frac{\text{Margen .}}{\text{Total ventas}}$
Índice de comercialidad	=	$\frac{\text{Venta producto}}{\text{Ventas totales}}$

## ABASTECIMIENTO

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Nivel de cumplimiento de Proveedores	Consiste en calcular el nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores en la bodega de producto terminado	$\frac{\text{Pedidos Recibidos Fuera de Tiempo}}{\text{Total Pedidos Recibidos}} \times 100$	Identifica el nivel de efectividad de los proveedores de la empresa y que están afectando el nivel de recepción oportuna de mercancía en la bodega de almacenamiento, así como su disponibilidad para despachar a los clientes

## INVENTARIOS

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Índice de Rotación de Mercancías	Proporción entre las ventas y las existencias promedio. Indica el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas.	$\frac{\text{Ventas Acumuladas}}{\text{Inventario Promedio}} \times 100$	Deben mantener un elevado índice de rotación, entregas muy frecuentes, con tamaños muy pequeños. Mantener una excelente comunicación entre cliente y proveedor.

## SERVICIO AL CLIENTE

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Nivel de cumplimiento entregas a clientes	Consiste en calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes	$\frac{\text{Total de Pedidos no Entregados a Tiempo}}{\text{Total de Pedidos Despachados}}$	Controlar errores que se presentan en la empresa y que no permiten entregar los pedidos a los clientes. Impacta fuertemente al servicio al cliente y el recaudo de la cartera.
Causales de Notas Crédito	Consiste en calcular el porcentaje real de las facturas con problemas	$\frac{\text{Total Notas Crédito}}{\text{Total de Facturas Generadas}}$	Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa por errores en la generación de la facturación de la empresa y que inciden negativamente en las finanzas y la reputación de la misma.
Pendientes por Facturar	Consiste en calcular el número de pedidos no facturados dentro del total de facturas	$\frac{\text{Total Pedidos Pendientes por Facturar}}{\text{Total Pedidos Facturados}}$	Se utiliza para medir el impacto del valor de los pendientes por facturar y su incidencia en las finanzas de la empresa

La carencia de liquidez causa muchos problemas y complicaciones a una empresa que pueden originar que se tomen decisiones muy drásticas, dependiendo de la urgencia que se tenga por el efectivo.

### **Cierre de una empresa**

Se debe considerar siempre el tiempo, el costo y los resultados de los procedimientos de insolvencia que afectan a las empresas de cada economía. Los datos se derivan de encuestas respondidas por abogados expertos en insolvencia en cada economía, que han sido contrastadas con un estudio de las leyes y regulaciones así como con información pública sobre sistemas de quiebra.

La empresa está experimentando problemas de liquidez. Las pérdidas de la compañía en 2009 llevaron su valor neto a una cifra negativa. A fecha 1 de enero de 2010, no hay dinero para pagar el interés bancario ni el monto principal en su totalidad, en el plazo establecido, no se puede pagar a proveedores y no se puede cumplir con los trabajadores, la gerencia cree que habrá pérdidas en el 2010, por ello puede tomar la decisión de cerrar la empresa.

### **Pagos a terceros**

Se refiere a los diferentes desembolsos que debe realizar una empresa para cumplir con sus obligaciones ya sea con empleados, proveedores,

obligaciones tributarias, etc. Todo pago que se realice debe ser registrado y contabilizado, de preferencia se lo debe hacer con cheque para mantener un mejor control de lo que se gasta.

### **Carencia de Financiamiento**

Según Miguel Marón Manzur (internet 2010), subsecretario para la Pequeña y Mediana Empresa de México, explicó que el nivel de mortandad de las pymes en años anteriores era de 80% en promedio y al finalizar 2010.

Es la falta de financiamiento en nuestro país también la causante del cierre de varias compañías que al no poder acceder a créditos normales de la banca por diferentes razones como: los saldos promedios no justifican, falta de respaldos, garantías insuficientes, etc. se ven obligados a recurrir a terceros, lo que origina muy altos costos de financiamiento y empeoran la situación de la empresa en muchos casos.

### **Incapacidad de convertir Activos en Dinero**

Se refiere a la dificultad que tienen las empresas para vender sus activos y disponer de dinero con la urgencia que ellos necesitan, dependiendo de la calidad y de la importancia que los activos tengan en el mercado.

## **2.4 HIPÓTESIS**

La presente investigación, pretende demostrar que es la gestión de cobranzas la que provoca un problema de liquidez de la Cía. Centro Marcas de la Ciudad de Ambato durante el periodo comprendido entre Octubre 2009 a Marzo 2010,

### **2.4.1 Elementos de la hipótesis**

**Variable independiente:** Gestión de cobranzas

**Variable dependiente:** Liquidez

**Unidad de observación:** CIA. Centro Marcas de la ciudad de Ambato

**Términos de relación:** es la que provoca una



## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.1 Investigación de campo**

La investigación de campo se presenta mediante la manipulación de una variable externa no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o las causas que producen una situación o acontecimiento particular.

Se puede decir que es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social. o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada).

Este tipo de investigación es también conocida como investigación in situ ya que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Ello

permite el conocimiento más a fondo del investigador, puede manejar los datos con más seguridad y podrá soportarse en diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, creando una situación de control en la cual manipula sobre una o más variables dependientes (efectos).

Por tanto, es una situación provocada por el investigador para introducir determinadas variables de estudio manipuladas por él, para controlar el aumento o disminución de esas variables y sus efectos en las conductas observadas.

### **3.1.2 Investigación bibliográfica-documental**

Se dice que la investigación documental como parte esencial de un proceso de investigación científica, se constituye en una estrategia donde se observa y reflexiona sobre realidades usando para ello diferentes tipos de documentos. Indaga, interpreta, presenta datos e informaciones sobre un tema determinado de cualquier ciencia, utilizando para ello, el análisis; teniendo como finalidad obtener resultados. :

Permitirá utilizar; recolectar, seleccionar, analizar documentos y presentar resultados coherentes, basados en procedimientos lógicos y mentales de toda investigación; análisis, síntesis, deducción.

Realiza un proceso de abstracción científica, generalizando sobre la base de lo fundamental, permiten redescubrir hechos, sugerir problemas, orientar

hacia otras fuentes de investigación, orientar formas para elaborar instrumentos de investigación, elaborar hipótesis, etc.

## **3.2 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1 Investigación asociación de variables (correlacional)**

Proporcionan información que permite medir el grado de relación e influencia que existe entre la variable dependiente y la variable independiente, permiten llevar a cabo estudios explicativos.

Se lo aplica en situaciones complejas en que importa relacionar variables, pero en las cuales no es posible el control experimental. Permite identificar asociaciones entre variables, pero hay que prevenir que ellas puedan ser falsas, introduciendo los controles estadísticos apropiados, no hay posibilidad de manipular la variable (o variables) independiente(s) ni de controlarlas rigurosamente. En consecuencia, no conduce directamente a identificar relaciones causa-efecto, pero sí a sospecharlas.

Nos es muy útil para definir problemas, revisar literatura, determinar diseño operacional, identificar variables, determinar cuáles son las técnicas o instrumentos más apropiados para recoger y obtener datos, analizarlos por medios de técnicas correlacionales e interpretar los resultados.

### 3.2.2 Investigación explicativa

Son estudios que generan un amplio sentido de entendimiento, y son muy bien estructurados. Según **Libros PDF (2011 Internet)** Investigación explicativa: es aquella que tiene relación causal; no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo. Existen diseños experimental y no experimental.

Desde un punto de vista estructural se reconoce cuatro elementos presentes en toda investigación: sujeto, objeto, medio y fin.

Se entiende por sujeto el que desarrolla la actividad, el investigador; por objeto, lo que se indaga, esto es, la materia o el tema; por medio, lo que se requiere para llevar a cabo la actividad, es decir, el conjunto de métodos y técnicas adecuados; por fin, lo que se persigue, los propósitos de la actividad de búsqueda, que radica en la solución de una problemática-detectada.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.3.1 Población

Basándonos **Mario Tamayo (2007: pag14-15)** define “total del fenómeno a estudiar donde las unidades de la población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a la investigación”.

Para nuestro estudio es el conjunto formado por todas las personas que intervienen en el estudio, o que van a ser investigadas, y que pertenecen como empleados, como clientes y son parte de la compañía Centro Marcas la que se dedica a la comercialización de licores.

La población a ser objeto de estudio de la compañía es de 138 personas tanto población interna como población externa.

**TABLA 1. Población de la cía. Centro Marcas**

<b>Nº</b>	<b>TIPO DE POBLACIÓN</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1	Población interna	8	5.80%
2	Población externa	130	94.20%
	Total	138	100%

Fuente: CIA Centro Marcas (2011)  
Elaborado por: Cesar Guerrero

### **3.3.2. Muestra**

Según **Scripb (2008 Internet)** es un sub grupo de la población de la cual se recolectan los datos y debe ser representativa de ella, en la cual se analizara contextos, eventos o sucesos, no siempre es necesario calcularla pero por el tamaño de la población hay que hacerlo.

Para el presente caso utilizaremos muestreo por conglomerado es decir subdividiremos en grupos tomando en cuenta el monto de la deuda y de ahí

se obtendrá una muestra de cada rango tratando de tener una representación real de toda la población y disminuir el margen de error.

Se utiliza el cálculo de la muestra por diferentes factores tales como:

- Poblaciones muy grandes o infinitas.
- Tiempo requerido demasiado grande.
- Costos tan elevados que sería imposible con los recursos disponibles.
- Recursos humanos con los que no se cuenta para el desarrollo de la investigación.
- Destrucción del elemento como ocurre en el control de calidad de un determinado producto (resistencia, dureza, etc.).
- Homogeneidad de la característica (exámenes de laboratorio).

✓ **Calculo de la muestra**

Para el cálculo de la muestra utilizaremos la siguiente formula, que se utiliza para población finita por proporción.

$$n = \frac{z^2 N p q}{(N-1)E^2 + z^2 p q}$$

## Donde

$p$  = probabilidad de éxito de que ocurra un suceso (si desconoce  $p=0.5$ )

$q$  = probabilidad de que no ocurra un suceso ( $q=1-p$ )

$E$  = es la precisión o el error (en %)

$N$  = Población.

Área=  $NC(\sin \%)-0.5$

$z$  = Unidades estándar correspondiente al nivel de confianza empleado (95%

- 99%) (Ver tabla)

$n$  = tamaño de la muestra

En lo que se refiere a Centro Marcas se trabajará con un nivel de confianza del 95%, tenemos una población de clientes de 138 personas, con un error de más/ menos 5%, se estima que el porcentaje de que suceda está entre un 30% y un 40%, con esta información se procede a calcular la muestra. Recalcaremos que con un nivel de confianza del 95%  $z$  es igual a 1.96 de acuerdo a tabla preexistente.

## Datos

$N = 138$

$p = (30\% + 40\%) / 2$

$p + q = 1$

$n = ?$

$p = 70\% / 2$

$q = 1 - p$

$p = 0.35$

$p = 35\%$

$q = 1 - 0.35$

$NC = 95\%$

$p = 0.35$

$q = 0.65$

$z = 1.96$

$E = \pm 5\% \Rightarrow 0.05$

$$n = \frac{z^2 N p q}{(N-1)E^2 + z^2 p q}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 138 * 0,35 * 0,65}{(138-1)0,05^2 + 1,96^2 * 0,35 * 0,65}$$

$$n = \frac{120.607032}{0.3425 + 0.873964}$$

$$n = \frac{120.607032}{1.216464}$$

$$n = 99.14$$

$$\Rightarrow n = 100$$

#### a) Determinación de la cuota de muestreo

La muestra es 100 de acuerdo a los cálculos realizados se determina la cuota de muestreo utilizando el muestreo probabilístico por conglomerado, por cuanto la población se subdivide en unidades y está distribuido de la siguiente manera, basados en el mismo porcentaje que representan en la población.



**TABLA 2. Determinación de la muestra**

<b>POBLACIÓN</b>	<b>UNIDADES DE OBSERVACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>% DE REPRESENTACIÓN</b>
CLIENTES INTERNOS	Directivos y Personal Administrativo	6	5.8%
CLIENTES EXTERNOS	Clientes	94	94.20%
TOTAL		100	100%

Elaborado por: Cesar Guerrero

Fuente: Centro Marcas

### 3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

#### 3.4.1. Operacionalización de la variable independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE Gestión de cobros

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p>La gestión de cobros es:</p> <p>Es un conjunto de normas y estrategias que permiten una recaudación oportuna y completa de los recursos económicos que puede ser en efectivo o en cheque.</p>	<p>Cobros en efectivo</p> <p>Cobros en cheque</p>	<p>Expresión que cuantifica el estado de la característica o hecho que quiere ser controlado</p> <p>Evaluación de eficiencia en la periodicidad de sus visitas</p> <p>Desempeño de un proceso planificado y organizado</p>	<p>¿Se les facilita un comprobante que claramente indique el valor abonado y su nuevo saldo?</p> <p>¿La visita que realizan los vendedores/cobradores de la compañía a ustedes se la hace cada semana. ?</p> <p>¿Se les indico cual es el plazo máximo que tienen ustedes para cancelar sus facturas?</p>	<p>Encuesta, a gerente, gerente financiero, personal administrativo con cuestionario</p> <p>Encuesta, con cuestionario prediseñado al Sres. Clientes de la compañía.</p>

### 3.4.2. Operacionalización de la variable dependiente

#### VARIABLE DEPENDIENTE Liquidez

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p>La liquidez dentro de una empresa es:</p> <p>La capacidad que una empresa tiene para cumplir con sus obligaciones a terceros, originados por problemas en recuperación de cartera o en rotación de inventarios, desvío de fondos, etc.</p>	<p>Nivel óptimo de liquidez para pagar a sus acreedores.</p> <p>Nivel bajo de liquidez que obstaculiza la gestión y movimiento de la empresa</p>	<p>Liquidez corriente Capacidad de pago de la empresa a corto plazo Activo circulante/ pasivo circulante</p> <p>Liquidez seca Capacidad de pago a corto tiempo sin tomar en cuenta los inventarios.</p> <p>Prueba acida.</p>	<p>El nivel de efectivo que maneja la empresa es el adecuado para la correcta gestión de la misma?</p> <p>Cree usted que los ingresos económicos recaudados, satisfacen el presupuesto establecido?</p> <p>¿Considera que los clientes cumplen efectivamente con los pagos en tiempos y montos?</p>	<p>Encuesta al gerente general y gerente financiero, con cuestionario pre diseñado</p> <p>Encuesta al personal del departamento financiero, con cuestionario</p> <p>Encuesta con los clientes de la cía. Centro Marcas cuestionario</p>

### 3.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Metodológicamente para **Luis Herrera E. y otros (2002: 174-178 y 183-185)**, la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información.

#### 3.5.1 Plan de recolección de información

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque naturalista, considerando los siguientes elementos que se definen en las siguientes interrogantes:

**Tabla 3. Preguntas básicas para recolección de información**

**Cuadro N° 1**

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1.- ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación
2.- ¿De qué personas?	Comprende básicamente a los Administradores personal de ventas y clientes.
3.- ¿Sobre qué aspectos?	La liquidez de la compañía y como se ve afectada por la gestión de cobranzas
4.- ¿Quién?	Investigador: César Guerrero Villacís
5.- ¿Cuándo?	Durante el último trimestre del 2009 y primer trimestre del 2010
6.- ¿Dónde?	En la compañía Centro Marcas de la ciudad de Ambato
7.- ¿Cuántas veces?	2 veces
8.- ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta
9.- ¿Con qué?	Cuestionario estructurado según anexos
10.- ¿En qué situación?	Horario de oficina

## **Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser**

Se recolectará la información para comprobar y verificar el problema presentado en la compañía Centro Marcas de Ambato a fin de buscar nuevas estrategias para alcanzar los objetivos propuestos, para lo cual se aplicará la técnica de la encuesta a los Directivos y al Personal Administrativo de la Institución, así como a los clientes.

La información recolectada será sobre el control de los procesos inadecuados en la generación y recaudación de los recursos económicos, verificación del destino final y si se los entrega en su totalidad, nos servirá para determinar el grado de incidencia que tiene la gestión de cobranzas con la liquidez de la empresa.

- **Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.** El método deductivo es el a emplearse para esta investigación ya que partiremos de algo cierto que es la cartera de los clientes con los saldos a la fecha, la cual deberá ser ratificada, verificada y efectivizada luego por cada una de las personas.

**TABLA 4. Procedimiento de recolección de información**

TÉCNICAS	PROCEDIMIENTO
<p>Encuesta 1</p> <p>Es una herramienta, ágil, rápida y confiable, que se distingue por su confiabilidad de respuesta</p>	<p><i>Método Deductivo, que parte de una realidad, para formular el problema.</i></p>
	<p><i>Se realizará en las instalaciones de la Cía. Centro Marcas en Bodesur oficina 14.</i></p>
	<p><i>La encuesta se realizará el día martes 16 de febrero del 2011, necesitará de 30 minutos e iniciará a los 9:00h .Está dirigida a Gerente General y Gerente Financiero.</i></p>
<p>Encuesta 1</p>	<p><i>Método Deductivo</i></p>
	<p><i>Se realizará en las instalaciones de la Cía. Centro Marcas en Bodesur oficina 14.</i></p>
	<p><i>La encuesta se realizará el día martes 16 de febrero del 2011, necesitara de 30 minutos e iniciara a los 10:00 horas. Va dirigida a personal administrativo y de ventas</i></p>
<p>Encuesta 2</p>	<p><i>Método Deductivo</i></p>
	<p><i>Se visita en el local de cada uno de los clientes, se captará información útil para el trabajo.</i></p>
	<p><i>En este caso inicia las entrevistas el día Martes 1 de Febrero 8:30 horas</i></p>

Fuente: Investigación de Campo (2011)

Elaborado por: César Guerrero

## **3.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

### **3.6.1 Plan de procesamiento de información**

- Revisión de la información, es decir clasificar y eliminar información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- Necesidad de editar datos y emprender un análisis serio y determinar errores lo antes posible.
- La representación gráfica es una ayuda para el estudio, permite transmitir la información de una manera tal que pueda ser captada y comprendida rápidamente, debe ser sencillo y claro; los más utilizados son: gráfico de barras simples, gráfico de sectores o circular (pastel) entre otros.
- Análisis de los resultados estadísticos. Destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Controlar efectos de otros factores importantes, mayor comprensión de las relaciones observadas, evaluar impacto y la importancia.

- La interpretación de los resultados que consiste en que en base a los datos de que dispone llegas a una serie de conclusiones que lleven a reafirmar hipótesis inicial.

No se puede empezar una investigación sin tener claro qué es lo que quiere alcanzar, con eso se busca datos que confirman lo que digas o lo desmientan y lleven a otra hipótesis e interpreta los resultados para llegar a la hipótesis final.

- En este trabajo para demostrar la hipótesis se trabajará con un ensayo bilateral con un nivel de confianza del 95%, con un nivel de significación del 5%, para la demostración se aplicará la fórmula del Chi cuadrado, utilizando 4 preguntas.



## **CAPÍTULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1/4.2 Análisis e Interpretación de resultados.**

En este capítulo se presenta todos los resultados que se obtuvo de la encuesta realizada ya sea a la población interna como a la población externa de la Cía. Centro Marcas de la ciudad de Ambato, se procedió a tabular los resultados de la encuesta pregunta por pregunta, luego haciendo uso del Excel se realiza una tabla de frecuencias y se utiliza grafico de barras para ilustrar los resultados, se emite además el análisis e interpretación de cada una de las preguntas planteadas.

#### **Encuesta realizada a los clientes de la Cía. Centros Marcas**

##### **PREGUNTA Nº 1**

¿La visita que realizan los vendedores/cobradores de la compañía a ustedes se la hace cada semana. ?

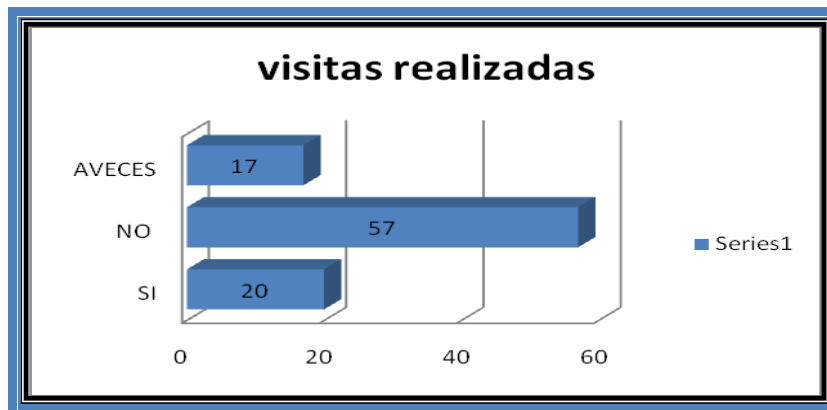
Si ( ) NO ( ) A VECES ( )

**Tabla # 5**

ESCALA	ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	20	21%
2	NO	57	61%
3	A VECES	17	18%
	TOTAL	94	100%

Elaborado por: Cesar Guerrero  
Fuente: Encuesta realizada

**Grafico # 4**



Elaborado por: Cesar Guerrero  
Fuente: Encuesta tabla # 5

### **Análisis**

Del trabajo de campo, se puede determinar que del 100% de encuestados 20 personas que es el 21% indica que si le visitan cada semana, mientras que 57 personas o el 61% indican que no acuden a cobrar cada semana y 17 personas que constituye un 18% dicen que en ocasiones no van a cobrar.

### **Interpretación**

En base a las respuestas emitidas por los clientes se puede observar que no existe regularidad en las visitas realizadas por los vendedores de la compañía, acuden a cobrar de acuerdo a su criterio, sin una planificación, sin que el cliente cree el hábito de esperarle cada semana para ir cancelando las facturas.

## PREGUNTA N° 2

¿Se les facilita un recibo que claramente indique el valor abonado y su nuevo saldo?

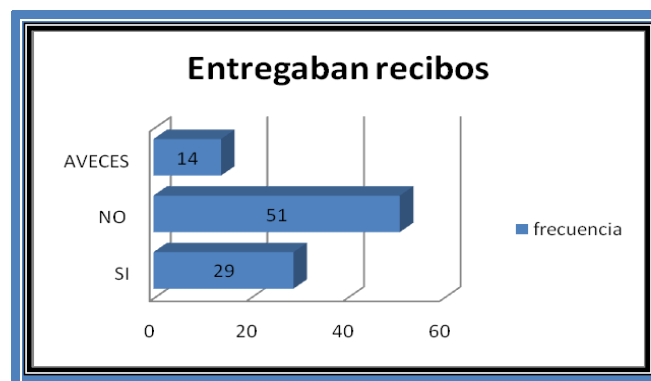
Si ( ) NO ( ) A VECES ( )

**Tabla # 6**

ESCALA	ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	29	31%
2	NO	51	54%
3	A VECES	14	15%
	TOTAL	94	100%

Elaborado por: César Guerrero  
Fuente: Encuesta realizada

**Grafico # 5**



Elaborado por: César Guerrero  
Fuente: Tabla # 6

## Análisis

De la totalidad de encuestados, el 31% indica que si le entregan comprobante por el abono realizado a la factura, el 54% indica que no entregan comprobante alguno, y el 15% dice que algunas ocasiones le dieron el comprobante donde se indica la cantidad de dinero entregada.

## Interpretación

De las encuestados realizadas en su mayoría indica no haber recibido documento alguno que respalde los pagos que ellos efectúan a los agentes vendedores de la compañía, se puede deducir que los vendedores no cumplen con las disposiciones dadas y hacen lo que ellos piensas o lo que más les conviene.

### PREGUNTA N° 3

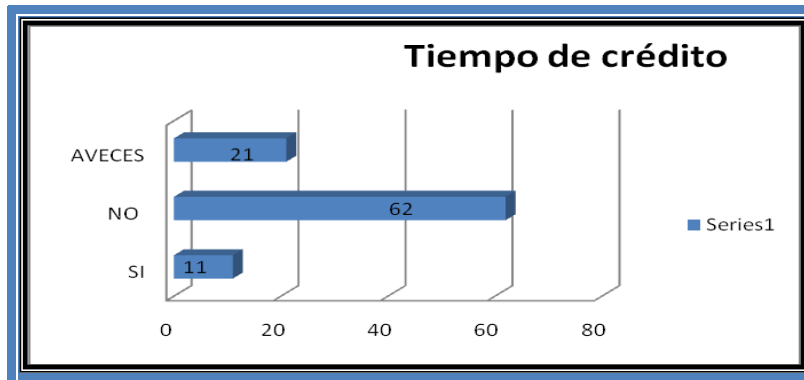
¿Se les indico cual es el tiempo máximo que tienen ustedes para cancelar sus facturas? Si ( ) NO ( ) A VECES ( )

Tabla # 7

ESCALA	ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	11	12%
2	NO	62	66%
3	A VECES	21	22%
	TOTAL	94	100%

Elaborado por: Cesar Guerrero  
Fuente: Encuesta realizada

Gráfico # 6



Elaborado por: César Guerrero  
Fuente: Tabla # 7

### Análisis

El 66% indica que jamás le comunicaron sobre el plazo que tenía como máximo para cancelar la factura, para el 12% de clientes si se les aviso cada vez sobre el plazo que tenían de crédito, para el 22% en algunas compras le indicaron el plazo y en otras no.

### Interpretación

El vendedor que atiende la zona a él encomendada está en la obligación de dar a conocer las políticas que tiene la empresa en cuanto a créditos y el tiempo en que se debe cancelar, la mayoría de clientes dicen desconocer esto ya que no se les informo, otro grupo de personas afirman que en cada venta se les informo el tiempo en que tenía que pagar la factura, y otro porcentaje indica que a veces les avisaban y otras veces no.

#### PREGUNTA N° 4

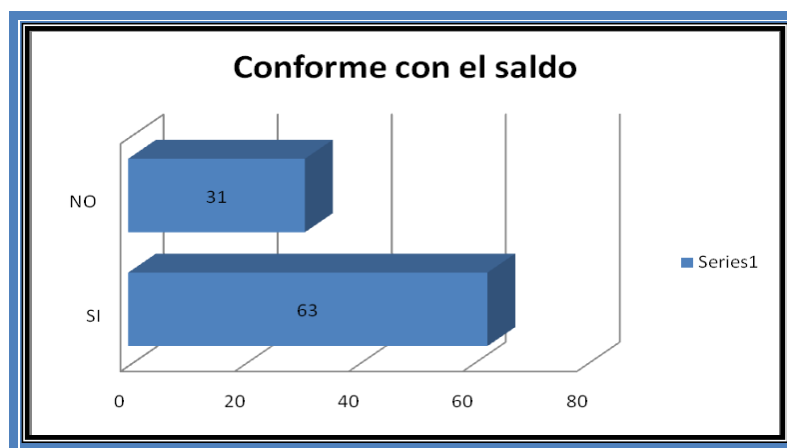
¿Su saldo actual por cancelar es \$..... Está de acuerdo con este valor? Si ( ) NO ( )

**Tabla # 8**

ESCALA	ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	63	67.02%
2	NO	31	32.98%
	TOTAL	94	100%

Elaborado por: Cesar Guerrero  
Fuente: Encuesta realizada

**Gráfico # 7**



Elaborado por: César Guerrero  
Fuente: Tabla # 8

#### Análisis

El 67% de los clientes están de acuerdo con el saldo actual que la compañía mantiene en sus registros, el 33% no están de acuerdo con su saldo.

#### Interpretación

Existe un importante número de clientes ( 33%) que no están de acuerdo con el saldo que la compañía registra sobre sus deudas, no coincide el valor que el cliente tiene con el que la compañía maneja, se hace necesaria una depuración de las cuentas y una supervisión a los vendedores para evitar posibles problemas en el manejo de los recursos económicos que la empresa tiene.

## PREGUNTA N° 5

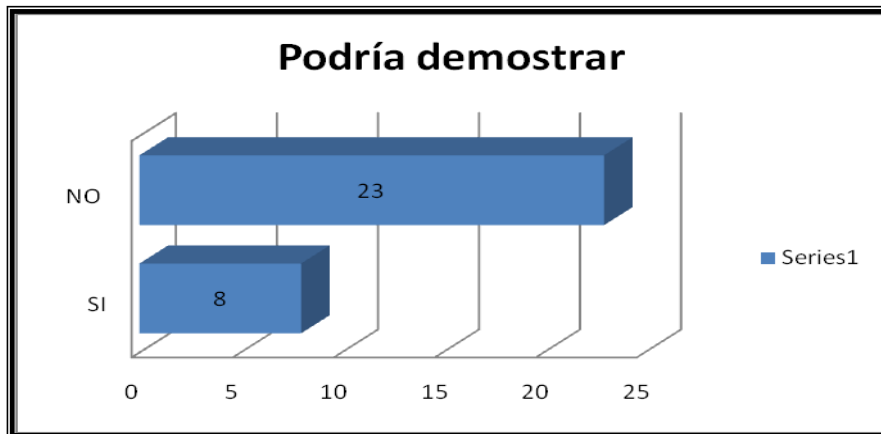
¿En caso de que su respuesta a la pregunta anterior fue NO; puede demostrar que el valor que usted dice es el real? Si ( ) NO ( )

Tabla # 9

ESCALA	ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	8	25.81%
2	NO	23	74.20%
	TOTAL	31	100%

Elaborado por: Cesar Guerrero  
Fuente: Encuesta realizada

Gráfico # 8



Elaborado por: César Guerrero  
Fuente: Tabla # 9

## Análisis

Es el 74.20%, es decir 23 personas las que no están de acuerdo con su saldo y que no tienen como demostrar lo contrario y el 25.81% ósea 8 personas pueden demostrar que ellos tienen la razón, ya que cuentan con documento de respaldo.

## Interpretación

Los agentes vendedores no entregan los respectivos recibos sobre los abonos que hacen los clientes y eso da oportunidad a que se pueda desviar los cobros, y los clientes no tienen con que demostrar que ya cancelaron esos rubros

## Encuesta realizada a los directivos y personal administrativo

### PREGUNTA N° 1

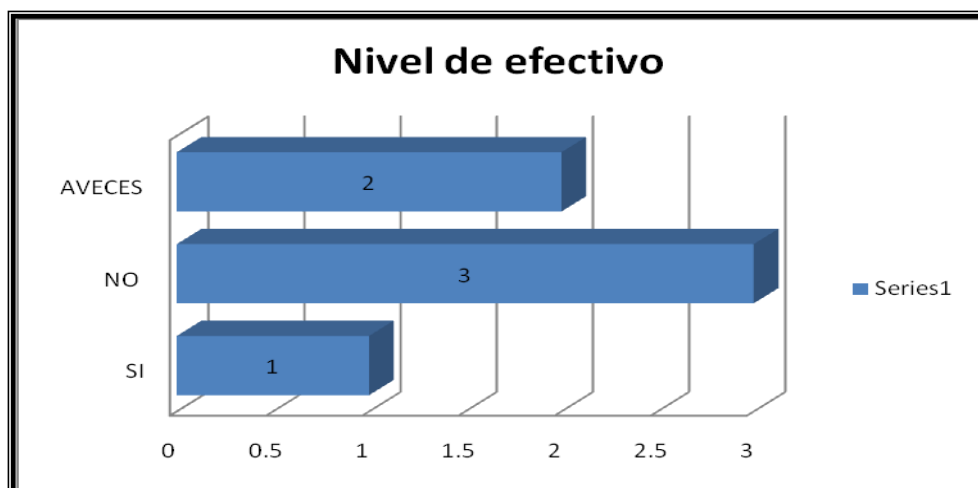
¿El nivel de efectivo que maneja la empresa es el adecuado para la correcta gestión de la misma? Si ( ) NO ( ) A VECES ( )

Tabla # 10

ESCALA	ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	1	17%
2	NO	3	50%
3	A VECES	2	33%
	TOTAL	6	100%

Elaborado por: Cesar Guerrero  
Fuente: Encuesta realizada

Gráfico # 9



Elaborado por: César Guerrero  
Fuente: Tabla # 10

### Análisis

Se puede determinar que del 100% el 33% indica que el efectivo que maneja la empresa es el adecuado, mientras un 17% indica que no y un 50% que a veces es adecuado el efectivo que maneja la empresa.

### Interpretación

Se puede decir que la cantidad de dinero que maneja la empresa cumple con lo presupuestado, alcanza para cubrir sus obligaciones tanto con proveedores como con los trabajadores.

## PREGUNTA N° 2

¿Sabía usted que hay clientes que no están de acuerdo con los valores que la empresa maneja en su sistema para ser recaudados?

Si ( ) NO ( )

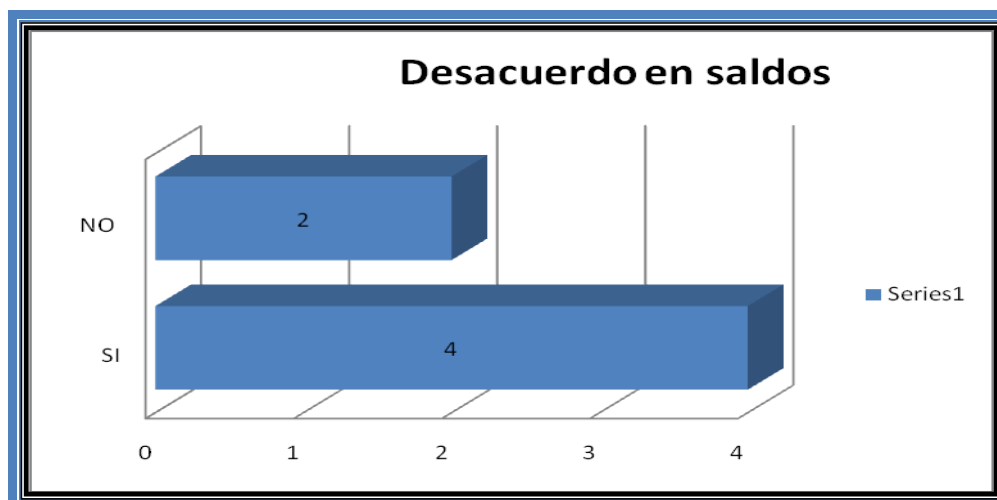
Tabla # 11

ESCALA	ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	4	67.00%
2	NO	2	33.00%
	TOTAL	6	100%

Elaborado por: Cesar Guerrero

Fuente: Encuesta realizada

Grafico # 10



Elaborado por: César Guerrero

Fuente: Tabla # 11

## Análisis

el 67% de los encuestados, manifiesta que si conocían que hay valores que no coinciden con lo que tienen los clientes, mientras que el 33% que equivale a 2 personas indica que no sabían nada de esto.

## Interpretación

El personal administrativo de la empresa tenía conocimiento sobre la inconformidad sobre los saldos de los clientes, no se tomaron correctivos a tiempo ni se buscó solucionar el problema



### PREGUNTA N° 3

¿Cree usted que los ingresos económicos recaudados, satisfacen el presupuesto establecido para este rubro?

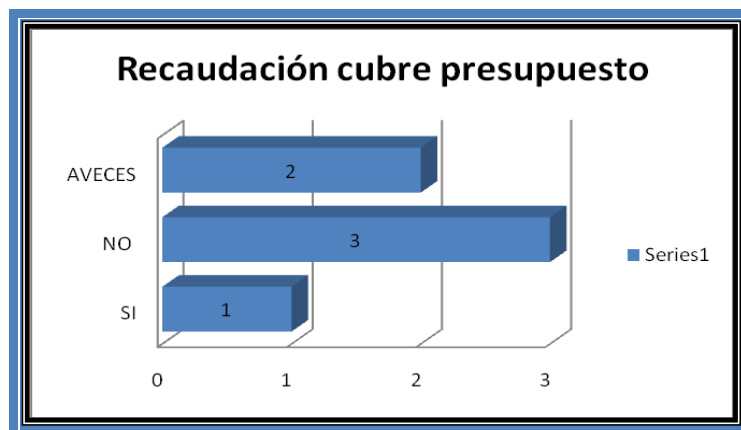
Si ( ) NO ( ) A VECES ( )

Tabla # 12

ESCALA	ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	1	17%
2	NO	3	50%
3	A VECES	2	33%
	TOTAL	6	100%

Elaborado por: Cesar Guerrero  
Fuente: Encuesta realizada

Grafico # 11



Elaborado por: César Guerrero  
Fuente: Tabla # 12

### Análisis

Según trabajo de campo, el 35% indica en ocasiones si cubría lo recaudado con lo presupuestado, mientras que no cubre dice un 50% de los encuetados y con un 17% están los que si creen que lo recaudado cumple con lo que se presupuestó y en muchas ocasiones lo presupuestado no alcanza

### Interpretación

Los dineros que se recauda en el mayor número de ocasiones no cubren las necesidades de la empresa y no se puede hacer los pagos como la compañía quisiera es decir no cubre lo presupuestado

#### PREGUNTA N°4

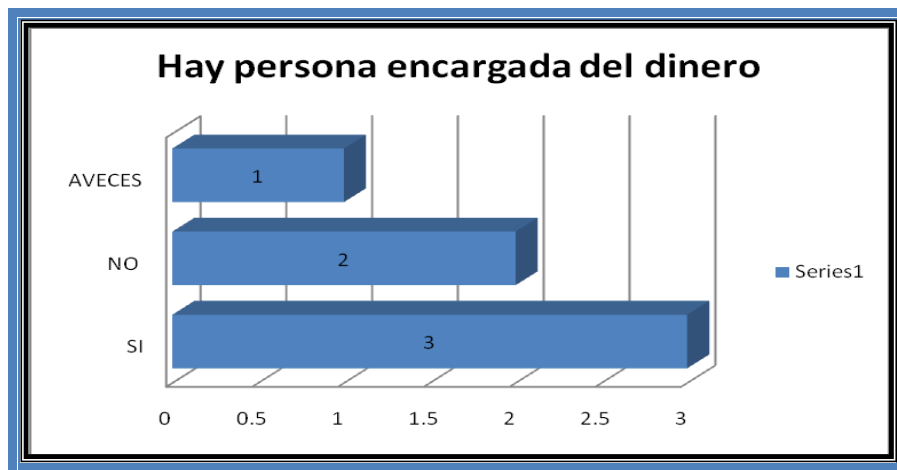
¿Existe una persona responsable de recibir diariamente esos dineros? Si ( ) NO ( ) A VECES ( )

Tabla # 13

ESCALA	ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	3	50%
2	NO	2	33%
3	A VECES	1	17%
	TOTAL	6	100%

Elaborado por: Cesar Guerrero  
Fuente: Encuesta realizada

Grafico # 12



Elaborado por: César Guerrero  
Fuente: Tabla # 13

#### Análisis

Del personal encuestado, el 50% indican que si hay una persona responsable de recibir los dineros de las recaudaciones, un 33% dice que no hubo persona alguna que se encargue de los dineros y un 17% indica que en ocasiones si la había.

#### Interpretación

La mayoría de los encuestados, manifiesta que si existe una persona designada para recibir el dinero que traen los agentes vendedores diariamente.

## PREGUNTA Nº 5

¿Existen medidas de seguridad necesarias para verificar los montos o valores en dinero que llega diariamente a la empresa?

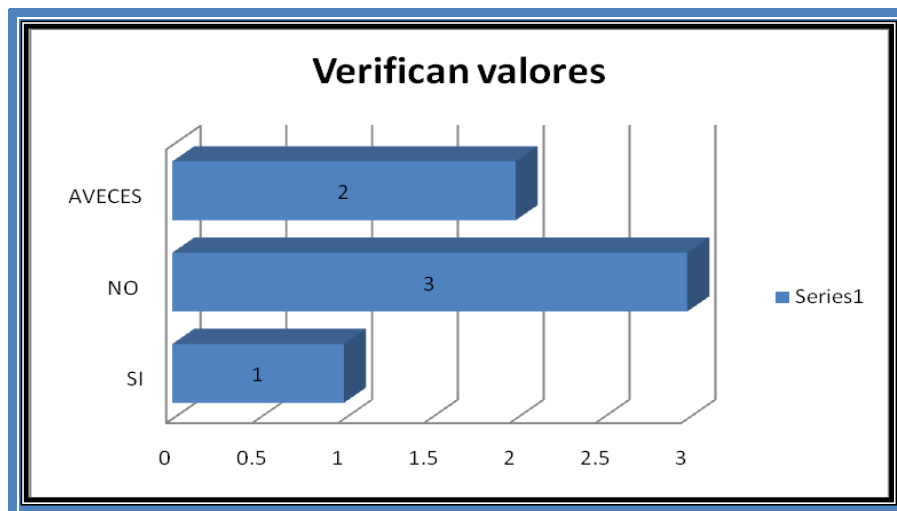
SI ( ) NO ( ) A VECES ( )

Tabla # 14

ESCALA	ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	1	17%
2	NO	3	50%
3	A VECES	2	33%
	TOTAL	6	100%

Elaborado por: Cesar Guerrero  
Fuente: Encuesta realizada

Grafico # 13



Elaborado por: César Guerrero  
Fuente: Tabla # 14

## Análisis

Según las encuestas efectuadas el 50% de personas manifiestan que no había control ni medidas de seguridad sobre los dineros recaudados. Un 17% dice todo lo contrario, y un 33% indica que en ocasiones si había o se aplicaba control sobre el valor en dinero o cheques que llegaba a diario a la empresa.

## Interpretación

De acuerdo al resultado de la encuesta puede darse cuenta que no existía o no aplicaban las medidas de control sobre los dineros que llegaban diariamente a la compañía.

## PREGUNTA N° 6

¿Recurren con frecuencia a créditos bancarios o de terceros para cubrir con las obligaciones con proveedores?

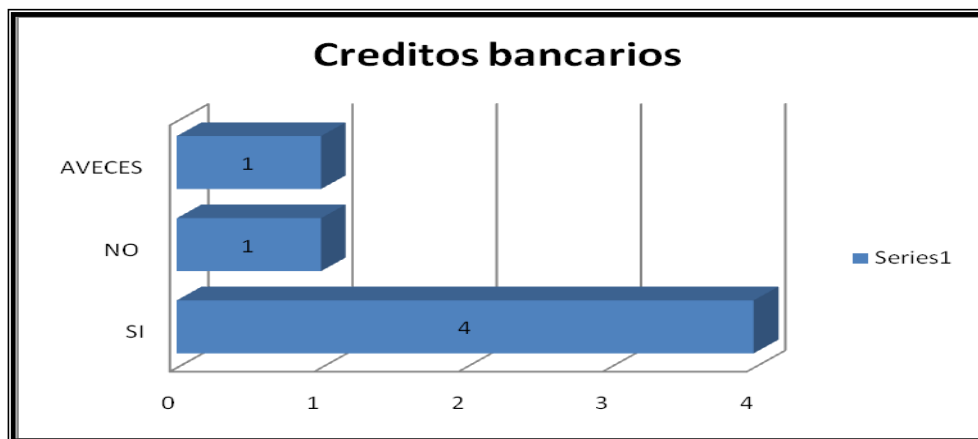
Si ( ) NO ( ) A VECES ( )

Tabla # 15

ESCALA	ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	4	66%
2	NO	1	17%
3	A VECES	1	17%
	TOTAL	6	100%

Elaborado por: Cesar Guerrero  
Fuente: Encuesta realizada

Grafico # 14



Elaborado por: César Guerrero  
Fuente: Tabla # 14

## Análisis

El 66% de los encuestados manifiestan que si necesitaban de préstamos económicos para cubrir sus necesidades financieras, un 17% dice que no y un 17% dice que en algunas ocasiones acudieron a préstamos.

## Interpretación

La compañía Centro Marcas muchas veces se vio en la necesidad de recurrir a préstamos económicos para cumplir con sus obligaciones de pago a terceros y proveedores.

## PREGUNTA N° 7

¿Se verifica si los depósitos se realizan totalmente en la entidad financiera?

Si ( ) NO ( )

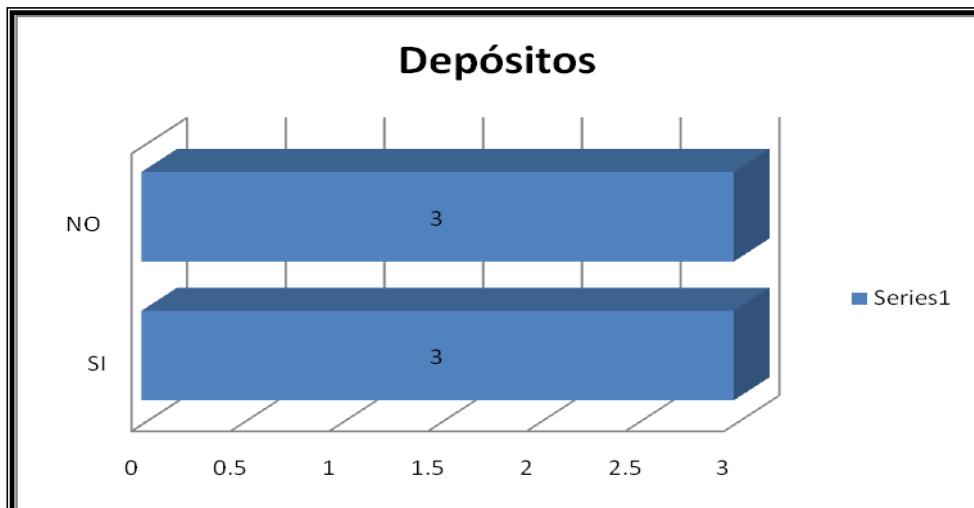
**Tabla # 16**

ESCALA	ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	3	50.00%
2	NO	3	50.00%
	TOTAL	6	100%

Elaborado por: Cesar Guerrero

Fuente: Encuesta realizada

**Gráfico # 15**



Elaborado por: César Guerrero

Fuente: Tabla # 15

### Análisis

Del total de los encuestados, hay una división de opiniones ya que el 50% dice que sí y el 50% restante dice que no se verificó si los depósitos se los hacían totalmente en la entidad bancaria.

### Interpretación

No existe una opinión clara y definida, si se hacía o no control a los depósitos y si estos se realizaban con la totalidad la recaudación diría que la empresa tenía, en la cuenta bancaria de ellos.

### PREGUNTA N° 8

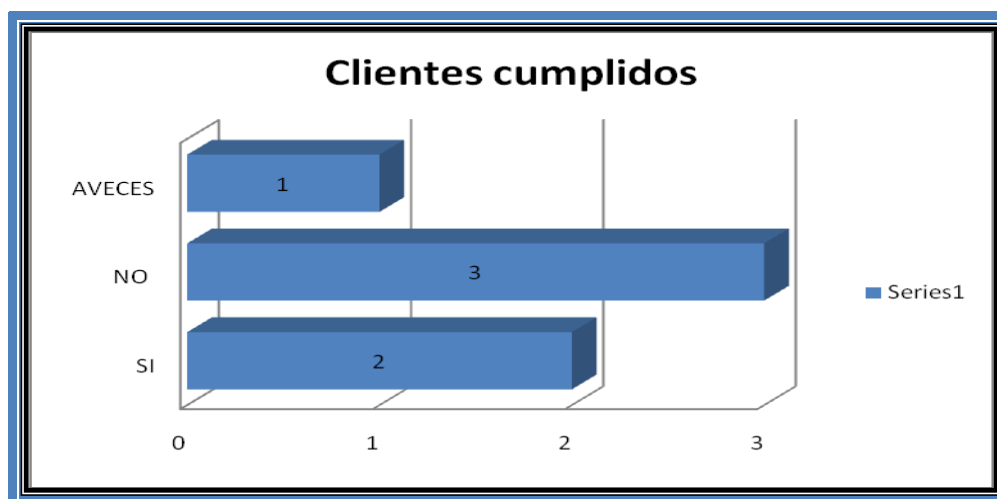
¿Considera que los clientes cumplen efectivamente con los pagos en tiempos y montos? Si ( ) NO ( ) A VECES ( )

**Tabla # 17**

ESCALA	ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	2	33%
2	NO	3	50%
3	A VECES	1	17%
	TOTAL	6	100%

Elaborado por: Cesar Guerrero  
Fuente: Encuesta realizada

**Grafico # 16**



Elaborado por: César Guerrero  
Fuente: Tabla # 16

### Análisis

Del total de los encuestados, el 50% opina que son los clientes los que no cumplen con los pagos tanto en tiempo como en montos, un 33% dice que los clientes siempre cumplían con sus obligaciones y un 17% que en ocasiones los clientes cumplía

### Interpretación.

Los clientes se tomaron el tiempo que a ellos les indicaron, lastimosamente no hubo reglas claras para la comercialización y luego para el cobro ni en montos ni en fechas.

## PREGUNTA N° 9

¿Cree usted que hay desviación y mal uso de los dineros cobrados?

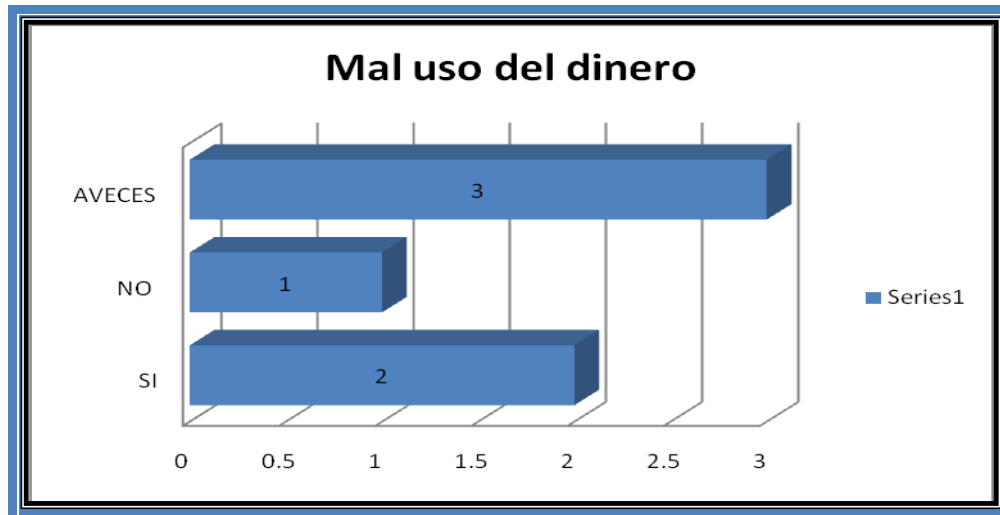
Si ( ) NO ( ) A VECES ( )

**Tabla # 18**

ESCALA	ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	2	33%
2	NO	1	17%
3	A VECES	3	50%
	TOTAL	6	100%

Elaborado por: Cesar Guerrero  
Fuente: Encuesta realizada

**Grafico # 17**



Elaborado por: César Guerrero  
Fuente: Tabla # 17

## Análisis

Del trabajo de campo realizado se puede notar que hay un 50% de personas que creen que en algunas ocasiones se desviaron los recursos, un 33% que dicen que los fondos si se desviaron y un 17% que sostiene que los fondos nunca se desviaron o mal utilizaron.

## Interpretación

De lo que se pudo ver como respuesta de la encuesta si hay mal uso de los dineros pertenecientes a la empresa, se debería controlar más y mejor los recursos.

## PREGUNTA N° 10

¿Se acepta cheques de terceras personas como mecanismo para cancelar las facturas? Si ( ) NO ( ) A VECES ( )

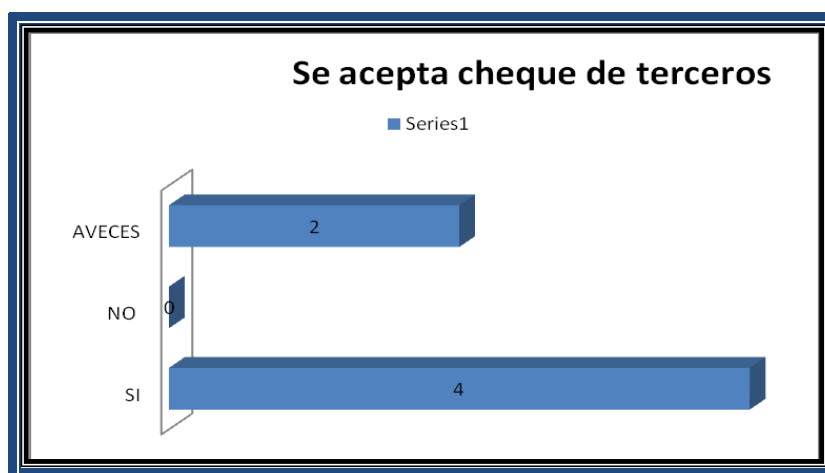
**Tabla # 19**

ESCALA	ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	4	67%
2	NO	0	0%
3	A VECES	2	33%
	TOTAL	6	100%

Elaborado por: Cesar Guerrero

Fuente: Encuesta realizada

**Grafico # 18**



Elaborado por: César Guerrero

Fuente: Tabla # 17

## Análisis

Del trabajo de campo realizado se puede notar que hay un 67% de personas que afirman que si se recibe cheques de terceras personas, un 33% que dicen que ocasionalmente se reciben cheques de terceros.

## Interpretación

Se puede interpretar que no importa de quien sea el cheque igual se lo recibía y se tramitaba la cancelación de la factura



### **4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

Se utilizará la prueba del Chi cuadrado ( $\chi^2$ ), que permite determinar los valores observados y esperados, admitiendo la comparación global del grupo de frecuencias a partir de la hipótesis que se quiere verificar, en relación al control de los recursos recaudados por los agentes cobradores de la empresa y su incidencia en la liquidez de la compañía Centro Marcas de la ciudad de Ambato.

#### **PASOS PARA LA DETERMINACIÓN DEL $\chi^2$**

- 1.-Determinación de fe y completar la tabla de contingencia.
- 2.-Planteamos las hipótesis ( $H_0$ ,  $H_1$ )
- 3.-Determinamos  $\alpha$ .
- 4.-Encontramos grados de libertad " $\nu$ "
- 5.-Determinamos  $\chi^2$  crítico (tabla)
- 6.-Calculamos  $\chi^2$
- 7.-Decisión.- Conclusión.

#### **Frecuencias observadas**

En este punto se procede a seleccionar las preguntas que servirán de base para la comprobación de la hipótesis, para lo cual se tomara en cuenta las encuestas realizadas tanto a los administrativos (6 personas) como a los clientes (94 personas) con las siguientes preguntas:

## Clientes

### Pregunta 1

¿La visita que realizan los vendedores/cobradores de la compañía a ustedes se la hace cada semana.

### Pregunta 2

¿Se les facilita un recibo que claramente indique el valor abonado y su nuevo saldo?

### Pregunta 3

¿Se les indico cual es el tiempo máximo que tienen ustedes para cancelar sus facturas?

**TABLA 20. Frecuencia observada clientes de la cía. Centro Marcas**

	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>A VECES</b>	<b>TOTAL</b>
pregunta 1	20	57	17	94
pregunta 2	29	51	14	94
pregunta 3	11	62	21	94
<b>TOTAL</b>	60	170	52	282

Fuente: Cía. Centro Marcas  
Elaborado Por: César Guerrero

## Personal de la Compañía

De la encuesta con cuestionario planteado y realizado en la población interna de la compañía a personal administrativo y de ventas se obtuvo los siguientes resultados, tomaremos una pregunta.

### Pregunta 6

¿Recurren con frecuencia a créditos bancarios o de terceros para cubrir con las obligaciones con proveedores?

**TABLA 21. Frecuencia observada personal de la cía Centro Marcas**

	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>A VECES</b>	<b>TOTAL</b>
pregunta 6	4	1	1	6

Fuente: Cía. Centro Marcas

Elaborado Por: César Guerrero

Si se une el resultado de las dos encuestas tendremos el siguiente cuadro.

**TABLA 22. Frecuencias observadas de las dos encuestas de la Cía. Centro Marcas**

	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>A VECES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>P</b>
pregunta 1	20	57	17	94	0.3264
pregunta 2	29	51	14	94	0.3264
pregunta 3	11	62	21	94	0.3264
pregunta 6	4	1	1	6	0.0208
<b>TOTAL</b>	64	171	53	288	

Fuente: Encuesta realizada  
Elaborado Por: César Guerrero

**TABLA 23. Determinación de frecuencia esperada y tabla de contingencia**

<i>Fo</i>	<i>fe</i>	<i>fo - fe</i>	<i>(fo-fe)2</i>	<i>(fo-fe)2/fe</i>
20	20.89	-0.89	0.79	0.04
29	20.89	8.11	65.79	3.15
11	20.89	-9.89	97.79	4.68
4	1.33	2.67	7.11	5.33
57	55.81	1.19	1.41	0.03
51	55.81	-4.81	23.16	0.41
62	55.81	6.19	38.29	0.69
1	3.56	-2.56	6.57	1.84
17	17.30	-0.30	0.09	0.01
14	17.30	-3.30	10.88	0.63
21	17.30	3.70	13.70	0.79
1	1.10	-0.10	0.01	0.01
				17.61

Fuente: Encuesta Realizada  
Elaborado Por: César Guerrero

#### 4.3.1 Planteamiento de la hipótesis nula y alternativa

##### Simbología

**Ho** = Hipótesis Nula.

**Ha** = Hipótesis Alternativa

**Gc** = Gestión de cobranzas

**Li** = Liquidez

##### Modelo Lógico

$fo = fe$

**Ho** = Es la gestión de cobranzas la que **no** provoca un problema de liquidez de la Cía. Centro Marcas de la Ciudad de Ambato durante el periodo comprendido entre Octubre 2009 a Marzo 2010,

$f_o \neq f_e$

**Ha** = Es la gestión de cobranzas la que **si** provoca un problema de liquidez de la Cía. Centro Marcas de la Ciudad de Ambato durante el periodo comprendido entre Octubre 2009 a Marzo 2010,

### **Modelo Matemático**

Ho:  $G_c = L_i$

Ha:  $G_c \neq L_i$

### **4.3.2 Determinación del Nivel de Significancia ( $\alpha$ )**

Para el caso de la cía. Centro Marcas, se está trabajando con un ensayo bilateral con un nivel de confianza de 95% es decir a 1.96 dentro de la curva normal con un error de 5% que equivale a 0,05

### **Nivel de significancia ( $\alpha$ )**

Como el nivel de significancia es del 95%, el 5% restante se divide para 2 ya que es o representara el área de rechazo de la hipótesis es decir 2.5% a cada lado de la curva, ósea 0.025

$$\alpha \div 2 = 0,05 \div 2 = 0,025$$

## Grados de libertad (v)

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente fórmula:

$$v = (k-1) (j-1)$$

### Dónde:

v= grados de libertad

k= número de filas (del cuadro de frecuencias observadas)

j= número de columnas (del cuadro de frecuencias observadas)

### Entonces

$$v = (k-1) (j-1)$$

$$v = (4-1) (3-1)$$

$$v = (3) (2)$$

$$v = 6$$

Por lo expuesto el Chi cuadrado (**X<sup>2</sup>**) critico es igual a la suma del nivel de significancia y los grados de libertad.

X<sup>2</sup> critico =? (tabla)

$$\alpha = 0.05$$

$$v = 6$$

$$X^2 = 1 - 0.05$$

$$X^2 = 0.95$$

$$X^2 \text{ critico} = 12.6 \text{ (tabla)}$$

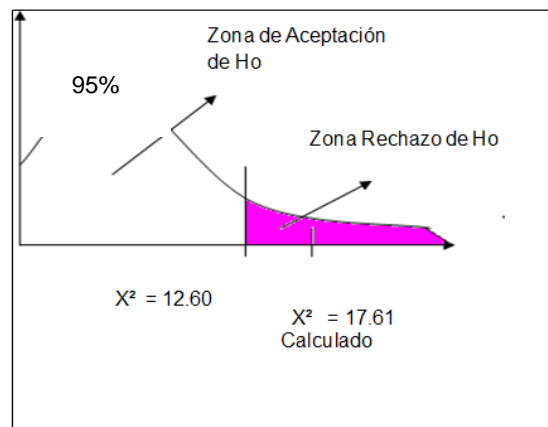
### 4.3.3 Fórmula

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_o}$$

$\chi^2 = 17.61$  (valor ya calculado en tabla anterior)

### 4.3.4 Gráfico de la Verificación de la Hipótesis

**Gráfico 19**



Fuente: Encuesta realizada  
Elaborado por: César Guerrero

### Nota

Ho es = 17.61 se encuentra fuera de la zona de aceptación de Ho, se rechaza Ho y se acepta Hz

### 4.3.5. Conclusión.

Una vez hecho el cálculo se puede ver que 17.61 es el valor que se obtiene mismo que está fuera de la zona de aceptación, así pues se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir el criterio de las personas encuestadas empleados y administradores de la compañía es el mismo y concuerda con la hipótesis planteada en la presente investigación, que dice o pretende demostrar que es la gestión de cobranzas es la que provoca un problema de liquidez de la Cía. Centro Marcas de la Ciudad de Ambato durante el periodo comprendido entre Octubre 2009 a Marzo 2010.

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La compañía Centro Marcas atraviesa dificultades económicas debido a una marcada falta de liquidez, la misma que desencadenó en incumplimiento de las obligaciones con terceros, es por eso que esta investigación se enfoca al control de los procesos ineficientes en el área de cobros, en la parte concerniente a la gestión que cumple el departamento de cobranzas, dentro de los haberes que les adeudan, por concepto de venta de mercaderías, y con esto determinar la incidencia que dicha gestión tiene sobre la liquidez de la compañía.

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- ✓ Se puede observar la ausencia de un control adecuado de los procesos, pues los clientes y el personal de ventas hacen lo que ellos quieren, son muy pocos los clientes que respetan acuerdos o convenios pre establecidos.
- ✓ No se mantiene regularidad en las visitas para efectuar los cobros y esto es aprovechado por el cliente como excusa para no pagar.
- ✓ Carecen o se liberan de responsabilidades los empleados y administradores de la compañía en verificar, controlar y constatar que se deposite la totalidad de los cobros efectuados, no se sabe a



ciencia cierta si se está mal utilizando o desviando los dineros de la empresa.

- ✓ La empresa Centro Marcas entrega un listado en donde consta el nombre del cliente y su saldo actual, para que el vendedor se guie en él y realice sus visitas, lastimosamente no siguen este listado, se saltan clientes y mesclan recorridos, con el propósito de confundir y no entregar todo lo cobrado durante el día de trabajo, los valores recaudados no son entregados íntegramente a la empresa, y este desvío no se detecta a tiempo por la administración.
  
- ✓ Las estrategias implementadas y su sistema de control de procesos, no funciona lo que repercute directamente en la atención al cliente, en la efectividad del trabajo, ocasionando pérdidas económicas, y esto a su vez origina el no poder cumplir con el presupuesto establecido ni con las obligaciones contraídas, propias del giro del negocio.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- ✓ Buscar las mejores estrategias para la implementación de un sistema de control interno, revisando los existentes para determinar aquellos que puedan ser eliminados, mejorados o modificados con el objetivo claro de controlar y hacer respetar los acuerdos establecidos en el momento de la venta.

- ✓ Diseñar un plan de visitas a clientes donde se indique la frecuencia con la que deben ser visitados, considerando factores como ubicación, monto de la compra, forma de pago, tomando en cuenta que el tiempo entre una y otra visita no debe ser mayor a los 15 días del cliente.
  
- ✓ Que los listados de visitas que se les entregan se debe cumplir al pie de la letra diariamente para optimizar recursos, no se debe aceptar excusas, salvo en circunstancias especiales.
  
- ✓ Verificar con precisión si los dineros recaudados son entregados íntegramente a la persona responsable, con el fin de evitar su desvío, deberá existir una persona responsable de esta actividad.
  
- ✓ Capacitar permanentemente, la administración debe asumir el compromiso de mejorar y ampliar planes y/o programas de capacitación al personal, evaluar las necesidades y las exigencias del mercado actual, esto ayudará a brindar una mejor atención al cliente y beneficiará a la empresa para que pueda obtener mayores ingresos económicos y cumpla con el presupuesto establecido
  
- ✓ Reestructurar el departamento de ventas, definir reglas claras y concretas que deben ser respetadas por todos los que hacen la compañía, para que luego sea notificado o dado a conocer a los clientes y ellos a su vez acepten las condiciones de comercialización que la empresa tiene.

- ✓ Se hace urgente la implementación de un sistema de control interno en la Compañía Centro Marcas y en especial en su departamento de cobranzas en el área de cobros específicamente, ejerciendo un control sobre vendedores/ cobradores de la compañía en el desarrollo de sus funciones ya que el dinero recaudado está siendo desviado a otros menesteres que nada tienen que ver con la actividad de la empresa.

## **CAPITULO VI**

### **6. PROPUESTA**

#### **6.1 Datos informativos**

##### **6.1.1. Titulo**

Implementación de un sistema de control interno en el departamento de cobranzas con el fin de mejorar la liquidez de la compañía Centro Marcas.

##### **6.1.2. Institución ejecutora**

Compañía Centro Marcas.

##### **6.1.3. Beneficiario**

- ❖ Dueños y accionistas
- ❖ Personal administrativo
- ❖ Clientes

#### **6.1.4. Ubicación.**

Provincia de Tungurahua, cantón Ambato Parroquia Huachi Chico, calle Roberto Andrade, s/n, intersección Espectador edificio Bodesur oficina 14 teléfono 032844325

#### **6.1.5. Tiempo estimado para la ejecución.**

El tiempo estimado para la ejecución de esta propuesta es a partir de Enero del 2011 a Julio del 2011.

#### **6.1.6. Equipo técnico responsable.**

El equipo técnico de esta labor es:

Investigador:	César Guerrero
Coordinador de Investigación:	Dra. Pilar Guevara
Encuestadores:	Leonardo García Luis Villegas
Digitador:	María Elena Velástegui
Contador:	Olaya Pinto

### 6.1.7 Costo

**Tabla 24 Costo de la propuesta**

<b>Rubro</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor USD</b>
Recursos humanos	3	1400
Recursos Materiales		780
Recursos Tecnológicos	1	900
<b>Sub total</b>		3080
<b>Imprevistos</b>		308
<b>Total</b>		3388

Elaborado por: César Guerrero  
Fuente: Investigación de campo

El costo de la propuesta estimado es de \$ 3388

## 6.2 ANTECEDENTES

La comercialización y distribución de licores es la principal función de la Cía. Centro Marcas, la que apoyándose en su fuerza de ventas y con el respaldo del personal administrativo, trata de llegar a los objetivos planteados, se pudo notar que la carencia de un sistema de control interno en los procesos de cobros sobre las ventas realizadas, no son respetadas y aplicadas por su personal.

Se ha considerado la implementación de un sistema de control en el funcionamiento de la empresa en razón de que proporcionara una información más precisa para la toma de decisiones, logrando más exactitud en la contabilización de los ingresos por recaudaciones, mejorar

la gestión sobre clientes y hará más transparente el uso y destino de los dineros de la compañía.

Se pudo notar que no existe persona alguna que sea responsable de controlar y verificar que los dineros cobrados por los vendedores sean entregados de manera completa y real, y si luego esos recursos son depositados íntegramente en la cuenta de la compañía.

Se constató que no hay planificación de presupuestos para poder cubrir con las obligaciones con terceros y esto les llave a contratar créditos permanentemente.

Ante lo expuesto y con el fin de mejorar, corregir la actual condición de la empresa, se considera necesaria la implementación de un sistema de control interno de procesos en su departamento de cobranzas, revisando los procesos existentes con el fin de determinar aquellos que puedan ser eliminados, simplificando, reutilizados, a fin de crear procedimientos de fácil acceso tanto para el personal y de fácil aceptación dentro de los clientes.

Para lo cual es necesario e imprescindible la capacitación a todo el personal, la administración debe asumir el compromiso de ampliar planes y programas que permitan evaluar las necesidades, y exigencias del mercado actual, esto ayudaría a brindar una mejor atención al cliente y beneficiaría a la empresa para que pueda obtener mayores ingresos económicos y cumpla con el presupuesto establecido

### **6.3. JUSTIFICACIÓN.**

Es urgente un cambio y/o una transformación dentro de la empresa con la aplicación de un sistema de control interno sobre su gestión, eliminando las limitaciones tanto de tiempo como de recursos, analizando la manera de mejorar los servicios y acercarse a los clientes. Conocer las necesidades de la empresa para mejorar su situación actual y que la visión del futuro sea alentadora. Permitirle al gerente conocer íntegramente los flujos de entrada y salida de recursos, obteniendo la información que solicite, permitiéndole conocer los procesos que se realizan dentro de la empresa obteniendo seguridad en la recopilación de información para mejorar la toma de decisiones, deberá cumplir funciones tales como programar, organizar, dirigir, ejecutar, coordinar y controlar los procesos de gestión comercial.

Este es un proyecto que tiene como propósito poner en práctica todos los conocimientos que hasta el momento he adquirido, plasmándolos en este documento de investigación y análisis, tratando la realidad problemática de la empresa, para lo cual iniciamos la recopilación de la información mediante entrevistas, encuesta e introduciéndonos en la vida e interacción de la empresa Centro Marcas y en todas las actividades que esta realiza dentro de su departamento de cobranzas.

La toma de decisiones dentro de una empresa o de cualquier actividad, se debe hacer a tiempo, ya que de ello puede depender el éxito o fracaso de la gestión, y con implementación de medidas de control se obtiene mejores resultados en el proceso de distribución de productos, cumpliendo presupuestos y objetivos que son claros y realizables, con



políticas claras y respetadas, con personas responsables y comprometidas con cada una de las actividades que hay que cumplir.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo General**

Implementación de un sistema de control interno en el departamento de cobranzas con el fin de mejorar la liquidez de la compañía Centro Marcas.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Diseñar un sistema de reportes que permita la obtención de información clara, veraz y oportuna sobre las recaudaciones y su destino final para la seguridad y tranquilidad de todos.
  
- ✓ Elaborar un proceso viable para implantar en el Sistema de Control Interno de Procesos, indicadores de cumplimiento y satisfacción del cliente, como una herramienta alternativa para incrementar los ingresos económicos y cumplir con el presupuesto establecido.
  
- ✓ Evaluación de los procesos rediseñados, con el fin de medir los cambios y los logros alcanzados.

## **6.5 Análisis de factibilidad**

### **6.5.1 Socio Cultural**

Es factible e importante, ya que con su implementación ayudará a suprimir procesos innecesarios para que el cliente pueda cumplir con sus obligaciones ante la compañía y esta a su vez con la sociedad fomentando fuentes dignas de trabajo. .

### **6.5.2 Tecnológica**

Implantar el sistema de Control de gestión será factible, puesto que se va a aprovechar la tecnología que dispone la compañía, mejorará la atención al cliente y beneficiará a la empresa ahorrando recursos económicos.

### **6.5.3 Organizacional**

Con el sistema de control interno de gestión permitirá, distribuir en forma equitativa las funciones del personal, asignando obligaciones responsabilidades y atribuciones, eliminando procesos innecesarios, en algunos casos modificando los existentes, esto coadyuva a que la empresa sea eficaz y efectiva.

#### **6.5.4 Ambiental**

Al implantar un control ambiental se podrá eliminar de forma correcta los desperdicios que este caso son vidrio y cartones para que puedan ser reciclados y nuevamente procesados, evitando contaminar mas las ciudades y la naturaleza en general.

#### **6.5.5 Económico – Financiero**

Todos los accionistas de la empresa están dispuestos a colaborar e invertir, dan su aprobación para que el gerente ponga en marcha todas las acciones que sean necesarias para lograr un efectivo control dentro de la empresa.

#### **6.5.6 Legal**

La implementación de un sistema de control interno es factible ya que ayuda a cumplir con obligaciones que demanda la súper de compañías, el SRI, y disposiciones del reglamento interno que fortalecerán a la empresa.

## 6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA

### 6.6.1 Control Interno

Según **Oscar Herrera Guirfa (internet 2005)** “Acto evaluado por los jefes inmediatos, directos o jefes encargados del control oportunidad: previo, concurrente o posterior”

El control interno dentro de una empresa se entiende como un compromiso en el cual, soy yo, eres tú, es el, somos todos, en busca de la eficacia, eficiencia, disciplina, autocontrol, honradez, responsabilidad, lo que permite alcanzar los objetivos empresariales.

Es responsabilidad del Titular de la entidad fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del control interno para la evaluación de la gestión y el efectivo ejercicio de la rendición de cuentas, proponiendo a que éste contribuya con el logro de la misión y objetivos de la entidad a su cargo.

El control interno es una parte integral de la administración del riesgo operacional o sea el resultado de la pérdida derivada de fallos en los procesos internos, en la actuación de personas o de sistemas inadecuados o erróneos así como de factores externos.

Es un proceso que involucra a todos los integrantes de la organización sin excepción, diseñado para dar un grado razonable de apoyo en cuanto a la obtención de los objetivos en las siguientes categorías:

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

### **6.6.2 La importancia del control interno**

- ✓ Ver que los vendedores sean realmente efectivos, ser ágiles para cambiar estrategias mejorar ventas y cobros.
- ✓ Buscar la eficiencia de la administración en la operación y muy importante en la tarea de cobros.
- ✓ Reducir costos dentro de los diferentes departamentos.
- ✓ Velar por la eficiencia de la empresa, atención rápida a las demandas, no despilfarrar los recursos de la empresa.
- ✓ Ahorrar tiempo en controles innecesarios.
- ✓ Generar confianza, focalizar esfuerzos hacia un mismo objetivo.

### **6.6.3 Componentes del módulo de Control Interno**

Según el sistema de control interno COSO, el sistema de control interno tiene los siguientes componentes:

✓ **Entorno de control**

Debe ser un entorno fácil y sencillo que permita identificar riesgos y establecer controles sobre los mismos, permitiendo reducir su impacto, con un sistema informático que permita un seguimiento al archivo documental y una comprobación visual.

✓ **Evaluación de los Riesgos**

En toda actividad existe riesgos, lo que se hace es tratar de identificarlos y minimizar su impacto, es recomendable elaborar listas de chequeo, que facilitan el control dentro de la empresa, basados en la responsabilidad, cumplimiento, comunicación, investigación, corrección de errores, mantener archivos y dar un entrenamiento a todo el personal.

✓ **Actividades de control.**

Diseñar estrategias, ponerlas en marcha, dirigir y controlar todos los aspectos financieros de la empresa, supervisar las actividades de control, analizar desviaciones y proponer medidas correctivas, plan de reducción de costos. Supervisar el cumplimiento de las normas y procedimientos de la empresa.

✓ **Información y comunicación.**

- Debe asegurarse que se obtenga información de calidad y no meros datos.
- La información debe ser protegida ya que se trata de un activo valioso.
- Las vías de comunicación interna deben asegurar que el personal conozca los elementos suficientes para cumplir con su tarea.

✓ **Supervisión**

- Las actividades de supervisión continua y evaluaciones puntuales.
- Las deficiencias detectadas deben ser oportunamente comunicadas

#### **6.6.4 Indicadores**

Los indicadores son necesarios para poder mejorar procesos y alcanzar resultados. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar, por lo que sin indicadores tampoco no se puede administrar realmente un proceso.

#### **6.6.4.1 Indicadores de Gestión**

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización, son utilizados a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

#### **6.6.5 Diagramas de Flujo**

RIOS,W.(1994:73).- consiste en representar en forma gráfica y secuencial los procedimientos más significativos de un proceso o sistema administrativo.

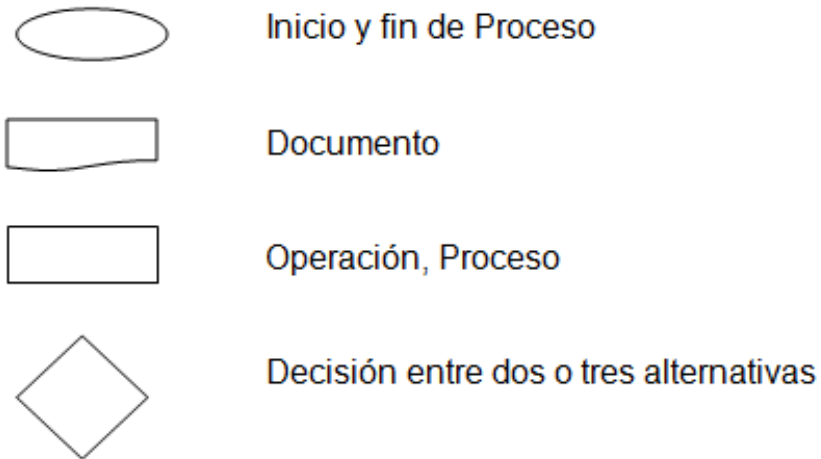
Es un instrumento básico para la detección de los peligros por etapas, y corresponde a una representación gráfica que consiste en una secuencia lógica de los procesos que se desarrollan en la empresa.

Para realizar la descripción del proceso es muy importante además de definir todas y cada una de las actividades a desarrollar para elaborar el producto, incluir una descripción exhaustiva de las instalaciones y de la distribución del producto a lo largo del proceso de producción.

Para la representación gráfica, se utiliza algunos símbolos, sin embargo en la presente propuesta, vamos a mencionar los principales que



utilizaremos para detallar los procesos y actividades que se realiza en el interior de la compañía Centro Marcas, para la atención al cliente.



## 6.7 METODOLOGÍA

### 6.7.1 Modelo Operativo

La compañía Centro Marcas al disponer de un presupuesto, ha podido establecer mecanismos o procesos dentro de su departamento financiero, sin embargo por información recopilada de las personas que laboran en la empresa indican que dichos procesos no son claros ni suficientes lo que provoca muchas falencias y desvíos en la ejecución de sus tareas y por ende en la atención que recibe el cliente, ocasionando pérdidas a la compañía

Al analizar cada uno de los procesos que rige actualmente y con el afán de aunar esfuerzos que ayuden a mejorar la atención al cliente y obtener

mejores resultados en la administración, recuperación y destino del efectivo.

Se propone un plan de acción encaminado a corregir ciertas falencias que se detectó o encontró al realizar la investigación, pues con el nuevo esquema operativo administrativo permitirá trabajar con eficiencia, eficacia y efectividad, fortaleciendo la estructura interna de la compañía evitando y corrigiendo lo que erróneamente se vino haciendo.

**6.7.1.1 Plan de Acción**  
**Cuadro 3**

FASES	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES
1. Conocimiento y Diagnóstico	100%	<p>Recopilar información existente sobre Las ventas y los cobros de la compañía Centro Marcas</p> <p>Obtener reportes de recaudación y destino del dinero recaudado y comparar con el presupuesto establecido previamente</p>	Hojas de papel	<p>César Guerrero (investigador)</p> <p>César Guerrero (investigador)</p>
2. Creación de un sistema de control interno de los procesos e indicadores	100%	<p>Elaborar Flujogramas, para reestructurar Procesos existentes.</p> <p>Presentar para su implantación Indicadores de gestión, liquidez y de actitud que permita medir el cumplimiento del presupuesto</p> <p>Elaborar un formulario para realizar Encuestas con el fin de medir el grado de satisfacción del cliente</p>	<p>una computadora</p> <p>Hojas de papel</p> <p>Calculadora</p> <p>Computadora</p>	<p>César Guerrero (investigador)</p> <p>César Guerrero (investigador)</p> <p>César Guerrero (investigador)</p>
3. Aplicación y Medición	100%	<p>Aplicación y medición de procesos reestructurados y sus indicadores</p> <p>Entrega de propuesta al gerente De la Compañía Centro Marcas para su aplicación</p>	Hojas de papel	<p>Equipo Técnico</p> <p>César Guerrero (investigador)</p>

## **6.7.2 PRIMERA FASE**

### **Conocimiento y diagnóstico de procesos de venta y cobro de la compañía Centro Marcas**

**Objetivo.-** Conocer de cada uno de los procesos y relacionar valores recaudados por cobros de facturas con el presupuesto establecido, en la compañía Centro Marcas.

**Alcance.-** Todos los procesos para la venta, facturación, cobro y destino mercaderías y dineros para luego comparar con lo presupuestado.

**Responsables.-** Gerente, contador, auxiliar contable, vendedor, facturador, bodeguero.

**Instrumento.-** Cuadro Estadístico

#### **6.7.2.1 Valores Presupuestados y Recaudados**

Los valores recaudados durante el periodo que se está investigando no permitieron cumplir con lo que la empresa tenía planeado hacer, manteniendo un déficit de un 23% aproximadamente, lo cual se va a poder evidenciar en la siguiente tabla:

**Tabla N° 25**  
**Valores Recaudados y Presupuestados**

<b>Mes</b>	<b>Valor recaudado</b>	<b>Valor presupuestado</b>
Octubre	87546.56	94290
Noviembre	167345.09	188580
Diciembre	181125.78	220010
Enero	276894.67	314300
Febrero	701009.46	785750
Marzo	537898.74	628600

Fuente: Cía. Centro Marcas  
Elaborado Por: César Guerrero

**Tabla N° 26**  
**Valores No coincidentes con saldo en el sistema**

<b>Vendedor</b>	<b>Diferencias</b>
Villegas Luis	22335.68
García Leonardo	237.09
Cevallos Cesar	31497.43
Núñez Paulina	1235.45
Rodríguez Fernanda	37.96

Fuente: Cía. Centro Marcas  
Elaborado Por: César Guerrero

Queda claro que los valores recaudados durante estos 6 meses no fueron los esperados, no se llegó a lo que la administración esperaba, por lo que se deduce que los agentes vendedores/ cobradores no cumplieron su trabajo efectivamente y la empresa se vea un problemas por no poder cumplir con sus obligaciones a tiempo, viéndose obligada a acudir a préstamos bancarios y de terceras personas, se considera que no existe

organización y coordinación entre las diferentes áreas, surgiendo la necesidad de establecer un sistema de control interno que nos permita cumplir con los presupuestos dentro del departamento de cobranzas.

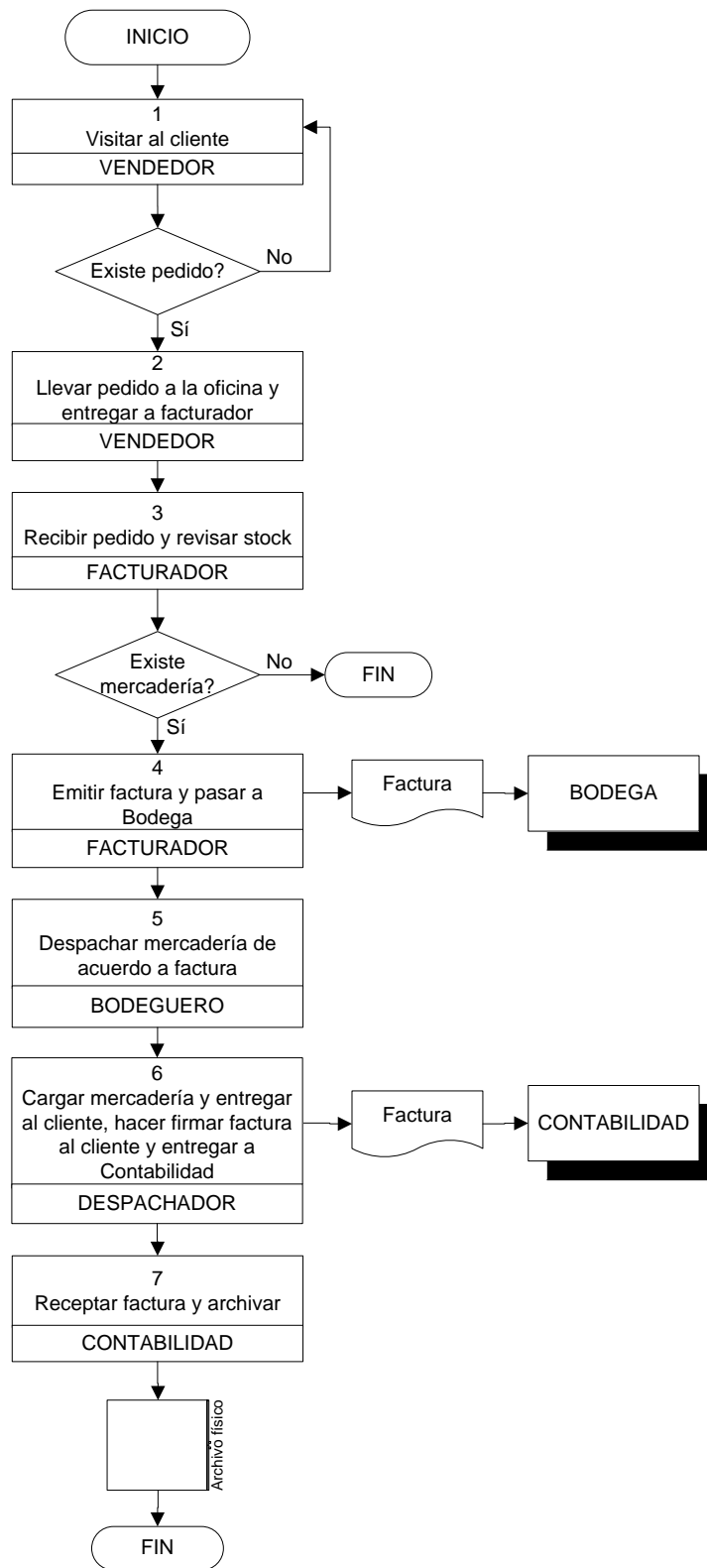
Los valores que la compañía tiene en su sistema para ser recaudados no coinciden con los valores que los clientes manejan, siendo este otro problema que hay que resolver.

En los dos gráficos siguientes se demuestra la forma como se venía operando en la comercialización de productos y en la recuperación de cartera.

#### **6.7.2.2 Procesos gráficos actuales**

6.7.2.2.1 Proceso gráfico de comercialización (Venta)

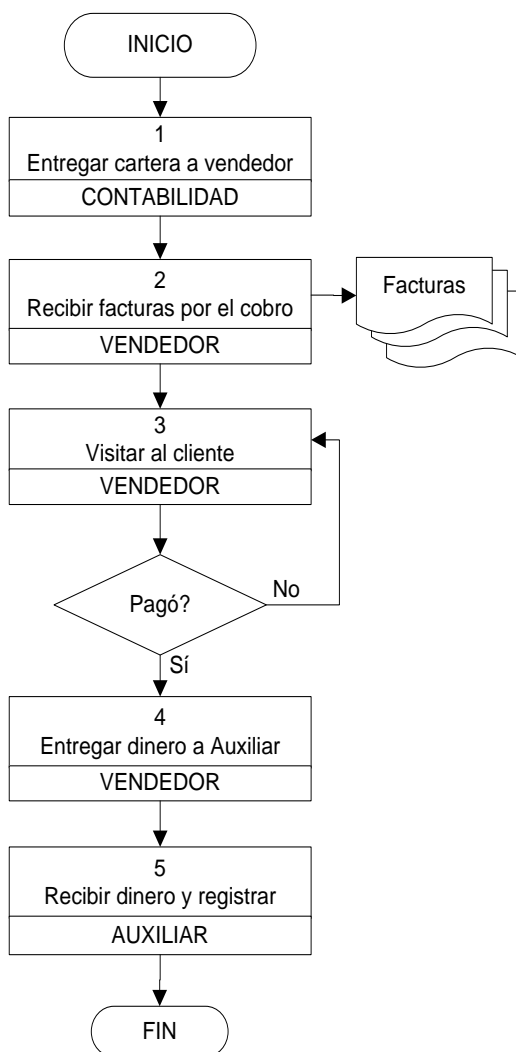
GRÁFICO Nº 20



Fuente: Cía. Centro Marcas

### 6.7.2.2.2 Proceso gráfico recuperación de cartera (Actual)

GRÁFICO N° 21



Fuente: Cía. Centro Marcas  
Elaborado Por: César Guerrero



Del gráfico anterior se puede acotar que el proceso que dispone la Cía. Centro Marcas para la comercialización de sus productos, existen muchos vacíos que no permiten hacer un seguimiento real a las recaudaciones, tanto en cantidad como destino, lo que pone en riesgo la estabilidad de la empresa.

De lo observado se puede deducir que el trámite para realizar una venta y cerrar el círculo con el cobro, tiene su inicio con la visita del vendedor al cliente, cuando la visita es positiva y se realiza la venta, el agente vendedor lleva ese pedido a la oficina, lo pasa por escrito al facturador, el factura y esa factura pasa a bodega, el bodeguero despacha: luego de unos días el vendedor acude donde el cliente procede a cobrar la factura y regresa a la empresa, aquí, entrega al auxiliar contable el dinero diario de la recaudación, este entrega la cartera al contador y ahora el gerente le ordena que hacer con el dinero.

Se pudo comprobar que no existen autorizaciones para realizar las ventas, que el vendedor no acostumbra a emitir recibos por los valores que recauda, carecen de un seguimiento para comprobar que las recaudaciones sean entregadas íntegras en la oficina.

Se ha comprobado que al interior de la empresa, para el despacho de documentación o informes no se utiliza el sistema informático, se realiza impresiones de informes y/o reportes, los mismos que son despachadas a veces, lo que acarrea que se acumule más trabajo y se desperdicie el papel con informes que si se puede dejar constancia y archivo en el sistema informático.

Se ha verificado que el momento que receipta la cartera, es decir cobranzas el auxiliar contable no entrega un documento en el cual conste el valor y la forma de la recaudación, ya que puede ser en efectivo o con cheques.

### **6.7.3 SEGUNDA FASE**

#### **Reestructuración de procesos y creación de indicadores**

**Objetivo.-** Creación de un sistema de control interno de los procesos y creación de indicadores que nos permitan alcanzar por lo menos un 90% en la calidad de servicio al cliente, fortaleciéndose la empresa.

**Alcance.-** A las actividades de captación recepción, control, registro y destino de lo recaudado.

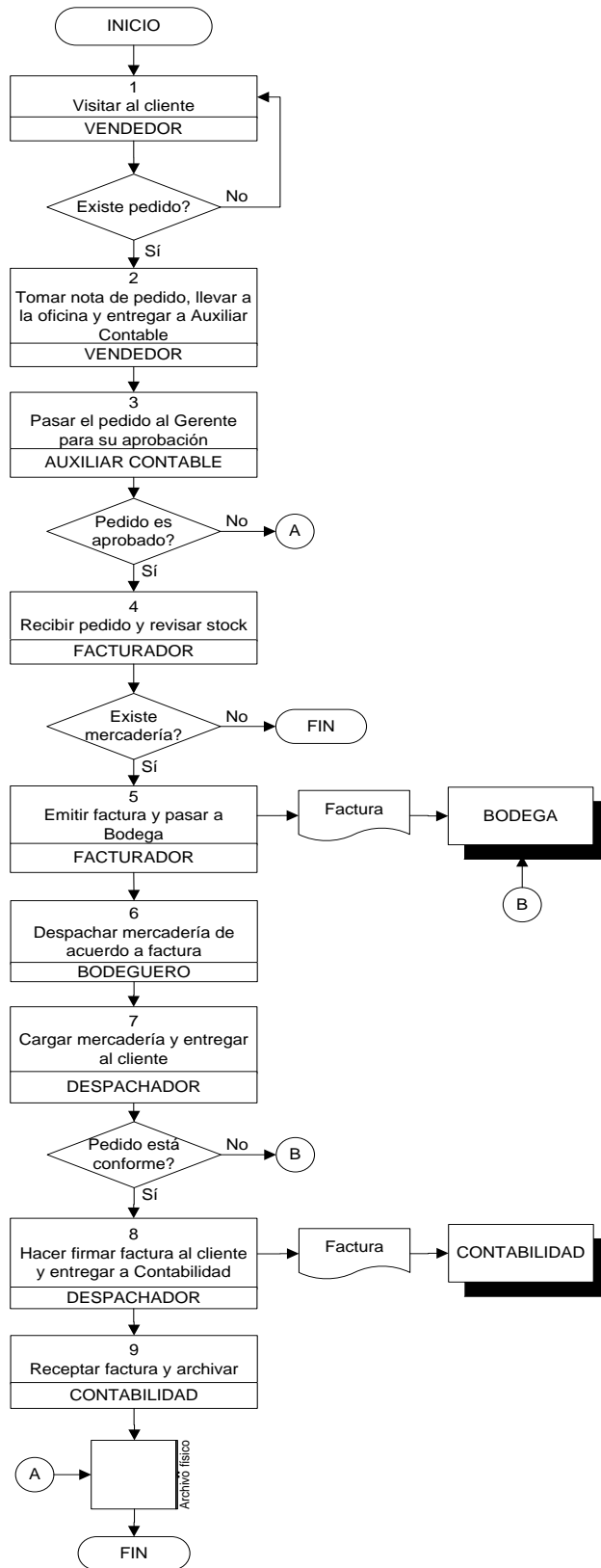
A las recaudaciones realizadas por los vendedores, para medir el cumplimiento con el presupuesto.

**Responsables.-** Gerente, contador, auxiliar contable, vendedor, facturador, bodeguero.

**Instrumento.-** Flujogramas, Indicadores

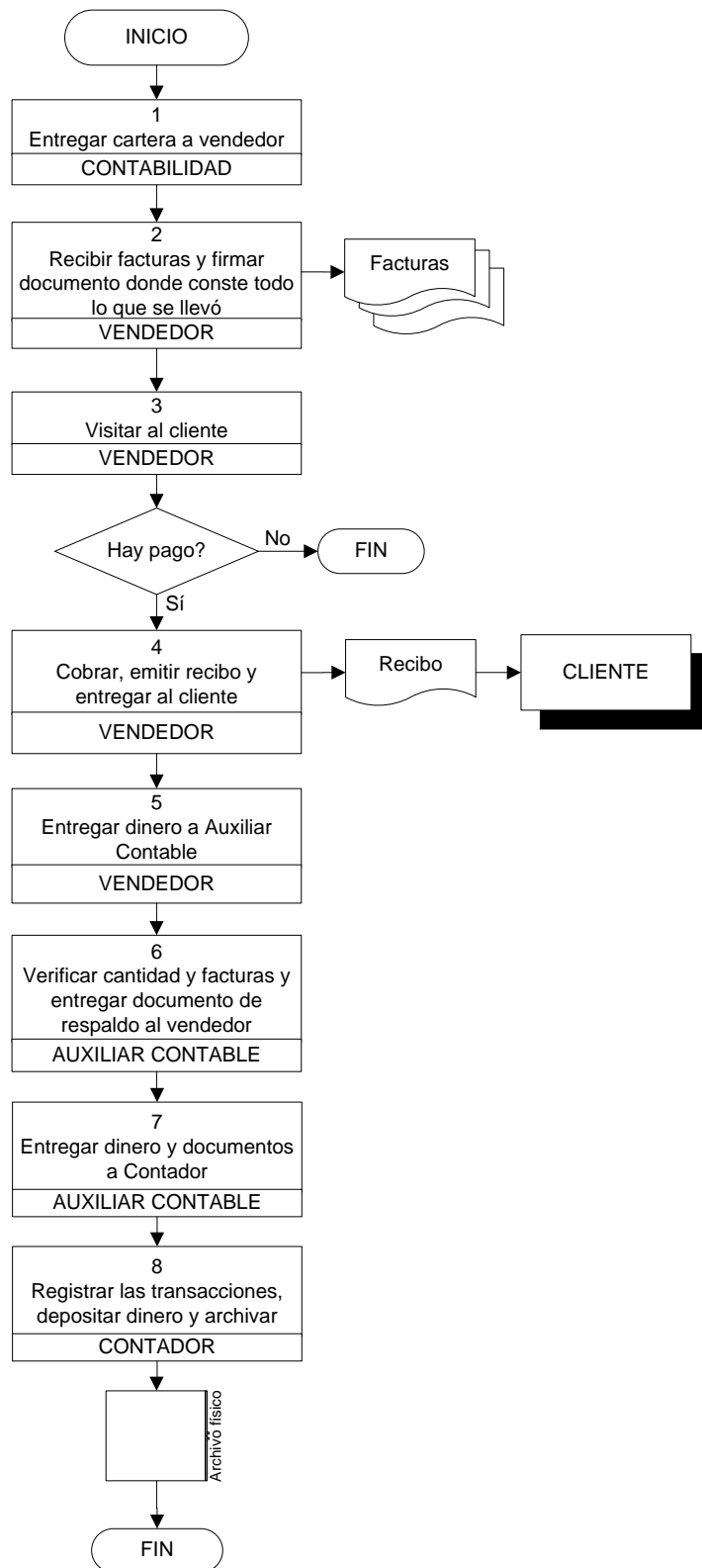
**6.7.3.1 Procesos gráficos rediseñados**  
**Proceso gráfico de comercialización (Venta)**

**GRÁFICO Nº 22**



Fuente: Propuesta

**6.7.3.1.1 Proceso gráfico de recuperación de cartera**  
**GRÁFICO N° 23**



Fuente: Propuesta  
 Elaborado Por: César Guerrero

La compañía Centro Marcas viene utilizando procesos que pueden ser fácilmente alterados o violados, esto ocasiona que los clientes no se sientan seguros, y que la misma empresa no tenga una seguridad de lo que está sucediendo, en especial en las cobranzas.

Hay necesidad y urgencia de modificar y aumentar ciertos procesos que se considera eficientes y necesarios por lo que esta propuesta será presentada al gerente de la empresa, de quien depende la decisión de implantar los nuevos procesos, los mismos que ayudará a brindar mejor atención al cliente y disminuir los problemas que está atravesando la compañía.

#### **6.7.3.1.2 Reestructuración de Procesos**

##### **Gestión directa de los responsables**

##### **Del Gerente**

Es el responsable del manejo y dirección de la compañía, es quien fija políticas, aprueba presupuestos, diseña estrategias de ventas, coordina todos los procesos, planifica las actividades y toma las decisiones más adecuadas para el buen desempeño funcionamiento de la empresa

## **Autorización de crédito**

La compañía para tener mayor seguridad sobre el crédito que se concede a los clientes, el Gerente o una persona designada por el, está en la obligación de:

- Verificar la capacidad de pago del cliente.
- Recopilar documentación suficiente para que se garantice el cobro del crédito.
- Fijar políticas claras de ventas y cobros.
- Implementar y utilizar los indicadores necesarios de gestión para ir midiendo el cumplimiento de metas y objetivos.
- Verificar la idoneidad de los vendedores/ cobradores.

## **Del contador**

Que es la persona responsable de manejar los recursos económicos que maneja la empresa está en la obligación de:

- Establecer un presupuesto económico que permita el buen desempeño de las actividades de la compañía.
- Implementar un proceso seguro para que la gestión de cobranzas sea segura y efectiva para la empresa.
- Implementar y utilizar los indicadores necesarios de liquidez para ir midiendo el cumplimiento de metas y objetivos.
- Realizar un seguimiento a las recaudaciones realizadas por los vendedores.

## **Del auxiliar contable**

Es la persona que recibirá día a día el fruto de las recaudaciones es decir los valores monetarios ya sea en efectivo o en cheques, deberá:

- Verificar que los valores a él entregados coincida con los abonos hechos por los clientes.
- Recibir, validar y archivar documentos que garanticen lo expuesto anteriormente,
- Vigilar que los documentos entregados sean auténticos y sigan una numeración.
- Informar inmediatamente algún incumplimiento en las disposiciones a su inmediato superior.

## **De los vendedores**

Que son los verdaderos motores de toda empresa cuya principal actividad sea la comercialización de productos, al mismo tiempo deben ser los que mayor responsabilidad demuestren en el cumplimiento de su tarea.

- Visitar al cliente con la frecuencia establecida.
- Dar a conocer claramente las políticas de comercialización que tiene la empresa.
- Entregar obligatoriamente documento que respalde y asegure al cliente sobre el abono que el realiza.
- Responsabilidad en las ventas que realiza.

- Exigir documentos habilitantes al cliente para beneficiare de una venta a crédito.
  - Copias de la cédula de identidad y RUC del cliente
  - Información bancaria
  - Condición actual del local en el que funciona.



### 6.7.3.2. Descripción del proceso para la gestión de ventas y Cobranzas

**Cuadro N° 4**

<b>1</b>	Vendedor visita al cliente	<b>7</b>	Cliente recibe y firma la factura si está de acuerdo en precio, calidad y cantidad, de no ser así pedido regresa a bodega.
<b>2</b>	Si el resultado de la visita es positivo, el vendedor toma el pedido y lleva a la empresa, entrega el pedido al auxiliar contable.	<b>8</b>	Una vez que la factura está firmada, despachador entrega a contabilidad para su registro y posterior entrega a vendedor para su posterior cobro.
<b>3</b>	Auxiliar contable recibe el pedido y entrega a gerente para su aprobación	<b>9</b>	Auxiliar entrega factura(s) a vendedor para su cobro y hace firmar el respectivo respaldo.
<b>4</b>	El gerente si aprueba el pedido remite a facturación, en caso contrario se desecha.	<b>10</b>	Vendedor acude donde cliente y procede a cobrar, si se realiza el cobro entrega recibo respectivo, de no ser así tendrá que regresar en otra ocasión.
<b>5</b>	Facturador revisa que exista los productos y cumpla con los requisitos y procede a facturar, de no ser así devuelve la solicitud de pedido al auxiliar contable.	<b>11</b>	Vendedor entrega el dinero o cheques de la recaudación a contabilidad junto con los recibos pertinentes firmados por el cliente
<b>6</b>	Una vez facturado se pasa a bodega para ser cargado y despachado el pedido donde el cliente	<b>12</b>	Contabilidad registra la cancelación de la factura y termina el proceso.

Fuente: Cía. Centro Marcas  
Elaborado Por: César Guerrero

### 6.7.3.3 Definición del indicador de gestión que evalué el cumplimiento del presupuesto

- **Nombre del Indicador:** Indicador de Gestión para evaluación del Presupuesto
- **Propósito:** Lograr medir la gestión realizada por el departamento de cobranzas, por concepto de recuperación de cartera.
- **Alcance:** Recaudación efectuada, sea la adecuada.
- **Responsable:** Gerente General, Contador.

Los ingresos que la Cía. Centro Marcas tiene en estos seis meses, no son suficientes y no alcanzan a cubrir el presupuesto, una reingeniería es decir realizar cambios en las prácticas habituales de trabajo, permite mejorar, evaluar y medir el desempeño de las actividades realizadas y los resultados obtenidos, en cualquier época del año, esta herramienta nos ayudaría a tomar decisiones y realizar acciones a fin de mejorar los ingresos.

Esta necesidad trae como consecuencia que se presente un formato donde se haga constar las acciones o medidas que se aplicaran para proceder a la evaluación respectiva.

### 6.7.3.3.1 Descripción del proceso para la gestión de ventas y cobranzas

CUADRO N° 5

<b>Responsable Gerente General, Contador</b>		
<b>Propósito</b>	<b>Meta</b>	<b>Objetivo</b>
Adoptar medidas para el mejoramiento de la gestión de cobranzas y evitar problemas de liquidez	<p>Lograr medir los ingresos de la Cía. Centro Marcas, por concepto de recaudaciones, para lograr cumplir con el 90% como mínimo del presupuesto fijado.</p> <p><b>Indicador de Gestión:</b>  <math display="block">\frac{\text{Total Ingresos recaudados}}{\text{Total Presupuestado}} \times 100</math> <math display="block">\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Número promedio de trabajadores}}</math> <math display="block">\frac{\text{Total Facturado}}{\text{Total Recaudado}}</math> <math display="block">\frac{\text{Total Pedidos no entregados a tiempo}}{\text{Total pedidos despachados}}</math></p>	<p>Verificar si hay cumplimiento del Presupuesto establecido para la gestión de cobranzas</p> <p>Medir el impacto y la incidencia en las finanzas de la empresa</p>
<b>Causas para la variación:</b>	<b>Correctivos Necesarios</b>	<b>Periodicidad</b>
<p>Incorrecta gestión de cobranzas            Falta de control de los procesos            Ausencia de seguimiento a los recursos económicos            Carencia de métodos para evaluar</p>	<p>Determinación de responsabilidades            Implementación de controles de seguridad            Fijación de presupuestos reales            Implementación de indicadores que permitan evaluar la gestión            Control a créditos</p>	<p>Tiempo:            La propuesta se aplicara cada dos meses dentro de la compañía, la responsabilidad recae directamente en el gerente y contador que serán los encargados en poner en práctica</p>

Fuente: Propuesta  
 Elaborado Por: César Guerrero

De acuerdo a lo que se desee evaluar dentro de un proyecto se debe escoger el indicador adecuado, pueden ser de impacto, de efecto, proceso, producto; o de acuerdo a la información pueden ser cualitativos y cuantitativos.

### Cuadro Nº 6

**Cuadro 6 Tipos de indicadores**

<b>Que se quiere evaluar Del proyecto</b>	<b>Indicador recomendado</b>	<b>Definición del indicador recomendado</b>
Aspectos relacionados con su formulación	Indicadores de formulación	Miden el diseño o formulación de una política, programa o proyecto
Aspectos relacionados con sus Actividades o gestión	Indicadores de actividad de gestión	Miden los procesos, acciones y operaciones adelantados dentro de la etapa de implementación de una política, programa o proyecto. Aportan los elementos en los cuales pueden analizarse la eficiencia, eficacia, oportunidad ejecución presupuestal, entre otros, de la entidad ejecutora
Aspectos relacionados con sus resultados	Indicadores de resultados	Miden los resultados a corto plazo generados por los productos de una política, programa o proyecto
Aspectos relacionados con sus Impacto	Indicadores de impacto	Miden los efectos a mediano o largo plazo generados por los productos de una política, programa o proyecto, sobre la población directamente afectada, y/o la efectividad del desarrollo del proyecto, en términos de logro de objetivos económicos, sociales, políticos, culturales y ambientales definidos en las programas o proyectos

Elaborado por: César Guerrero  
Fuente: Propuesta

### 6.7.3.3.2 Proceso descriptivo para implantar indicadores

Cuadro N° 7

<b>COMPAÑÍA CENTRO MARCAS</b> <b>INDICADOR DE GESTIÓN, CUMPLIMIENTO PROYECTO</b> <b>PRESUPUESTO</b>
---

1	En una empresa que se dedica a la comercialización el Gerente General, diseñara un presupuesto en el cual hará constar los montos para el año que se aspira tener en ventas, gastos administrativo, y los montos y tiempos en los que se debe recuperar los dineros, pone en conocimiento de los accionistas de la compañía y una vez que sea aprobado, dará a conocer a todos los que forman parte de la empresa en sus diferentes departamentos.
2	El Contador será el encargado de registrar el presupuesto y entregar a todos los involucrados ese informe para que lo analicen.
3	El gerente pide al contador que evalúe que se cumpla con los montos de recaudaciones cada dos meses y solicita que se emita un informe.
4	La Contadora, emitirá reportes de la recaudación de la cartera y evaluará comparando con el presupuesto, luego emite un informe al gerente para que este tome las decisiones, el gerente verifica si los ingresos cumplen a satisfacción con el presupuesto, en todas las acciones para poner correctivos y controles para corregir posibles problemas que se presenten, y no dejar pasar por alto ningún detalle.

Fuente: Implementación de Indicadores  
Elaborado por: César Guerrero

## Formato para elaborar el presupuesto

Centro Marcas es una empresa que se dedica a la comercialización de bebidas alcohólicas, y de acuerdo a su actividad existen dos meses en el año que son los más fuertes para realizar sus cobros y por ende sus pagos, esto depende de la temporada y las políticas que el proveedor dispone.

**Tabla N° 27**  
**Presupuesto año 2010**

<b>Compañía Centro Marcas</b>		
<b>Proyecto Presupuesto año 2010</b>		
<b>Valor \$ 3143000</b>		
<b>NUM.</b>	<b>MESES</b>	<b>VALOR PRESUPUESTADO %</b>
1	Enero	10%
2	Febrero	25%
3	Marzo	20%
4	Abril	8%
5	Mayo	6%
6	Junio	6%
7	Julio	3%
8	Agosto	3%
9	Septiembre	3%
10	Octubre	3%
11	Noviembre	6%
12	Diciembre	7%

Elaborado por: César Guerrero

Fuente: Cía. Centro Marcas

### Aplicación:

Para poder saber en el porcentaje que se está cumpliendo del presupuesto se utiliza la siguiente formula.

$$\frac{\text{Total de Ingresos Recaudado}}{\text{Total Presupuestado}} \times 100$$

Como se puede ver Centro Marcas maneja presupuestos diferentes para cada mes, esto se debe a que hay épocas de mayor venta, partiendo de un presupuesto anual se calcula el presupuesto mensual.

#### 6.7.3.4 Creación del indicador de gestión que evalué el recurso humano.

- **Nombre del Indicador:** Indicador de Gestión ventas- trabajador para evaluación el monto de venta por trabajador
- **Propósito:** Lograr medir la gestión de ventas necesarias en relación a cada trabajador que tiene la empresa.
- **Alcance:** Venta efectuada.
- **Responsable:** Gerente General, Contador.

**Aplicación:**

**Este indicador que es ventas- trabajador permite determinar el monto de venta que se tiene por número de trabajadores existentes**

$$\frac{\text{Ventas totales.....}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$$

**6.7.3.5 Creación del indicador de gestión de estructura financiera**

**Nombre del Indicador:** Indicador de Gestión de estructura financiera, Indicador de recaudo.

- **Propósito:** Lograr medir la gestión de recaudación y su influencia en la liquidez de la empresa..
- **Alcance:** Recaudación efectuada.
- **Responsable:** Gerente General, Contador. recaudador

**Aplicación:**

Es un indicador de recaudación que permite medir en que porcentaje se recupera el dinero de las ventas con relación al valor que se facturo



$$\frac{\text{Total Facturado}}{\text{Total Recaudado}}$$

#### 6.7.3.6 Creación del indicador de gestión de servicio al cliente.

**Nombre del Indicador:** Indicador de gestión de servicio al cliente, nivel de cumplimiento de entrega de mercaderías a los clientes

- **Propósito:** Lograr medir la gestión de satisfacción del cliente en la entrega de los pedidos
- **Alcance:** Entrega efectuada.
- **Responsable:** Gerente General, Contador. Departamento de bodega

#### **Aplicación:**

Controlar errores que se presentan en la empresa y que no permiten entregar los pedidos a los clientes. Impacta fuertemente al servicio al cliente y el recaudo de la cartera, ocasionando desperdicio de tiempo y dinero.

$$\frac{\text{Total Pedidos no entregados a tiempo}}{\text{Total pedidos despachados}}$$

#### 6.7.4 TERCERA FASE

##### Aplicación y medición

**Objetivo.-** Obtener resultados para la toma de decisiones

**Alcance.-** Se aplica a la atención al cliente, y a la gestión de cobranzas, midiendo su efectividad

**Instrumento.-** Aplicación de Indicadores

**Responsable.-** Gerente, contador, vendedor departamento de bodega

Se aplica con el fin de y medir los resultados del control interno, la misma que necesita ser aprobada por los accionistas y en este caso su representante que es el Gerente General, sin embargo como ya se sabe se reestructuró los controles existentes para la autorización de créditos en ventas y se elaboró indicadores de gestión que ayudará a medir el cumplimiento del presupuesto y la satisfacción del cliente, de liquidez y de actividad, procediendo a realizar una simulación para demostrar el nivel de cumplimiento del presupuesto y de los demás rubros.

##### 6.7.4.1 Indicadores de Gestión:

Para medir el Cumplimiento del Presupuesto

$$\frac{\text{Total de Ingresos Recaudados}}{\text{Total Presupuestado}} \times 100$$

**Tabla Nº 28**  
**Referencial del cumplimiento de prepuestos**

<b>Año</b>	<b>valor recaudado</b>	<b>Valor presupuestado</b>	<b>cumplimiento %</b>
2008	4225000	4285000	98.60
2009	3145000	3595000	87.48
2010	2625000	3143000	85.47

Elaborado por: César Guerrero  
Fuente: Cía. Centro Marcas

El resultado que se tiene luego de utilizar este indicador como herramienta para determinar el grado o porcentaje de cumplimiento de lo presupuestado, dejar ver que los ingresos recaudados no cumplieron con el 100% del presupuesto establecido, ni con el 90% necesario, ante lo cual esta información permite tomar decisiones a fin de incrementar las recaudaciones, por lo que se organiza un equipo de trabajo a fin de proceder a controlar, exigir a los clientes, diseñar nuevas estrategias y promociones para motivar a la venta y luego al cobro de cartera y llegar así al presupuesto deseado.

#### **6.7.4.2 Creación del indicador de gestión que evalué el recurso humano**

$$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Número promedio de trabajadores}} \times 100$$

**Tabla N° 29**  
**Referencial venta - trabajador**

<b>Año</b>	<b>ventas</b>	<b>trabajadores</b>	<b>cumplimiento %</b>
2008	4265019	19	99
2009	3295345	17	92
2010	3125678	13	100

Elaborado por: César Guerrero  
Fuente: Cía. Centro Marcas

Con la utilización de este indicador se ve que las ventas del año 2010 llagan a un 100% sobre cada trabajador, esto comparando de nuestro presupuesto, se ve también que el número de trabajadores disminuyo cada año y esa ayuda a cubrir una diferencia existente.

Es bueno siempre estar monitoreando las ventas en relaciona cada uno de los empleados que tiene la compañía para no comete errores y optimizar nuestros recursos.

#### **6.7.4.3 Creación del indicador de gestión de estructura financiera**

$$\frac{\text{Total Facturado}}{\text{Total recaudado}} \times 100$$

**Tabla N° 30**  
**Referencial facturación vs recaudación**

<b>Año</b>	<b>Total facturad</b>	<b>Total recaudado</b>	<b>cumplimiento %</b>
2008	4265019	4225000	99
2009	3295345	3145000	95
2010	3125678	2625000	84

Elaborado por: César Guerrero  
Fuente: Cía. Centro Marcas

Por medio de este indicador podemos darnos cuenta que el año 2010, se recupera el 84%, siendo el peor en cuanto a la recaudación, se corrige errores, se implementa políticas e incentivos para lograr las metas, la aplicación de control interno, con filtros de seguridad permite darse cuenta frecuentemente como están caminando y corrigiendo equivocaciones para que el total recaudado sea el total facturado.

**Creación del indicador de gestión de servicio al cliente.**

$$\frac{\text{Total Pedidos no entregados a tiempo}}{\text{Total pedidos despachados}} \times 100$$

**Tabla N° 31**  
**Referencial pedidos no despachados vs Total pedidos**

<b>Año</b>	<b>Total pedidos</b>	<b>Total pedidos no despachados</b>	<b>cumplimiento %</b>
2008	2706	209	7.72
2009	2515	223	8.87
2010	2182	249	11.41

Elaborado por: César Guerrero  
Fuente: Cía. Centro Marcas

Así mismo de la evaluación sobre pedidos realizados y no despachados a los clientes de la compañía, se puede ver que el porcentaje cada año va en aumento, si bien es cierto es un porcentaje manejable, se fijan correctivos para que disminuya a lo mínimo posible.

Según encuesta realizada a 50 clientes preguntando si los cambios que se ha dado en la empresa para cumplir con los despachos a tiempo y asegurar una mejor atención y recaudación es:

**Tabla N° 32**  
**Satisfacción del cliente**

<b>Calificación</b>	<b>Número de Clientes</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	8	16
Muy Buena	12	24
Buena	23	46
Ninguna	7	14

Elaborado por: César Guerrero  
Fuente: Cía. Centro Marcas

Por lo antes indicado al implantar la evaluación de satisfacción el cliente, nos ayuda a determinar si el proceso de control interno es el correcto y eficaz, el 86% piensa que los cambios realizados son buenos y positivos.

## **6.8 ADMINISTRACIÓN**

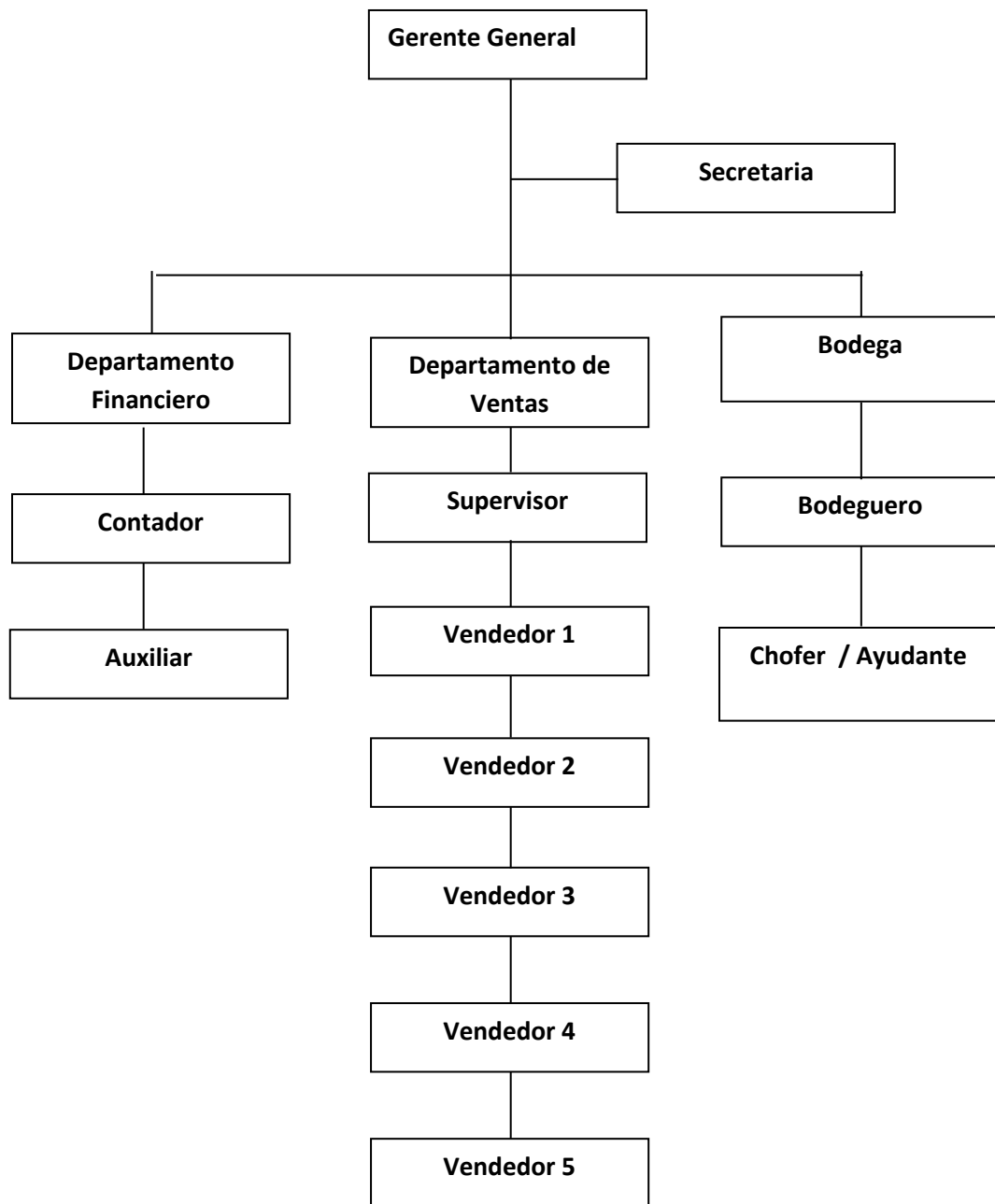
El sistema de control interno y de procesos en la Cía. Centro Marcas contara con un organigrama estructural y funcional.

### 6.8.1 Organigrama Estructural de la compañía

**PROPUESTA** Mantener el organigrama estructural que la compañía cuenta, es adecuada y suficiente.

#### GRÁFICO N° 24

#### Organigrama Estructural de la compañía



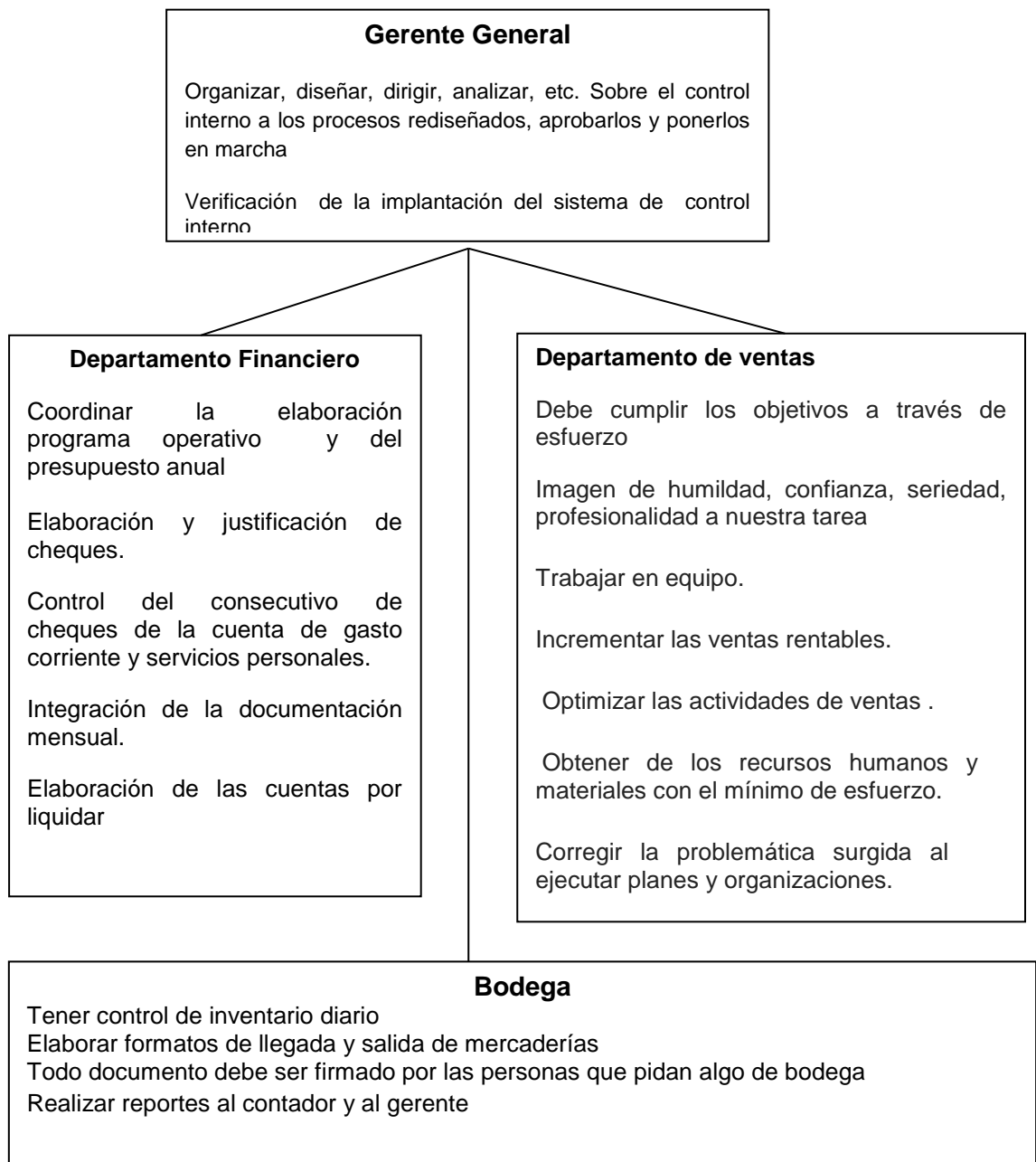
Fuente: Cía. Centro Marcas  
Elaborado por: César Guerrero

## 6.8.2 Organigrama Funcional

**PROPUESTA:** Sistema de control interno en la generación y recaudación de dineros por concepto de distribución de mercaderías.

### Compañía Centro Marcas

#### GRÁFICO Nº 25



Fuente: Cía. Centro  
Elaborado por: César Guerrero



## 6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

La presente propuesta, se asienta con el siguiente plan de monitoreo y evaluación, el mismo que permitirá obtener resultados para tomar decisiones oportunas, a vez que permita mantener, modificar o mejorar, en beneficio de la institución.

### 6.9.1 Plan de Evaluación de la Propuesta

**Cuadro N°8**

<b>Nº</b>	<b>ÍTEMS</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	Que evaluar?	Se debe evaluar sistema de Control Interno de los diferentes procesos de generación y recaudación de cobranzas y su incidencia en la liquidez de la cía. Centro Marcas
2	Por qué evaluar?	Para corregir los procesos innecesarios, erróneos e inadecuados, para mejorar la condición de la compañía y la atención que se brinda al cliente.
3	Para que evaluar?	Se hace necesario ir verificando constantemente si se está caminando con firmeza a la consecución de los objetivos.
4	Con que criterios?	Eficacia, lograr el objetivo planteado Efectividad.- logro de los resultados esperados, con exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo y dinero.
5	Indicadores	Cuantitativo y cualitativos, a fin de alcanzar al 90% del cumplimiento del presupuesto, por lo menos y la satisfacción del cliente.
6	Quien evalúa?	La junta general de socios, representada por el Gerente General
7	Cuando evalúa?	Se evaluara cada 2 meses, para no perder la pista de ningún detalle, y corregir algún error de haberlo
8	Con que evaluar?	Se puede evaluar con encuestas, dirigidas al personal administrativo y a los clientes.

Fuente: Cía. Centro Marcas  
Elaborado por: César Guerrero

## BIBLIOGRAFÍA

**GONZALEZ González. Mauro La contabilidad, más allá que un pago de impuestos** Noticias Financieras. Miami: Jun. 25, 2007.(en línea)

[Http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=1294198831&SrchMode=1&sid=3&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1295126324&clientId=86794](http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=1294198831&SrchMode=1&sid=3&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1295126324&clientId=86794), (15-01- 2011)

**STENERI Carlos Preservar la cadena de pagos ante crisis financieras**

Miami: Octubre1-2007.(en línea),disponible en

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=2&did=1348537181&SrchMode=1&sid=7&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1295128140&clientId=86794> (15 -01-2011)

**Conway Jones, Jorge Portugal L.** Se trata de rendir cuentas El Mundo

Oakland, Calif.: Sep 30, 2010. Vol. 47, Iss. 11; pg. 6, 1 pgs (en línea)

disponible en

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=6&did=2178945011&SrchMode=1&sid=1&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1295699479&clientId=86794> (16-01-2011)

**Toni Garganté. La Seda elabora un paquete de cinco medidas para**

**mejorar el control interno** Cinco Días. Madrid: 08-14-2009 (en línea)

Disponible en

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=31&did=1830346351&SrchMode=1&sid=1&F> (16-01-2011)

ROBERT, Anthony y otros “Sistemas de Control de Gestión, Décima Edición,

Año 2003 Pág. 127- 131

Palmares Marlene, Rodríguez Yolanda. 2009, Paradigmas en competencia de la Investigación, Paradigmas,(en línea ) Disponible en <http://www.slideshare.net/pei.ac01/paradigmas,26-01-2011>

Metodología, **Implementación de un Sistema de Control** Interno ... Alert icon. You need Adobe Flash Player **to** watch this video. ... Added to queue Auditoria's Visible en 5 **pasos** by ViceColombia15925 views · 28-02-2010 **disponible**

[www.youtube.com/watch%3Fv%3D0egv4p5tGPI](http://www.youtube.com/watch%3Fv%3D0egv4p5tGPI) 04-06-2011

Sistema/Plan **appcc**. Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico

Hazard Analysis and Critical Control Point ... Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos, 7 DE JULIO DEL 2011<http://int.search>(en línea)-disponible

[www.expensa.org/appcc.htm](http://www.expensa.org/appcc.htm) 18-Julio-2011

Wikipedia, Presentación control interno COSO, 1992, (en línea) disponible [www.slideshare.net/realma/presentacion-control-interno-...](http://www.slideshare.net/realma/presentacion-control-interno-...) 18-07-2011

**ANEXOS**

**ANEXO 1**

**CUESTIONARIO #1**

**CENTRO MARCAS CIA.LTDA.**

**“Gestión de cobranzas y su influencia en la liquidez de la compañía  
Centro marcas en el último trimestre del 2009 y primer trimestre del  
2010”**

**Objetivo:** Determinar el impacto que tiene en la liquidez de Centro marcas Cía. Ltda. la eficiencia en la gestión de cobranzas, para de esta manera contribuir al desarrollo de una auditoría de gestión

**DATOS DEL ENCUESTADO**

**LUGAR:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_ **HORA:** \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:**

- \* No escriba su nombre, el cuestionario es anónimo
- \* Para responder lea detenidamente cada pregunta
- \* La información es confidencial

**Encuesta realizada a los clientes de la Cía. Centros Marcas**

**PREGUNTA Nº 1**

¿La visita que realizan los vendedores/cobradores de la compañía a ustedes se la hace cada semana. ?

Si ( ) NO ( ) A VECES ( )

**PREGUNTA Nº 2**

¿Se le facilita un recibo que claramente indique el valor abonado y su nuevo saldo?

Si ( ) NO ( ) A VECES ( )

**PREGUNTA Nº 3**

¿Se les indico cual es el tiempo máximo que tienen ustedes para cancelar sus facturas?

Si ( ) NO ( ) A VECES ( )

**PREGUNTA Nº 4**

¿Su saldo actual por cancelar es \$..... Está de acuerdo con este valor?

Si ( ) NO ( )

**PREGUNTA Nº 5**

¿En caso de que su respuesta a la pregunta anterior fue NO; puede demostrar que el valor que usted dice es el real?

Si ( ) NO ( )

***Fuente: Investigación de Campo (2011)***

***Elaborado por: César R Guerrero V***

**ANEXO 2**  
**CUESTIONARIO #2**  
**CENTRO MARCAS CIA.LTDA.**

**“Gestión de cobranzas y su influencia en la liquidez de la compañía  
Centro marcas en el último trimestre del 2009 y primer trimestre del  
2010”**

**Objetivo:** Determinar el impacto que tiene en la liquidez de Centro marcas Cía. Ltda. la eficiencia en la gestión de cobranzas, para de esta manera contribuir al desarrollo de una auditoría de gestión

**DATOS DEL ENCUESTADO**

**LUGAR:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_ **HORA:** \_\_\_\_\_

**ENCUESTADOR:** \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:**

- \* No escriba su nombre, el cuestionario es anónimo
- \* Para responder lea detenidamente cada pregunta
- \* La información es confidencial

**Encuesta realizada a los directivos y personal administrativo**

**PREGUNTA N° 1**

¿El nivel de efectivo que maneja la empresa es el adecuado para la correcta gestión de la misma?

Si ( ) NO ( ) A VECES ( )

**PREGUNTA N° 2**

¿Sabía usted que hay clientes que no están de acuerdo con los valores que la empresa maneja en su sistema para ser recaudados?

Si ( ) NO ( )

**PREGUNTA N° 3**

¿Cree usted que los ingresos económicos recaudados, satisfacen el presupuesto establecido para este rubro?

Si ( ) NO ( ) A VECES ( )

**PREGUNTA N°4**

¿Existe una persona responsable de recibir diariamente esos dineros?

Si ( ) NO ( ) A VECES ( )

**PREGUNTA N° 5**

¿Existen medidas de seguridad necesarias para verificar los montos o valores en dinero que llega diariamente a la empresa?

Si ( ) NO ( ) A VECES ( )

**PREGUNTA N° 6**

¿Recurren con frecuencia a créditos bancarios o de terceros para cubrir con las obligaciones con proveedores?

Si ( ) NO ( ) A VECES ( )

**PREGUNTA N° 7**

¿Se verifica si los depósitos se realizan totalmente en la entidad financiera?

Si ( ) NO ( )

**PREGUNTA N° 8**

¿Considera que los clientes cumplen efectivamente con los pagos en tiempos y montos?

Si ( ) NO ( ) A VECES ( )

**PREGUNTA N° 9**

¿Cree usted que hay desviación y mal uso de los dineros cobrados?

Si ( ) NO ( ) A VECES ( )

***Fuente:*** Investigación de Campo (2011)

***Elaborado por:*** Cesar Guerrero V.



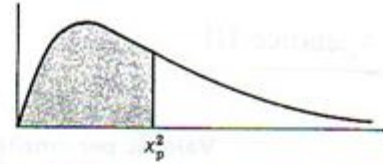
### ANEXO 3

## VALORES PERCENTILES PARA DISTRIBUCIÓN DE ji-cuadrado ( $\chi^2$ )

538 ESTADÍSTICA

### Apéndice IV

Valores percentiles ( $\chi_p^2$ ) para la distribución ji-cuadrado con  $\nu$  grados de libertad (área en sombra =  $p$ )



$\nu$	$\chi_{.995}^2$	$\chi_{.99}^2$	$\chi_{.975}^2$	$\chi_{.95}^2$	$\chi_{.90}^2$	$\chi_{.75}^2$	$\chi_{.50}^2$	$\chi_{.25}^2$	$\chi_{.10}^2$	$\chi_{.05}^2$	$\chi_{.025}^2$	$\chi_{.01}^2$	$\chi_{.005}^2$
1	7.88	6.63	5.02	3.84	2.71	1.32	.455	.102	.0158	.0039	.0010	.0002	.0000
2	10.6	9.21	7.38	5.99	4.61	2.77	1.39	.575	.211	.103	.0506	.0201	.0100
3	12.8	11.3	9.35	7.81	6.25	4.11	2.37	1.21	.584	.352	.216	.115	.072
4	14.9	13.3	11.1	9.49	7.78	5.39	3.36	1.92	1.06	.711	.484	.297	.207
5	16.7	15.1	12.8	11.1	9.24	6.63	4.35	2.67	1.61	1.15	.831	.554	.412
6	18.5	16.8	14.4	12.6	10.6	7.84	5.35	3.45	2.20	1.64	1.24	.872	.676
7	20.3	18.5	16.0	14.1	12.0	9.04	6.35	4.25	2.83	2.17	1.69	1.24	.989
8	22.0	20.1	17.5	15.5	13.4	10.2	7.34	5.07	3.49	2.73	2.18	1.65	1.34
9	23.6	21.7	19.0	16.9	14.7	11.4	8.34	5.90	4.17	3.33	2.70	2.09	1.73
10	25.2	23.2	20.5	18.3	16.0	12.5	9.34	6.74	4.87	3.94	3.25	2.56	2.16
11	26.8	24.7	21.9	19.7	17.3	13.7	10.3	7.58	5.58	4.57	3.82	3.05	2.60
12	28.3	26.2	23.3	21.0	18.5	14.8	11.3	8.44	6.30	5.23	4.40	3.57	3.07
13	29.8	27.7	24.7	22.4	19.8	16.0	12.3	9.30	7.04	5.89	5.01	4.11	3.57
14	31.3	29.1	26.1	23.7	21.1	17.1	13.3	10.2	7.79	6.57	5.63	4.66	4.07
15	32.8	30.6	27.5	25.0	22.3	18.2	14.3	11.0	8.55	7.26	6.26	5.23	4.60
16	34.3	32.0	28.8	26.3	23.5	19.4	15.3	11.9	9.31	7.96	6.91	5.81	5.14
17	35.7	33.4	30.2	27.6	24.8	20.5	16.3	12.8	10.1	8.67	7.56	6.41	5.70
18	37.2	34.8	31.5	28.9	26.0	21.6	17.3	13.7	10.9	9.39	8.23	7.01	6.26
19	38.6	36.2	32.9	30.1	27.2	22.7	18.3	14.6	11.7	10.1	8.91	7.63	6.84
20	40.0	37.6	34.2	31.4	28.4	23.8	19.3	15.5	12.4	10.9	9.59	8.26	7.43
21	41.4	38.9	35.5	32.7	29.6	24.9	20.3	16.3	13.2	11.6	10.3	8.90	8.03
22	42.8	40.3	36.8	33.9	30.8	26.0	21.3	17.2	14.0	12.3	11.0	9.54	8.64
23	44.2	41.6	38.1	35.2	32.0	27.1	22.3	18.1	14.8	13.1	11.7	10.2	9.26
24	45.6	43.0	39.4	36.4	33.2	28.2	23.3	19.0	15.7	13.8	12.4	10.9	9.89
25	46.9	44.3	40.6	37.7	34.4	29.3	24.3	19.9	16.5	14.6	13.1	11.5	10.5
26	48.3	45.6	41.9	38.9	35.6	30.4	25.3	20.8	17.3	15.4	13.8	12.2	11.2
27	49.6	47.0	43.2	40.1	36.7	31.5	26.3	21.7	18.1	16.2	14.6	12.9	11.8
28	51.0	48.3	44.5	41.3	37.9	32.6	27.3	22.7	18.9	16.9	15.3	13.6	12.5
29	52.3	49.6	45.7	42.6	39.1	33.7	28.3	23.6	19.8	17.7	16.0	14.3	13.1
30	53.7	50.9	47.0	43.8	40.3	34.8	29.3	24.5	20.6	18.5	16.8	15.0	13.8
40	66.8	63.7	59.3	55.8	51.8	45.6	39.3	33.7	29.1	26.5	24.4	22.2	20.7
50	79.5	76.2	71.4	67.5	63.2	56.3	49.3	42.9	37.7	34.8	32.4	29.7	28.0
60	92.0	88.4	83.3	79.1	74.4	67.0	59.3	52.3	46.5	43.2	40.5	37.5	35.5
70	104.2	100.4	95.0	90.5	85.5	77.6	69.3	61.7	55.3	51.7	48.8	45.4	43.3
80	116.3	112.3	106.6	101.9	96.6	88.1	79.3	71.1	64.3	60.4	57.2	53.5	51.2
90	128.3	124.1	118.1	113.1	107.6	98.6	89.3	80.6	73.3	69.1	65.6	61.8	59.2
100	140.2	135.8	129.6	124.3	118.5	109.1	99.3	90.1	82.4	77.9	74.2	70.1	67.3

Fuente: Catherine M. Thompson, *Table of percentage points of the  $\chi^2$  distribution*, Biometrika, Vol. 32 (1941), con autorización del autor y del editor.

Fuente: Investigación de Campo (2011)  
Elaborado por: Cesar Guerrero V.