



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

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

**Tema:**

---

“Diseño de un sistema de gestión en la recuperación de cartera de la empresa La Rebaja  
Import de la ciudad de Ambato”

---

**Autor:** Amaguaña Moreta, Edison Renato

**Tutora:** Abg. Labre Salazar, Anita Lucia

**Ambato – Ecuador**

**2021**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Abg. Anita Lucia Labre Salazar con cédula de identidad No. 1803733391, en calidad de Tutora del proyecto integrador sobre el tema: **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA DE LA EMPRESA LA REBAJA IMPORT DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, desarrollado por Edison Renato Amaguaña Moreta, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para 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 los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, abril 2021

### **TUTORA**



Abg. Anita Lucia Labre Salazar

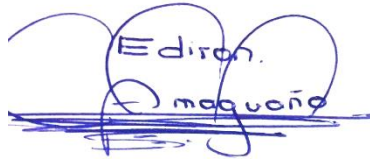
C.I. 1803733391

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Edison Renato Amaguaña Moreta con cédula de identidad No. 1804631396, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto integrador, bajo el tema: **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA DE LA EMPRESA LA REBAJA IMPORT DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este Proyecto Integrador.

Ambato, abril 2021

### AUTOR

A handwritten signature in blue ink, consisting of the name 'Edison Amaguaña' written in a cursive style. The signature is positioned above a horizontal line.

---

Edisson Renato Amaguaña Moreta

C.I. 1804631396


## **CESIÓN DE DERECHOS**

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

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto integrador, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este proyecto integrador, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autor.

Ambato, abril 2021

## **AUTOR**

A handwritten signature in blue ink, consisting of the name "Edison Amaguaña" written in a cursive style. The signature is positioned above a horizontal line.

---

Edisson Renato Amaguaña Moreta

C.I. 1804631396

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto Integrador, sobre el tema: “**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA DE LA EMPRESA LA REBAJA IMPORT DE LA CIUDAD DE AMBATO**”, elaborado por Edison Renato Amaguaña Moreta, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, abril 2021



Dra. Mg. Tatiana Valle

**PRESIDENTE**



Ing. Ana Córdova

**MIEMBRO CALIFICADOR**



Dr. Patricio Carvajal

**MIEMBRO CALIFICADOR**

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto integrador dedico a mis padres Miguel y María (+) quienes con su amor y esfuerzo me han permitido cumplir cada uno de mis sueños propuestos.

A mis hermanos Diego, Diana, Alex y Ronald por ser mi más grande ejemplo a seguir y el pilar fundamental para alcanzar este logro.

A mi esposa Mónica y a mi hija Jomaris por el apoyo brindado a lo largo de mi carrera universitaria, sin su apoyo no habría sido posible concluir con este sueño de superación personal y profesional.

**Edisson Amaguaña**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por permitirme cumplir con una meta más en mi vida y por bendecirme y guiarme a lo largo de este camino.

A mi alma Mater, Universidad Técnica de Ambato; a mis queridos docentes de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, que han contribuido con sus conocimientos y experiencias que nos servirán en nuestra vida cotidiana y profesional.

A mi tutora Abg. Anita Labre quien ha sido un apoyo fundamental en el desarrollo de este proyecto y a todas las personas que me proporcionaron la debida información para cumplir con este trabajo de titulación.

**Edisson Amaguaña**

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

**TEMA:** “DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA DE LA EMPRESA LA REBAJA IMPORT DE LA CIUDAD DE AMBATO”

**AUTOR:** Edisson Renato Amaguaña Moreta

**TUTORA:** Abg. Anita Lucia Labre Salazar

**FECHA:** Abril 2021

**RESUMEN EJECUTIVO**

El desarrollo del presente proyecto integrador se enfoca en el diseño de un sistema de gestión en la recuperación de cartera de la empresa La Rebaja Import de la ciudad de Ambato, el mismo que inicio con el análisis de los antecedentes del proyecto, la respectiva descripción del entorno, la justificación teórica y práctica y el respectivo planteamiento del objetivo.

Para lograr el sustento teórico fue muy importante, realiza un estudio metodológico cualitativo y cuantitativo mismo que tuvo como instrumento clave el desarrollo de la encuesta y el check list, esto con la finalidad de verificar varios aspectos concernientes al tema planteado, a partir de los datos y resultados obtenidos se delinea las respectivas conclusiones y recomendaciones que apoyen a tomar decisiones adecuadas en cuanto a la recuperación de cartera y otorgamiento de créditos; además, con ello también se pretende ayudar a la empresa a que siga perpetuando en el tiempo y no tenga problemas de liquidez en cuanto cartera con un alto monto de morosidad.

**PALABRAS DESCRIPTORAS:** RECUPERACIÓN DE CARTERA, LIQUIDEZ, MOROSIDAD, VENCIMIENTO, INDICADORES FINANCIEROS



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

**TOPIC:** “DESING OF A MANAGEMENT SYSTEM IN THE RECOVERY OF THE PORTFOLIO OF THE REBAJA IMPORT COMPANY OF THE CITY OF AMBATO”

**AUTHOR:** Edison Renato Amaguaña Moreta

**TUTOR:** Abg. Anita Lucia Labre Salazar

**DATE:** April 2021

**ABSTRACT**

The development of this integrated project focuses on the design of a management system in the recovery of the portfolio of The Rebaja Import company of Ambato, which began with the analysis of the background of the project, the respective description of the environment, the theoretical and practical justification and the respective lay out of the objective.

To achieve the theoretical support, it was very important to make a qualitative and quantitative methodological study, which had as a key instrument the development of surveys and a check list in order to verify various aspects concerning to issue set out. The data and results obtained draw up the respective conclusions and recommendations to support an appropriate decision-making for the recovery of the portfolio and granting loans; In addition, this is also pretend to help the company to continue perpetuating over time and not having cash flow problems as a portfolio with a high delay of payments.

**KEYWORDS:** PORTFOLIO RECOVERY, CASH FLOW, DEFAULTY, MATURITY, FINANCIAL INDICATORS

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
<b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xvi
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>1</b>
1.1 Introducción.....	1
1.1.1 Antecedentes del proyecto integrador.....	1
1.1.2 Descripción del entorno.....	3
1.1.3 Justificación.....	4
1.1.3.1 Justificación teórica.....	4
1.1.3.2 Justificación práctica.....	6
1.1.4 Objetivos.....	8

1.1.4.1 Objetivo general .....	8
1.1.4.2 Objetivos específicos .....	8
1.2 Revisión de la literatura .....	8
1.2.1 Sistema de gestión.....	9
1.2.2 Importancia de un sistema de gestión .....	10
1.2.3 Business process modeling notation .....	10
1.2.3.1 Características de business process modeling notation.....	10
1.2.4 Modelación de procesos.....	10
1.2.5 Proceso .....	11
1.2.6 Categorías de procesos.....	12
1.2.6.1 Orquestación .....	12
1.2.6.2 Coreografía.....	12
1.2.6.3 Colaboración .....	13
1.2.7 Recuperación de cartera .....	14
1.2.7.1 Tipos de cartera.....	14
1.2.8 La cobranza .....	15
1.2.9 Mecánica de la cobranza .....	15
1.2.10 Políticas de cobranza.....	15
1.2.11 Técnicas de cobranza .....	15
1.2.12 Análisis financiero .....	16
1.2.13 Estado de situación financiera o balance general.....	16
1.2.14 Estado de resultados o de pérdidas y ganancias.....	17
1.2.15 Análisis vertical.....	17
1.2.16 Análisis horizontal .....	17
1.2.17 Indicadores financieros .....	17

1.2.17.1 Indicadores de liquidez .....	18
1.2.17.2 Indicadores de actividad.....	18
1.2.17.3 Indicadores de solvencia .....	19
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>21</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>21</b>
2.1 Descripción de la metodología.....	21
2.2 Unidad de análisis .....	21
2.3 Métodos, procedimientos y técnicas .....	22
2.3.1 Método .....	22
2.3.2 Procedimiento .....	22
2.3.3 Técnicas.....	23
2.4 Descripción detallada del procesamiento de la información.....	24
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>25</b>
<b>DESARROLLO DEL PROYECTO INTEGRADOR .....</b>	<b>25</b>
3.1 Diagnóstico inicial .....	25
3.2 Interpretación de los resultados del check list.....	46
3.3 Análisis horizontal del balance de situación .....	48
3.4 Análisis horizontal del balance de resultados .....	51
3.5 Análisis vertical de balance de situación .....	53
3.6 Análisis vertical de balance de resultados.....	55
3.7 Análisis de los indicadores financieros .....	57
3.8 Análisis semestral julio - diciembre año 2020 .....	59
3.9 Análisis ventas a crédito enero 2021.....	59
3.10 Manual de políticas y procedimientos de ventas de contado .....	63
3.11 Manual de políticas y procedimientos de ventas a crédito.....	67

3.12 Manual de políticas y procedimientos de cobro a clientes.....	71
3.13 Políticas y procedimientos para la recuperación de cartera .....	75
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>82</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>82</b>
4.1 Conclusiones .....	82
4.2 Recomendaciones.....	83
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>84</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>89</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Tabla 1.</b> Resumen total de ventas a crédito 2019.....	4
<b>Tabla 2.</b> Composición de la morosidad.....	4
<b>Tabla 3.</b> Nómina del personal .....	22
<b>Tabla 4.</b> Políticas definidas para otorgar créditos .....	26
<b>Tabla 5.</b> Manual de políticas y procedimientos para recuperar la cartera.....	27
<b>Tabla 6.</b> Capacitaciones al personal .....	28
<b>Tabla 7.</b> Obligaciones con proveedores .....	29
<b>Tabla 8.</b> Políticas en la empresa.....	30
<b>Tabla 9.</b> Plazos de crédito con proveedores .....	31
<b>Tabla 10.</b> Opciones para recuperar la cartera.....	32
<b>Tabla 11.</b> Sistema contable.....	33
<b>Tabla 12.</b> Tiempo de morosidad de la cartera .....	34
<b>Tabla 13.</b> Otorgación de créditos por tipo de mercadería .....	35
<b>Tabla 14.</b> Tipos de mercadería en la venta a crédito.....	36
<b>Tabla 15.</b> Riesgos que enfrenta la empresa al otorgar créditos.....	37
<b>Tabla 16.</b> Cartera vencida.....	38
<b>Tabla 17.</b> Pérdidas a causa de cartera vencida .....	39
<b>Tabla 18.</b> Tipo de garantías de crédito .....	40
<b>Tabla 19.</b> Gestión en la recuperación de cartera .....	41
<b>Tabla 20.</b> Revisiones y calificaciones de la cartera morosa.....	42
<b>Tabla 21.</b> Monitoreo y seguimiento de las actividades de ventas a crédito .....	43
<b>Tabla 22.</b> Procesos legales para recuperar cartera.....	44
<b>Tabla 23.</b> Causas de incumplimiento de las obligaciones de pago de los clientes.....	45
<b>Tabla 24.</b> Análisis horizontal del balance de situación .....	48
<b>Tabla 25.</b> Análisis horizontal del activo.....	50
<b>Tabla 26.</b> Análisis horizontal del pasivo y patrimonio.....	50
<b>Tabla 27.</b> Análisis horizontal del balance de resultados .....	51

<b>Tabla 28.</b> Análisis horizontal del ingreso y egreso .....	52
<b>Tabla 29.</b> Análisis vertical de balance de situación .....	53
<b>Tabla 30.</b> Análisis vertical del balance de resultados .....	55
<b>Tabla 31.</b> Análisis de los indicadores financieros .....	57
<b>Tabla 32.</b> Análisis semestral julio-diciembre 2020 .....	59
<b>Tabla 33.</b> Análisis ventas a crédito enero 2021 .....	59
<b>Tabla 34.</b> Políticas y procedimientos de ventas de contado .....	63
<b>Tabla 35.</b> Políticas y procedimientos de ventas a crédito .....	67
<b>Tabla 36.</b> Políticas y procedimientos de cobro a clientes .....	71
<b>Tabla 37.</b> Políticas y procedimientos para la recuperación de cartera .....	75
<b>Tabla 38.</b> Indicadores de gestión .....	81

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Gráfico 1.</b> Proceso .....	11
<b>Gráfico 2.</b> Orquestación típica de bpmn.....	12
<b>Gráfico 3.</b> Coreografía en bpmn.....	13
<b>Gráfico 4.</b> Colaboración en bpmn .....	13
<b>Gráfico 5.</b> Políticas definidas para otorgar créditos .....	26
<b>Gráfico 6.</b> Manual de políticas y procedimientos para recuperar la cartera.....	27
<b>Gráfico 7.</b> Capacitaciones al personal .....	28
<b>Gráfico 8.</b> Obligaciones con proveedores .....	29
<b>Gráfico 9.</b> Políticas en la empresa.....	30
<b>Gráfico 10.</b> Plazos de crédito con proveedores .....	31
<b>Gráfico 11.</b> Opciones para recuperar la cartera.....	32
<b>Gráfico 12.</b> Sistema contable .....	33
<b>Gráfico 13.</b> Tiempo de morosidad de la cartera.....	34
<b>Gráfico 14.</b> Otorgación de créditos por tipo de mercadería .....	35
<b>Gráfico 15.</b> Tipos de mercadería en la venta a crédito.....	36
<b>Gráfico 16.</b> Riesgos que enfrenta la empresa al otorgar créditos.....	37
<b>Gráfico 17.</b> Cartera vencida .....	38
<b>Gráfico 18.</b> Pérdidas a causa de cartera vencida .....	39
<b>Gráfico 19.</b> Tipo de garantías de crédito .....	40
<b>Gráfico 20.</b> Gestión en la recuperación de cartera .....	41
<b>Gráfico 21.</b> Revisiones y calificaciones de la cartera morosa.....	42
<b>Gráfico 22.</b> Monitoreo y seguimiento de las actividades de ventas a crédito .....	43
<b>Gráfico 23.</b> Procesos legales para recuperar cartera .....	44
<b>Gráfico 24.</b> Causas del incumplimiento de las obligaciones de pago de los clientes .....	45
<b>Gráfico 25.</b> Análisis horizontal del activo.....	50
<b>Gráfico 26.</b> Análisis horizontal del pasivo y patrimonio .....	51
<b>Gráfico 27.</b> Análisis horizontal del ingreso y egreso .....	52



<b>Gráfico 28.</b> Flujograma propuesto para el proceso de ventas de contado.....	66
<b>Gráfico 29.</b> Flujograma propuesto para el proceso de ventas a crédito .....	70
<b>Gráfico 30.</b> Flujograma propuesto para el proceso de cobros a clientes.....	73
<b>Gráfico 31.</b> Flujograma propuesto para la recuperación de cartera .....	80

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 Introducción

#### 1.1.1 Antecedentes del proyecto integrador

“La Rebaja Import” es una empresa del sector privado constituido el 13 de septiembre del año 2005, con el Registro único de Contribuyentes No. 0603378951001, siendo un contribuyente obligado a llevar contabilidad, cuyo propietario es el Ing. Daniel Alejandro Naveda Cobo, identificándose inicialmente con el nombre comercial “Distribuidora La Rebaja”, estableciendo como objetivo principal, la captación del mercado local con artículos de alta rotación como son los plásticos, librería, porcelana, equipos de uso doméstico y artículos de acero inoxidable, a precios competitivos y muy accesibles para el cliente.

En el mes de septiembre del año 2005, inicia sus actividades económicas con la distribución de sus artículos a personas y locales de la ciudad de Ambato. Dicha distribución se lo realizaba de una bodega arrendada situada en la ciudad de Ambato entre las calles 12 de noviembre y Castillo; posteriormente el propietario decide ampliar la cobertura comercial a diferentes cantones de la provincia de Tungurahua.

Ya para el año 2010, el gerente decide abrir su propio almacén ubicado en las mismas calles ya mencionadas anteriormente. Esta apertura se lo realiza debido a la afluencia de gente que transitaba en la misma; además con la finalidad de ampliar su empresa, decide incrementar una oficina con un equipo de trabajo conformado de 4 personas; el Gerente, el subgerente, un cajero y un despachador.

Conforme pasaba el tiempo los propietarios de “La Rebaja Import” deciden invertir en la construcción de una bodega, la cual está ubicada en el Barrio San Pedro de la parroquia Picaihua en la Av. Real Audiencia y Antonio Gaudi junto a Vial Motors, construcción que fue creada con la finalidad de mejorar el almacenamiento de la mercadería y dejar de incurrir en el gasto de arrendamiento de sus bodegas en el centro de la ciudad.

Para el año 2014, las ventas tuvo un aumento del 60%, en ese mismo año incrementa la distribución de la línea de cristalería, ollas Indalum, plásticos rey, productos de porcelana, juguetes, etc., marcas conocidas que se empiezan a distribuir en la provincia de Tungurahua, con la finalidad de tener mayor aceptación de los clientes, por otro lado, la empresa ha ido eliminando la distribución de algunas marcas con las que había comenzado su actividad, debido a que existe mayor competencia con aquellos productos.

A partir del año 2017, comienza a importar productos como: porcelana, acero inoxidable, juguetería, productos de melamine y productos de uso doméstico, con la finalidad de cubrir la demanda de los clientes con precios competitivos y ofrecer variedad de productos no solo nacionales sino también importados, del 100% del total de la mercadería corresponde a un 60% los productos importados que son considerados como productos de marca propia y un 40% son productos de proveedores nacionales.

En el año 2018, la empresa decide cambiar su nombre comercial denominándose “La Rebaja Import”, dedicándose a la venta de productos al por mayor de artículos de bazar en general, donde sus productos son comercializados en diferentes provincias del Ecuador como son: Tungurahua, Chimborazo, Cotopaxi, Pichincha, Napo, entre otras.

En la actualidad La Rebaja Import cuenta con 14 empleados distribuidos de la siguiente manera: 4 en el área administrativa, 3 en el área de ventas, 3 en almacén y 4 trabajadores en bodega, los mismos que cuentan con todos los beneficios que estipula la ley, además la empresa asume sus responsabilidades con diferentes organismos de control como son: Servicio de Rentas Internas (SRI), Ministerio de Trabajo, IESS, Municipio de Ambato; dando cumplimiento tanto a sus obligaciones laborales, tributarias y de funcionamiento; en lo que respecta al ámbito tributario, está obligada a presentar declaraciones de IVA, Retención en la Fuente, Impuesto a la Renta, Anticipo de Impuesto a la Renta, entre otros; en cuanto a las obligaciones laborales cumplen con el pago de beneficios a sus empleados como: XIII Sueldo, XIV Sueldo y Utilidades; en las afiliaciones del IESS se registran las entradas y salidas del personal, horas extraordinarias y suplementarias, fondo de reserva, préstamos quirografarios e hipotecarios; en cuanto a impuestos municipales es obligado al pago de patentes, rótulos, permiso de funcionamiento y otros; cabe recalcar que la empresa realiza el

pago de estas obligaciones de manera puntual y dentro de las fechas establecidas.

### **1.1.2 Descripción del entorno**

En este apartado se da a conocer la descripción del entorno de la empresa La Rebaja Import y los problemas que presenta en la recuperación de cartera, los mismos que son un punto central para la realización del proyecto integrador.

La empresa en estudio se dedica a la venta de diferentes artículos para el hogar; durante el año tiene cinco temporadas donde se genera mayor volumen de ventas como son: el carnaval, día de la madre, día del padre, temporada escolar y la navidad, además las ventas se realizan de contado y a crédito; la venta de contado se realiza solo en el almacén que está ubicado en la ciudad de Ambato, mientras que las ventas a crédito otorga los agentes vendedores que recorren las diferentes provincias del Ecuador.

Los agentes vendedores de La Rebaja Import, son los responsables de las ventas a crédito, por lo tanto, realizan cobros semanales a los clientes conforme a la ruta establecida por la empresa, es importante recalcar que para otorgar un crédito a los clientes no existe políticas definidas por la empresa.

Los cobros a los clientes se realiza mediante los reportes semanales, que son emitidos por el área de Contabilidad, entregados a los vendedores en hojas impresas, al realizar los cobros a los clientes se les entrega un recibo elaborados de forma manual, cuyos datos son ingresados al sistema contable de forma semanal, por lo tanto, existe afectaciones en las facturas, es decir que afectan a las facturas recientes y no a las más antiguas, es por ello que, los días de morosidad del cliente no son reales, debido al registro y afectación incorrecta de abonos a las facturas, se debe indicar también que en ocasiones los recibos de cobro se traspapelan o se pierden, debido que no existe políticas de ventas a crédito y no realizan un control eficiente de los recibos de cobros.

Por lo tanto, el tiempo de pago del crédito se da dependiendo de la temporada en el cual nos encontremos; este tiempo de pago es otorgado de acuerdo al criterio del vendedor, teniendo en cuenta que los créditos asignados no se respaldan con garantías como son: una letra de cambio o un pagaré.

Las causas del incremento de la cartera morosa, es debido a que la empresa no cuenta

con políticas de venta a crédito, por lo tanto, no pueden recuperar la cartera pues existen varias facturas en morosidad superiores a los dos años y no cuentan con garantías de respaldo, considerándose estas ventas a crédito irrecuperables, afectando a la liquidez de la empresa.

A continuación, se detalla las tablas donde se puede reflejar las ventas a crédito de la empresa La Rebaja Import

**Tabla 1.** Resumen total de ventas a crédito 2019

<b>Total Ventas a Crédito 2019</b>	\$	2.186.898,05
<b>Total Morosidad al 31/12/2019</b>	\$	1.526.496,09
<b>% de Morosidad</b>		70%
<b>Número de clientes</b>		2427

**Fuente:** Sistema de Facturación Empresa La Rebaja Import

**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)

**Tabla 2.** Composición de la morosidad

<b>RANGO DE MOROSIDAD</b>	<b>TOTAL CLIENTES</b>	<b>TOTAL MOROSIDAD</b>	<b>%</b>
1 - 10	96	\$ 68.117,06	4%
11 - 20	56	\$ 35.342,62	2%
21 - 30	33	\$ 6.701,26	0,44%
31 - 40	10	\$ 2.222,71	0,15%
41 - 50	2	\$ 395,31	0,03%
51 - 60	2230	\$ 1.413.717,13	93%
<b>TOTAL</b>	<b>2427</b>	<b>\$ 1.526.496,09</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Sistema de Facturación Empresa La Rebaja Import

**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)

### 1.1.3 Justificación

#### 1.1.3.1 Justificación teórica

Numerosos estudios sostienen que los sistemas de gestión son muy importantes, ya que permite reducir la incertidumbre en la empresa. Además, los sistemas de gestión ayudan a mejorar el desempeño organizacional en una empresa en función de los datos levantados que se utilizan para el desempeño a posterior; es por ello que es más utilizado para coordinar decisiones que la organización viene atravesando en la actualidad con la finalidad de mejorar el desempeño organizacional y protegerse de futuros juicios de valor tomadas por las decisiones empresariales (Porporato & García,

2015).

Como se ha señalado un sistema de gestión permitirá canalizar de manera efectiva sus actividades operativas en el tratamiento y cobro de la cartera para obtener el efectivo disponible para las demás actividades que la empresa deba realizar; tales como la adquisición de más mercadería, inversiones a corto y largo plazo, e incluso ampliar su mercado a otras ciudades del país. Al hablar de gestión nos enfocamos también al análisis de los diferentes procesos, actividades que se ejecutan dentro de la empresa para la venta de la mercadería y que conllevan la intervención de los empleados en las diferentes áreas para que con su trabajo se llegue a los clientes y venta tanto al contado como crédito, de acuerdo a las políticas verbales planteadas por el dueño de la empresa y sus empleados, los mismos que se deben mejorar estableciendo políticas de ventas, cobros, tipos de cartera, tipos de clientes, y otros.

La colaboración sin duda alguna de todos los empleados en la tarea investigativa de los factores que pueden influir en el deficiente manejo de la cartera, es de importancia; sus conocimientos brindaran soporte para establecer soluciones viables aplicables en la empresa que influyan en la gestión de la cartera.

Por otra parte, los vendedores quienes realizan el cobro de la cartera son los principales recaudadores del efectivo, siendo altamente importante llevar un control adecuado de las actividades que realizan, la facturación a crédito realizado, clasificación de cartera por rangos de vencimientos, gestiones oportunas para el cobro, y registro de anulaciones; su importancia va desde los montos pequeños hasta los de mayor significancia; su función radica en la gestión de crédito y la cobranza eficaz, esto se verá reflejado en la pertinente recuperación de cartera en el tiempo establecido (Borja Salinas, Carvajal Salgado, Ricaurte Párraga, & Arias Valarezo, 2019).

En la investigación realizada por Vergel, Marulanda, Cordero, & Solano (2018) en su tema “Plan interno para la recuperación de cartera en la Cooperativa Coop Crediefectiva” se aplicó la metodología cuantitativa donde se obtuvo como resultado que la recuperación de cartera en una empresa es muy importante debido a que ellos tratan de recuperar su efectivo a corto plazo para poder seguir ejerciendo su actividad económica y además tratar de solucionar las posibles ineficiencias que se estén

atravesando internamente en la empresa para brindar un adecuado tratamiento en un tiempo determinado.

Asimismo, esta investigación es de mucho interés para la empresa ya que a través de ella se podrán evidenciar el inadecuado sistema de gestión hacia los clientes que están atrasados y/o vencidos con la fecha de pago por sus compras realizadas, las actividades realizadas por los vendedores y si existe o existió en el seguimiento para el cobro, posibles pérdidas de recibidos por pagos de clientes, incompatibilidades en las responsabilidades de los administrativos. Por ende, el beneficio no solo será para la empresa en la mejora de sus cobros, sino que también permitirá establecer políticas de por tipos de clientes a quienes se les brindaría oportunidades de descuentos en sus compras, de esa manera existe mayor posibilidad de enganche y fidelidad de los mismos; el trabajo en el área de ventas de la empresa se realizaría de mejor manera toda vez que se organizaría sus actividades de acuerdo cronogramas de trabajo enfocados a las ventas y cobros. Finalmente, hay que mencionar que la administración podría adoptar decisiones más acertadas en cuanto a la cartera, ventas, liquidez, manejo del personal que se maneje dentro de la empresa.

### **1.1.3.2 Justificación práctica**

Teniendo en cuenta que dentro de la empresa no se ha llevado a cabo ningún tipo de seguimiento y control de ventas y cartera que me permita tener una información coherente con los estados de cuenta de los clientes, es necesario realizar un levantamiento de información que contribuya a mejorar la gestión de la cartera de la empresa. Dicho de otra manera, en este proyecto se pretende diseñar un modelo de gestión para la recuperación de cartera de la empresa La Rebaja Import con la finalidad de recuperarla y aumentar su liquidez; y así pueda seguir perpetuando en el tiempo de una manera segura y con riesgo bajo.

Desde el punto de vista de Apunte & Rodríguez (2016) manifiesta que es importante el diseño e implementación un sistema de gestión en una empresa ya que nos permite tener información confiable, mediante la generación de reportes continuos el cual nos ayude a tomar de decisiones en las diferentes áreas empresariales de una empresa; además, menciona que nos ayuda a incrementar resultados mediante la utilización de estrategias el cual me permita asumir decisiones correctas orientadas a la necesidad de

la empresa.

Para la reducción de la cartera morosa es importante que se dispongan de una planificación de cobros, definiendo una ruta de cobranza para el personal responsable de la recuperación de cartera. Es así, como los autores García, Maldonado, Galarza, & Grijalva (2019, pág. 25) menciona que para la recuperación de cartera se debe emitir documentos de cobro, así como también reportes de clientes adeudando a la empresa; además, menciona que se debe hacer firma una letra de cambio por parte de la empresa al cliente con la finalidad de dar cumplimiento al pago y no tomar acciones legales para su respectivo cobro.

El propósito del presente trabajo obedece a la importancia que amerita la empresa La Rebaja Import de la ciudad de Ambato de tener liquidez mediante la realización de cobros a los clientes que están pendientes de pago por las compras realizadas; y así mantener un control adecuado de la cartera con la finalidad de tener un conocimiento exacto y detallado de su cartera.

El alcance del presente proyecto integrador, abarca al personal que conforma la empresa, debido a que le permitirá fortalecer las actividades y operaciones en el manejo y cobro de la cartera. Además, aportaremos a la entidad información veraz y confiable el cual ayude a la toma de decisiones en el área financiera. Por otra parte, la realización del proyecto integrador es importante porque nos brinda la oportunidad de aplicar conocimientos obtenidos en el transcurso de la carrera universitaria; además aportaremos de manera significativa al perfil profesional de los futuros contadores.



## **1.1.4 Objetivos**

### **1.1.4.1 Objetivo general**

Diseñar un sistema de gestión para la recuperación de cartera y control de la empresa La Rebaja Import en la ciudad de Ambato.

### **1.1.4.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar el manejo operativo de cartera, el vencimiento y morosidad que incide en la liquidez de la empresa La Rebaja Import para la toma de decisiones.
- Medir el comportamiento de la liquidez en el análisis de la cartera de la empresa la Rebaja Import por medio de la aplicación de indicadores financieros como el indicador de liquidez, actividad y solvencia, para identificar las debilidades de la empresa.
- Determinar políticas y procedimientos de recuperación de cartera en la empresa para un seguimiento adecuado en el control de ventas basados en el diagnóstico realizado.

## **1.2 Revisión de la literatura**

Para el desarrollo del presente trabajo se ha considerado toda la información necesaria, mediante la respectiva revisión del material bibliográfico-documental que se puede encontrar en diferentes sitios bibliográficos.

En la investigación realizada por Chiluiza (2011, pág. 66), en su trabajo de graduación designado “La recaudación de cartera vencida como herramienta para mejorar la rentabilidad en la empresa FREVI de la ciudad de Ambato en el periodo 2011” Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría, manifiesta que:

Las empresas no tienen definidos políticas, procesos ni procedimientos para otorgar créditos debido a la forma empírica con lo que trabajan, provocando una mala evaluación al cliente y generando que la cartera vencida y la morosidad se incrementen debido al otorgamiento de los créditos.

En la entidad no existe una persona específica y preparada para el otorgamiento de los créditos, provocando de esta manera que exista un inadecuado manejo y control de los mismos. Por lo tanto, no se coteja ni se analiza los repostes de las cuentas por cobrar con los documentos físicos, y de esta manera ocasiona que las cuentas pendientes de cobro no sean canceladas ni liquidadas oportunamente.

Según Sánchez Santander (2015, pág. 95), en su trabajo de graduación titulado “La Gestión en la recuperación de cartera y la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Yuyai Ltda., de la Ciudad del Puyo” Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría, manifiesta que:

La gestión de recuperación de cartera es preocupante debido a que existen carteras vencidas y cuentas por cobrar, por ello es muy importante analizar y realizar un estudio completo al cliente al momento de otorgar el crédito. El inadecuado manejo del crédito influye directamente en la liquidez de la entidad.

La recuperación de créditos otorgados en las instituciones resulta uno de los ejes fundamentales para poder conseguir una adecuada cantidad de recursos, trabajo que ha sido analizado en muchas entidades que tienen dificultades de cobro.

Sin embargo, la mayoría de los estudios se concentran en la recuperación de cartera en donde existe morosidad, incluso algunas empresas tienen problemas severos de cerrar sus puertas debido a que existe demasiada cartera por cobrar.

### **1.2.1 Sistema de gestión**

Según el autor Antúnez (2016) “el sistema de gestión permite proporcionar un marco de referencia para el mejoramiento continuo de las actividades empresariales, cuyo objetivo principal es aumentar la satisfacción de cliente y demás partes interesadas. Proporcionando confianza a la organización como a sus clientes. Además, cabe mencionar que el sistema de gestión ayuda a garantizar el desempeño óptimo de una empresa u organización”.

Mediante este sistema se pretende que una empresa u organización pueda cumplir sus objetivos satisfaciendo necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Por otro lado, un sistema de gestión se alimenta de información el cual se constituye con la retroalimentación para mejorar los procesos en la toma de decisiones. El sistema de gestión consta de ¿Qué queremos lograr? y ¿Cómo lo vamos a lograr? Por ello mediante esta implementación se pretende detectar errores el cual me permita lograr mejoras en las empresas (Universidad de América, 2018).

### **1.2.2 Importancia de un sistema de gestión**

Los sistemas de gestión en una organización ayudan a mejorar permanente los productos y/o servicios ofrecidos. Además, mediante este sistema se puede mejorar la competitividad de una organización permitiéndoles una mayor sostenibilidad en la organización (Universidad de América, 2018).

### **1.2.3 Business process modeling notation**

Según el autor White & Miers (2009, pág. 23) El Modelo y Notación de Procesos de Negocio (BPMN) “son procesos de negocio tanto para propósitos descriptivos de alto nivel y para detallados y rigurosos procesos. Además, BPMN permite a las empresas documentar y comunicar procesos de negocio de manera uniforme usando diagramas de flujo, desde los más simples hasta los más complejos para de esta manera brindar soporte en la ejecución de procesos”.

#### **1.2.3.1 Características de business process modeling notation**

Analítica (2016, pág. 4) las características de BPMN son:

- Facilita un lenguaje gráfico común, con la finalidad de proporciona su comprensión a los usuarios de negocios.
- Integra funciones empresariales.
- Combina capacidades de un software y la experiencia de negocio para optimizar procesos y facilitar la innovación del negocio.

### **1.2.4 Modelación de procesos**

White & Miers (2009) manifiesta que el modelo de procesos “Es una secuencia de actividades de negocio y de la información de soporte. Los procesos de negocio

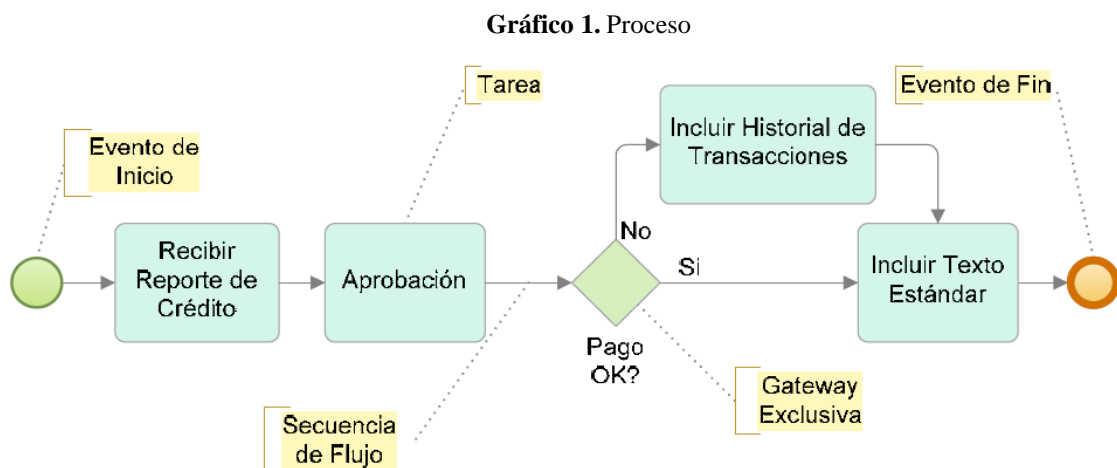
describen la manera como una empresa alcanza sus objetivos; en este apartado solo los procesos son modelados”.

En el modelo BPMN se pueden percibir distintos modelados de procesos que son:

- **Mapas de procesos:** son diagramas de flujos simples; sin más detalles que el nombre de las actividades y tal vez condiciones de decisiones generales.
- **Descripción de procesos:** proporcionan información extensa de procesos como las personas involucradas en llevar a cabo los datos, información, etc.
- **Modelos de procesos:** son diagramas de flujos detallados con información extensa el cual me permite analizar el proceso y simularlo. Además, este modelo me permite ejecutar directamente el modelo mediante herramientas que puedan ejecutar este proceso mediante trabajo adicional.

### 1.2.5 Proceso

Para el autor White & Miers (2009, pág. 27) “Un proceso de negocio o método de negocio es una recopilación de tareas interrelacionadas con constituyen una meta en particular. En el mejor de los casos es una noción abstracta en el cual se desarrollan múltiples actividades sistemáticas con el objetivo de llevar un evento de negocio a un resultado exitoso”.



**Fuente:** Guía de referencia y modelado BPMN (2009)

### 1.2.6 Categorías de procesos

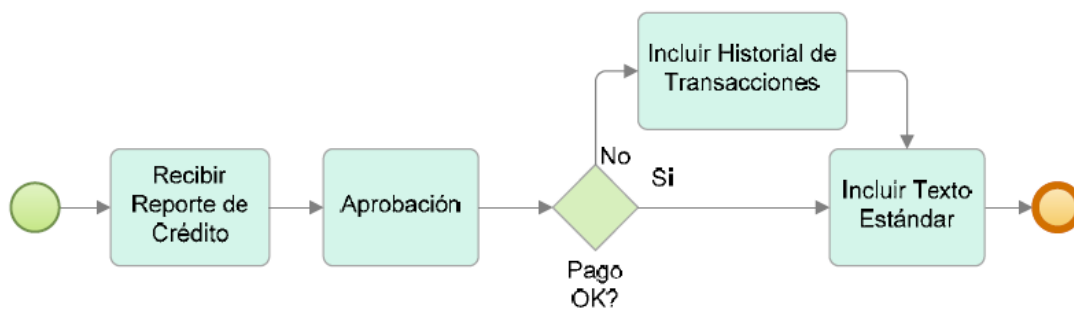
White & Miers (2009) indican que BPMN trata de brindar un soporte a tres categorías importantes en un proceso, las cuales son:

- Orquestación
- Coreografía
- Colaboración

#### 1.2.6.1 Orquestación

En BPMN el modelo de orquestación tiende a implicar una perspectiva única de coordinación representando una vista específica del negocio u organización del proceso, en el cual, un proceso de orquestación describe como una entidad de negocio lleva a cabo las funciones de la empresa. Cabe mencionar también, que esta categoría está contenida dentro de un pool y normalmente en un contexto bien definido (pág. 29).

**Gráfico 2.** Orquestación típica de bpmn



**Fuente:** Guía de referencia y modelado BPMN (2009)

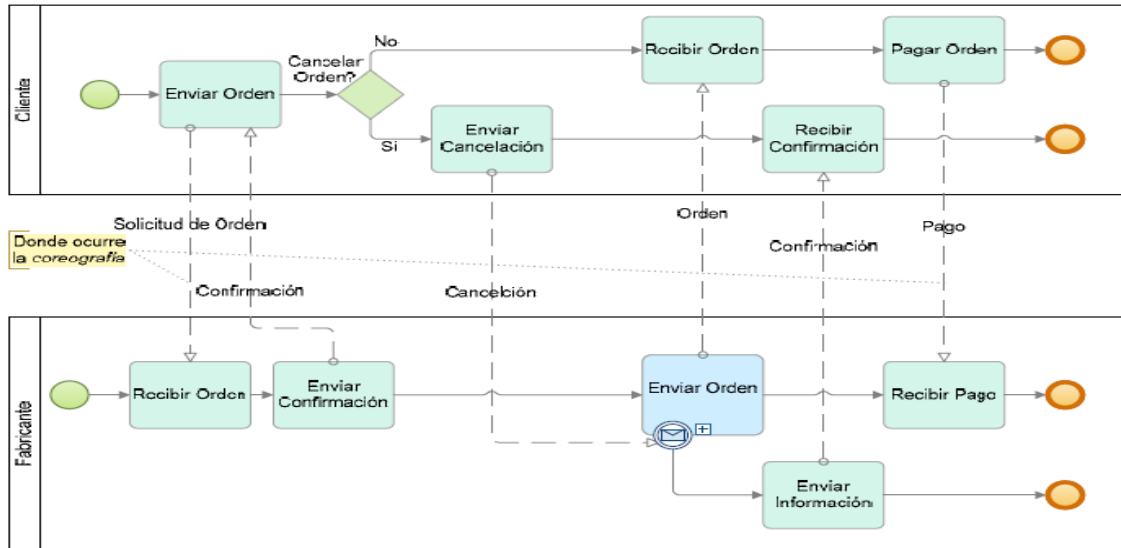
#### 1.2.6.2 Coreografía

En esta categoría un modelo de proceso de coreografía es una clase de contrato tanto de procedimientos o protocolos que se interactúan entre los participantes que cumplen roles de negocios generales o entre una entidad específica de negocio.

Por lo tanto, en BPMN un modelo de coreografía comparte características de un modelo de orquestación en cuanto a que tiene un diagrama de flujo en común. Además,

se debe considerar que para ubicar una coreografía dentro de un diagrama BPMN, la forma para hacerlo es entre pools (pág. 30).

**Gráfico 3.** Coreografía en bpmn

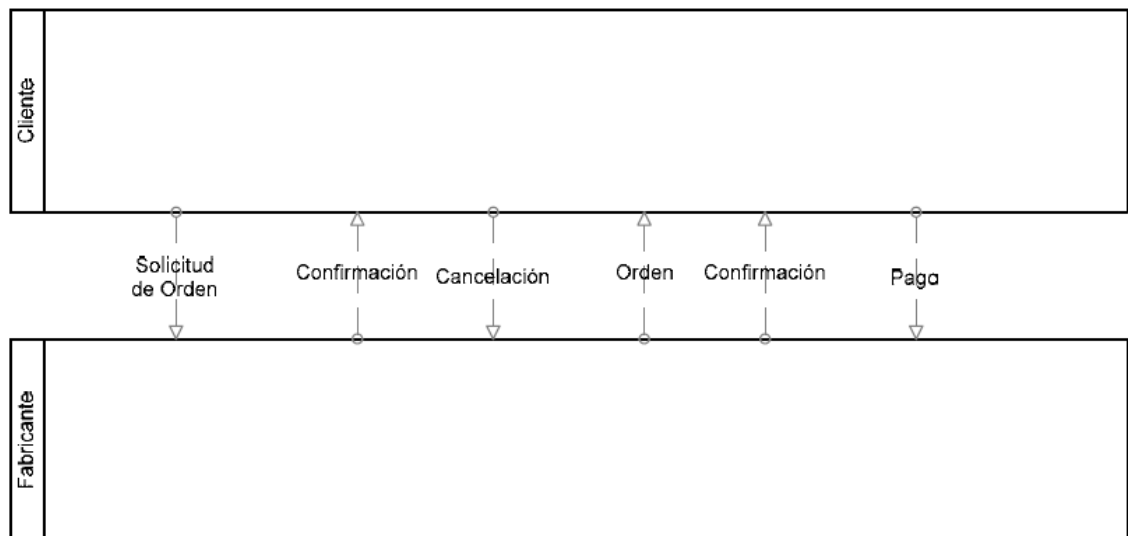


**Fuente:** Guía de referencia y modelado BPMN (2009)

### 1.2.6.3 Colaboración

La colaboración es cualquier diagrama BPMN en el cual se mantiene dos o más participantes y en donde también se puede contener una coreografía y una o más orquestaciones (pág. 31).

**Gráfico 4.** Colaboración en bpmn



**Fuente:** Guía de referencia y modelado BPMN (2009)

### 1.2.7 Recuperación de cartera

La recuperación de cartera se define como un “proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de la compra de un producto o el pago de algún servicio” (Escolme, 2020).

Por medio de la recuperación de cartera o cobranza una empresa busca recuperar los valores de las ventas realizadas a créditos a los clientes. Por lo tanto, la fase de recuperación de cartera busca que todos los valores catalogados como documentos o cuentas por cobrar sean cobrados con toda normalidad a los deudores y que no se proceda a recurrir a los procedimientos de recuperación de cartera por mora.

#### 1.2.7.1 Tipos de cartera

Según Rosales (2016) los tipos de cartera son:

- **Cartera vigente:** Aquella que se encuentran al día en sus pagos u obligaciones.
- **Cartera en mora:** Aquella que ha pasado su tiempo de pago, comprendida hasta los 90 días.
- **Cartera vencida:** Aquella que excede un tiempo mayor a 90 días y un atraso mayor a de la cartera por mora.
- **Cartera judicial:** Aquella que por su dificultad de cobro ha sido necesario acudir a instancias judiciales (pág. 4).

Por el momento no existe una cartera con un valor nulo de vencimiento y morosidad, pero los procedimientos que se aplican tratan de que el riesgo de ocurrencia sea lo más bajo posible, y para ello es muy necesario conocer e implantar políticas de recuperación de cartera, para que dichas cuentas no den vencimiento y no sobre pasen la fecha de pago.

La falta de políticas de crédito y cobranzas en una entidad pueden generar consecuencias importantes, por ello algunas entidades comienzan a realizar prestamos en instituciones financieras que cubran vacíos dejados por las cuentas no cobradas, obligando oportunamente a realizar créditos que ayuden a elevar el nivel de liquidez en la entidad o institución.

### **1.2.8 La cobranza**

Según Coronel Hoyos (2019, pág. 17), la cobranza es una actividad en la que se conjuga la ciencia con el arte, y con la que se pretende recuperar el dinero prestado, en buenos términos y sin que exista afectación de la relación comercial con el socio.

### **1.2.9 Mecánica de la cobranza**

De acuerdo con Rodríguez (2010, pág. 296), el éxito de la cobranza no se mide por la forma en que va disminuyendo el activo representado por las cuentas por cobrar, sino por mantener un buen nivel en cuanto a las cantidades y a la fecha de vencimiento sin dañar el nombre de la empresa y la voluntad de los clientes hacia ella, por ello se puede manifestar que un buen cobro está basado en:

- Procedimientos
- Cobro a corto plazo
- Gestión de ventas

### **1.2.10 Políticas de cobranza**

Según Besley (2008, pág. 598), las políticas de cobranza son la base sobre el cual determinan la acción crediticia de una empresa. Además, se refiere a los procedimientos que una empresa sigue para solicitar el pago de sus cuentas por cobrar. Por ello una empresa debe determinar la fecha y la manera que notificara de la venta a crédito al comprador, cuando más pronto reciba la factura el cliente más pronto se realizara el cobro de la factura.

### **1.2.11 Técnicas de cobranza**

Para los autores Moyer, Mc Guigan & Kretlow (2005), las técnicas de cobranza son métodos que una empresa utiliza para cobrar las cuentas vencidas. Entre las técnicas más utilizadas se encuentran:

- Enviar una notificación o carta al cliente en el que se informa que su cuenta esta vencida y se solicita su pronta cancelación.
- Realizar llamadas telefónicas o visitas a cliente con la finalidad de realizar el cobro pendiente.



- Emplear un departamento de cobranza.
- Recurrir a acciones legales en contra del cliente

### **1.2.12 Análisis financiero**

El análisis financiero es una evaluación tanto del funcionamiento financiero de la empresa en el pasado como de sus perspectivas. Por lo general, esto implica un análisis de los estados financieros de la entidad. Lo utilizan varios sectores, como acreedores, inversionistas y gerentes, para determinar la posición financiera de la empresa en relación con la de otras” (Díaz, 2006, pág. 371).

Además, Camacho Miñano & Rivero Menéndez (2010) manifiesta que “El análisis financiero de una empresa consiste en analizar la disponibilidad pasada, presente y futura de los fondos necesarios” para:

- Financiar inversiones
- Cubrir déficit de cobros y pagos
- Cumplir compromisos presentes y futuro

### **1.2.13 Estado de situación financiera o balance general**

El balance general es un estado financiero devengo-realizado que muestra los recursos de que dispone la entidad para la realización de sus fines (activo) y las fuentes externas e internas de dichos recursos (pasivo más capital contable), a una fecha determinada. De su análisis e interpretación podemos conocer, entre otros aspectos, la situación financiera y económica, la liquidez y la rentabilidad de una entidad (Romero López, 2010, pág. 214).

Según Instituto de formación bancaria IFB (2011, pág. 32) “El Estado de situación financiera es uno de los más importantes Estados Financieros, y muestra en unidades monetarias, la situación financiera de la empresa a una fecha dada. El objetivo de ello, es mostrar los recursos económicos con la que cuenta la empresa, así como los derechos de los acreedores y la participación de los accionistas”.

#### **1.2.14 Estado de resultados o de pérdidas y ganancias**

Para los autores Camacho Miñano & Rivero Menéndez (2010, pág. 73) “El estado de resultados también se denomina cuenta de resultados, este documento forma parte de las cuentas anuales y recoge la renta generada por la empresa durante un período de tiempo”.

La cuenta de pérdidas y ganancias informa del resultado, beneficio o pérdida, que se obtiene comparando los ingresos generados en un período con los gastos acaecidos durante ese mismo período.

Además, Romero López (2010, pág. 233) manifiesta que “El estado de resultados es un estado financiero que muestra los ingresos, identificados con sus costos y gastos correspondientes y, como resultado de tal enfrentamiento, la utilidad o pérdida neta del periodo contable”.

#### **1.2.15 Análisis vertical**

Consiste en tomar un estado financiero (puede ser un balance general y/o un estado de resultados) y comparar cada una de sus partes con un total determinado, dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base. Al ejecutar el análisis se le asigna el 100% del total del activo (Díaz, 2006, pág. 371).

#### **1.2.16 Análisis horizontal**

Se emplea para evaluar la tendencia en las cuentas durante varios años. Debido a que el análisis horizontal pone de relieve las tendencias de las diversas cuentas, es relativamente fácil identificar áreas de amplia divergencia que exigen mayor atención. El análisis horizontal se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un período a otro y, por tanto, requiere dos o más estados financieros de la misma clase, presentados en períodos diferentes. Es un análisis dinámico, porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de uno a otro período (Díaz, 2006, pág. 375).

#### **1.2.17 Indicadores financieros**

Las razones o indicadores financieros constituyen la forma más común de análisis financiero. Se conoce con el nombre de “razón” el resultado de establecer la relación

numérica entre dos cantidades. En nuestro caso estas dos cantidades son dos cuentas diferentes del balance general y/o del estado de pérdidas y ganancias. El análisis por razones o indicadores señala los puntos fuertes y débiles de un negocio e indica probabilidades y tendencias (Ortiz Anaya, 2011, pág. 148).

Es por ello que para realizar un adecuado análisis de gestión de cartera es necesario considerar algunos indicadores que complementaran la información acerca de la cartera de crédito de la entidad.

#### **1.2.17.1 Indicadores de liquidez**

Es la capacidad que tiene una entidad para pagar sus obligaciones con terceros ya sea a corto plazo o a su fecha de vencimiento.

**Capital de trabajo neto:** Es la inversión que una empresa realiza a corto plazo ya sea de efectivo, inventarios y/o cuentas por cobrar.

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

**Razón corriente:** Trata de determinar la capacidad de pago de una empresa para cumplir sus obligaciones y afrontar sus compromisos a corto plazo.

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

**Prueba ácida:** Es un test más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias, es decir, básicamente con sus saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios (Ortiz Anaya, 2011, pág. 152).

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

#### **1.2.17.2 Indicadores de actividad**

Estos indicadores son conocidos también como índices de operación donde su objetivo es determinar la rapidez con que varias cuentas se conviertan en ventas o en efectivo.

**Rotación de cartera:** Este indicador muestra el tiempo que demora la entidad en cobrar las cuentas generadas por las ventas realizadas, en un período de tiempo determinado, generalmente 1 año (Guajardo Cantú & Andrade de Guajardo, 2014).

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

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

Días de rotación:

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

**Período promedio de cobro:** Indica el número de días que tarda una empresa en recuperar su cartera o cuentas por cobrar (Ortiz Anaya, 2011) .

$$\text{Fórmula 1} = \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} * 365 \text{ días}}{\text{Ventas a crédito}}$$

$$\text{Fórmula 2} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Número de veces que rotan las cuentas por cobrar}}$$

### 1.2.17.3 Indicadores de solvencia

Para el autor Córdova (2012, pág. 104) “los indicadores de solvencia miden en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. Por ello, el manejo del endeudamiento depende de la situación financiera de la empresa, de los márgenes de rentabilidad y del nivel de la tasa de interés vigente en el momento”.

Los indicadores de endeudamiento utilizados con mayor frecuencia son los siguientes:

**Nivel de endeudamiento:** Determina el porcentaje del total de activos aportados por los acreedores dentro de la entidad.

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

**Endeudamiento financiero:** Permite conocer qué porcentaje representan las obligaciones financieras con respecto a las ventas del período.

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

**Endeudamiento patrimonial:** Este indicador mide hasta qué punto está comprometido el patrimonio de los propietarios (accionistas, socios o dueños) de la entidad con respecto a sus acreedores.

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

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA**

#### **2.1 Descripción de la metodología**

El enfoque del presente proyecto integrador es de carácter cualitativo y cuantitativo, porque se trata de una investigación donde se pretende comprender la realidad que se investiga, permitiéndonos desarrollar conceptos, ideas y concepciones partiendo de datos que serán analizados e interpretados correctamente.

La modalidad será bibliográfica-documental y de campo. Bibliográfica-documental porque nos ayudará en la recopilación de información para fundamentar el marco teórico y brindarle un mayor soporte a lo investigado, dicha información será tomada de libros, páginas web, artículos científicos, revistas científicas, etc.; todas ellas debidamente sustentadas con citas bibliográficas. Es de campo porque es necesario acudir al lugar donde se suscita el problema con el objetivo de recolectar información directamente de la empresa para posteriormente emitir una solución adecuada que ayude a mejorar a la empresa.

#### **2.2 Unidad de análisis**

Para el proyecto integrador se ha considerado como unidad de investigación a la empresa “La Rebaja Import” del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, actualmente esta empresa se dedica a la venta al por mayor de artículos de bazar en general, donde trabajan 14 personas, este equipo de trabajo está conformado por: el Gerente General, Sub Gerente General, Contadora General, Secretaria General, Administrador de almacén, 3 vendedores y 6 despachadores.

**Tabla 3.** Nómina del personal

<b>Personal de La Rebaja Import</b>		
<b>1</b>	Ing. Alejandro Naveda	Gerente General
<b>2</b>	Ing. Ligia Núñez	Sub Gerente General
<b>3</b>	Ing. Nora Landa	Contadora General
<b>4</b>	Sra. Mónica Sailema	Secretaria General
<b>5</b>	Sra. Marcia Cobo	Administradora de Almacén
<b>6</b>	Sr. Edizon Collay	Vendedor 1
<b>7</b>	Sr. Edwin Punina	Vendedor 2
<b>8</b>	Sr. Edison Amaguaña	Vendedor 3
<b>9</b>	Sr. Kleber Supe	Jefe de Bodega
<b>10</b>	Sr. Damián Supe	Despachador 1
<b>11</b>	Sr. Braulio Pomaquisa	Despachador 2
<b>12</b>	Sr. Héctor Pumasunta	Despachador 3
<b>13</b>	Sr. Leonardo Muquinche	Despachador 4
<b>14</b>	Sr. Manuel Analuisa	Despachador/Transportista

**Fuente:** Empresa La Rebaja Import

**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)

## **2.3 Métodos, procedimientos y técnicas**

### **2.3.1 Método**

Como método se utilizó el sistema de gestión modelo y notación de procesos de negocio BPMN, el cual nos ayudará a mejorar los procesos de negocio en la empresa y además se podrá mejorar la productividad y el rendimiento de los agentes vendedores. Todo esto conlleva a que la empresa pueda responder de una forma más rápida a cambios y desafíos que se presenten al momento de cumplir su objetivo que es la recuperación de cartera.

### **2.3.2 Procedimiento**

La metodología a seguir parte de los objetivos establecidos, es así que en el presente proyecto integrador con el propósito de diseñar un sistema de gestión en la recuperación de cartera se propone aplicar el modelo y notación de procesos de negocio (BPMN), el cual nos permitirá que la empresa pueda documentar y comunicar

procesos de negocio de una manera uniforme basada en diagramas de flujo.

Como punto de partida se realizó una entrevista al gerente de la empresa con la finalidad de conocer la situación actual de la cartera; además, se pretende conocer como la empresa maneja sus cuentas por cobrar en la recuperación de cartera para que no exista vencimiento ni morosidad por parte de sus clientes. Por consiguiente, también se pretende ayudar a la empresa a tomar decisiones adecuadas que contribuyan a recuperar su cartera y a reducir la morosidad que existe por la falta de pagos de los clientes atrasados y mediante ello ayudar a la empresa a aumentar su liquidez el cual es muy fundamental para poder seguir perpetuando en el tiempo.

Para dar cumplimiento al segundo objetivo, se analizó la información recolectada mediante encuestas realizadas al personal administrativo y empleados de la empresa con la finalidad de monitorear las actividades de ventas.

Finalmente, una vez que se diseñe el sistema de gestión en la recuperación de cartera, se lo presentara a la empresa La Rebaja Import con la finalidad de que ellos dispongan de un manual el cual les permita recuperar la cartera en el tiempo acordado con el cliente y mediante ello poder seguir adquiriendo mercaderías para poder satisfacer las necesidades de los clientes.

### **2.3.3 Técnicas**

Las técnicas que se utilizaron para cumplir con los objetivos propuestos en el presente proyecto integrador fue una entrevista semi-estructurada dirigida al gerente general de la empresa con la finalidad de conocer la situación actual de la empresa y su cartera. Asimismo, es muy importante saber que esta técnica permite recolectar información de primera mano el cual me ayudaría a conocer las necesidades que tiene la empresa en cuanto al diseño de un sistema de gestión en la recuperación de cartera.

Además, se aplicó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario que fue aplicado a todo el personal de que labora en la empresa “La Rebaja Import” de la ciudad de Ambato con la finalidad de recolectar información el cual contribuya en el desarrollo de nuestro proyecto integrador.



Así mismo, se aplicó el instrumento de check list dirigido al personal administrativo (5), mismo que ha sido elaborado cuidadosamente, para conocer los procedimientos y control que tiene la empresa al momento de otorgar un crédito al cliente. Este instrumento también nos ayudara a verificar la documentación que maneja la empresa con respecto a las ventas. Por lo tanto, la información recolecta se tabulo y se plasmó en tablas y en gráficos de los cuales se procedió al análisis e interpretación de los resultados.

#### **2.4 Descripción detallada del procesamiento de la información**

1. Recolectar información que posee la entidad mediante una encuesta realizada al personal que posee la entidad.
  2. Analizar los resultados obtenidos de dicha encuesta.
- **Unidad de análisis.** Empresa La Rebaja Import de la ciudad de Ambato.
  - **Métodos, Procedimientos y Técnicas.** Se aplicará un método cualitativo y cuantitativo, junto a un procedimiento de recolección de información basado en una encuesta que están dirigidos al personal administrativo de la empresa.

## **CAPÍTULO III**

### **DESARROLLO DEL PROYECTO INTEGRADOR**

#### **3.1 Diagnóstico inicial**

Para el desarrollo del presente proyecto integrador se aplicó la metodología cualitativa y cuantitativa ya que se trata de un trabajo bibliográfico- documental y de campo. Por tanto, se realiza un levantamiento de la información mediante una entrevista dirigida al gerente de la empresa con la finalidad de conocer la situación actual de la cartera y su manejo. Además, se aplicó encuestas mediante un cuestionario a 14 empleados conformados en personal administrativo (5) y empleados (9), con el objetivo de conocer y determinar el manejo operativo de la cartera, vencimientos y morosidad dentro de la empresa; por último, se aplicó el instrumento del check list al personal administrativo, con la finalidad de conocer los procedimientos y el control que tiene la empresa para otorgar créditos a sus clientes.

Una vez aplicado los instrumentos de investigación se procede con la tabulación de los datos, la representación gráfica y la interpretación de los resultados. La representación gráfica se lo realiza mediante EXCEL, el cual ayuda a una mejor comprensión de los datos obtenidos mediante la encuesta. Posteriormente se presenta los resultados del cuestionario en el cual se detalla las preguntas planteadas, la tabla de los resultados obtenidos, un gráfico demostrativo y la interpretación de los datos obtenidos.

Una vez conocida la situación de la empresa se presenta la propuesta de un manual de políticas y procedimientos en la recuperación de cartera, cuya finalidad es brindar un soporte en la otorgación de los créditos y la recuperación del mismo, según Anexo 13 del presente proyecto integrador.

El manual que se presenta en la empresa es de mucha utilidad para la misma debido que se podrá realizar un análisis adecuado al cliente antes de otorgar el crédito respectivo; además, dicho manual tiene como objetivo principal realizar una adecuada gestión de cobro en el área de ventas; así como también lograr la eficiencia en la empresa brindando al personal un instrumento ágil y práctico del proceso de crédito.

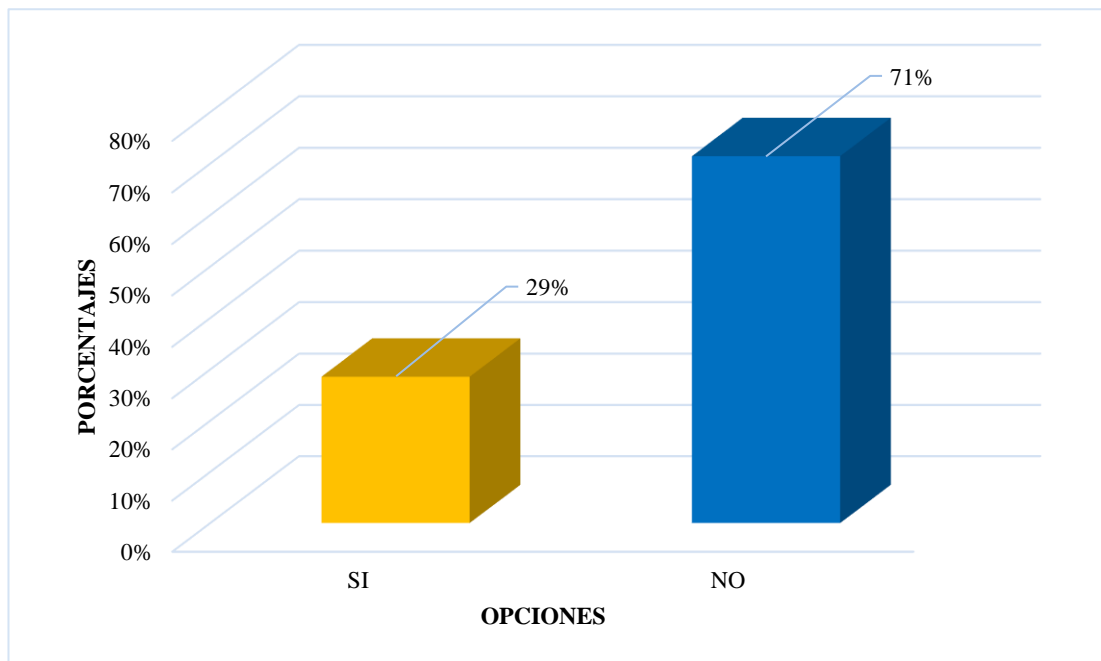
**1. Pregunta 1.-** ¿La empresa se maneja con políticas definidas para el otorgamiento de créditos a los clientes?

**Tabla 4.** Políticas definidas para otorgar créditos

RESPUESTAS		No.	%
OPCIONES	SI	4	71%
	NO	10	29%
TOTAL		14	100%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)



**Gráfico 5.** Políticas definidas para otorgar créditos

**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)

**Interpretación.** - De la totalidad de los encuestados entre el personal administrativo, agentes vendedores y despachadores, podemos decir que, el 71% respondieron que la empresa no se maneja con políticas definidas para el otorgamiento de créditos; y, el 29% del personal respondieron que sí se maneja con políticas definidas.

Conforme a los resultados obtenidos de la encuesta realizada al personal administrativo y empleados de la empresa La Rebaja Import, se observa la inexistencia de políticas definidas para otorgar créditos; el personal solo recibe de sus superiores, políticas de forma verbal que tienden a ser contradictorias al no plasmarlas en un documento, como puede ser un manual.

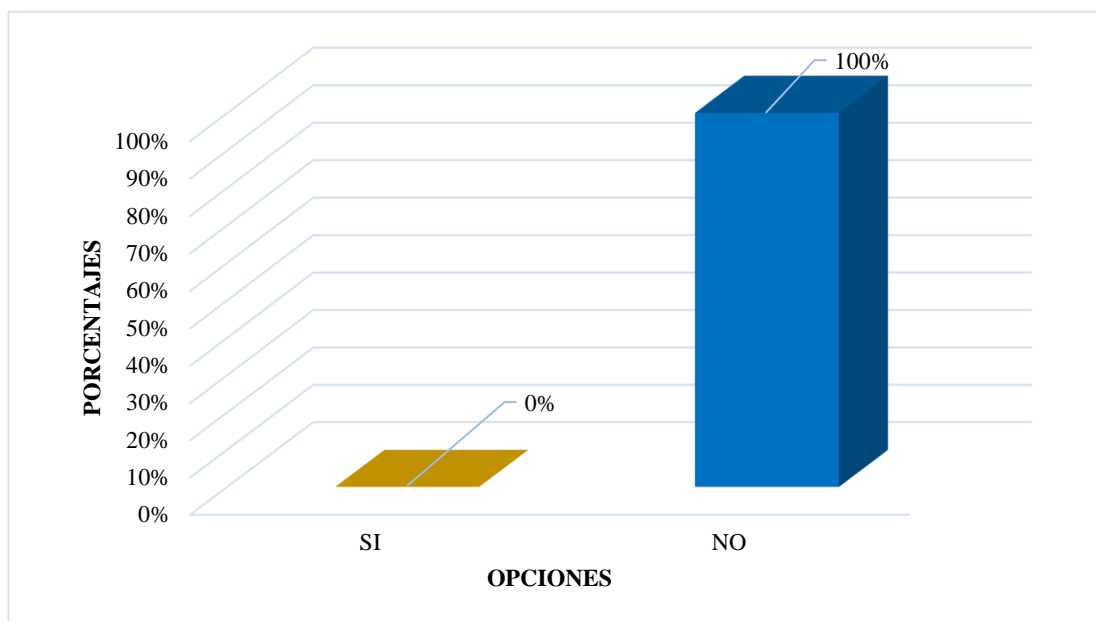
**2. Pregunta 2.-** ¿La empresa maneja un manual de políticas y procedimientos para la recuperación de la cartera?

**Tabla 5.** Manual de políticas y procedimientos para recuperar la cartera

RESPUESTAS		No.	%
OPCIONES	SI	0	0%
	NO	14	100%
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)



**Gráfico 6.** Manual de políticas y procedimientos para recuperar la cartera

**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)

**Interpretación.** - Cómo podemos apreciar en el gráfico No. 6, el 100% de las personas encuestas en la empresa La Rebaja Import respondieron que no maneja un manual de políticas y procedimientos para la recuperación de la cartera.

En la empresa no existe un manual de políticas y procedimientos para recuperar la cartera, por ende, la empresa al no contar con un manual corre el riesgo de no poder seguir creciendo en el tiempo y de ser el caso podría hasta cerrar las puertas debido a que la cartera no cobrada representa una disminución de liquidez para la empresa.

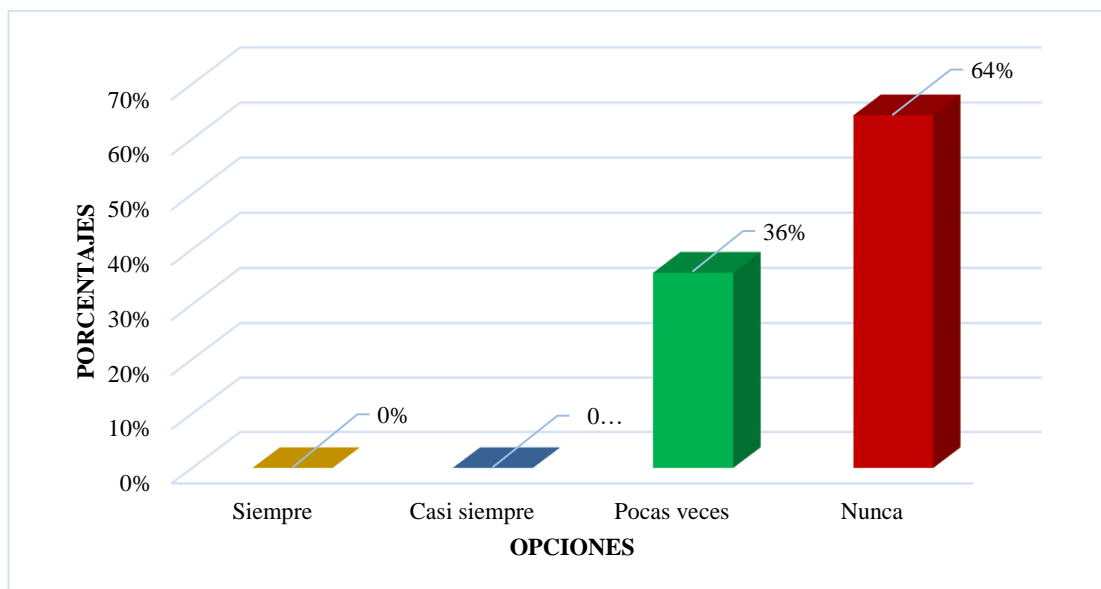
**3. Pregunta 3.-** ¿Se realiza capacitaciones al personal sobre el manejo de cartera?

**Tabla 6.** Capacitaciones al personal

RESPUESTAS		No.	%
OPCIONES	Siempre	0	0%
	Casi siempre	0	0%
	Pocas veces	5	36%
	Nunca	9	64%
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)



**Gráfico 7.** Capacitaciones al personal

**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)

**Interpretación.** - Del total de los encuestados, el 64% expresa que nunca se ha realizado capacitaciones sobre el manejo de cartera y el 36% manifiesta que pocas veces la empresa ha realizado capacitaciones al personal de la empresa.

La empresa al no brindar capacitaciones sobre el manejo de la cartera al personal que labora en la empresa, no obtendrá un desarrollo óptimo por parte del empleado; además, cabe indicar que el personal bien capacitado puede dar buenos resultados en el manejo de la cartera, de esta manera puede ayudar a la empresa a seguir creciendo tanto en sus ventas como en sus cobranzas.

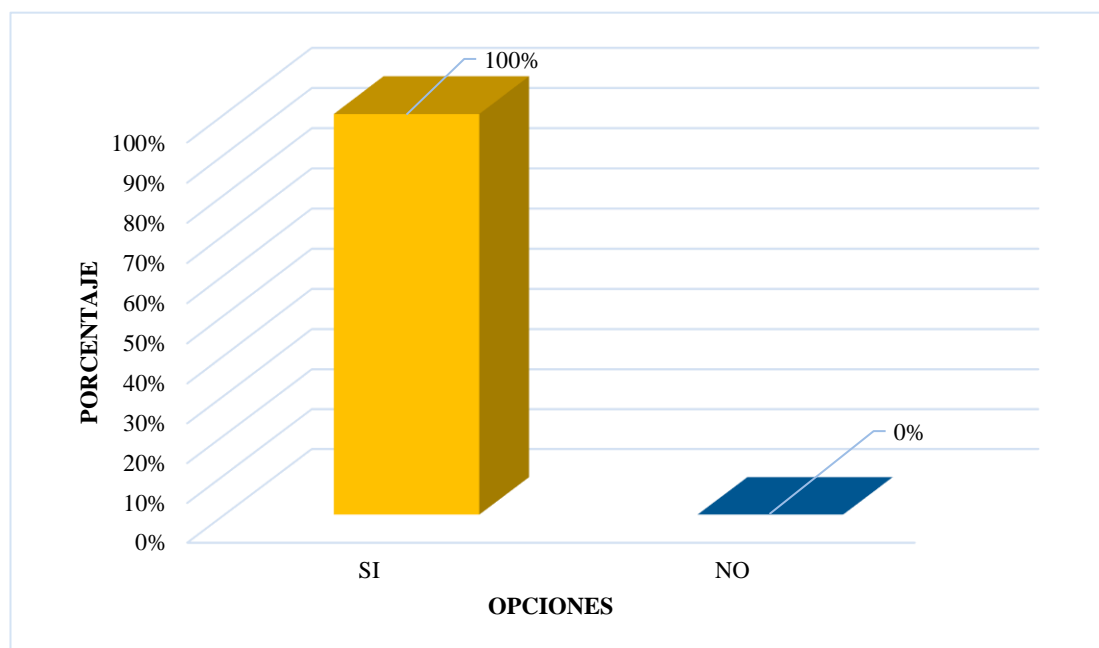
**4. Pregunta 4.-** ¿La empresa responde de manera eficiente con las obligaciones que tiene con sus proveedores?

**Tabla 7.** Obligaciones con proveedores

RESPUESTAS		No.	%
OPCIONES	SI	14	100%
	NO	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)



**Gráfico 8.** Obligaciones con proveedores

**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)

**Interpretación.** - Del total del personal encuestado, el 100% respondieron que la empresa si cumple de manera eficiente con las obligaciones que tiene con sus proveedores en los tiempos establecidos o acordados.

El cumplimiento de las obligaciones refleja una buena imagen para la empresa, en este caso da a notar que la empresa es responsable con las obligaciones acordadas con los diferentes proveedores, de esta manera la empresa evita el pago de intereses y multas.

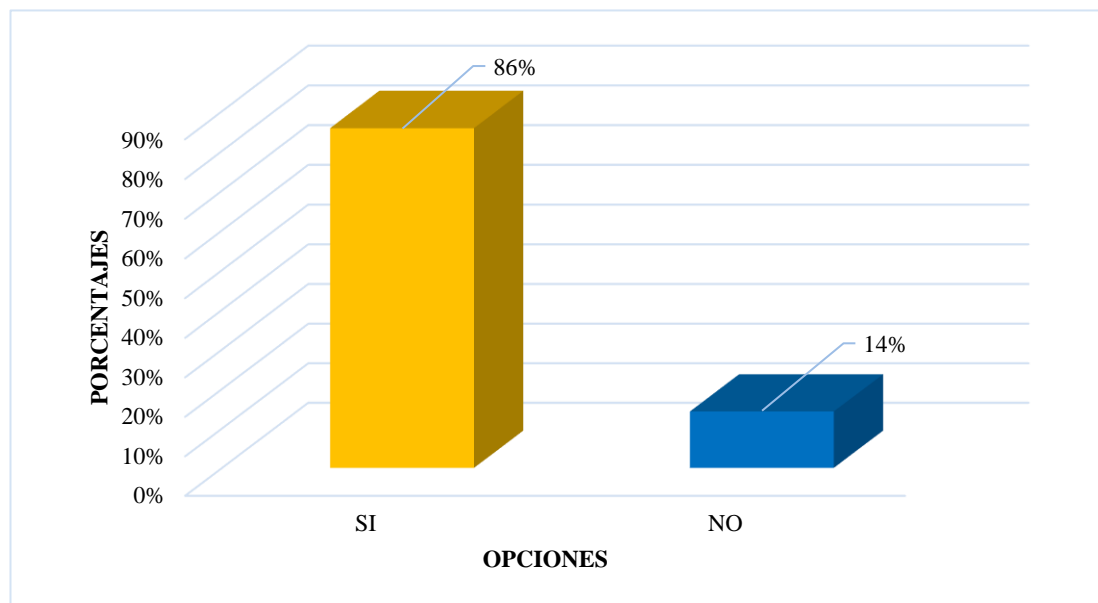
**5. Pregunta 5.-** ¿Considera usted que es necesario implementar políticas en la empresa para el control y reducción de la morosidad en la cartera?

**Tabla 8.** Políticas en la empresa

RESPUESTAS		No.	%
OPCIONES	SI	12	86%
	NO	2	14%
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)



**Gráfico 9.** Políticas en la empresa  
**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)

**Interpretación.** - Del total del personal encuestado, el 86% contestaron que si es necesario implementar políticas en la empresa para el control y reducción de la morosidad en la cartera; mientras que, el 14% manifiestan que no.

Los cambios que se puedan incorporar en la empresa serian de mucho beneficio, por cuanto mediante su incorporación e implementación ayudaríamos a controlar la morosidad; además sirve de guía para la ejecución de las actividades de cada vendedor y su responsabilidad en el cobro de la cartera. Así mismo, ayudaríamos al personal de la empresa a generar mayor eficiencia y rapidez en la gestión de cobranza.

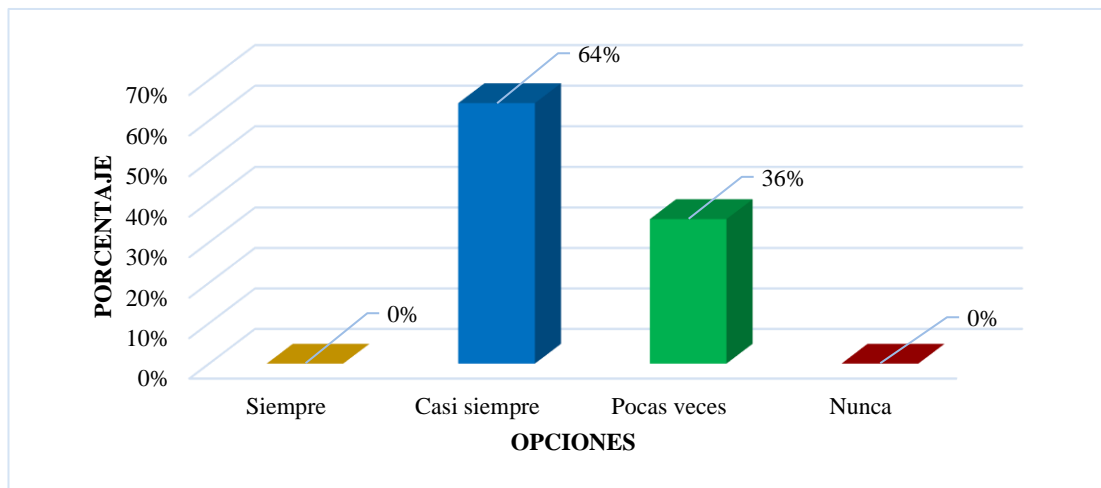
**6. Pregunta 6.-** ¿La empresa antes de efectuar una compra a sus proveedores, toma en cuenta que los plazos de crédito sean mayores a los que se otorga a los clientes habitualmente?

**Tabla 9.** Plazos de crédito con proveedores

RESPUESTAS		No.	%
OPCIONES	Siempre	0	0%
	Casi siempre	9	64%
	Pocas veces	5	36%
	Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)



**Gráfico 10.** Plazos de crédito con proveedores

**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)

**Interpretación.** - Del total de los encuestados, el 64% consideran que casi siempre la empresa al efectuar una compra a sus proveedores analiza los plazos para los pagos, dichos plazos deben ser mayores a los plazos que se otorga los créditos a los clientes; y, el 36% responden que pocas veces se consideran los plazos de crédito.

La empresa al momento de realizar sus compras a proveedores de mercadería, casi siempre analizan los plazos pactados, estos plazos deben ser mayores a los créditos concedidos a los clientes por las ventas realizadas, con la finalidad de poder cubrir los pagos en el tiempo estimado con el proveedor y no generar inconvenientes en las próximas compras; así mismo procurando mantener y alcanzar los niveles de liquidez adecuadas para la empresa.



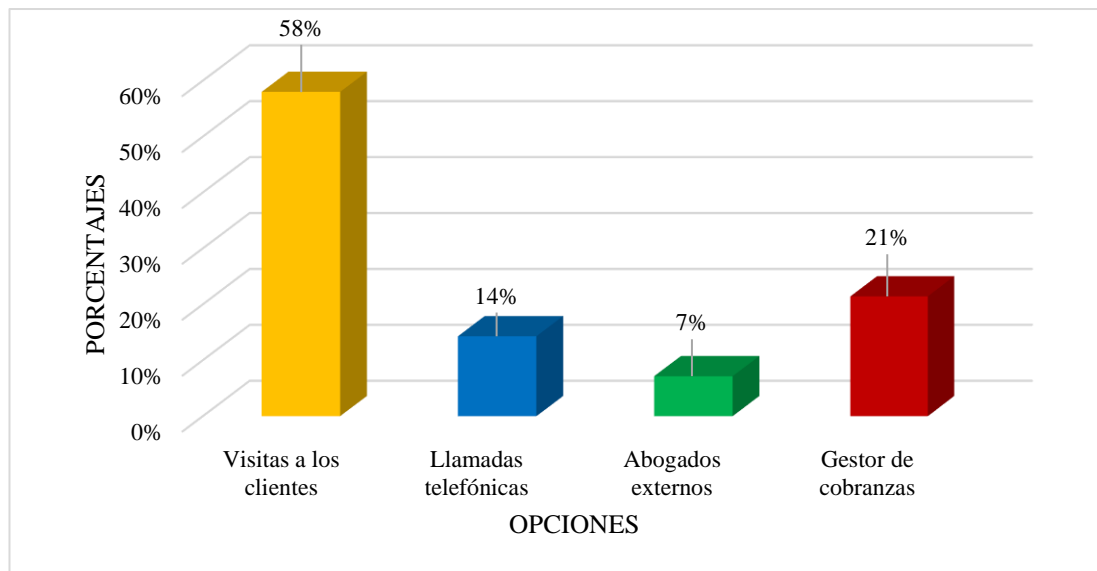
**7. Pregunta 7.-** ¿Cuál de las siguientes opciones usted considera que se debe realizar para recuperar de cartera?

**Tabla 10.** Opciones para recuperar la cartera

RESPUESTAS		No.	%
OPCIONES	Visitas a los clientes	8	58%
	Llamadas telefónicas	2	14%
	Abogados externos	1	7%
	Gestor de cobranzas	3	21%
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)



**Gráfico 11.** Opciones para recuperar la cartera

**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)

**Interpretación.** - Del total de los encuestados, el 58% de los empleados afirman que la una de las opciones para recuperar la cartera sería realizar visitas a los clientes, el otro 21% menciona que se debería contratar un gestor de cobranzas, el 14% manifiesta que se debería realizar llamadas telefónicas; y, el 7% restante indica que se debe utilizar a un abogado externo como una opción para recupera la cartera.

De acuerdo al grafico No. 11 la mayoría de empleados consideran que una de las opciones o maneras para recuperar a cartera son las visitas a los clientes.

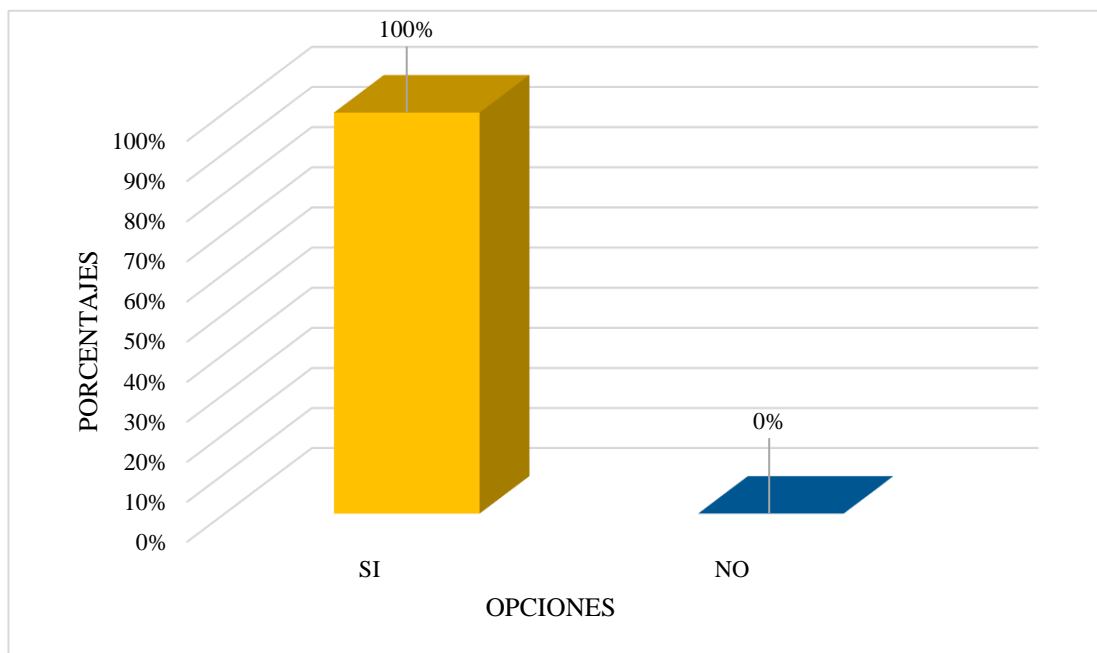
**8. Pregunta 8.-** ¿La empresa cuenta con un sistema contable?

**Tabla 11.** Sistema contable

RESPUESTAS		No.	%
OPCIONES	SI	14	100%
	NO	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)



**Gráfico 12.** Sistema contable

**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)

**Interpretación.** - Del total de los encuestados, el 100% respondió que si poseen un sistema contable.

La empresa dispone de un sistema contable que le permite obtener los balances establecidos por organismos de control; sin embargo, este sistema presenta reportes generales mensuales por clientes, no dispone de reportes sectorizados por provincias, tipo de clientes, tiempo de morosidad con los cuales brindaría ayuda para un mejor control de la cartera.

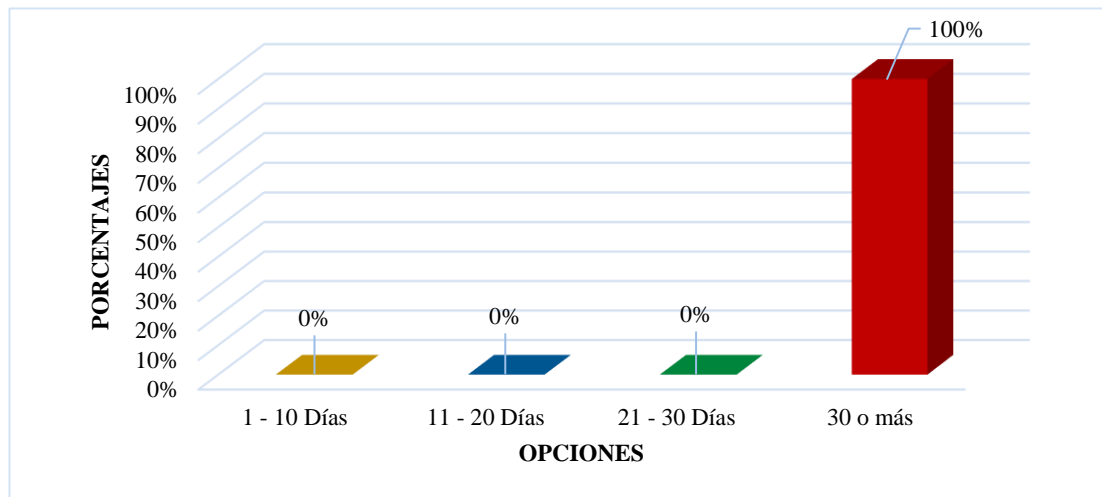
**9. Pregunta 9.-** ¿En qué periodo de tiempo consideraría usted que se concentra la mayor parte de morosidad de la cartera?

**Tabla 12.** Tiempo de morosidad de la cartera

RESPUESTAS		No.	%
OPCIONES	1 - 10 Días	0	0%
	11 - 20 Días	0	0%
	21 - 30 Días	0	0%
	30 o más	14	100%
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Amaguaña, E. (2021)



**Gráfico 13.** Tiempo de morosidad de la cartera

Elaborado por: Amaguaña, E. (2021)

**Interpretación.** - Del total de los encuestados, el 100% considera que la mayor parte de morosidad de la cartera se concentra en un periodo mayor de 30 días.

En concordancia con el balance, la cartera por cobrar se encuentra con morosidad de más de un millón de dólares en el periodo de más de 30 días; cabe indicar que, a mayor morosidad, menor ingreso para la empresa.

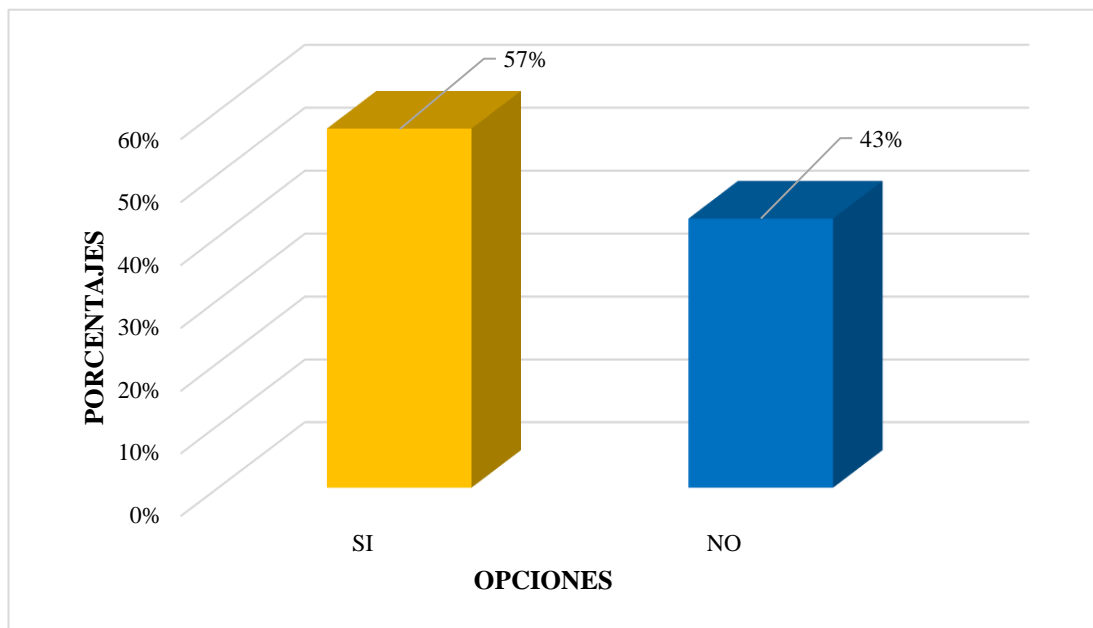
**10. Pregunta 10.-** ¿La empresa otorga créditos a los clientes dependiendo el tipo de mercadería que compran?

**Tabla 13.** Otorgación de créditos por tipo de mercadería

RESPUESTAS		No.	%
OPCIONES	SI	8	57%
	NO	6	43%
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)



**Gráfico 14.** Otorgación de créditos por tipo de mercadería

**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)

**Interpretación.** - Del total de encuestados, el 57% menciona que la empresa si otorga créditos a los clientes dependiendo el tipo de mercadería que compra y, el 43% afirma que no.

La mayoría de artículos que vende la empresa a los clientes se los realiza a crédito, por cuanto ciertos tipos de mercadería son costosos, por ende, los créditos son de montos altos, para el cual la empresa necesita tener definido políticas de plazos para la otorgación de los créditos y de esta manera sean acorde a la capacidad de pago de sus clientes.

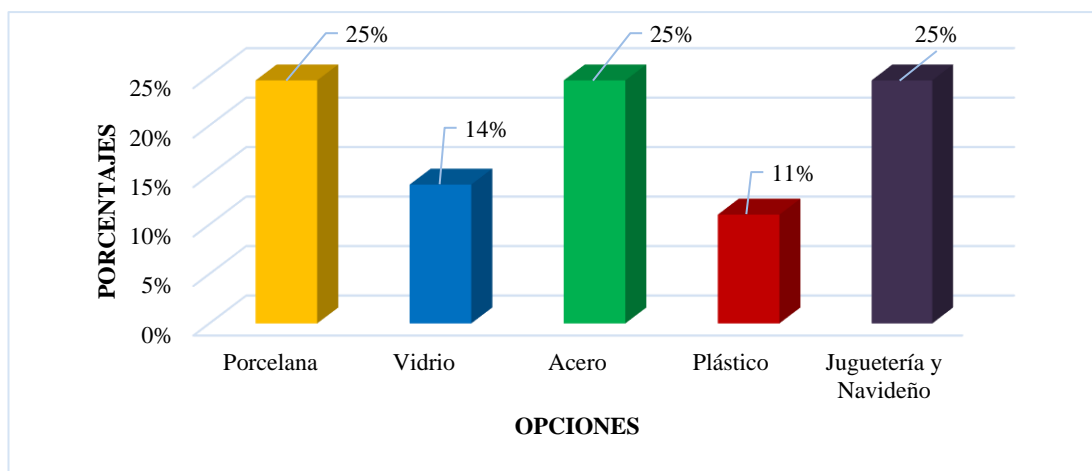
**11. Pregunta 11.-** ¿Qué tipos de mercadería se destacan en la venta a crédito?

**Tabla 14.** Tipos de mercadería en la venta a crédito

RESPUESTAS		No.	%
OPCIONES	Porcelana	14	25%
	Vidrio	8	14%
	Acero	14	25%
	Plástico	7	11%
	Juguetería y Navideño	14	25%
<b>TOTAL</b>		<b>57</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Amaguaña, E. (2021)



**Gráfico 15.** Tipos de mercadería en la venta a crédito

Elaborado por: Amaguaña, E. (2021)

**Interpretación.** - De acuerdo a la encuesta realizada, los tipos de mercadería que se destacan en las ventas a crédito son los de porcelana con el 25%, seguido los artículos de acero con el 25% y juguetería & navideño con el 25% dando un total del 75% de ventas a crédito otorgados a diferentes clientes; el 14 % en artículos de vidrio; y, el 11% en artículos de plástico.

La empresa obtiene mayores ventas a crédito en mercadería de porcelana, acero y juguetería & navideño, los mismos que generan mayor utilidad de ventas dentro de la empresa; los artículos de vidrio y plásticos son artículos que menor demanda en ventas a crédito, esto debido a que son muy económicos y por lo general los clientes adquieren de contado o a plazos muy cortos de pago.

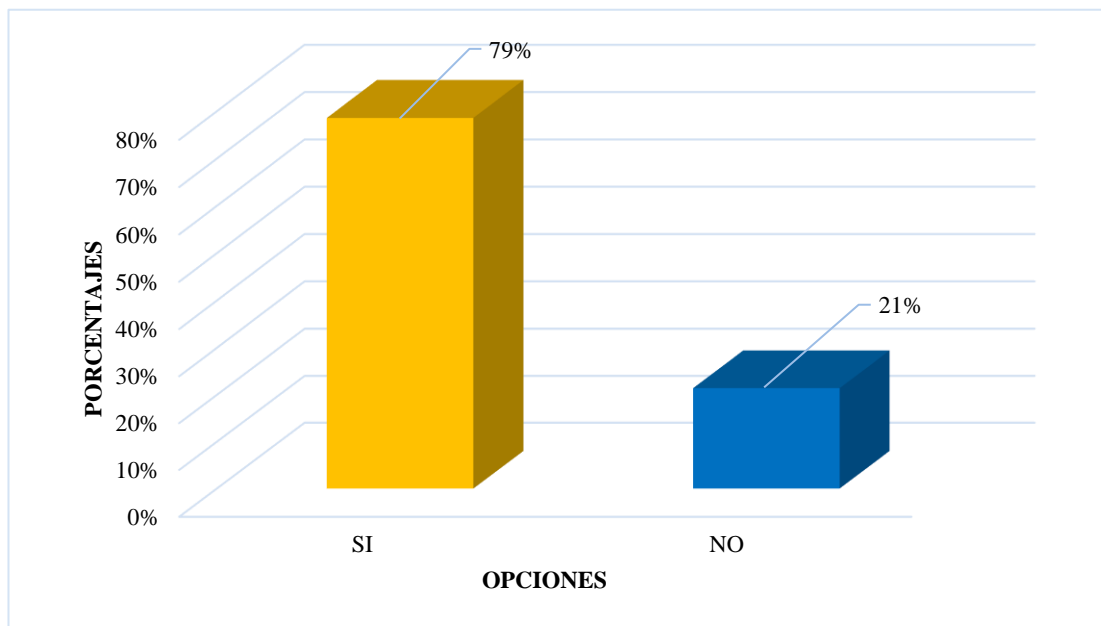
**12. Pregunta 12.-** ¿Conoce usted los riesgos que enfrenta la empresa al otorgar un crédito al cliente?

**Tabla 15.** Riesgos que enfrenta la empresa al otorgar créditos

RESPUESTAS		No.	%
OPCIONES	SI	11	79%
	NO	3	21%
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)



**Gráfico 16.** Riesgos que enfrenta la empresa al otorgar créditos

**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)

**Interpretación.** - Del total de los encuestados, el 79% manifiestan que si conocen los riesgos que enfrenta la empresa al otorgar un crédito; y, el 21% afirman que no.

La mayoría de las personas encuestadas conocen los riesgos que la empresa enfrenta al momento de otorgar un crédito. Cabe indicar, que los créditos se lo deben otorgar cuidadosamente debido a que muchas personas son insolventes y no puede cubrir los montos adeudados.

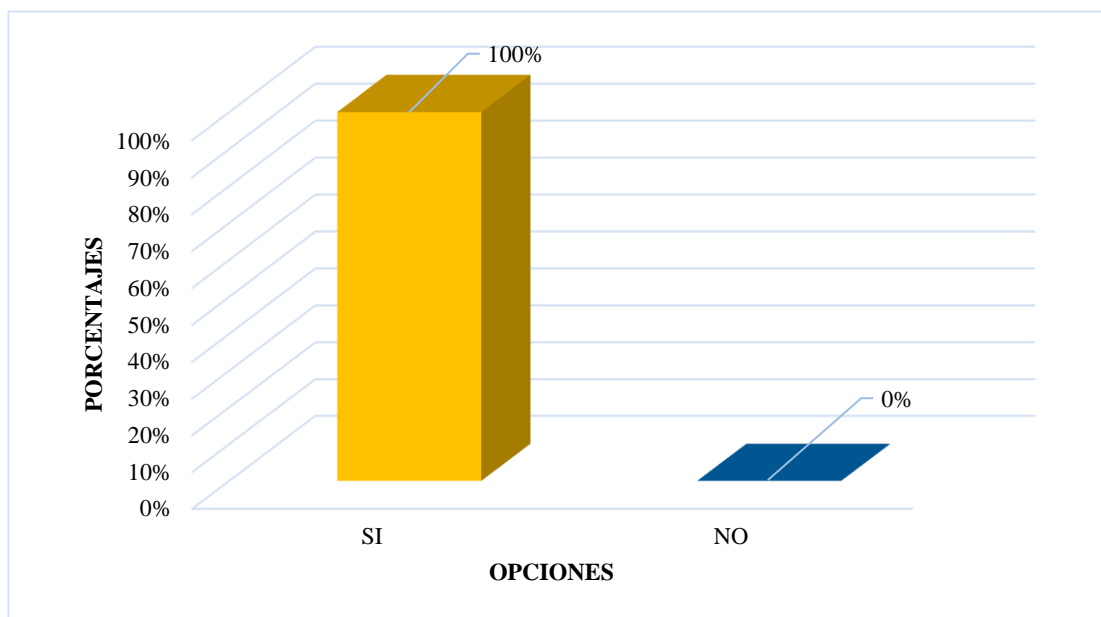
**13. Pregunta 13.-** ¿Considera usted que la cartera vencida es un riesgo para la empresa?

**Tabla 16.** Cartera vencida

RESPUESTAS		No.	%
OPCIONES	SI	14	100%
	NO	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)



**Gráfico 17.** Cartera vencida

**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)

**Interpretación.** - Del total del personal encuestado, el 100% manifiestan que si es un riesgo tener cartera vencida en la empresa.

La cartera vencida en la empresa es un riesgo alto por cuanto puede ocasionar perdidas en la mayoría de los casos, debido a la falta de pagos por parte del cliente hace; esto ocasiona, que la empresa no tenga el efectivo necesario para poder seguir realizando sus actividades comerciales y ser sostenibles en el tiempo.

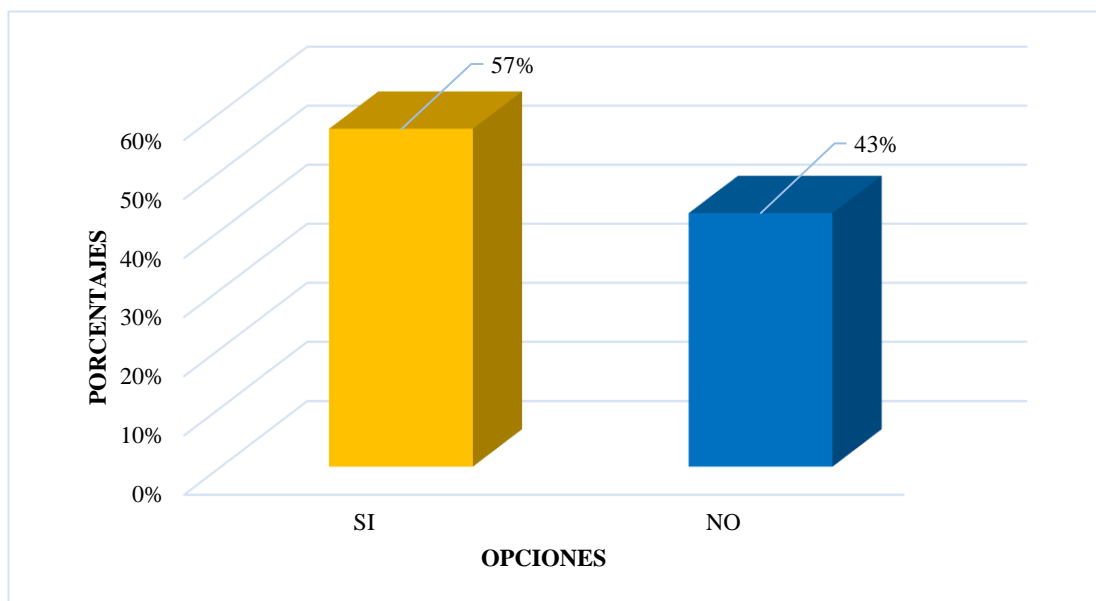
**14. Pregunta 14.** ¿La empresa ha sufrido pérdidas económicas a consecuencia de la cartera vencida?

**Tabla 17.** Pérdidas a causa de cartera vencida

RESPUESTAS		No.	%
OPCIONES	SI	8	57%
	NO	6	43%
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Amaguaña, E. (2021)



**Gráfico 18.** Pérdidas a causa de cartera vencida

Elaborado por: Amaguaña, E. (2021)

**Interpretación.** - Del total de los encuestados, el 57% manifiesta que en la empresa si ha existido pérdidas económicas a consecuencia de la cartera vencida; y, el 43% considera que no.

La empresa al contar con una cartera vencida de montos altos es muy probable que tenga problemas de liquidez y solvencia por cuanto a la falta de recursos la empresa tiende a presentar incumplimientos de sus obligaciones y a no poder responder a los gastos que incurran en el giro del negocio; además, al contar con cartera vencida la empresa no puede seguir otorgando créditos a sus clientes.



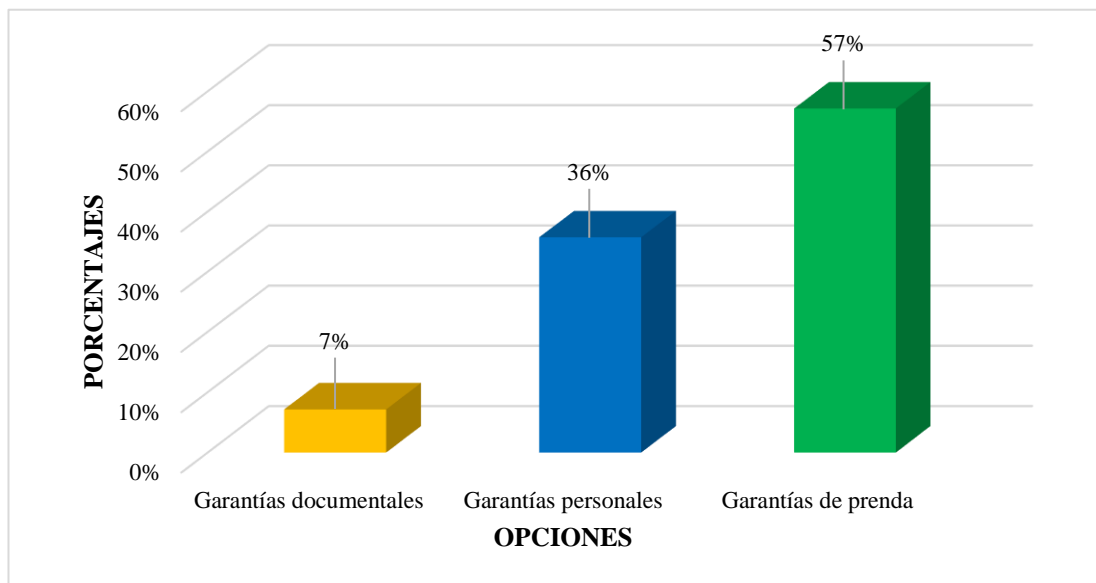
**15. Pregunta 15.-** ¿Qué tipo de garantías de crédito usted considera que se deba implementar en la empresa para otorgar el crédito?

**Tabla 18.** Tipo de garantías de crédito

RESPUESTAS		No.	%
OPCIONES	Garantías documentales	1	7%
	Garantías personales	5	36%
	Garantías de prenda	8	57%
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)



**Gráfico 19.** Tipo de garantías de crédito

**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)

**Interpretación.** - Del 100% de los encuestados, el 57% consideran que el tipo de garantía de crédito que la empresa debe implementar para otorgar créditos a sus clientes es la garantía de prenda, el 36% indican que se debe implementar garantías personales; y, el 7% manifiesta que se implemente garantías documentales.

De acuerdo al gráfico No. 19 la empresa debe implementar las garantías de prenda para otorgar créditos a los clientes; cabe indicar que las garantías de créditos son un respaldo de cobro cuando el cliente no cumple sus obligaciones correspondientes con la empresa.

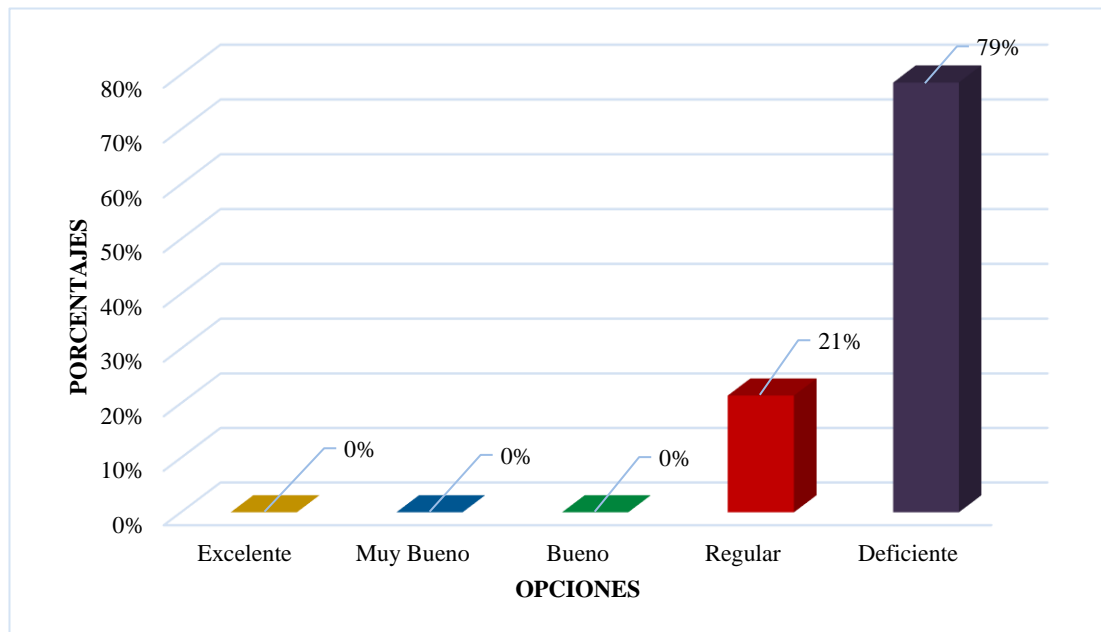
**16. Pregunta 16.-** ¿Cómo califica la gestión de recuperación de cartera de la empresa?

**Tabla 19.** Gestión en la recuperación de cartera

RESPUESTAS		No.	%
OPCIONES	Excelente	0	0%
	Muy Bueno	0	0%
	Bueno	0	0%
	Regular	3	21%
	Deficiente	11	79%
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)



**Gráfico 20.** Gestión en la recuperación de cartera

**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)

**Interpretación.** - Del total de los encuestados, el 79% califica que la gestión de recuperación de crédito es deficiente en la empresa, mientras que el 21% manifiesta que es regular.

La falta de gestión en la recuperación de cartera es calificada como deficiente, esto refleja que la empresa no cuenta con un adecuado manejo de la cartera y no gestiona de una forma razonable la recuperación de la cartera.

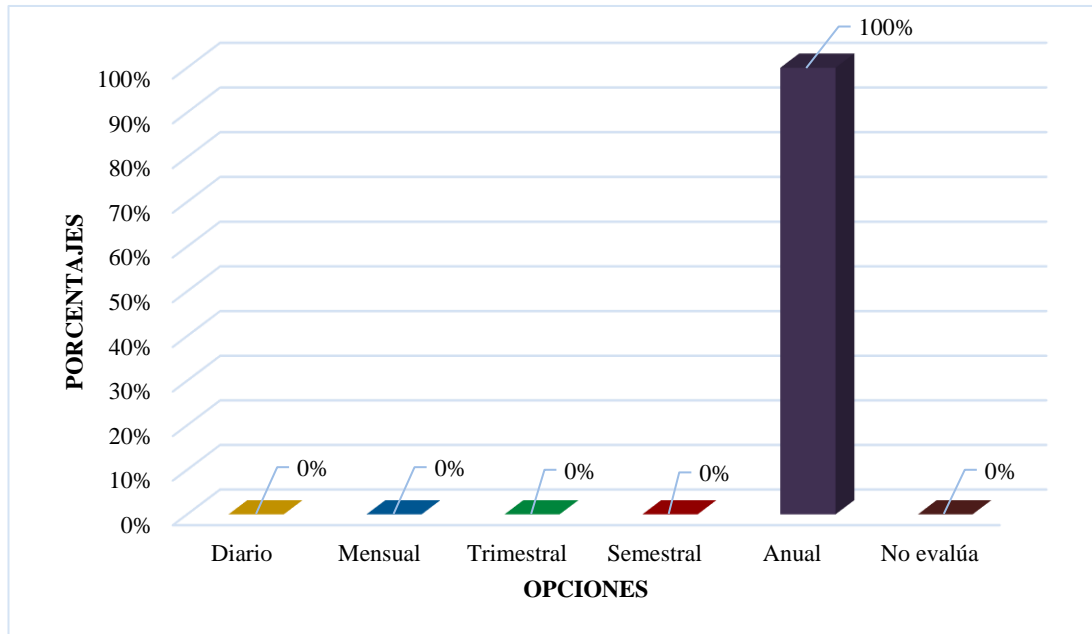
**17. Pregunta 17.-** ¿Con que frecuencia realiza revisiones y calificaciones de la cartera morosa?

**Tabla 20.** Revisiones y calificaciones de la cartera morosa

RESPUESTAS		No.	%
OPCIONES	Diario	0	0%
	Mensual	0	0%
	Trimestral	0	0%
	Semestral	0	0%
	Anual	14	100%
	No evalúa	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Amaguaña, E. (2021)



**Gráfico 21.** Revisión y calificación de la cartera morosa

Elaborado por: Amaguaña, E. (2021)

**Interpretación.** - Del total de encuestados, el 100% del personal manifiesta que la empresa realiza revisiones y calificaciones de la cartera morosa de forma anual.

La falta de revisión y calificación de la cartera morosa en la empresa no se realiza de forma periódica, por lo cual se presenta un inadecuado control de la cartera y por ende no se puede tomar decisiones acertadas los cuales ayuden a la empresa.

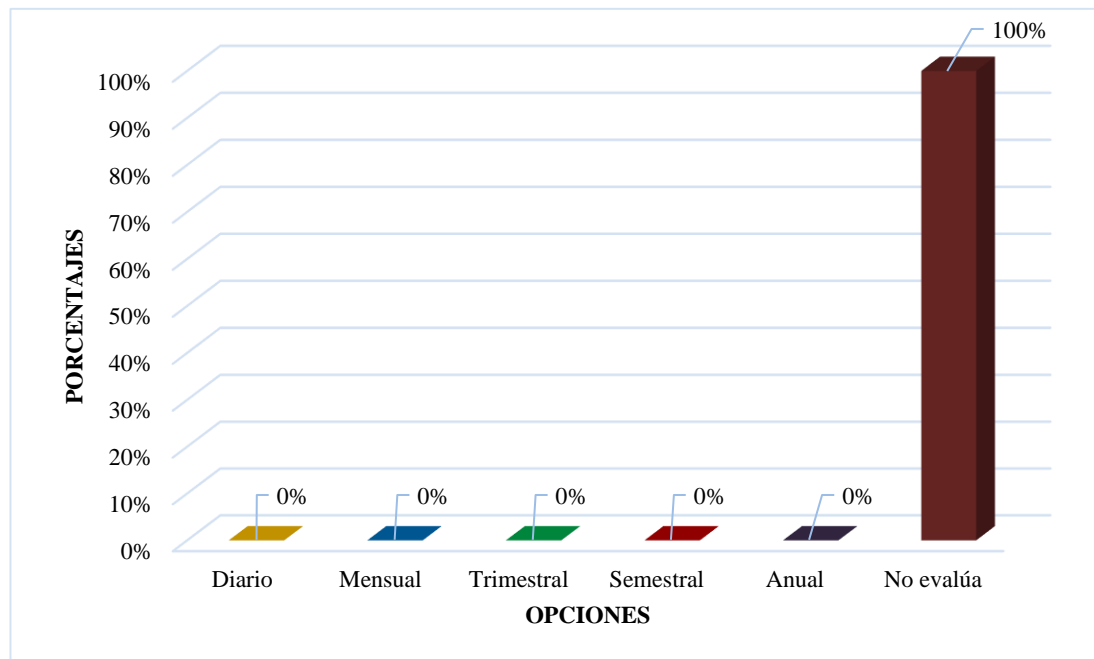
**18. Pregunta 18.-** ¿Con que frecuencia la empresa monitorea y da seguimiento a las actividades de ventas a crédito?

**Tabla 21.** Monitoreo y seguimiento de las actividades de ventas a crédito

RESPUESTAS		No.	%
OPCIONES	Diario	0	0%
	Mensual	0	0%
	Trimestral	0	0%
	Semestral	0	0%
	Anual	0	0%
	No evalúa	14	100%
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Amaguaña, E. (2021)



**Gráfico 22.** Monitoreo y seguimiento de las actividades de ventas a crédito

Elaborado por: Amaguaña, E. (2021)

**Interpretación.** - Del total de los encuestados, el 100% contestaron que la empresa no evalúa el monitoreo ni el seguimiento de las ventas.

La empresa al no evaluar, ni monitorear las actividades de ventas conlleva a que exista un riesgo de pérdidas financieras.

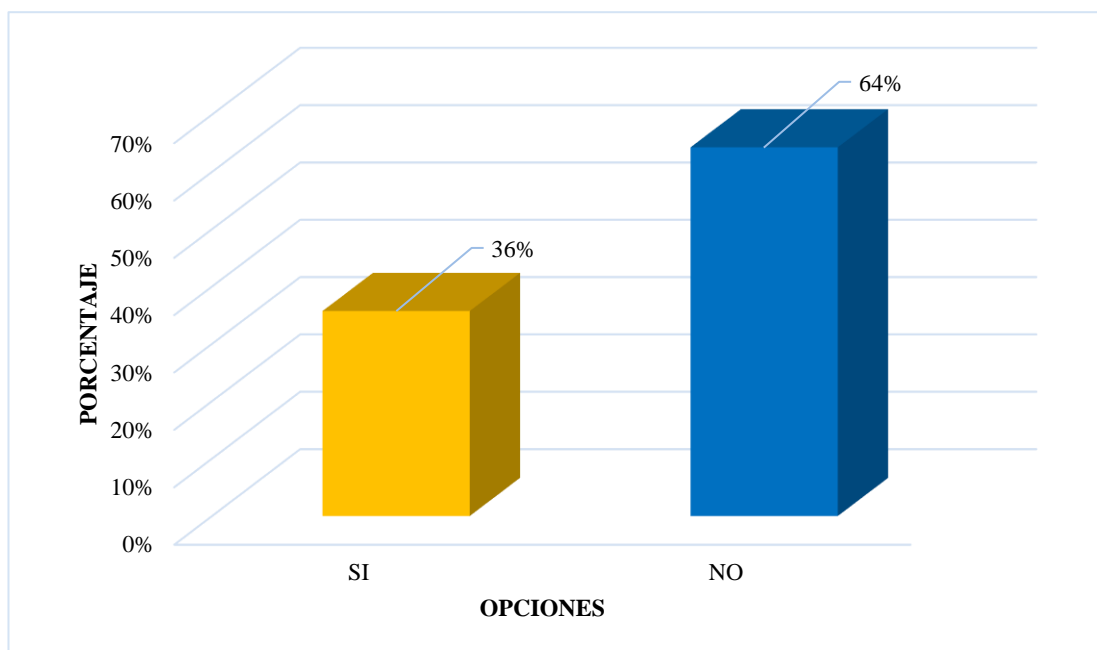
**19. Pregunta 19.-** ¿La empresa ha planteado procesos legales o judiciales para la recuperación de la cartera?

**Tabla 22.** Procesos legales para recuperar cartera

RESPUESTAS		No.	%
OPCIONES	SI	5	36%
	NO	9	64%
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)



**Gráfico 23.** Procesos legales para recuperar cartera

**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)

**Interpretación.** - Del total de los encuestados, el 64% expresan que la empresa no ha planteado procesos legales o judiciales para la recuperación de la cartera, y el 36 % manifiestan que sí.

El desconocimiento de procesos legales y la inexistencia de un documento que respalde la cartera otorgada hacen que la empresa no actúe a tiempo en el cobro de la cartera.

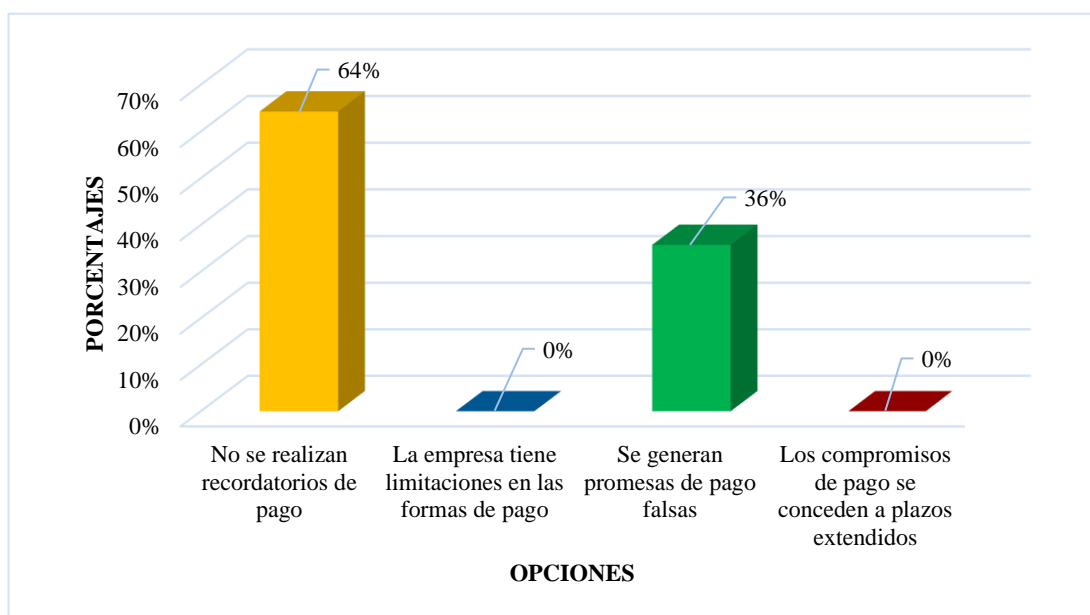
**20. Pregunta 20.-** Según su criterio una de las causas más relevantes para el incumplimiento de las obligaciones de pago de los clientes en el plazo establecido se debe a:

**Tabla 23.** Causas de incumplimiento de las obligaciones de pago de los clientes

RESPUESTAS		No.	%
OPCIONES	No se realizan recordatorios de pago	9	64%
	La empresa tiene limitaciones en las formas de pago	0	0%
	Se generan promesas de pago falsas	5	36%
	Los compromisos de pago se conceden a plazos extendidos	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)



**Gráfico 24.** Causas del incumplimiento de las obligaciones de pago de los clientes

**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)

**Interpretación.** - De total de los encuestados, el 64% manifiestan que no se realizan recordatorios de pago a los clientes; y, el 36% expresan que se generan promesas de pago falsas.

El incumplimiento de los clientes en sus obligaciones de pago se debe a la falta de recordatorios y promesas falsas de pago; de todo lo anterior se puede deducir que dichos criterios se deben a la inexistencia de políticas y procedimientos establecidos que definan los lineamientos y directrices por parte de la empresa, para reducir el riesgo de pérdida de cartera.

### **3.2 Interpretación de los resultados del check list**

**Ítem 1.-** La empresa proporciona a los agentes vendedores estados de cuentas por cobrar actualizados. Se conoce que la empresa no proporciona a los agentes vendedores estados de cuentas con saldos por cobrar actualizados, debido a la mala gestión que existe en la misma. El mantener desactualizado los estados de cuentas por cobrar genera confusión al momento de cobrar, porque se puede cometer el error de cobrar la misma factura cancelada ya con anterioridad. (Anexo 6)

**Ítem 2.-** La cartera de clientes está dividido por sectores los cuales recorren los agentes vendedores. Del resultado obtenido se conoce que la cartera de clientes no se encuentra dividida adecuadamente por sectores, esto dificulta el cobro de las facturas pendientes de los clientes, generando retrasos en el cobro y el registro de los abonos otorgados por el mismo cliente. (Anexo 6)

**Ítem 3.-** Se realizan reportes detallados de la antigüedad de saldos. Se observa que no realizan reportes detallados de la antigüedad de saldos en la empresa, por ende, los saldos de los clientes no están debidamente actualizados de acuerdo a las necesidades de la empresa. (Anexo 6)

**Ítem 4.-** La empresa establece de manera documentada las políticas y procedimientos para la concesión y recuperación de cartera. Dentro de las observaciones realizadas se puede comprobar que la empresa no establece de manera documentada las políticas y procedimientos para la concesión y recuperación de cartera; es por ello que la falta de un documento, genera confusiones al momento de otorgar o brindar plazos de crédito a los clientes. (Anexo 6)

**Ítem 5.-** La empresa hace firmar un pagare o letra de cambio al cliente como garantía de crédito. Como se puede observar en lo mencionado la empresa no hace firmar ningún documento de respaldo como garantía de crédito, cabe indicar que a la falta de un documento que respalde al crédito, genera inseguridad para la empresa debido a que no se puede recupera la cartera en el tiempo establecido y cordado con el cliente. (Anexo 6)

**Ítem 6.-** El agente vendedor informa al cliente sobre la documentación que debe presentar para el trámite del crédito. De acuerdo a lo observado el agente vendedor no informa adecuadamente, al cliente, sobre la documentación que se requiere para poder tramitar el crédito, es por ello el cliente al momento de realizar su crédito tiende a demorarse con la presentación de los documentos y mientras tanto no pueden generar la venta a crédito. (Anexo 6)

**Ítem 7.-** Se verifica la información proporcionada por el cliente para la otorgación del crédito. De acuerdo con el check list, no se verifica la información proporcionada por el cliente para el otorgamiento del crédito. Por lo tanto, al generar un crédito que no haya sido verificado la información del cliente, genera problemas y retrasos de pago, por cuanto el cliente no dispone de dinero para cumplir con sus obligaciones. (Anexo 6)

**Ítem 8.-** Se emiten notificaciones a los clientes cuando tiene cuentas por pagar con la empresa. En este apartado se puede evidenciar que la empresa no emite notificaciones a los clientes de los saldos adeudados a la empresa; por tal razón, la empresa no recupera su cartera en el tiempo establecido, debido a que no se le comunica al cliente con anticipación y no se le emite notificaciones cuando existe saldos atrasados con varios de días de vencimiento. (Anexo 6)

**Ítem 9.-** Existen plazos para notificar a los clientes sobre la morosidad que tiene con la empresa. Como se puede evidenciar, en lo mencionado no existen plazos para notificar a los clientes sobre la morosidad que tiene con la empresa, debido a que no existe un manual de políticas y procedimientos establecidos el cual permita otorgar créditos a los clientes definiendo montos y plazos de acuerdo a la capacidad de pago. (Anexo 6)

**Ítem 10.-** La morosidad afecta la liquidez de la empresa. De acuerdo con el check list, la morosidad en la empresa si afecta la liquidez debido que, a mayor endeudamiento por parte de los clientes, menor ingreso para la empresa. Teniendo en cuenta que la liquidez es un pilar fundamenta en todas las empresas ya que mediante ello se puede cumplir con sus obligaciones económicas a corto y largo plazo. (Anexo 6)



### 3.3 Análisis horizontal del balance de situación

**Tabla 24.** Análisis horizontal del balance de situación

ANÁLISIS HORIZONTAL					
LA REBAJA IMPORT - BALANCE DE SITUACIÓN					
(MILLONES \$)					
ACTIVO	AÑO 2018	AÑO 2019	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA (%)	
CORRIENTE					
DISPONIBLE					
CAJA					
Caja General	\$ 89.376,39	\$ 111.028,81	\$ 21.652,42	24%	
BANCOS					
Banco Produbanco	\$ 73.042,80	\$ 31.449,75	\$ -41.593,05	-57%	
Banco Pichincha	\$ 636,89	\$ 61.734,81	\$ 61.097,92	9593%	
ACTIVO EXIGIBLE					
CLIENTES					
Cientes Ventas	\$ 962.038,17	\$ 1.526.496,09	\$ 564.457,92	59%	
(-) Prov. Ctas. Incobrables	\$ -2.450,14	\$ -6.588,78	\$ -4.138,64	169%	
ACTIVO REALIZABLE					
INVENTARIOS					
Mercaderías	\$ 470.822,99	\$ 503.587,96	\$ 32.764,97	7%	
Mercadería Consignada	\$ 23.416,54	\$ 1.142,66	\$ -22.273,88	-95%	
Mercadería 0%	\$ 4.825,65	\$ 19.907,42	\$ 15.081,77	313%	
MERCADERIA EN TRANSITO					
Importación 2018	\$ 30.676,60	\$ 79.246,58	\$ 48.569,98	158%	
OTROS ACTIVOS CORRIENTES					
PAGOS ANTICIPADOS S. PUBLICO					
Retención I.R Clientes Ventas	\$ 7.180,88	\$ 7.311,69	\$ 130,81	2%	
Crédito Tributario Imp Renta	\$ 8.383,03	\$ 5.364,04	\$ -3.018,99	-36%	
Anticipo Impuesto Renta	\$ 8.835,00	\$ 9.986,49	\$ 1.151,49	13%	
ACTIVOS PREPAGADOS					
Seguros Prepagados	\$ 1.204,59	\$ 1.236,25	\$ 31,66	3%	
ACTIVOS FIJOS					
ACTIVO FIJO DEPRECIABLE					
DEPRECIABLE					
Maquinaria	\$ 344,87	\$ 344,85	\$ -0,02	0%	
Muebles y Equipo de Oficina	\$ 35.497,28	\$ 35.497,26	\$ -0,02	0%	
Vehículos	\$ 169.760,28	\$ 208.724,84	\$ 38.964,56	23%	
Equipo de Computación	\$ 6.232,13	\$ 8.026,91	\$ 1.794,78	29%	
Edificio Bodega	\$ 211.694,00	\$ 211.694,00	\$ -	0%	
DEPRECIACION ACUMULADA					
Dep. A. Maquinaria y Equipo	\$ -190,89	\$ -225,33	\$ -34,44	18%	
Dep. A. Muebles y Equipo de Oficina	\$ -12.078,33	\$ -14.157,33	\$ -2.079,00	17%	
Dep. A. Vehículos	\$ -109.499,98	\$ -133.737,58	\$ -24.237,60	22%	
Dep. A. Equipo de Computación	\$ -5.923,95	\$ -6.384,43	\$ -460,48	8%	
Dep. A. Edificio Bodega	\$ -54.015,74	\$ -74.924,18	\$ -20.908,44	39%	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 1.919.809,06</b>	<b>\$ 2.586.762,78</b>	<b>\$ 666.953,72</b>	<b>35%</b>	

PASIVO	AÑO 2018	AÑO 2019	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA (%)
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
<b>PASIVO A CORTO PLAZO</b>				
<b>PROVEEDORES</b>				
Proveedores	\$ 692.071,22	\$ 1.245.305,32	\$ 553.234,10	80%
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>				
<b>EJECUTIVOS Y EMPLEADOS</b>				
15% Partic. Utilidades	\$ 11.696,50	\$ 11.827,50	\$ 131,00	1%
<b>PROV. OBLIGACIONES LABORALES</b>				
XIII Sueldo	\$ 517,19	\$ 422,63	\$ -94,56	-18%
XIV Sueldo	\$ 1.930,05	\$ 1.970,00	\$ 39,95	2%
Fondo de Reserva	\$ 139,82	\$ 264,86	\$ 125,04	89%
<b>A INSTITUCIONES PUBLICAS</b>				
Aportes al IESS	\$ 1.330,56	\$ 1.327,46	\$ -3,10	0%
Préstamos al IESS	\$ 276,87	\$ 344,00	\$ 67,13	24%
Impuestos por pagar	\$ 5.914,14	\$ 17.256,53	\$ 11.342,39	192%
Impuesto a la Renta por Pagar	\$ 17.973,88	\$ 13.251,89	\$ -4.721,99	-26%
<b>SUELDO-COMISIONES POR PAGAR</b>				
<b>SUELDOS POR PAGAR</b>				
Sueldos por pagar	\$ 5.783,41	\$ 6.040,55	\$ 257,14	4%
<b>CREDITOS BANCARIOS</b>				
Crédito Produbanco	\$ 641.474,22	\$ 592.862,95	\$ -48.611,27	-8%
<b>ACREEDORES VARIOS</b>				
Otros Acreedores	\$ 342.290,80	\$ 443.708,09	\$ 101.417,29	30%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 1.721.398,66</b>	<b>\$ 2.334.581,78</b>	<b>\$ 613.183,12</b>	<b>36%</b>
PATRIMONIO	AÑO 2018	AÑO 2019	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA (%)
<b>CAPITAL</b>				
<b>CAPITAL SOCIAL</b>				
CAPITAL SOCIAL PAGADO	\$ 88.290,45	\$ 88.290,45	\$ -	0%
<b>RESULTADOS</b>				
<b>RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES</b>				
Utilidad Ejercicios Anteriores	\$ 61.813,66	\$ 110.119,91	\$ 48.306,25	78%
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>				
Liquidación Utilidades	\$ -29.670,38	\$ -25.079,39	\$ 4.590,99	-15%
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 77.976,67	\$ 78.850,03	\$ 873,36	1%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 198.410,40</b>	<b>\$ 252.181,00</b>	<b>\$ 53.770,60</b>	<b>27%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 1.919.809,06</b>	<b>\$ 2.586.762,78</b>	<b>\$ 666.953,72</b>	<b>35%</b>

**Fuente:** Empresa La Rebaja Import

**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)

La cuenta que mayor crecimiento refleja en el Activo es la cuenta del Banco del Pichincha con un 9593%, seguido de la cuenta de Mercadería 0% que presenta un crecimiento del 313%, la cuenta de Importación refleja un crecimiento de 158%; en el Pasivo se muestra un crecimiento en la cuenta de Proveedores con un 80%, seguido de la cuenta de Fondo de Reserva con un crecimiento del 89%; y, el Patrimonio en la cuenta de Utilidad Ejercicios Anteriores presenta un crecimiento del 78%.

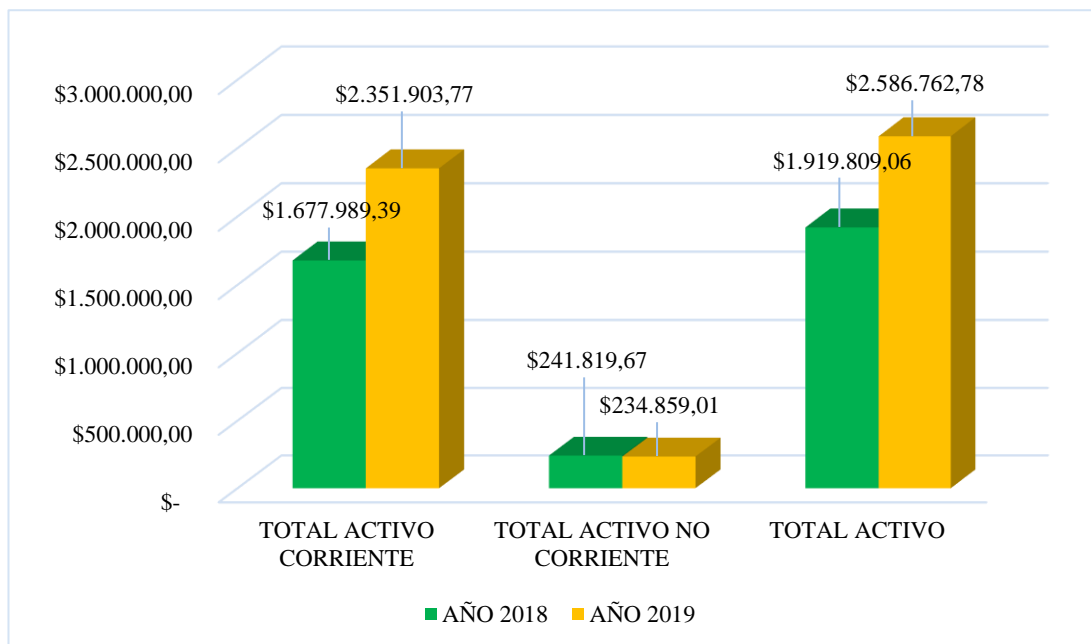
## Análisis horizontal del activo

**Tabla 25.** Análisis horizontal del activo

DESCRIPCIÓN	AÑO 2018	AÑO 2019	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA (%)
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 1.677.989,39	\$ 2.351.903,77	\$ 673.914,38	40%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 241.819,67	\$ 234.859,01	\$ -6.960,66	-3%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 1.919.809,06</b>	<b>\$ 2.586.762,78</b>	<b>\$ 666.953,72</b>	<b>35%</b>

**Fuente:** Empresa La Rebaja Import

**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)



**Gráfico 25.** Análisis horizontal del activo

**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)

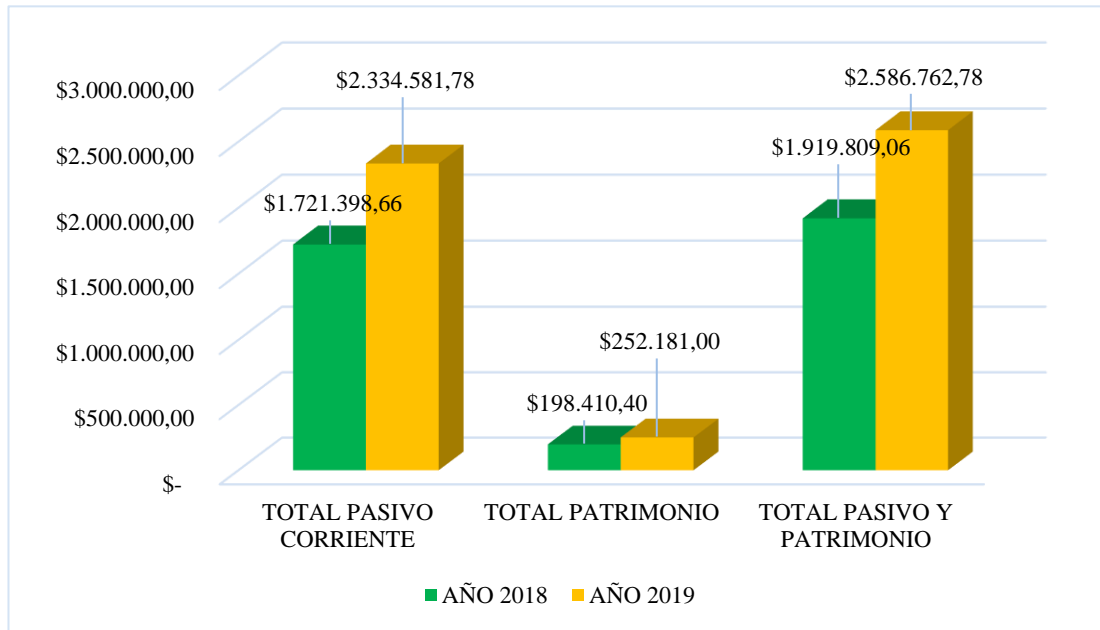
## Análisis horizontal del pasivo y patrimonio

**Tabla 26.** Análisis horizontal del pasivo y patrimonio

DESCRIPCIÓN	AÑO 2018	AÑO 2019	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA (%)
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 1.721.398,66	\$ 2.334.581,78	\$ 613.183,12	36%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 198.410,40	\$ 252.181,00	\$ 53.770,60	27%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 1.919.809,06</b>	<b>\$ 2.586.762,78</b>	<b>\$ 666.953,72</b>	<b>35%</b>

**Fuente:** Empresa La Rebaja Import

**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)



**Gráfico 26.** Análisis horizontal del pasivo y patrimonio  
**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)

### 3.4 Análisis horizontal del balance de resultados

**Tabla 27.** Análisis horizontal del balance de resultados

ANÁLISIS HORIZONTAL LA REBAJA IMPORT - BALANCE DE RESULTADOS (MILLONES \$)				
INGRESOS	AÑO 2018	AÑO 2019	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA (%)
Ventas	\$ 2.210.832,13	\$ 2.244.978,27	\$ 34.146,14	2%
Descuento en ventas	\$ -7.835,38	\$ -33.497,03	\$ -25.661,65	328%
Descuentos en compras	\$ 80,83	\$ 70,50	\$ -10,33	-13%
Devolución en ventas	\$ -83.475,57	\$ -102.106,66	\$ -18.631,09	22%
Otros ingresos no operacionales	\$ 7,82	\$ 51,38	\$ 43,56	557%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.119.609,83</b>	<b>\$ 2.109.496,46</b>	<b>\$ -10.113,37</b>	<b>0%</b>
GASTOS	AÑO 2018	AÑO 2019	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA (%)
Gastos operacionales				
Costos				
Costo de ventas	\$ 1.524.531,54	\$ 1.254.821,38	\$ -269.710,16	-18%
Remuneraciones vendedores	\$ 87.013,39	\$ 95.031,80	\$ 8.018,41	9%
Pagos a profesionales	\$ 2.358,00	\$ 2.844,45	\$ 486,45	21%
Depreciación	\$ 44.374,07	\$ 33.793,45	\$ -10.580,62	-24%
Provisiones	\$ 20.523,78	\$ 23.416,54	\$ 2.892,76	14%
Otros gastos de ventas	\$ 54.473,51	\$ 54.565,27	\$ 91,76	0%
Gatos administrativos	\$ 49.284,77	\$ 49.115,81	\$ -168,96	0%
Movilización	\$ 3.785,78	\$ 4.064,56	\$ 278,78	7%
Materiales y suministros	\$ 1.120,25	\$ 3.510,73	\$ 2.390,48	213%
Pago entidades publicas	\$ 5.576,82	\$ 4.620,02	\$ -956,80	-17%
Otros gastos administrativo	\$ 79.723,51	\$ 123.830,44	\$ 44.106,93	55%
Gastos financieros	\$ 3.763,98	\$ 21.888,50	\$ 18.124,52	482%
Gastos extraordinarios	\$ 156,36	\$ 146,05	\$ -10,31	-7%
Gastos no deducibles	\$ 1.310,86	\$ 799,61	\$ -511,25	-39%
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 1.877.996,62</b>	<b>\$ 1.672.448,61</b>	<b>\$ -205.548,01</b>	<b>-11%</b>
<b>RESULTADO</b>	<b>\$ 241.613,21</b>	<b>\$ 437.047,85</b>	<b>\$ 195.434,64</b>	<b>81%</b>

**Fuente:** Empresa La Rebaja Import  
**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)

Dentro del Balance de Resultados se presenta el incremento y decremento de las siguientes cuentas. La cuenta de Ventas de mercaderías presenta un incremento del 2%; dentro de los Gastos tenemos la cuenta de mayor crecimiento la cuenta de Gastos Financieros con el 482%, seguido la cuenta de Materiales y suministros que presenta un incremento de 213%.

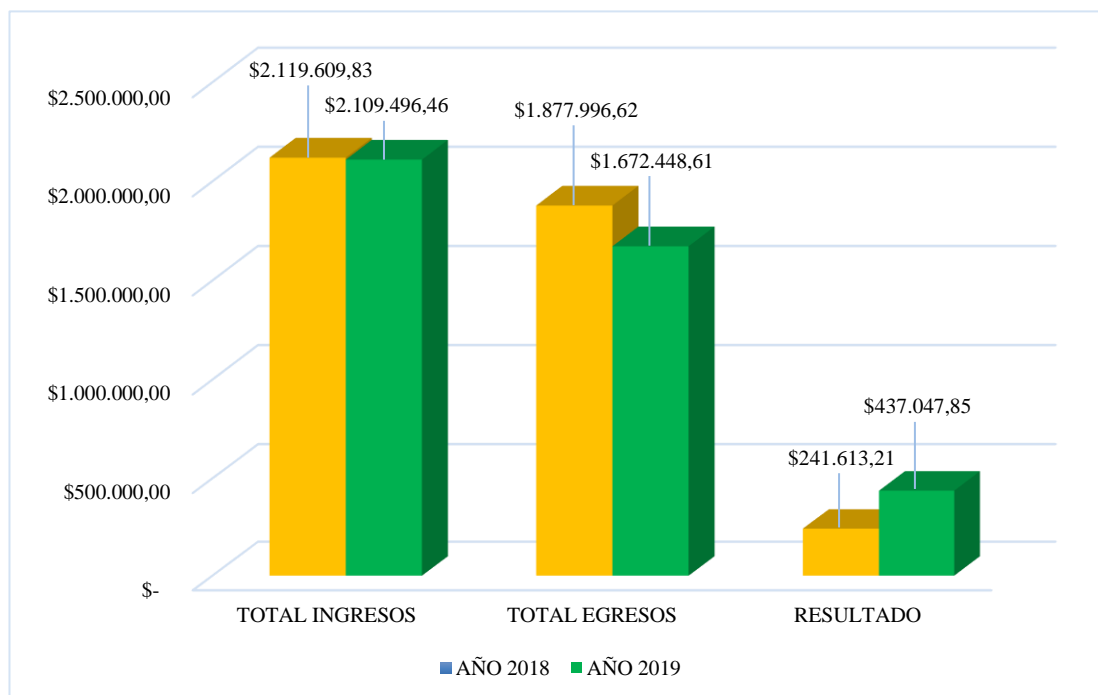
### Análisis del horizontal del ingreso y egreso

**Tabla 28.** Análisis horizontal del ingreso y egreso

DESCRIPCIÓN	AÑO 2018	AÑO 2019	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA (%)
TOTAL INGRESOS	\$ 2.119.609,83	\$ 2.109.496,46	\$ -10.113,37	0%
TOTAL EGRESOS	\$ 1.877.996,62	\$ 1.672.448,61	\$ -205.548,01	-11%
<b>RESULTADO</b>	<b>\$ 241.613,21</b>	<b>\$ 437.047,85</b>	<b>\$ 195.434,64</b>	<b>81%</b>

**Fuente:** Empresa La Rebaja Import

**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)



**Gráfico 27.** Análisis horizontal del ingreso y egreso

**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)

### 3.5 Análisis vertical de balance de situación

Tabla 29. Análisis vertical de balance de situación

<b>ANÁLISIS VERTICAL</b>		
<b>LA REBAJA IMPORT - BALANCE DE SITUACIÓN</b>		
<b>(MILLONES \$)</b>		
<b>ACTIVO</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>% DEL TOTAL</b>
CORRIENTE	\$ 2.351.903,77	91%
DISPONIBLE	\$ 204.213,37	8%
CAJA	\$ 111.028,81	4%
Caja General	\$ 111.028,81	4%
BANCOS	\$ 93.184,56	4%
Banco Produbanco	\$ 31.449,75	1%
Banco Pichincha	\$ 61.734,81	2%
ACTIVO EXIGIBLE	\$ 1.519.907,31	59%
CLIENTES	\$ 1.519.907,31	59%
Cientes Ventas	\$ 1.526.496,09	59%
(-) Prov. Ctas. Incobrables	\$ -6.588,78	0%
ACTIVO REALIZABLE	\$ 524.638,04	20%
INVENTARIOS	\$ 524.638,04	20%
Mercaderías	\$ 503.587,96	19%
Mercadería Consignada	\$ 1.142,66	0%
Mercadería 0%	\$ 19.907,42	1%
MERCADERIA EN TRANSITO	\$ 79.246,58	3%
Importación 2019	\$ 79.246,58	3%
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	\$ 103.145,05	4%
PAGOS ANTICIPADOS S. PUBLICO	\$ 22.662,22	1%
Retención I.R Clientes Ventas	\$ 7.311,69	0%
Crédito Tributario Imp Renta	\$ 5.364,04	0%
Anticipo Impuesto Renta	\$ 9.986,49	0%
ACTIVOS PREPAGADOS	\$ 1.236,25	0%
Seguros Prepagados	\$ 1.236,25	0%
NO CORRIENTE	\$ 234.859,01	9%
ACTIVO FIJO DEPRECIABLE	\$ 234.859,01	9%
DEPRECIABLE	\$ 464.287,86	18%
Maquinaria	\$ 344,85	0%
Muebles y Equipo de Oficina	\$ 35.497,26	1%
Vehículos	\$ 208.724,84	8%
Equipo de Computación	\$ 8.026,91	0%
Edificio Bodega	\$ 211.694,00	8%
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ -229.428,85	-9%
Dep. A. Maquinaria y Equipo	\$ -225,33	0%
Dep. A. Muebles y Equipo de Oficina	\$ -14.157,33	-1%
Dep. A. Vehículos	\$ -133.737,58	-5%

Dep. A. Equipo de Computación	\$	-6.384,43	0%
Dep. A. Edificio Bodega	\$	-74.924,18	-3%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$</b>	<b>2.586.762,78</b>	<b>100%</b>

#### **PASIVO**

PASIVO CORRIENTE	\$	2.334.581,78	90%
PASIVO A CORTO PLAZO	\$	2.334.581,78	90%
PROVEEDORES	\$	2.334.581,78	90%
Proveedores	\$	1.245.305,32	48%
CUENTAS POR PAGAR	\$	46.664,87	2%
EJECUTIVOS Y EMPLEADOS	\$	11.827,50	0%
15% Participación Utilidades	\$	11.827,50	0%
PROV. OBLIGACIONES LABORALES	\$	2.657,49	0%
XIII Sueldo	\$	422,63	0%
XIV Sueldo	\$	1.970,00	0%
Fondo de Reserva	\$	264,86	0%
A INSTITUCIONES PUBLICAS	\$	32.179,88	1%
Aportes al IESS	\$	1.327,46	0%
Préstamos al IESS	\$	344,00	0%
Impuestos por pagar	\$	17.256,53	1%
Impuesto a la Renta por Pagar	\$	13.251,89	1%
SUELDO-COMISIONES POR PAGAR	\$	6.040,55	0%
SUELDOS POR PAGAR	\$	6.040,55	0%
Sueldos por pagar	\$	6.040,55	0%
CREDITOS BANCARIOS	\$	592.862,95	23%
Crédito Produbanco	\$	592.862,95	23%
ACREEDORES VARIOS	\$	443.708,09	17%
Otros Acreedores	\$	443.708,09	17%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$</b>	<b>2.334.581,78</b>	<b>90%</b>

#### **PATRIMONIO**

CAPITAL	\$	252.181,00	100%
CAPITAL SOCIAL	\$	88.290,45	35%
CAPITAL SOCIAL PAGADO	\$	88.290,45	35%
RESULTADOS	\$	85.040,52	34%
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	\$	110.119,91	44%
Utilidad Ejercicios Anteriores	\$	110.119,91	44%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$	-25.079,39	-10%
Liquidación Utilidades	\$	-25.079,39	-10%
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$	78.850,03	31%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$</b>	<b>252.181,00</b>	<b>10%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$</b>	<b>2.586.762,78</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa La Rebaja Import

Elaborado por: Amaguaña, E. (2021)

De acuerdo al análisis realizado del Balance de Situación Financiera del año 2019 de la empresa La Rebaja Import se presenta que la mayor parte del Activo está

conformado en la cuenta de Clientes ventas con un 59%, seguido la cuenta de Mercaderías con el 19%; en la cuenta de Vehículos con el 8%, en la cuenta de Edificios Bodega con el 8% y en la cuenta de Caja con el 4%; en el Pasivo la mayor concentración es en la cuenta proveedores con un 48%, en la cuenta Créditos Bancarios con el 23% y en la cuenta Otros Acreedores con el 17%. En el Patrimonio la mayor concentración es en la cuenta de Capital Social del 35%, seguido de la cuenta de Utilidades Ejercicios Anteriores con el 44% y el Resultado del Ejercicio con el 31%.

### 3.6 Análisis vertical de balance de resultados

**Tabla 30.** Análisis vertical del balance de resultados

<b>ANÁLISIS VERTICAL</b>		
<b>LA REBAJA IMPORT - BALANCE DE RESULTADOS</b>		
<b>(MILLONES \$)</b>		
<b>INGRESO</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>% DEL TOTAL</b>
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 2.109.496,46	100%
INGRESOS OPERACIONALES VENTAS	\$ 2.244.978,27	106%
Ventas de Mercaderías	\$ 2.186.898,05	104%
Ventas de Mercaderías 0%	\$ 58.080,22	3%
DESCUENTO EN VENTAS	\$ -33.497,03	-2%
Descuento en ventas	\$ -33.497,03	-2%
DESCUENTOS EN COMPRAS	\$ 70,50	0%
Devolución en compras	\$ 70,50	0%
DEVOLUCION EN VENTAS	\$ -102.106,66	-5%
Devolución Ventas 0%	\$ -1.752,65	0%
Devolución Ventas 14%	\$ -100.354,01	-5%
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 51,38	0%
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 51,38	0%
Otros Ingresos No operacionales	\$ 51,38	0%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.109.496,46</b>	<b>100%</b>
<b>GASTOS</b>		
Gastos operacionales		
Costos		
Costo de ventas	\$ 1.254.821,38	59%
Remuneraciones vendedoras	\$ 95.031,80	5%
Pagos a profesionales	\$ 2.844,45	0%
Depreciación	\$ 33.793,45	2%
Provisiones	\$ 23.416,54	1%



Otros gastos de ventas	\$	54.565,27	3%
Gatos administrativos	\$	49.115,81	2%
Movilización	\$	4.064,56	0%
Materiales y suministros	\$	3.510,73	0%
Pago entidades publicas	\$	4.620,02	0%
Otros gastos administrativos	\$	123.830,44	6%
Gastos financieros	\$	21.888,50	1%
Gastos extraordinarios	\$	146,05	0%
Gastos no deducibles	\$	799,61	0%
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$ 1.672.448,61</b>	<b>79%</b>
<b>RESULTADO</b>	<b>\$</b>	<b>437.047,85</b>	<b>21%</b>

**Fuente:** Empresa La Rebaja Import

**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)

En base al análisis realizado del Balance de Resultados del año 2019 de la empresa La Rebaja Import, se puede concluir que los ingresos que más obtiene la empresa son por las ventas de mercadería, de la misma manera los gastos más representativos corresponden a los Otros Gastos Administrativos, obteniendo un resultado positivo de \$437.047,85 durante el año 2019.

### 3.7 Análisis de los indicadores financieros

**Tabla 31.** Análisis de los indicadores financieros

INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
Capital de trabajo	Activo corriente – Pasivo corriente	\$17.321,99	El Capital de Trabajo al finalizar el año 2019, asciende a un monto de \$17.321,99; su Activo Corriente se financia con recursos a largo plazo, es decir, un capital de trabajo neto positivo ayuda a la empresa a tener un adecuado manejo de la liquidez.
Razón corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	1,2%	La empresa La Rebaja Import en el año 2019 tiene una razón corriente de 1,2 en el año 2019. Esto quiere decir, que por cada dólar adeudado la empresa cuenta con \$1,2 para pagar o respaldar las obligaciones. Además, se puede mencionar que este indicador es positivo y que la empresa trabaja con ventas a crédito motivo por el cual se debe alcanzar una rotación alta para generar mayor ingreso de dinero.
Prueba ácida	(Activo corriente – Inventarios) / Pasivo corriente	1%	La empresa al año 2019 presenta una prueba ácida de 1. Es decir, que por cada dólar que la empresa adeuda ellos disponen de 1\$ para cancelar sus pasivos. Cabe indicar que ellos mantienen un nivel de ventas positivo pero, deberían mejorar su gestión de cobranza para recuperar su dinero a corto plazo.
Rotación de cartera	Ventas / Cuentas por cobrar promedio	1,47 veces	La rotación de cartera indica que las cuentas por cobrar de la empresa giraron 1,47 veces durante el año 2019. Es decir, que la empresa debe intentar alcanzar

			mayor rotación para que su liquidez aumente y que la cartera no sea un problema para la empresa.
Período promedio de cobro	$(\text{Cuentas por cobrar promedio} * 365 \text{ días}) / \text{Ventas a crédito}$	154 días	Este resultado indica que, en promedio, la empresa tarda 154 días en recuperar su cartera o en cuentas por cobrar. Es decir, que la totalidad de la cartera se convierte en efectivo cada 154 días en promedio.
Nivel de endeudamiento	$\text{Total Pasivo} / \text{Total Activo}$	58,3%	En este indicador el nivel de endeudamiento indica que los la participación de los acreedores en la empresa es del 58,3%. Es decir que es un riesgo para la empresa debido a que mantiene deudas por pagar y además, deben mejorar su gestión de cobro y otorgación de los créditos.
Endeudamiento patrimonial	$\text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio}$	47%	Este indicador nos demuestra que sus obligaciones con terceros son altas y los compromisos que deben cumplir la empresa es representativo. Por lo tanto, la empresa necesita mejorar su gestión de cobro para tener una mayor liquidez.
Endeudamiento Financiero	$\text{Obligaciones Financieras} / \text{Activo Total}$	22,92%	Este indicador indica que las obligaciones con entidades financieras equivalen al 22,92% de las ventas en el año 2019. Es decir, que la empresa no puede cumplir en su totalidad los gastos financieros que mantiene con otras instituciones.

**Fuente:** Empresa La Rebaja Import

**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)

### 3.8 Análisis semestral julio - diciembre año 2020

**Tabla 32.** Análisis semestral julio-diciembre 2020

<b>TOTAL, VENTAS SEMESTRALES A CRÉDITO 2020</b>	<b>TOTAL, MOROSIDAD DEL 1/07/2020 AL 31/12/2020</b>	<b>% DE MOROSIDAD SEMESTRAL</b>	<b>NÚMERO DE CLIENTES</b>
\$2.150.236,08	\$1.359.879,30	63%	1908

**Fuente:** Empresa La Rebaja Import

**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)

La empresa La Rebaja Import en el segundo semestre de julio a diciembre de 2020, finalizó sus actividades económicas con una morosidad de \$1.359.879,30 que representa el 63% de las deudas pendientes de cobro, esto debido a que en ese año suscitó inconvenientes con ciertos clientes debido a la reducción de la actividad económica producto de la afectación de la pandemia Covid-19, una crisis que venimos atravesando; razón por la cual la morosidad se incrementó a un 63% a diciembre de 2020.

### 3.9 Análisis ventas a crédito enero 2021

**Tabla 33.** Análisis ventas a crédito enero 2021

<b>TOTAL, VENTAS A CRÉDITO ENERO 2021</b>	<b>TOTAL, MOROSIDAD ENERO 2021</b>	<b>% DE MOROSIDAD ENERO 2021</b>	<b>NÚMERO DE CLIENTES</b>
\$253.557,93	\$32.675,46	13%	304

**Fuente:** Empresa La Rebaja Import

**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)

Mediante la implementación del Manual de políticas y procedimientos para la recuperación de cartera, la empresa en el mes de enero 2021 obtuvo una morosidad del 13%, es decir que la aplicación del Manual obtuvo resultados favorables concediendo créditos de manera confiable y segura, al realizar un análisis del cliente en el momento de la otorgación del crédito, evitando que la empresa recurra a gestiones legales para su recuperación.

Además, mediante las políticas, procesos y procedimientos los vendedores han gestionado la recuperación y han realizados visitas técnicas semanalmente para tomar pedidos e informar los descuentos por pronto pago y dar a conocer los próximos vencimientos de su crédito.

**MANUAL DE POLÍTICAS Y  
PROCEDIMIENTOS PARA LA  
RECUPERACIÓN DE CARTERA DE  
LA EMPRESA LA REBAJA IMPORT**





## **EMPRESA LA REBAJA IMPORT MANUAL POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA**

### **INTRODUCCIÓN DEL MANUAL**

El presente documento propone lineamientos que deberán ser aplicados en la empresa La Rebaja Import; es necesario contar con un manual de políticas y procedimientos que ayudara a la empresa a mitigar riesgos, contingencias y minimizar posibles problemas que puedan generarse en la empresa debido a la mala gestión que existe en la recuperación de la cartera.

### **OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL**

Proporcionar un manual que dé a conocer los lineamientos bajo los cuales se llevaran a cabo las gestiones de cobro en el área de ventas; así como también lograr la eficiencia en la empresa brindando al personal un instrumento ágil y práctico del proceso de crédito.

### **ALCANCE DEL MANUAL**


El presente manual abarca a todo el personal administrativo y agentes vendedores involucrados en este proceso de la empresa La Rebaja Import.

### **ELEMENTOS**

- Ventas
- Cobro clientes

### 3.10 Manual de políticas y procedimientos de ventas de contado

**Tabla 34.** Políticas y procedimientos de ventas de contado

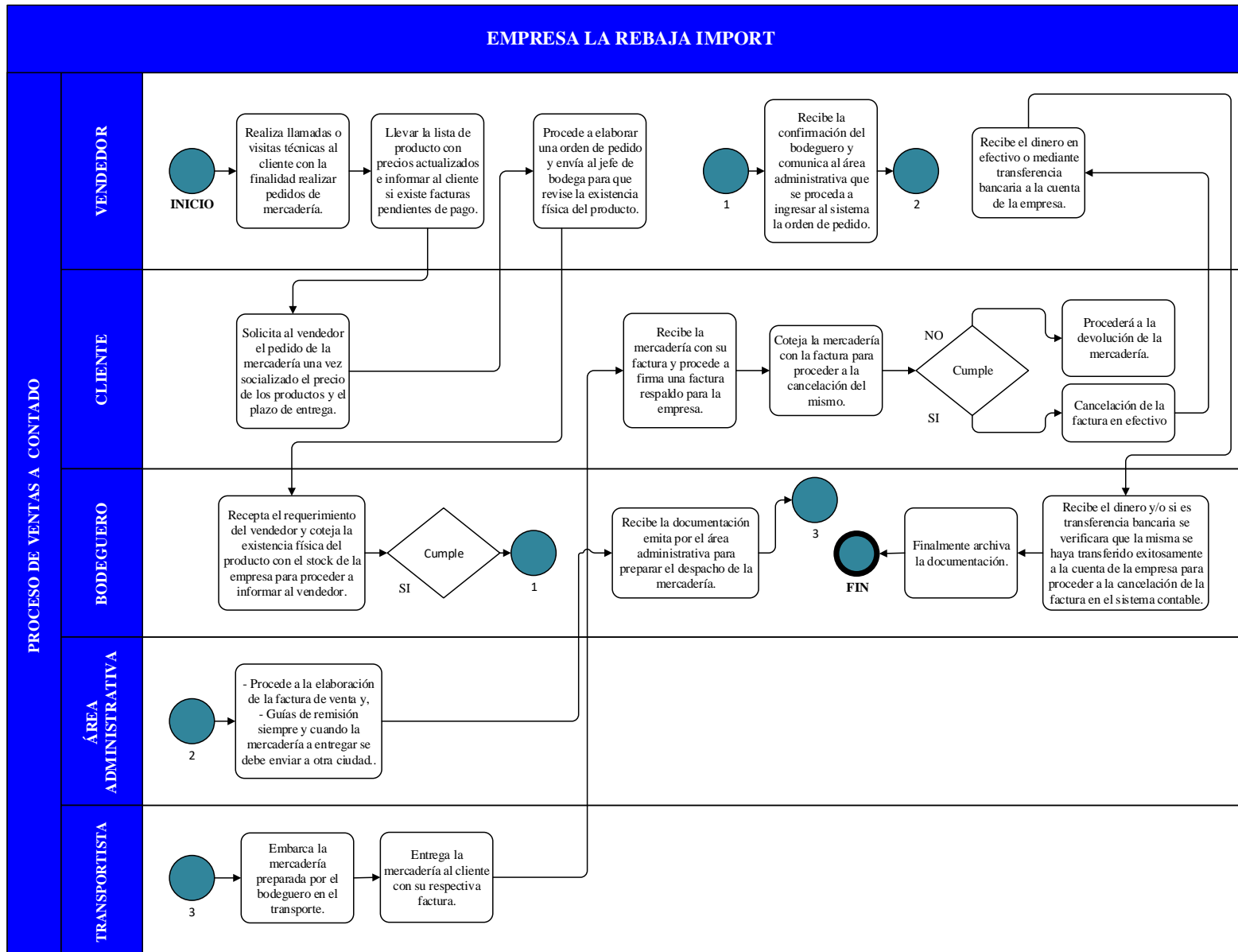
	<b>EMPRESA LA REBAJA IMPORT</b> <b>MANUAL POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL</b> <b>PROCESO DE VENTAS DE CONTADO</b>	
<b>Nombre del proceso:</b>	- Ventas de contado	
<b>Objetivo del proceso:</b>	- Coordinar de manera eficiente, las actividades del personal que integra el área de ventas para satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes a través de políticas y procedimientos en el proceso de ventas ha contado.	
<b>POLÍTICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mercadería a entregar deberá se empacado y sellado previo a la entrega del mismo. Además, se deberá emitir una factura por la compra realizada.</li> <li>- Todos los vendedores deberán realizar un informe diario de las ventas realizadas para su respectivo despacho de mercadería.</li> <li>- Los vendedores recibirán comisiones por parte de la empresa siempre y cuando sobre pasen las ventas mensuales.</li> <li>- Todos los vendedores deberán andar a llevar órdenes de pedido y recibos de cobro.</li> <li>- Todas las ventas se realizarán de contado.</li> <li>- El pago de la factura deberá ser cancelado al día siguiente o depositado en la cuenta de la empresa de forma inmediata.</li> <li>- El cliente deberá revisar la mercadería al momento de su entrega y solicitar la factura de compra.</li> <li>- Se aceptará devoluciones de mercadería en un plazo de 72 horas, una vez entregado la mercadería al cliente. Además, deberá presentar la factura de compra.</li> </ul>		
<b>PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>No. de actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
1	Vendedor	-Realiza llamadas o visitas técnicas al cliente con la finalidad realizar pedidos de mercadería.



		-Llevar la lista de producto con precios actualizados e informar al cliente si existe facturas pendientes de pago.
2	Cliente	Solicita al vendedor el pedido de la mercadería una vez socializado el precio de los productos y el plazo de entrega.
3	Vendedor	Procede a elaborar una orden de pedido y envía al jefe de bodega para que revise la existencia física del producto.
4	Bodeguero	Recepta el requerimiento del vendedor y coteja la existencia física del producto con el stock de la empresa para proceder a informar al vendedor.
5	Vendedor	Recibe la confirmación del bodeguero y comunica al área de ventas que se proceda a ingresar al sistema la orden de pedido.
6	Área administrativa	Una vez confirmado la orden de pedido se procede a la elaboración de la factura de venta y se envía al bodeguero para su respectivo despacho. Y, si la mercadería se debe enviar a otra ciudad se procede a elaborar una guía de remisión.
7	Bodeguero	Recibe la documentación emitida por el área administrativa para preparar el despacho de la mercadería constatando que toda la mercadería se encuentre en buenas condiciones y se envíe completo.
8	Transportista	-Embarca la mercadería preparada por el bodeguero en el transporte. -Entrega la mercadería al cliente con su respectiva factura.
9	Cliente	-Recibe la mercadería con su factura y procede a firmar una factura de recibido para la empresa. -Coteja la mercadería con la factura para proceder a

		la cancelación del mismo. De no cumplir las condiciones solicitadas por el cliente se procederá a la devolución de la mercadería.
10	Vendedor	-Recibe el dinero en efectivo o mediante transferencia bancaria a la cuenta de la empresa. - Emite un recibo de cobro al cliente y entrega al área administrativa para su respectivo depósito.
11	Área administrativa	-Recibe el dinero y/o si es transferencia bancaria se verificara que la misma se haya transferido exitosamente a la cuenta de la empresa para proceder a la cancelación de la factura en el sistema contable. -Finalmente archiva la documentación.


**Fuente:** Empresa La Rebaja Import  
**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)



**Gráfico 28.** Flujograma propuesto para el proceso de ventas de contado  
**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)

### 3.11 Manual de políticas y procedimientos de ventas a crédito

Tabla 35. Políticas y procedimientos de ventas a crédito

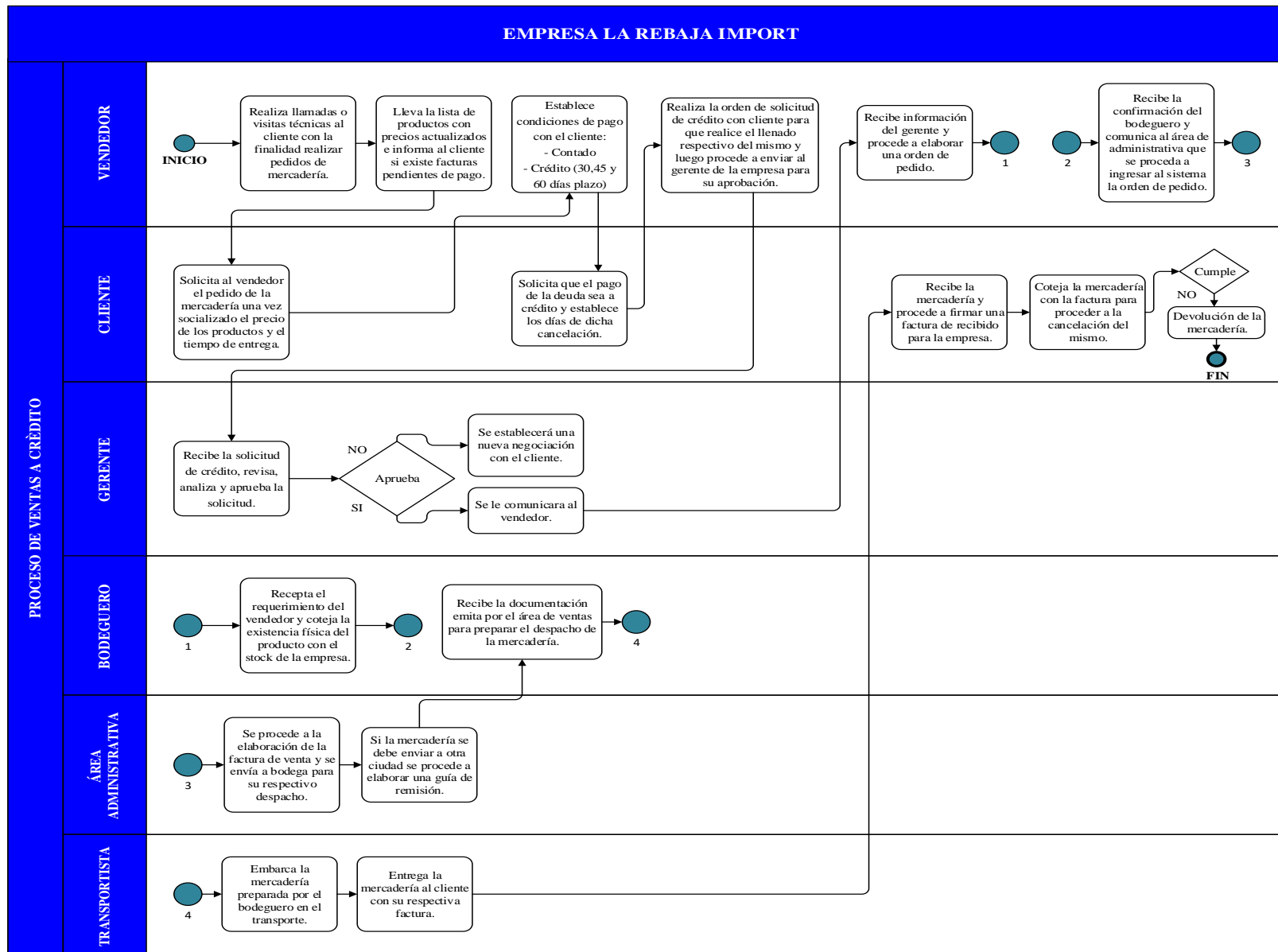
	<b>EMPRESA LA REBAJA IMPORT</b> <b>MANUAL POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL</b> <b>PROCESO DE VENTAS A CRÉDITO</b>	
<b>Nombre del proceso:</b>	- Ventas a crédito	
<b>Objetivo del proceso:</b>	- Direccionar al personal que integra el área de ventas para que realicen las tareas asignadas través de procesos lógicos que permitan obtener resultados positivos y disminuyan el nivel de riesgo en la empresa.	
<b>POLÍTICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mercadería a entregar deberá se empacado y sellado previo a la entrega del mismo. Además, se deberá emitir una factura por la compra realizada.</li> <li>- Todos los vendedores deberán realizar un informe diario de las ventas realizadas para su respectivo despacho de mercadería.</li> <li>- Los vendedores recibirán comisiones por parte de la empresa siempre y cuando sobre pasen las ventas mensuales.</li> <li>- El plazo de crédito será de 30,45, 60 y hasta 90 días comerciales.</li> <li>- Las ventas a crédito se concederán cuando el monto de la factura supere los 500 USD.</li> <li>- Para la otorgación del crédito el cliente se deberá llenar una solicitud de crédito proporcionada por la empresa.</li> <li>- La entrega de mercadería se realizará de lunes a viernes de 08h00 a 18h00.</li> </ul>		
<b>PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>No. de actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
1	Vendedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realiza llamadas o visitas técnicas al cliente con la finalidad realizar pedidos de mercadería.</li> <li>-Llevar la lista de producto con precios actualizados</li> </ul>

		e informa al cliente si existe facturas pendientes de pago.
2	Cliente	Solicita al vendedor el pedido de la mercadería una vez socializado el precio de los productos y el tiempo de entrega.
3	Vendedor	Establece condiciones de pago con el cliente: - Contado - Crédito (30,45 y 60 días plazo)
4	Cliente	Solicita que el pago de la deuda sea a crédito y establece los días de dicha cancelación.
5	Vendedor	Realiza la orden de solicitud de crédito con cliente para que realice el llenado respectivo del mismo y luego procede a enviar al gerente de la empresa para su aprobación.
6	Gerente	-Recibe la solicitud de crédito, revisa, analiza y aprueba la solicitud. -En caso de aprobar la solicitud de crédito se le comunicar al vendedor, caso contrario el vendedor establecerá una nueva negociación con el cliente.
7	Vendedor	Recibe información del gerente y procede a elaborar una orden de pedido. Además, se le envía al bodeguero a confirmar la existencia de los productos.
8	Bodeguero	Recepta el requerimiento del vendedor y coteja la existencia física del producto con el stock de la empresa para proceder a informar al vendedor.
9	Vendedor	Recibe la confirmación del bodeguero y comunica al área administrativa que se proceda a ingresar al sistema la orden de pedido.
10	Área administrativa	Una vez confirmado la orden de pedido se procede a la elaboración de la factura de venta y se envía a

		bodega para su respectivo despacho. Y, si la mercadería se debe enviar a otra ciudad se procede a elaborar una guía de remisión.
11	Bodeguero	Recibe la documentación emitida por el área administrativa para preparar el despacho de la mercadería constatando que toda la mercadería se encuentre en buenas condiciones y se envíe completo.
12	Transportista	-Embarca la mercadería preparada por el bodeguero en el transporte. -Entrega la mercadería al cliente con su respectiva factura.
13	Cliente	-Recibe la mercadería y procede a firmar una factura de recibido para la empresa. -Coteja la mercadería con la factura para proceder a la cancelación del mismo. De no cumplir las condiciones solicitadas por el cliente se procederá a la devolución de la mercadería.

**Fuente:** Empresa La Rebaja Import


**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)



**Gráfico 29.** Flujograma propuesto para el proceso de ventas a crédito  
**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)

### 3.12 Manual de políticas y procedimientos de cobro a clientes

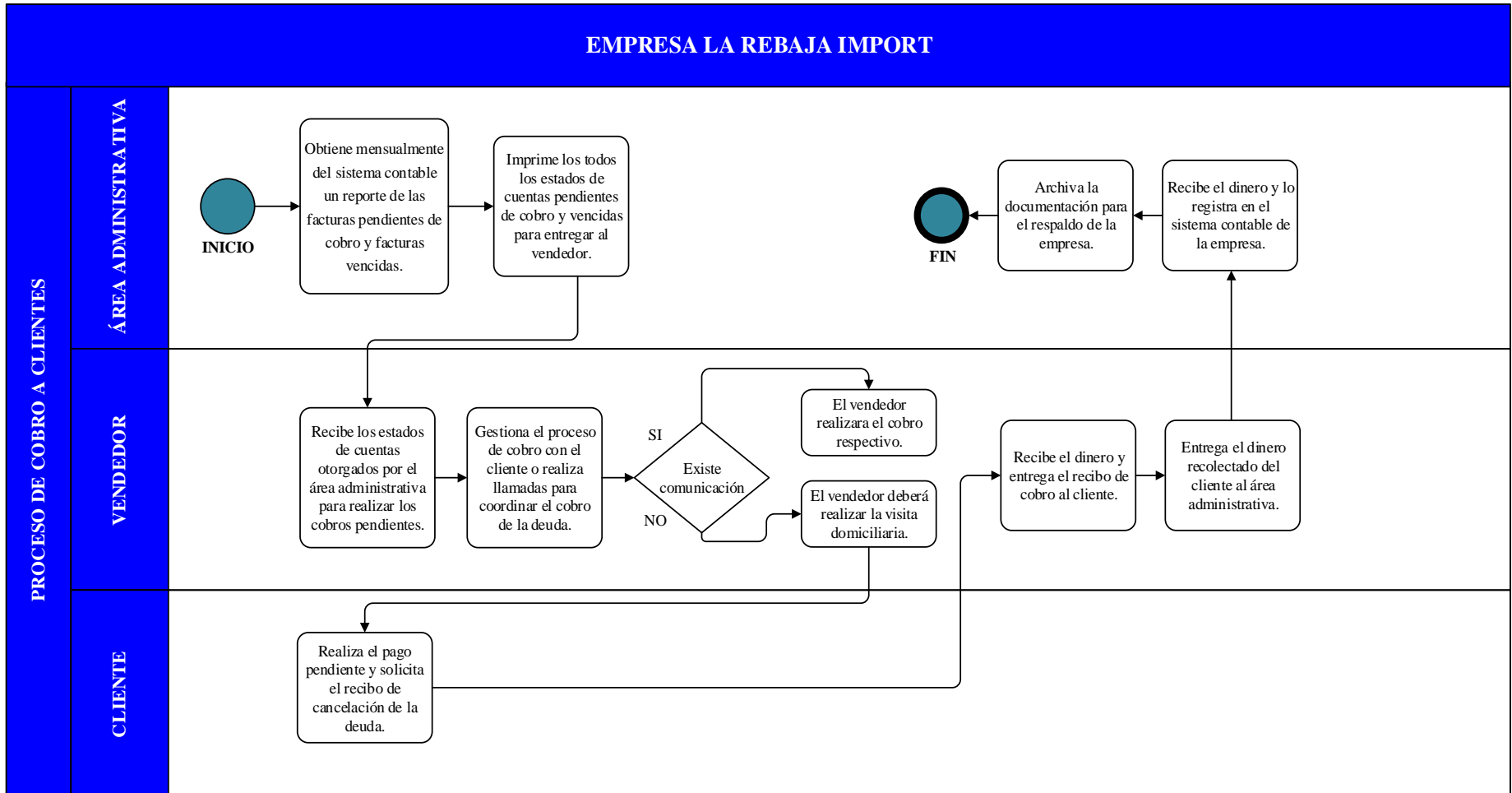
Tabla 36. Políticas y procedimientos de cobro a clientes

	<b>EMPRESA LA REBAJA IMPORT</b> <b>MANUAL POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL</b> <b>PROCESO DE COBRO A CLIENTES</b>	
<b>Nombre del proceso:</b>	- Cobro a clientes	
<b>Objetivo del proceso:</b>	- Establecer lineamientos que mejoren los procesos de cobranza y minimicen la cartera morosa de los clientes para cumplir metas y objetivos de la empresa.	
<b>POLÍTICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los encargados del proceso de ventas conjuntamente con el área administrativa de la empresa serán los responsables de mantener actualizado los estados de cuentas por cobrar con el sistema contable.</li> <li>- Las ventas que se hayan otorgado a crédito tendrán un plazo de 30,45 y 60 días plazo para proceder con el cobro.</li> <li>- Los vendedores acordaran la fecha de pago conjuntamente con el cliente para ser cobradas o canceladas en el plazo establecido.</li> <li>- Los recibos de cobro deberán ser archivados de manera cronológica conjuntamente con las facturas canceladas.</li> <li>- Los vendedores elaboraran un cronograma mensual de los cobros que se tienen que realizar de todas las zonas encargadas.</li> </ul>		
<b>PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>No. de actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
1	Área administrativa	-Obtiene mensualmente del sistema contable un reporte de las facturas pendientes de cobro y facturas vencidas.



		-Imprime los todos los estados de cuentas pendientes de cobro y vencidas para entregar al vendedor.
2	Vendedor	-Recibe los estados de cuentas otorgados por el área administrativa para realizar los cobros pendientes de acuerdo al cronograma establecido por el mismo vendedor. -Gestiona el proceso de cobro con el cliente o realiza llamadas para coordinar el cobro de la deuda pendiente. -Si el cliente decide cancelar la deuda pendiente, el vendedor se acercará personalmente para su cobro, caso contrario si el cliente no contesta o no comunica el vendedor deberá realizar la visita domiciliaria al cliente.
3	Cliente	Realiza el pago pendiente y solicita el recibo de cancelación de la deuda.
4	Vendedor	-Recibe el dinero y entrega el recibo de cobro al cliente. -Entrega el dinero recolectado del cliente al área administrativa.
5	Área administrativa	-Recibe el dinero entregado por el vendedor, contabiliza el dinero y registra de manera inmediata en el sistema contable de la empresa. -Archiva la documentación para el respaldo de la empresa.

**Fuente:** Empresa La Rebaja Import  
**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)



**Gráfico 30.** Flujograma propuesto para el proceso de cobros a clientes  
**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)



**EMPRESA LA REBAJA IMPORT**  
**REGLAMENTO INTERNO PARA LA RECUPERACIÓN DE**  
**CARTERA**

## **INTRODUCCIÓN**

El Reglamento Interno para la recuperación de cartera se ha desarrollado con la finalidad de diseñar políticas eficaces que permitan verificar el desarrollo y desempeño correcto de los procedimientos establecidos en el manual para la recuperación de cartera de la empresa La Rebaja Import.

## **OBJETIVO GENERAL**

- Controlar de manera adecuada los procedimientos para la recuperación de cartera de la empresa La Rebaja Import.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**


- Establecer políticas en la empresa para la recuperación de la cartera vencida.
- Desarrollar e implementar las políticas establecidas para la recuperación de cartera.

## **ELEMENTOS**

- Políticas para la recuperación de cartera
- Procedimientos para la recuperación de cartera

### 3.13 Políticas y procedimientos para la recuperación de cartera

**Tabla 37.** Políticas y procedimientos para la recuperación de cartera

 <p>LA REBAJA IMPORT</p>	<p><b>EMPRESA LA REBAJA IMPORT</b></p> <p><b>REGLAMENTO INTERNO PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA</b></p>
<p>Uno de los riesgos que enfrenta la empresa al momento de otorgar créditos es el incumplimiento del pago por parte del cliente, situación que genera cartera vencida si no se da el respectivo procedimiento para su recuperación. Cabe indicar que, la cartera vencida genera disminución de la liquidez en la empresa.</p>	
<p><b>Nombre del proceso:</b></p>	<p>- Políticas y procedimientos para la recuperación de cartera</p>
<p><b>Objetivo general:</b></p>	<p>- Recuperar la cartera vencida de la empresa La Rebaja Import de la ciudad de Ambato</p>
<p><b>Objetivos específicos:</b></p>	<p>- Establecer principios para que el personal realice la labor de recuperación de cartera de manera eficiente.</p> <p>- Determinar políticas y procedimientos para la recuperación de cartera.</p>
<p><b>PRINCIPIOS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA</b></p>	
<p>1. La gestión de recuperación de cartera debe ser prudente, accesible y no puede afectar los canales de comunicación con el cliente.</p> <p>2. La cobranza debe ser planificada, organizada y preparada con anticipación para realizar una buena ejecución del proceso.</p> <p>3. Los clientes morosos deberán ser informados de su situación antes de la ejecución del proceso de recuperación de cartera.</p>	
<p><b>POLÍTICAS</b></p>	
<p>Es política de la empresa:</p> <p>1. Establecer como cartera vencida las cuentas por cobrar que ha sobre pasado los 60</p>	

- días plazo otorgados por la empresa e iniciar con el proceso de recuperación de cartera.
2. Comunicar inmediatamente al cliente deudor el estado de su crédito e inicio del proceso de recuperación de cartera por parte de la empresa.
  3. Incrementar a la factura morosa la suma de los respectivos intereses generados desde la fecha vencida de la factura.
  4. Cobrar la deuda al cliente deudor en una sola cuota una vez iniciado el proceso de recuperación de cartera.
  5. Que el cliente realice el pago de la deuda en efectivo, depósitos, transferencias bancarias, banca en línea, cheques solo certificados a nombre de La Rebaja Import o garantías prendarias.
  6. Si el cliente deudor decide cancelar la deuda mediante garantías prendarias, la empresa otorgará un plazo de 30 días hábiles para la recuperación de la garantía por parte del cliente deudor, una vez transcurrido ese lapso de tiempo se procederá a la venta de dichas garantías.
  7. El cliente deudor de no realiza el pago correspondiente de la deuda, la empresa procederá a tomar medidas legales o judiciales con el fin de recupera la cartera.
  8. Mediante la normativa tributaria, establecer en el plan de cuentas de la empresa, una cuenta incobrable con su respectiva anulación cuando el cliente deudor haya sufrido un accidente mortal.
  9. Otorgar al cliente deudor el 50% de descuento en la deuda mantenida con la empresa, cuando el cliente sufra enfermedades catastróficas como: enfermedad terminal, parálisis facial o total y amputación de alguna extremidad del cuerpo, los mismos que se debe justificar con la documentación pertinente.

10. Otorgar el 2% de descuento por pronto pago en la cuota de pago pendiente, cuando el cliente cancele las obligaciones económicas dentro de los 5 primeros días de plazo.

### **PROCEDIMIENTOS**

La recuperación de cartera vencida es provocada por el inadecuado manejo de los créditos otorgados a los clientes, debido a esto la empresa se ve obligado a plantear procedimientos que inspiren confianza y seguridad para recupera la cartera en un ambiente armonioso y pacífico con el deudor.

Para la recuperación la cartera se deberá seguir los siguientes lineamientos importantes:

1.- El personal administrativo encargado del área de ventas deberá realizar una lista de los clientes deudores en el cual constará los siguientes datos:

- Nombres y apellidos del cliente
- Ruc o cédula
- Número de la factura
- Dirección
- Números telefónicos
- Fecha de emisión de la factura
- Valor total de la factura
- Abonos realizados a la factura
- Saldo a pagar

2.- El personal administrativo encargado del área de ventas deberá elaborar y enviar dos documentos dirigidos al cliente deudor con la firma del gerente, un documento se dejará al cliente y el otro documento es para que la persona que recibió la notificación firme como recibido y de esta manera la empresa tendrá el respaldo de haber entregado el documento.

A continuación, se detalla la información del documento:

Ambato, d/m/a

Señor(a)

-----

Cliente de la empresa

En vista de que se ha enviado anteriormente 3 notificaciones y ninguna de ellas ha tenido respuesta a nuestros requerimientos de pago, me dirijo a usted muy educadamente, para manifestarle por última vez nos ayude con la cancelación de los valores adeudados con la empresa.

Por lo que le solicitamos muy comedidamente visitar nuestras instalaciones ubicadas en la avenida....., para llegar a un acuerdo de pago o se comuniquen a nuestros números telefónicos ..... en un plazo de 48 horas.

De no atender nuestro requerimiento, nos veremos obligados a iniciar con acciones legales y judiciales; además, usted deberá cancelar adicionalmente al valor adeudado, los intereses por mora, costos judiciales y honorarios profesionales de nuestros abogados.

Atentamente

Señor(a)

Gerente de la empresa

Entregado por:

Nombre:

C.I.

Recibido por:

Nombre:

C.I.

3.- Una vez enviada el documento, el agente vendedor deberá comunicarse inmediatamente con el cliente vía telefónica y constatar si recibió el documento emitido por la empresa. Así mismo deberá recordarle el mensaje de dicho documento.

4.- El agente vendedor y el cliente fijarán un día para acercarse a las instalaciones de la empresa o a su vez realizar una visita a su domiciliaria.

5.- Una vez reunidas las partes interesadas, se procederá a plantear una forma de pago ya sea en efectivo, depósitos, transferencias bancarias, banca en línea, o a su vez documentos personales o garantías que me ayuden a recupera la cartera

6.- Después de haber llegado a un acuerdo en la forma de pago, se procederá al cobro inmediato del monto adeudado; además, se hará firmar documentos con la finalidad de testificar el pago de la deuda que tenía el cliente con la empresa.

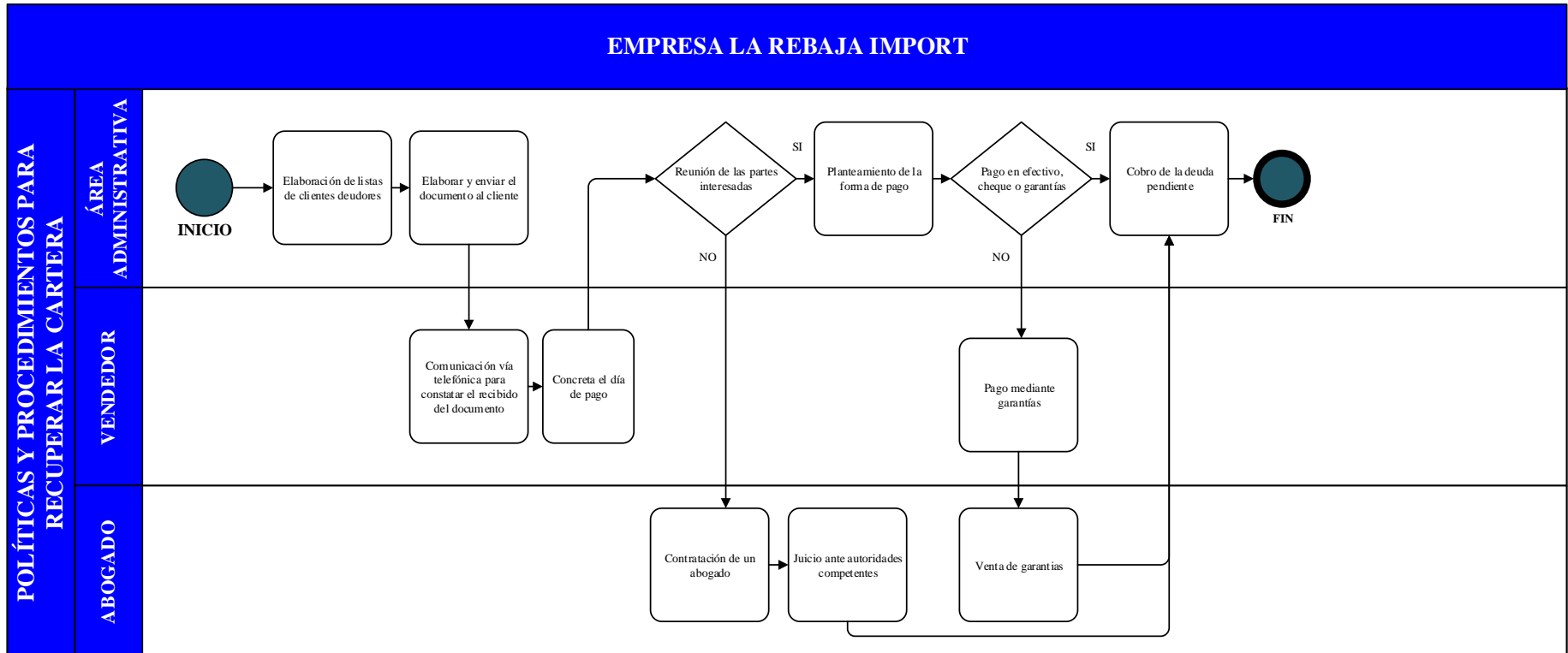
7.- Si el pago se realiza por medio de garantías crediticias ya sea por garantías personales o garantías reales una vez culminado el periodo de recuperación de la cartera, el cliente procederá a la venta con la finalidad de recuperar toda o una parte del monto adeudado.

8.- Si el cliente no estima pagar de la forma acordada, la empresa está en la facultad de contratar un abogado el cual se encargará de todos los papeles para el juicio ante las autoridades competentes; los mismo que, dictaminaran que valor debe cancelar el cliente deudor con la empresa.

**Fuente:** Empresa La Rebaja Import

**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)





**Gráfico 31.** Flujograma propuesto para la recuperación de cartera  
**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)

**Tabla 38.** Indicadores de gestión

EMPRESA LA REBAJA IMPORT			
INDICADORES DE GESTIÓN			
INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
Eficiencia	$\frac{\text{Número de ventas a contado}}{\text{Número de ventas realizadas}} * 100$	$\frac{1429}{36770.56} * 100 = 3.89\%$	En enero 2021, el 3.89% de las ventas de la empresa La Rebaja Import fueron de contado.
Eficiencia	$\frac{\text{Número de ventas a crédito}}{\text{Número de ventas realizadas}} * 100$	$\frac{304}{253.557,93} * 100 = 0.12\%$	Las ventas a crédito fueron del 0.12% en enero del 2021.
Eficacia	$\frac{\text{Número de créditos cobrados}}{\text{Número de créditos otorgados}} * 100$	$\frac{217}{304} * 100 = 71.38\%$	Del total de los créditos otorgados en enero 2021, el 71% se ha cobrado.
Eficacia	$\frac{\text{Número de créditos no cobrados}}{\text{Número de créditos otorgados}} * 100$	$\frac{87}{304} * 100 = 28.61\%$	Del total de créditos otorgados en enero 2021, el 29% no se ha cobrado.
Efectividad	$\frac{\text{Número de créditos negados}}{\text{Número de solicitud de créditos}} * 100$	$\frac{10}{45} * 100 = 22\%$	Para enero 2021 el 22% de los créditos fueron negados por parte de la empresa.

**Fuente:** Empresa La Rebaja Import

**Elaborado por:** Amaguaña, E. (2021)

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 Conclusiones

Las conclusiones del presente proyecto integrador son las siguientes:

- El presente Proyecto Integrador Diseño de un sistema de gestión en la recuperación de cartera, concluye determinando la inexistencia de un manual de políticas y procedimientos para la recuperación de cartera, siendo una de las causas por el cual la empresa no mide el comportamiento de la liquidez; y ante la falta de dichas políticas genera que los responsables de la recuperación de cartera tomen decisiones a criterio propio, y en ciertos casos inadecuadamente, perjudicando a la empresa.
- Los montos adeudados por parte de los clientes son representativos para la empresa debido a que no se ha recuperado la cartera en el tiempo acordado con el cliente, esto género que la morosidad aumente de una manera acelerada y al no existir políticas para recuperar la cartera, da origen a que la empresa cierre sus puertas debido al incremento de las cuentas por cobrar ocasionando pérdidas perjudiciales para la empresa al no tomar decisiones adecuadas.
- La empresa La Rebaja no realiza un análisis financiero aplicado los indicadores financieros, razón por la cual su gestión de ventas y recuperación de créditos ha sido deficiente y más aún durante el tiempo de actividad económica que mantiene la empresa, ha venido laborando de una forma empírica.
- Finalmente se concluye que, al no disponer de un manual para la recuperación de cartera, ocasiona que el personal de ventas no conceda créditos con un adecuado análisis y peor aún la gestión correcta para la recuperación de la cartera de clientes, como consecuencia afectando la liquidez dentro de la empresa.

## 4.2 Recomendaciones

De acuerdo a las conclusiones determinadas anteriormente se recomienda lo siguiente:

- Diseñar un manual de políticas y procedimientos en la recuperación de cartera el cual me permita dar un seguimiento adecuado del control de las ventas en la empresa La Rebaja Import de la ciudad de Ambato. Dicho manual contendrá políticas que se deberán cumplir en la empresa para tomar decisiones adecuadas; procedimientos para recuperar la cartera en el tiempo establecido; esto, con la finalidad de mejorar la gestión de cartera y mejorar la liquidez de la empresa.
- Mejorar el proceso de otorgamiento del crédito y verificar la información proporcionada por parte del cliente con la finalidad de conocer al cliente y respaldar con las garantías necesarias las ventas a crédito.
- Tomar decisiones en base a los resultados obtenidos de los Indicadores Financieros, con la finalidad de trabajar de forma coordinada con las políticas y procedimientos establecidos en el Manual, en las diferentes áreas de la empresa.
- Capacitar a todos los empleados de la empresa sobre el manejo adecuado de la cartera, ya que es un tema de mucho interés el cual ayudara a obtener el conocimiento necesario para otorgar y recuperar créditos de una manera eficiente.

## BIBLIOGRAFÍA

- ANALITICA*. (11 de Julio de 2016). Recuperado el 22 de Diciembre de 2020, de Manual de diagramación de procesos bajo estándar BPMN: [http://www.analitica.co/website/images/stories/documentosTecnicos\\_SGP/Manual%20de%20Diagramacion%20de%20Procesos%20Bajo%20Estandar%20BPMN.pdf](http://www.analitica.co/website/images/stories/documentosTecnicos_SGP/Manual%20de%20Diagramacion%20de%20Procesos%20Bajo%20Estandar%20BPMN.pdf)
- Antúnez, V. I. (2 de Febrero de 2016). Sistemas integrados de gestión: de la teoría a la práctica empresarial en Cuba. *Cofín Habana*(2), 1-28. Recuperado el 2 de diciembre de 2020, de <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v10n2/cofin01216.pdf>
- Apunte García, R. M., & Rodríguez Piña, R. (2016). Diseño y aplicación de sistema de gestión en inventarios en una empresa ecuatoriana. *Ciencias Holguín*, 22(3), 1-14. Recuperado el 15 de noviembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181546432006.pdf>
- Araiza, V. (2005). *IMEF*. Recuperado el 4 de diciembre de 2020, de Administración de las cuentas por cobrar: [https://www.imef.org.mx/publicaciones/boletinestecnicosorig/BOL\\_20\\_05\\_CTN\\_TE.PDF](https://www.imef.org.mx/publicaciones/boletinestecnicosorig/BOL_20_05_CTN_TE.PDF)
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica* (Sexta ed.). Caracas, Venezuela: Episteme C.A. Recuperado el 24 de Octubre de 2020
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera ed.). (O. Fernández Palma, Ed.) Colombia: Pearson. Recuperado el 05 de noviembre de 2020
- Borja Salinas, E., Carvajal Salgado, A., Ricaurte Párraga, R., & Arias Valarezo, B. (20 de Enero de 2019). Auditoría financiera en cuentas por cobrar: eventos que motivan la inconsistencia de saldos. (J. Estay Sepúlveda, & L. Araujo, Edits.) *Revista Inclusiones*, 6, 35-55. Recuperado el 24 de octubre de 2020, de <http://www.archivosrevistainclusiones.com/gallery/3%20vol%206%20numespbabahoyos%201%202019enemarnclu.pdf>
- Camacho Miñano, M., & Rivero Menéndez, M. J. (2010). *Introducción a la contabilidad*

- financiera*. (A. Cañizal, Ed.) Madrid, España: Pearson. Recuperado el 05 de noviembre de 2020
- Chaves, O., Chyrikins, H., Dealecsandris, R., Pahlen, A., & Viegas, J. C. (1998). *Teoría contable*. Buenos Aires, Argentina: Macchi. Recuperado el 4 de diciembre de 2020
- Chiluiza Rodríguez, P. A. (2011). *La recaudación de cartera vencida como herramienta para mejorar la rentabilidad en la empresa FREVI de la ciudad de Ambato en el periodo 2011*. Trabajo de graduación, Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría, Ambato. Recuperado el 01 de Noviembre de 2020, de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/3555/1/TA0281.pdf>
- Córdoba Padilla, M. (2012). *Gestión Financiera* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado el 04 de noviembre de 2020
- Coronel Hoyos, M. A. (2019). *Diseño de un modelo para la gestión de cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle*. Maestría en finanzas y gestión de riesgos , Universidad Andina Simón Bolívar, Área de Gestión, Quito. Recuperado el 03 de Noviembre de 2020, de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6642/1/T2868-MFGR-Coronel-Dise%C3%B1o.pdf>
- Dextre Flores, J. C., & Del Pozo Rivas, R. S. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y Negocios*, 7(14), 71. Recuperado el 02 de Noviembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/2816/281624914005.pdf>
- Díaz, H. (2006). *Contabilidad general: enfoque práctico con aplicaciones informáticas* (Segunda ed.). (M. F. Castillo, Ed.) México: Pearson. Recuperado el 05 de noviembre de 2020
- Escolme*. (03 de Noviembre de 2020). Obtenido de La cobranza: [http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/finaciero\\_cartera/contenido\\_u4.pdf](http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/finaciero_cartera/contenido_u4.pdf)
- Espejo, E. (2015). *Contabilidad General*. Universidad Católica del Táchira, Escuela de Administración y Contaduría. Recuperado el 9 de diciembre de 2020, de <https://docplayer.es/4771011-Clasificacion-de-la-cuentas-por-cobrar.html>
- García, X., Maldonado, H., Galarza, C., & Grijalva, G. (Marzo de 2019). Control interno a la gestión de créditos y cobranzas en empresas comerciales minoristas en el

- Ecuador. *Espirales*, III(26), 14. Recuperado el 27 de Diciembre de 2020, de <http://www.revistaespirales.com/index.php/es/article/view/456/395>
- Guajardo Cantú, G., & Andrade de Guajardo, N. (2014). *Contabilidad Financiera* (Sexta ed.). Monterrey, México: The McGraw-Hill. Recuperado el 04 de noviembre de 2020
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: The McGraw-Hill. Recuperado el 05 de noviembre de 2020
- Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2004). *Tutoría de la investigación científica*. Ambato. Recuperado el 24 de Octubre de 2020, de [https://kupdf.net/download/libro-final\\_5c64a88ee2b6f59b2ff3101a\\_pdf](https://kupdf.net/download/libro-final_5c64a88ee2b6f59b2ff3101a_pdf)
- Instituto de formación bancaria. (2011). En IFB, *Separata de contabilidad II* (pág. 66). Recuperado el 05 de noviembre de 2020
- Meneses Cerón, L. Á., & Macuacé Otero, R. A. (25 de Octubre de 2011). Valoración y riesgo crediticio en Colombia. *Revista Finanzas y Política Económica*, 3(2), 74. Recuperado el 25 de Octubre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/3235/323527256006.pdf>
- Muñoz Razo, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis* (Segunda ed.). (F. Hernández Carrasco, Ed.) México: Pearson. Recuperado el 05 de noviembre de 2020
- Ortigosa Mencos, J. R. (2011). *Implementación de una metodología de cobranza sistatizada en una empresa de financiamiento*. Trabajo de titulación, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería , Guatemala. Recuperado el 03 de Noviembre de 2020, de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08\\_2374\\_IN.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_2374_IN.pdf)
- Ortiz Anaya, H. (2011). *Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera* (Catorceava ed.). Bogotá, Colombia: Proyectos Editoriales Curcio Penen. Recuperado el 04 de noviembre de 2020
- Porporato, M., & García, N. (2015). Sistemas de control de gestión: un estudio exploratorio de su efecto sobre el desempeño organizacional. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*(47), 61-77. Recuperado el 15 de noviembre

- de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/716/71618917005.pdf>
- Romero López, Á. J. (2010). *Principios de contabilidad* (Cuarta ed.). México: The McGraw-Hill. Recuperado el 05 de noviembre de 2020
- Rosales, M. D. (19 de Junio de 2016). *Fundamicro*. Recuperado el 31 de Octubre de 2020, de Manual de políticas y procedimientos de recuperación de créditos: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36139492>
- Sánchez Mayorga, X., & Millán Solarte, J. C. (30 de Mayo de 2012). Medición del riesgo de liquidez. Una aplicación en el sector cooperativo. *Entramado*, 8(1), 92. Recuperado el 25 de Octubre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265424601007.pdf>
- Sánchez Santander, L. A. (2015). *La Gestión en la recuperación de cartera y la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Yuyai Ltda. de la ciudad de Puyo*. Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría, Ambato. Recuperado el 01 de Noviembre de 2020, de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/18323/1/T3228e.pdf>
- Universidad de América. (24 de Septiembre de 2018). *Universidad de América*. Recuperado el 2 de diciembre de 2020, de <https://www.uamerica.edu.co/programas-academicos/posgrado/gerencia-de-la-calidad/importancia-de-los-sistemas-de-gestion-integrados-para-las-organizaciones-en-terminos-de-competitividad/#:~:text=%20Los%20Sistemas%20Integrados%20de%20Gesti%C3%B3n,los%20pro>
- Vergel, L., Marulanda, C., Cordero, M., & Solano, E. (20 de Junio de 2018). Plan interno para la recuperación de la cartera en la cooperativa Coop Crediefectiva. *Revista Convicciones*, 15-20. Recuperado el 16 de noviembre de 2020, de <https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/convicciones/article/view/312/362>
- White, S., & Miers, D. (2009). *Guía de referencia y modelado BPMN*. Estados Unidos: Future Strategies Inc. Recuperado el 22 de Diciembre de 2020, de <https://users.dcc.uchile.cl/~nbaloian/DSS-DCC/Software/ModeladoBPMN.pdf>
- Zapata, P. (2008). *Contabilidad general* (Sexta ed.). (L. Solano, Ed.) México: McGraw-



Hill. Recuperado el 9 de diciembre de 2020

# ANEXOS

## Anexo 1.- Registro Único de Contribuyentes (RUC)

	<b>REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES</b>	
<b>NUMERO RUC:</b>	<b>0603378951001</b>	
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	<b>NAVEDA COBO DANIEL ALEJANDRO</b>	
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>	<b>LA REBAJA IMPORT</b>	
<b>CLASE CONTRIBUYENTE:</b>	<b>OTROS</b>	<b>OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI</b>
<b>CALIFICACIÓN ARTESANAL:</b>	<b>NUMERO:</b>	
<hr/>		
<b>FEC. NACIMIENTO:</b>	<b>21/09/1979</b>	<b>FEC. ACTUALIZACION:</b> <b>28/06/2018</b>
<b>FEC. INICIO ACTIVIDADES:</b>	<b>13/09/2005</b>	<b>FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:</b>
<b>FEC. INSCRIPCION:</b>	<b>13/09/2005</b>	<b>FEC. REINICIO ACTIVIDADES:</b>
<b>ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:</b>		
<b>VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL</b>		
<b>DOMICILIO TRIBUTARIO:</b>		
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: MATRIZ Calle: AV. 12 DE NOVIEMBRE Número: 17-51 Intersección: CASTILLO Referencia: DIAGONAL A LAS FARMACIAS ECONOMICAS Telefono: 032824796 Email: alejanaveda@yahoo.com Celular: 0997333260		
<b>DOMICILIO ESPECIAL:</b>		
<b>OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:</b>		
* ANEXO RELACION DEPENDENCIA		
* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO		
* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE		
* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA		
* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS		
<small>Son derechos de los contribuyentes. Derechos de trato y confidencialidad. Derechos de asistencia o colaboración. Derechos económicos. Derechos de información. Derechos procedimentales. para mayor información consulte en www.sri.gov.ec. Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual. Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transferir bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% del IVA.</small>		
<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:</b>	del 001 al 002	<b>ABIERTOS:</b> 2
<b>JURISDICCION:</b>	1 ZONA 31 TUNGURAHUA	
		
<b>FIRMA DEL CONTRIBUYENTE</b>	<b>SERVICIO DE RENTAS INTERNAS</b>	
<small>Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).</small>		
<b>Usuario:</b> JALC010715	<b>Lugar de emisión:</b> AMBATO/BOLIVAR 1560	<b>Fecha y hora:</b> 28/06/2018 12:24:59



## REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



**NUMERO RUC:** 0603378951001  
**APELLIDOS Y NOMBRES:** NAVEDA COBO DANIEL ALEJANDRO

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 002	<b>ESTADO:</b> ABIERTO MATRIZ	<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 19/06/2013
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>		<b>FEC. CIERRE:</b>
<b>OPERADORA DE TRANSPORTE:</b> FRACTRUCKS S.A.		<b>FEC. REINICIO:</b>
		<b>RUC:</b> 1891754686C01

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**

TODAS LAS ACTIVIDADES DE TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA, INCLUIDO EN CAMONETAS DE: TRONCOS, GANADO, TRANSPORTE REFRIGERADO, CARGA PESADA, CARGA A GRANEL, INCLUIDO EL TRANSPORTE EN CAMIONES CISTERNA, AUTOMÓVILES, DESPERDICIOS Y MATERIALES DE DESECHO, SIN RECOGIDA NI ELIMINACIÓN.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: PICAIGUA Barrio: SAN PEDRO Calle: ANTONIO GAUDI Número: S/N Referencia: A TRES CUADRAS DE VIAL MOTOS Celular: 0997333260 Email: alejonaveda@yahoo.com Telefono Domicilio: 032824796 Celular: 0997333260

<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 001	<b>ESTADO:</b> ABIERTO LOCAL COMERCIAL	<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 13/09/2005
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b> LA REBAJA IMPORT		<b>FEC. CIERRE:</b>
		<b>FEC. REINICIO:</b>

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**

VENTA AL POR MAYOR DE ARTÍCULOS DE BAZAR EN GENERAL.  
 VENTA AL POR MAYOR DE ARTÍCULOS DE PLÁSTICO.  
 VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE CUBERTERÍA (CUBIERTOS), VAJILLA, INCLUIDO DESECHABLES.  
 VENTA AL POR MAYOR DE JUGUETES.  
 VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE FERRETERÍAS Y CERRADURAS: MARTILLOS, SIERRAS, DESTORNILLADORES, Y OTRAS HERRAMIENTAS DE MANO, ACCESORIOS Y DISPOSITIVOS, CAJAS FUERTES, EXTINTORES.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: MATRIZ Calle: AV. 12 DE NOVIEMBRE Número: 17-47 Intersección: MONTALVO Referencia: FRENTE AL ALMACEN CREDIANDINA, CASA DE TRES PISOS, COLOR CREMA Telefono Domicilio: 032824796 Celular: 0997333260 Email: alejonaveda@yahoo.com



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

*Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC)*

**Usuario:** JALC010715 **Lugar de emisión:** AMBATO, BOLIVAR 1560 **Fecha y hora:** 28/06/2018 12:24:59

## Anexo 2.- Balance de situación 2019

**LA REBAJA IMPORT  
BALANCE DE SITUACIÓN  
AL 31 DE DICIEMBRE 2019**

<b>ACTIVO</b>			<b>\$2.586.762,78</b>
CORRIENTE			\$2.351.903,77
DISPONIBLE		\$ 204.213,37	
CAJA		\$ 111.028,81	
Caja General	\$ 111.028,81		
BANCOS		\$ 93.184,56	
Banco Produbanco	\$ 31.449,75		
Banco Pichincha	\$ 61.734,81		
ACTIVO EXIGIBLE		\$1.519.907,31	
CLIENTES		\$1.519.907,31	
Cientes Ventas	\$1.526.496,09		
(-) Prov. Ctas. Incobrables	\$ -6.588,78		
ACTIVO REALIZABLE		\$ 524.638,04	
INVENTARIOS		\$ 524.638,04	
Mercaderías	\$ 503.587,96		
Mercadería Consignada	\$ 1.142,66		
Mercadería 0%	\$ 19.907,42		
MERCADERIA EN TRANSITO		\$ 79.246,58	
Importación 2019	\$ 79.246,58		
OTROS ACTIVOS CORRIENTES		\$ 103.145,05	
PAGOS ANTICIPADOS S. PUBLICO		\$ 22.662,22	
Retención I.R Clientes Ventas	\$ 7.311,69		
Crédito Tributario Imp Renta	\$ 5.364,04		
Anticipo Impuesto Renta	\$ 9.986,49		
ACTIVOS PREPAGADOS		\$ 1.236,25	
Seguros Prepagados	\$ 1.236,25		
ACTIVOS FIJO			\$ 234.859,01
ACTIVO FIJO DEPRECIABLE		\$ 234.859,01	
DEPRECIABLE		\$ 464.287,86	
Maquinaria	\$ 344,85		
Muebles y Equipo de Oficina	\$ 35.497,26		
Vehículos	\$ 208.724,84		
Equipo de Computación	\$ 8.026,91		
Edificio Bodega	\$ 211.694,00		
DEPRECIACION ACUMULADA		\$ - 229.428,85	
Dep. A. Maquinaria y Equipo	\$ -225,33		

Dep. A. Muebles y Equipo de Oficina	\$ -14.157,33		
	\$ -		
Dep. A. Vehículos	133.737,58		
Dep. A. Equipo de Computación	\$ -6.384,43		
Dep. A. Edificio Bodega	\$ -74.924,18		
<b>TOTAL ACTIVO</b>			<b>\$2.586.762,78</b>
<b>PASIVO</b>			<b>\$2.334.581,78</b>
PASIVO CORRIENTE			\$2.334.581,78
PASIVO A CORTO PLAZO		\$2.334.581,78	
PROVEEDORES		\$1.245.305,32	
Proveedores	\$1.245.305,32		
CUENTAS POR PAGAR		\$ 46.664,87	
EJECUTIVOS Y EMPLEADOS	\$ 11.827,50		
	\$		
15% Partic. Utilidades	11.827,50		
PROV. OBLIGACIONES LABORALES	\$ 2.657,49		
XIII Sueldo	\$ 422,63		
	\$		
XIV Sueldo	1.970,00		
Fondo de Reserva	\$ 264,86		
A INSTITUCIONES PUBLICAS	\$ 32.179,88		
	\$		
Aportes al IESS	1.327,46		
Préstamos al IESS	\$ 344,00		
	\$		
Impuestos por pagar	17.256,53		
	\$		
Impuesto a la Renta por Pagar	13.251,89		
SUELDO-COMISIONES POR PAGAR		\$ 6.040,55	
SUELDOS POR PAGAR	\$ 6.040,55		
	\$		
Sueldos por pagar	6.040,55		
CREDITOS BANCARIOS		\$ 592.862,95	
Crédito Produbanco	\$ 592.862,95		
ACREEDORES VARIOS		\$ 443.708,09	
Otros Acreedores	\$ 443.708,09		
<b>TOTAL PASIVO</b>			<b>\$2.334.581,78</b>
<b>PATRIMONIO</b>			<b>\$ 252.181,00</b>
CAPITAL			\$ 88.290,45
		\$	
CAPITAL SOCIAL		88.290,45	
CAPITAL SOCIAL PAGADO	\$ 88.290,45		
RESULTADOS			\$ 85.040,52
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES		\$	
		110.119,91	
Utilidad Ejercicios Anteriores	\$ 110.119,91		
RESULTADOS DEL EJERCICIO		\$ -25.079,39	
Liquidación Utilidades	\$ -25.079,39		
RESULTADO DEL EJERCICIO			\$ 78.850,03
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>			<b>\$ 252.181,00</b>

TOTAL PASIVO + PATRIMONIO

\$2.586.762,78

Elaborado por:

Autorizado por:

### Anexo 3.- Balance de resultados 2019

LA REBAJA IMPORT  
BALANCE DE RESULTADOS  
AL 31 DE DICIEMBRE 2019

			\$
<b>INGRESOS</b>			<b>2.109.496,46</b>
INGRESOS OPERACIONALES			\$ 2.109.496,46
INGRESOS OPERACIONALES			\$ 2.109.445,08
VENTAS			\$ 2.244.978,27
Ventas de Mercaderías		\$ 2.186.898,05	
Ventas de Mercaderías 0%		\$ 58.080,22	
DESCUENTO EN VENTAS			\$ - 33.497,03
Descuento en ventas		\$ - 33.497,03	
DESCUENTOS EN COMPRAS			\$ 70,50
Devolución en compras		\$ 70,50	
DEVOLUCION EN VENTAS			\$ - 102.106,66
Devolución Ventas 0%		\$ 1.752,65	
Devolución Ventas 14%		\$ - 100.354,01	
INGRESOS NO OPERACIONALES			\$ 51,38
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES			\$ 51,38
Otros Ingresos No operacionales		\$ 51,38	
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 2.109.496,46</b>
<b>GASTOS</b>			<b>\$ 1.672.448,61</b>
GASTOS OPERACIONALES			\$ 1.672.448,61
COSTOS			\$ 1.254.821,38
COSTO DE VENTAS			\$ 1.254.821,38
COSTO DE VENTAS		\$ 1.254.821,38	
GASTOS DE VENTAS			\$ 209.651,51
REMUNERACIONES VENDEDORES			\$ 95.031,80
Sueldos Ventas		\$ 54.556,63	

	\$	
GV Horas Extras	165,44	
	\$	
GV XIII Sueldo	4.568,86	
	\$	
GV XIV Sueldo	4.333,92	
	\$	
GV Fondo de Reserva	4.567,08	
	\$	
GV Aporte Patronal IESS	6.639,87	
	\$	
Gasto Alimentación Empleados	4.800,00	
	\$	
Gasto Viáticos	15.400,00	
	\$	
PAGOS A PROFESIONALES		2.844,45
	\$	
Honorarios	2.844,45	
	\$	
DEPRECIACION		33.793,45
	\$	
Dep. Maquinaria	34,44	
	\$	
Dep. Muebles y Equipo de Oficina	2.079,01	
	\$	
Dep. Vehículos	24.237,60	
	\$	
Dep. Equipo Computación	299,04	
	\$	
Dep. Edificio Bodega	7.143,36	
	\$	
PROVISIONES		23.416,54
	\$	
Baja de Inventarios	23.416,54	
	\$	
OTROS GASTOS DE VENTAS		54.565,27
	\$	
Gasto seguridad y Vigilancia	273,19	
	\$	
Gastos Legales y Notariales	77,19	
	\$	
Gastos servicios técnicos	250,00	
	\$	
Gasto Transporte	37.628,40	
	\$	
Gasto Combustible	6.004,83	
	\$	
Gasto Peaje	1.727,00	
	\$	
Gasto Servicios Logística	1.065,04	
	\$	
Gasto Seguro de Vehículos	2.141,65	
	\$	
Gasto Seguro Medico	3.156,16	
	\$	
Otros Gastos de Ventas	301,69	
	\$	
Ajuste Inventario	1.940,12	
	\$	
GATOS ADMINISTRATIVOS		185.141,56
	\$	
Remuneraciones Administrativos		49.115,81
	\$	
GA Sueldos Administrativos	20.419,68	
	\$	
GA Horas Extras	2.266,91	
	\$	
GA Alimentación Empleados	960,00	
	\$	
GA XIII Sueldo	2.481,12	
	\$	
GA XIV Sueldo	788,04	
	\$	
GA Fondo de Reserva	1.290,07	
	\$	
GA Aporte Patronal IESS	1.881,64	
	\$	
Gastos de Representación	19.028,35	

MOVILIZACION		\$	4.064,56
Gastos movilización	\$	4.064,56	
MATERIALES Y SUMINISTROS		\$	3.510,73
Formularios y útiles de oficina	\$	3.510,73	
PAGO ENTIDADES PUBLICAS		\$	4.620,02
Impuesto Patente Municipal	\$	313,71	
Impuesto Activos Totales	\$	300,62	
Matriculación Vehicular	\$	2.752,09	
Otros Impuestos Fiscales	\$	1.253,60	
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVO		\$	123.830,44
Gasto Agua	\$	47,12	
Comunicaciones y Correo	\$	124,23	
Gastos Luz	\$	1.324,52	
Teléfono-fax	\$	5.150,62	
Arriendos	\$	55.500,00	
Mantenimiento Activos Fijos	\$	54.508,82	
Otros Gastos Administrativos	\$	1.051,74	
Mantenimiento de Vehículo	\$	6.123,39	
GASTOS FINANCIEROS		\$	21.888,50
GASTOS FINANC. BANCARIOS		\$	21.888,50
Comisiones bancarios	\$	227,88	
Interés Bancarios	\$	18.942,38	
Impuesto Solca	\$	2.489,04	
Otros Servicios Bancarios	\$	229,20	
GASTOS EXTRAORDINARIOS		\$	146,05
Intereses y Multas	\$	146,05	
GASTOS NO DEDUCIBLES		\$	799,61
GND otros gastos	\$	799,61	
<b>TOTAL EGRESOS</b>			<b>\$ 1.672.448,61</b>

<b>RESULTADO</b>	<b>\$ 437.047,85</b>
------------------	----------------------

Elaborado  
por:

Autorizado por:



**Anexo 4.- Resumen ventas anuales 2019**

<b>MESES</b>	<b>VENTAS DE CONTADO</b>	<b>VENTAS A CRÉDITO</b>	<b>VENTAS MENSUALES</b>
Enero	\$ 36.770,56	\$ 164.020,70	\$ 200.791,26
Febrero	\$ 37.183,90	\$ 178.939,16	\$ 216.123,06
Marzo	\$ 38.096,43	\$ 131.686,65	\$ 169.783,08
Abril	\$ 40.347,09	\$ 195.205,74	\$ 235.552,83
Mayo	\$ 42.891,56	\$ 136.838,31	\$ 179.729,87
Junio	\$ 37.012,32	\$ 139.763,48	\$ 176.775,80
Julio	\$ 39.178,67	\$ 222.398,86	\$ 261.577,53
Agosto	\$ 42.905,63	\$ 267.031,51	\$ 309.937,14
Septiembre	\$ 31.321,89	\$ 208.426,61	\$ 239.748,50
Octubre	\$ 41.589,01	\$ 161.955,36	\$ 203.544,37
Noviembre	\$ 40.564,16	\$ 204.331,53	\$ 244.895,69
Diciembre	\$ 37.903,76	\$ 176.300,14	\$ 214.203,90
<b>TOTAL DE VENTAS</b>	<b>\$ 465.764,98</b>	<b>\$ 2.186.898,05</b>	<b>\$ 2.652.663,03</b>

## Anexo 5.- Encuesta



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



Encuesta dirigida al Gerente de la empresa, Personal del Área Administrativa y Empleados de la empresa La Rebaja Import de la ciudad de Ambato.

**Objetivo:** Diseñar un sistema de gestión para la recuperación de cartera y control de la empresa La Rebaja Import en la ciudad de Ambato.

**Instrucciones:** \* Lea detenidamente las preguntas y consteste con la mayor sinceridad  
\* Marque con una X en una sola opción.

### CUESTIONARIO DE ENCUESTA

**Pregunta 1.-** ¿La empresa se maneja con políticas definidas para el otorgamiento de créditos a los clientes?

RESPUESTAS		No.
OPCIONES	SI	
	NO	
<b>TOTAL</b>		

**Pregunta 2.-** ¿La empresa maneja un manual de políticas y procedimientos para la recuperación de la cartera?

RESPUESTAS		No.
OPCIONES	SI	
	NO	
<b>TOTAL</b>		

**Pregunta 3.-** ¿Se realiza capacitaciones al personal sobre el manejo de cartera?

RESPUESTAS		No.
OPCIONES	Siempre	
	Casi siempre	
	Pocas veces	
	Nunca	
<b>TOTAL</b>		

**Pregunta 4.-** ¿La empresa responde de manera eficiente con las obligaciones que tiene con sus proveedores?

RESPUESTAS		No.
OPCIONES	SI	
	NO	
<b>TOTAL</b>		

**Pregunta 5.-** ¿Considera usted que es necesario implementar políticas en la empresa para el control y reducción de la morosidad en la cartera?

RESPUESTAS		No.
OPCIONES	SI	
	NO	
<b>TOTAL</b>		

**Pregunta 6.-** ¿La empresa antes de efectuar una compra a sus proveedores toma en cuenta que los plazos de crédito sean mayores a los que se otorga a los clientes habitualmente?

RESPUESTAS		No.
OPCIONES	Siempre	
	Casi siempre	
	Pocas veces	
	Nunca	
<b>TOTAL</b>		

**Pregunta 7.-** ¿Cuál de las siguientes opciones usted considera que se debe realizar para recuperar de cartera?

RESPUESTAS		No.
OPCIONES	Visitas a los clientes	
	Llamadas telefónicas	
	Abogados externos	
	Gestor de cobranzas	
<b>TOTAL</b>		

**Pregunta 8.-** ¿La empresa cuenta con un sistema contable?

RESPUESTAS		No.
OPCIONES	SI	
	NO	
<b>TOTAL</b>		

**Pregunta 9.-** ¿En qué periodo de tiempo consideraría usted que se concentra la mayor parte de morosidad de la cartera?

RESPUESTAS		No.
OPCIONES	1 - 10 Días	
	11 - 20 Días	
	21 - 30 Días	
	30 o más	
<b>TOTAL</b>		

**Pregunta 10.-** ¿La empresa otorga créditos a los clientes dependiendo el tipo de mercadería que compran?

RESPUESTAS		No.
OPCIONES	SI	
	NO	
<b>TOTAL</b>		

**Pregunta 11.-** ¿Qué tipos de mercadería se destacan en la venta a crédito?

RESPUESTAS		No.
OPCIONES	Porcelana	
	Vidrio	
	Acero	
	Plástico	
	Juguetería y Navideño	
<b>TOTAL</b>		

**Pregunta 12.-** ¿Conoce usted los riesgos que enfrenta la empresa al otorgar un crédito al cliente?

RESPUESTAS		No.
OPCIONES	SI	
	NO	
<b>TOTAL</b>		

**Pregunta 13.-** ¿Considera usted que la cartera vencida es un riesgo para la empresa?

RESPUESTAS		No.
OPCIONES	SI	
	NO	
<b>TOTAL</b>		

**Pregunta 14.** ¿La empresa ha sufrido pérdidas económicas a consecuencia de la cartera vencida?

RESPUESTAS		No.
OPCIONES	SI	
	NO	
<b>TOTAL</b>		

**Pregunta 15.-** ¿Qué tipo de garantías de crédito usted considera que se deba implementar en la empresa para otorgar el crédito?

RESPUESTAS		No.
OPCIONES	Garantías documentales	
	Garantías personales	
	Garantías de prenda	
<b>TOTAL</b>		

**Pregunta 16.-** ¿Cómo califica la gestión de recuperación de cartera de la empresa?

RESPUESTAS		No.
OPCIONES	Excelente	
	Muy Bueno	
	Bueno	
	Regular	
	Deficiente	
<b>TOTAL</b>		

**Pregunta 17.-** ¿Con que frecuencia realiza revisiones y calificaciones de la cartera morosa?

RESPUESTAS		No.
OPCIONES	Diario	
	Mensual	
	Trimestral	
	Semestral	
	Anual	
	No evalúa	
<b>TOTAL</b>		

**Pregunta 18.-** ¿Con que frecuencia la empresa monitorea y da seguimiento a las actividades de ventas a crédito?

RESPUESTAS		No.
OPCIONES	Diario	
	Mensual	
	Trimestral	
	Semestral	
	Anual	
	No evalúa	
<b>TOTAL</b>		

**Pregunta 19.-** ¿La empresa ha planteado procesos legales o judiciales para la recuperación de cartera?

RESPUESTAS		No.
OPCIONES	SI	
	NO	
<b>TOTAL</b>		

**Pregunta 20.-** Según su criterio una de las causas más relevantes para el incumplimiento de las obligaciones de pago de los clientes en el plazo establecido se debe a:

RESPUESTAS		No.
OPCIONES	No se realizan recordatorios de pago	
	La empresa tiene limitaciones en las formas de pago	
	Se generan promesas de pago falsas	
	Los compromisos de pago se conceden a plazos extendidos	
<b>TOTAL</b>		

Anexo 6.- Check List



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



**Objetivo:** Diseñar un sistema de gestión para la recuperación de cartera y control de la empresa La Rebaja Import en la ciudad de Ambato.



**Check list**

N. o	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS	
		SI	NO
1	¿La empresa proporciona a los agentes vendedores estados de cuentas por cobrar actualizados?		x
2	¿La cartera de clientes está dividido por sectores los cuales recorren los agentes vendedores?		x
3	¿Se realizan reportes detallados de la antigüedad de saldos?		x
4	¿La empresa establece de manera documentada las políticas y procedimientos para la concesión y recuperación de cartera?		x
5	¿La empresa hace firmar un pagare o letra de cambio al cliente como garantía de crédito?		x
6	¿El agente vendedor informa al cliente sobre la documentación que debe presentar para el trámite del crédito?		x
7	¿Se verifica la información proporcionada por el cliente para la otorgación del crédito?		x
8	¿Se emiten notificaciones a los clientes cuando tiene cuentas por pagar con la empresa?		x
9	¿Existen plazos para notificar a los clientes sobre la morosidad que tiene con la empresa?		x
10	¿La morosidad afecta la liquidez de la empresa?	x	



11	¿Con que frecuencia se monitorea la liquidez de la empresa?	Mensual	
		Trimestral	
		Semestral	
		Anual	
		No monitorea	x
12	¿Se ha definido el capital de trabajo para el año 2019?		x
13	¿Con que frecuencia se realiza la medición de la solvencia de la empresa?	Mensual	
		Trimestral	
		Semestral	
		Anual	
		No mide	x
14	¿Se realiza análisis vertical y horizontal de los estados financieros de la empresa?		x
15	¿Con que frecuencia se realiza el monitoreo la rotación de mercadería?	Mensual	
		Trimestral	
		Semestral	
		Anual	
		No monitorea	x

Anexo 7.- Artículos de porcelana y vidrio

LA REBAJA IMPORT	
ARTÍCULOS DE PORCELANA Y VIDRIO	
	<p><b>Descripción:</b> Jarro Animalitos x72</p> <p><b>Referencia:</b> LRI-0120</p> <p><b>Código:</b> 60378</p>
	<p><b>Descripción:</b> Jarro Emoticones x72</p> <p><b>Referencia:</b> LRI-0121</p> <p><b>Código:</b> 60377</p>
	<p><b>Descripción:</b> Confitería x2</p> <p><b>Referencia:</b> LRI-0219</p> <p><b>Código:</b> 60223</p>
	<p><b>Descripción:</b> Picadita x6</p> <p><b>Referencia:</b> LRI-0229</p> <p><b>Código:</b> 60230</p>

Anexo 8.- Artículos de acero y plástico

LA REBAJA IMPORT	
ARTÍCULOS DE ACERO Y PLÁSTICO	
	<p><b>Descripción:</b> Charol Acero Hondo 50</p> <p><b>Referencia:</b> LRI-0090</p> <p><b>Código:</b> 60125</p>
	<p><b>Descripción:</b> Termo Acero 1.2 Lt</p> <p><b>Referencia:</b> LRI-0046</p> <p><b>Código:</b> 60010</p>
	<p><b>Descripción:</b> Porta Vaso Rey Plast.</p> <p><b>Referencia:</b> PVX003000</p> <p><b>Código:</b> 80782</p>
	<p><b>Descripción:</b> Repostero Plástico Rey</p> <p><b>Referencia:</b> TPX059000</p> <p><b>Código:</b> 80563</p>

Anexo 9.- Artículos de juguetería y navideño

LA REBAJA IMPORT	
ARTÍCULOS DE JUGUETERIA & NAVIDEÑO	
	<p><b>Descripción:</b> Carro Trooper Hot Wheel</p> <p><b>Referencia:</b> 4889</p> <p><b>Código:</b> 71465C</p>
	<p><b>Descripción:</b> Caballo C/Carruaje</p> <p><b>Referencia:</b> SS019B</p> <p><b>Código:</b> 71528J</p>
	<p><b>Descripción:</b> Jarro Nav. Dolomita</p> <p><b>Referencia:</b> Y78022</p> <p><b>Código:</b> 71781N</p>
	<p><b>Descripción:</b> Guirnalda Navideña x10</p> <p><b>Referencia:</b> CT204</p> <p><b>Código:</b> 71618G</p>