



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**EVALUACIÓN A LA GESTIÓN DE LA CARTERA VENCIDA DE  
ALMACENES JÁCOME, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE  
CHIMBORAZO, PERÍODO 2018.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO: Proyecto de Investigación**

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

**AUTORA:**

**MYRIAM ARACELY PAGUAY QUIROZ**

Riobamba – Ecuador

2019



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**EVALUACIÓN A LA GESTIÓN DE LA CARTERA VENCIDA DE  
ALMACENES JÁCOME, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE  
CHIMBORAZO, PERÍODO 2018.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO: Proyecto de investigación**

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

**AUTOR: MYRIAM ARACELY PAGUAY QUIROZ**

**DIRECTOR: Ing. Víctor Manuel Albán Vallejo**

Riobamba – Ecuador

2019

**©2019, Myriam Aracely Paguay Quiroz**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor

Yo, Myriam Aracely Paguay Quiroz, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados de los mismos son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba 15 de noviembre de 2019



Myriam Aracely Paguay Quiroz  
C.C: 160095546-0

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación, **EVALUACIÓN A LA GESTIÓN DE LA CARTERA VENCIDA DE ALMACENES JÁCOME, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2018**, realizado por la señorita: MYRIAM ARACELY PAGUAY QUIROZ, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, El mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing., Jorge Enrique Arias Esparza <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		15-11-2019
Ing. Víctor Manuel Albán Vallejo. Phd <b>DIRECTOR/TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		15-11-2019
Ing. María del Carmen Ibarra Chango <b>MIEMBRO DE TRIBUNAL</b>		15-11-2019

## **DEDICATORIA**

*El presente trabajo de titulación en primer lugar le dedico a DIOS por sus bendiciones de cada día por guiarme siempre por el mejor de los caminos y permitirme cumplir mi sueño, por darme fortaleza y nunca dejarme desfallecer.*

*Dedico también a los dos seres más maravillosos e importantes de mi vida mis padres, quienes con su sacrificio diario y su esfuerzo me han apoyado incondicionalmente en el trayecto de mi vida estudiantil, siendo ellos un gran ejemplo de lucha y perseverancia.*

*A mi esposo por saberme guiar e impulsar para no darme por vencida por ninguna adversidad por estar siempre presente en los momentos más duros de mi vida, y quien siempre confió en mí y me apoyo para culminar mi carrera.*

***Myriam Aracely Paguay Quiroz***

## **AGRADECIMIENTO**

*Al concluir este trabajo de titulación agradezco infinitamente a Dios por siempre ser mi fortaleza y permitirme llegar a este punto maravilloso de mi vida, Por no soltarme nunca de sus brazos por darme salud y sabiduría día a día y guiarme siempre por el camino correcto.*

*A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por acogerme con los brazos abiertos y darme la oportunidad de formar como profesional; a la Escuela de Contabilidad y Auditoría por permitirme crecer académica y personalmente; a los docentes de esta noble escuela quienes desde el primer día del inicio de esta gran meta han compartido conmigo sus conocimientos con mucha paciencia e integridad.*

*A mis padres por siempre estar conmigo y apoyarme de manera incondicional, a mis compañeros con quienes he convivido esta etapa apoyándonos unos a otros en todo los momentos.*

*Y como no a mi tutor de tesis, Ing. Víctor Albán Vallejo, quien con mucha paciencia y sabiduría me ha encaminado y me ha guiado en el desarrollo de mi trabajo de titulación para poder culminar con éxito, a la Ing. María del Carmen Ibarra quien como miembro de tesis a compartido y me ha guiado en la culminación del presente trabajo de titulación y a su vez al Sr. Víctor Jácome gerente Almacenes Jácome por abrirme las puertas de su empresa para poder realizar el presente trabajo de titulación.*

***Myriam Aracely Paguay Quiroz***

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICO.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÒN.....	1
<b>CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Planteamiento del problema.....</b>	<b>2</b>
<i>1.1.1 Formulación del problema.....</i>	<i>2</i>
<i>1.1.2 Delimitación el problema.....</i>	<i>2</i>
<b>1.2 Justificación.....</b>	<b>3</b>
<i>1.2.1 Justificación teórica.....</i>	<i>3</i>
<i>1.2.2 Justificación metodológica.....</i>	<i>3</i>
<i>1.2.3 Justificación académica.....</i>	<i>3</i>
<i>1.2.4 Justificación práctica.....</i>	<i>3</i>
<b>1.3 OBJETIVOS.....</b>	<b>3</b>
<i>1.3.1 Objetivo general.....</i>	<i>3</i>
<i>1.3.2 Objetivos específicos.....</i>	<i>3</i>
<b>CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Antecedentes.....</b>	<b>5</b>
<i>2.1.1 Antecedentes investigativos.....</i>	<i>5</i>
<i>2.1.2 Antecedentes históricos.....</i>	<i>6</i>
<b>2.2 Marco teórico.....</b>	<b>6</b>
<i>2.2.1 Evaluación.....</i>	<i>6</i>

2.2.2	<b>Proceso de evaluación</b> .....	7
2.2.3	<b>Gestión administrativa</b> .....	7
2.2.4	<b>Gestión</b> .....	8
2.2.5	<b>Control</b> .....	8
2.2.6	<b>Control interno</b> .....	8
2.2.6.1	<b>Elementos básicos del control interno</b> .....	9
2.2.7	<b>Cuestionarios de evaluación del control interno</b> .....	10
2.2.8	<b>COSO II</b> .....	10
2.2.9	<b>Componentes del COSO II</b> .....	11
2.2.10	<b>Crédito</b> .....	12
2.2.10.1	<b>Crédito comercial</b> .....	13
2.2.10.2	<b>Factores determinantes del crédito comercial</b> .....	13
2.2.10.3	<b>Características del crédito comercial</b> .....	13
2.2.10.4	<b>Ventajas del crédito comercial</b> .....	14
2.2.10.5	<b>Desventajas de crédito comercial</b> .....	15
2.2.10.6	<b>Gestión del crédito comercial</b> .....	16
2.2.10.7	<b>Proceso de gestión de créditos</b> .....	16
2.3	<b>Riesgo</b> .....	17
2.3.1.1	<b>Riesgo Crediticio</b> .....	17
2.3.1.2	<b>Herramientas para hacer frente el riesgo de crédito</b> .....	17
2.3.2	<b>Sujetos del crédito</b> .....	18
2.3.3	<b>Composición de los créditos</b> .....	18
2.3.4	<b>Tipos de créditos</b> .....	18
2.3.5	<b>Las 5 C del crédito</b> .....	19
2.3.6	<b>Políticas de créditos</b> .....	20
2.3.6.1	<b>Principios básicos de la política crediticia</b> .....	20
2.3.7	<b>Cartera vencida</b> .....	21
2.3.8	<b>Proceso de seguimiento y control de la cartera</b> .....	21

2.3.9	<i>Los procedimientos externos para afianzar el riesgo de clientes</i> .....	22
2.4	<i>Cobranza</i> .....	22
2.4.1	<i>Objetivos de la cobranza</i> .....	23
2.4.2	<i>Importancia de la cobranza</i> .....	23
2.4.3	<i>Mecánica de cobranza</i> .....	24
2.4.4	<i>Políticas de cobranza</i> .....	24
2.4.5	<i>Técnicas de cobranza</i> .....	25
2.4.6	<i>Gestión de cobranza</i> .....	26
2.4.7	<i>Etapas de la gestión de cobranza</i> .....	26
2.4.8	<i>Elementos de la gestión de cobranza</i> .....	27
2.4.9	<i>Indicadores de gestión de cobranzas</i> .....	28
2.4.10	<i>Liquidez</i> .....	30
2.4.11	<i>Solvencia</i> .....	30
2.4.12	<i>El riesgo de Crédito y la Liquidez</i> .....	30
2.5	<b>Idea a defender</b> .....	31
 <b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO</b> .....		32
3.1	<b>Modalidad de la investigación</b> .....	32
3.1.1	<i>Cuantitativa</i> .....	32
3.1.2	<i>Cualitativa</i> .....	32
3.2	<b>Tipos de investigación</b> .....	32
3.2.1	<i>Investigación documental</i> .....	32
3.2.2	<i>Investigación de campo o directa</i> .....	32
3.3	<b>Población y muestra</b> .....	32
3.4	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	33
3.4.1	<i>Métodos</i> .....	33
3.4.1.1	<i>Deductivo</i> .....	33
3.4.1.2	<i>Inductivo</i> .....	33

<b>3.5</b>	<b>Técnicas de investigación</b> .....	33
3.5.1	<i>Observación</i> .....	33
3.5.2	<i>Guía de entrevista</i> .....	33
<b>3.6</b>	<b>Instrumentos de investigación</b> .....	33
3.6.1	<i>Cuestionario</i> .....	33
<b>3.7</b>	<b>Resultados</b> .....	34
<b>3.8</b>	<b>Verificación de idea a defender</b> .....	46
 <b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS</b> .....		48
<b>4.1</b>	<b>Introducción</b> .....	48
<b>4.2</b>	<b>Objetivos de la propuesta</b> .....	49
4.2.1	<i>Objetivo general</i> .....	49
4.2.2	<i>Objetivos específicos</i> .....	49
4.2.3	<i>Evaluación a la gestión de la cartera vencida de almacenes Jácome</i> .....	50
4.2.3.1	<i>Contenido de la propuesta</i> .....	50
4.2.3.2	<i>FASE I: Conocimiento preliminar</i> .....	52
4.2.3.2.1	<i>Diagnóstico Situacional del área de crédito y cobranza</i> .....	52
4.2.3.3	<i>Fase II: Ejecución</i> .....	77
4.2.3.3.1	<i>Aplicación de cuestionario de control interno</i> .....	77
4.2.3.4	<i>Verificación de cumplimiento de políticas de crédito</i> .....	88
4.2.3.5	<i>Verificación de cumplimiento de requisitos para concesión de crédito</i> .....	89
4.2.3.6	<i>Verificación de cumplimiento de políticas de cobranza</i> .....	90
4.2.3.7	<i>Indicadores de gestión de cartera vencida</i> .....	91
4.2.3.8	<i>Fase III: Presentación de Resultados</i> .....	93
 <b>CONCLUSIONES</b> .....		102
<b>RECOMENDACIONES</b> .....		103
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		
<b>ANEXOS</b>		

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-3:</b>	Registro de los saldos Cuentas por Cobrar.....	34
<b>Tabla 2-3:</b>	Políticas para Recuperación de la Cartera .....	35
<b>Tabla 3-3:</b>	Proceso de Otorgación de Crédito .....	36
<b>Tabla 4-3:</b>	Capacitaciones al personal sobre concesión y recuperación de cartera .....	37
<b>Tabla 5-3:</b>	Procedimientos - políticas de concesión y recuperación de cartera eficientes .	38
<b>Tabla 6-3:</b>	Actualización de procedimientos de recuperación de cartera.....	39
<b>Tabla 7-3:</b>	Existencia de Morosidad en Almacenes JÁCOME .....	40
<b>Tabla 8-3:</b>	Problemas de liquidez para solventar actividades con proveedores .....	41
<b>Tabla 9-3:</b>	Indicadores para evaluar gestión de cartera de Almacenes JÁCOME .....	42
<b>Tabla 10-3:</b>	Evaluación de la gestión de cartera y su incidencia en la liquidez .....	43
<b>Tabla 11-3:</b>	Resumen de la encuesta.....	47
<b>Tabla 1-4:</b>	Proceso de venta a crédito .....	52
<b>Tabla 2-4:</b>	Proceso de recuperación de cartera vencida .....	54
<b>Tabla 3-4:</b>	Evolución de Ventas.....	58
<b>Tabla 4-4:</b>	Ventas a crédito .....	58
<b>Tabla 5-4:</b>	Saldo cuentas por cobrar al 31 de diciembre de 2017 .....	59
<b>Tabla 6-4:</b>	Valores recuperados en al año 2018 correspondientes al año 2017 .....	60
<b>Tabla 7-4:</b>	Saldo de Cuentas por cobrar del año 2018 .....	60
<b>Tabla 8-4:</b>	Composición de recuperación de cartera.....	61
<b>Tabla 9-4:</b>	Antigüedad de cartera 2018.....	62
<b>Tabla 10-4:</b>	Cartera vencida año 2018 .....	63
<b>Tabla 11-4:</b>	Análisis saldos de cuentas por cobrar según Estado de Situación Financiera ..	64
<b>Tabla 12-4:</b>	Análisis de saldos de cuentas por cobrar según investigación .....	64
<b>Tabla 13-4:</b>	Comparación de saldos de cuentas por cobrar.....	65
<b>Tabla 14-4:</b>	Cálculo de provisión de cuentas incobrables.....	66
<b>Tabla 15-4:</b>	Cálculo de provisión de cuentas incobrables.....	66

<b>Tabla 16-4:</b>	Morosidad de Almacenes Jácome.....	67
<b>Tabla 17-4:</b>	Debilidades del área de crédito y cobranza .....	70
<b>Tabla 18-4:</b>	Check List de análisis interno.....	71
<b>Tabla 19-4:</b>	Matriz FODA departamento área y cobranza.....	72
<b>Tabla 20-4:</b>	Matriz de evaluación de medios internos .....	73
<b>Tabla 21-4:</b>	Matriz de evaluación de medios externos.....	74
<b>Tabla 22-4:</b>	Perfil Estratégico Interno.....	75
<b>Tabla 23-4:</b>	Perfil estratégico externo.....	76
<b>Tabla 24-4:</b>	Nivel Confianza- Riesgo .....	78
<b>Tabla 25-4:</b>	Nivel Confianza- Riesgo .....	80
<b>Tabla 26-4:</b>	Nivel Confianza-Riesgo .....	81
<b>Tabla 27-4:</b>	Nivel Confianza-Riesgo .....	83
<b>Tabla 28-4:</b>	Nivel Confianza-Riesgo .....	85
<b>Tabla 29-4:</b>	Resultados por Componente.....	86

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-3:</b>	Registro de los saldos de las Cuentas por Cobrar.....	34
<b>Gráfico 2-3:</b>	Políticas para Recuperación de la Cartera .....	35
<b>Gráfico 3-3:</b>	Proceso de Otorgación de Crédito.....	36
<b>Gráfico 4-3:</b>	Capacitaciones al personal sobre concesión y recuperación de cartera.....	37
<b>Gráfico 5-3:</b>	Procedimientos- políticas de concesión y recuperación de cartera .....	38
<b>Gráfico 6-3:</b>	Políticas de recuperación de cartera son eficientes .....	39
<b>Gráfico 7-3:</b>	Existencia de Morosidad en Almacenes JÁCOME.....	40
<b>Gráfico 8-3:</b>	Problemas de liquidez para solventar actividades con proveedores .....	41
<b>Gráfico 9-3:</b>	Indicadores para evaluar gestión de cartera de Almacenes JÁCOME .....	42
<b>Gráfico 10-3:</b>	Evaluación de la gestión de cartera y su incidencia en la liquidez.....	43
<b>Gráfico 1-4:</b>	Flujograma de proceso de venta a crédito .....	53
<b>Gráfico 2-4:</b>	Flujograma proceso de recuperación de cartera vencida.....	57
<b>Gráfico 3-4:</b>	Composición de ventas año 2017 .....	58
<b>Gráfico 4-4:</b>	Composición de saldo clientes .....	62
<b>Gráfico 5-4:</b>	Cartera vencida.....	63
<b>Gráfico 6-4:</b>	Cálculo de provisión cuentas incobrables .....	66
<b>Gráfico 7-4:</b>	Esquema de problematización y puntos críticos.....	68
<b>Gráfico 8-4:</b>	Ambiente de Control .....	78
<b>Gráfico 9-4:</b>	Evaluación del Riesgo y Respuesta al Riesgo .....	80
<b>Gráfico 10-4:</b>	Actividades de Control .....	82
<b>Gráfico 11-4:</b>	Información y Comunicación.....	84
<b>Gráfico 12-4:</b>	Seguimiento.....	86
<b>Gráfico 13-4:</b>	Promedio General Confianza-Riesgo .....	87

## ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo A:** Entrevista al gerente
- Anexo B:** Encuesta dirigida al personal de cobranzas
- Anexo C:** Estado situación financiera 2018
- Anexo D:** Estado de pérdidas y ganancias 2018
- Anexo E:** Estado de Situación financiera 2017
- Anexo F:** Ventas a crédito 2017
- Anexo G:** Ventas a crédito 2018
- Anexo H:** Recuperación de cartera saldos 2017
- Anexo I:** Recuperación de cartera saldos 2018

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación tuvo como principal objetivo evaluar la gestión de la cartera vencida de almacenes JÁCOME, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2018; para el mejoramiento de los procesos de recuperación de cartera vencida y una adecuada toma de decisiones respecto a la liquidez de la empresa. Para esta evaluación en primer lugar se obtuvo un conocimiento preliminar de la entidad, que se la llevó a cabo a través de una entrevista aplicada al personal que labora dentro del área de crédito y cobranza para conocer información previa de los procesos de esta dependencia, luego se realizó la evaluación de la gestión de la cartera vencida durante el periodo 2018. En esta fase se dio a conocer cuál es el nivel de confianza y riesgo a partir del análisis del control interno de estos procesos. También se analizó el cumplimiento de políticas por parte del personal y se aplicó indicadores de gestión de cartera. A través de esta metodología se verificó que el nivel de eficiencia y eficacia en la gestión de la cartera vencida es inadecuado, pues existen procesos desconocidos, un nivel de riesgo moderado tendiente a incrementarse y un crecimiento acelerado de la cuenta clientes que impiden un desempeño adecuado dentro del área de crédito y cobranza. Por ello se recomienda evaluar periódicamente el control interno del área de crédito y cobranza para conocer el nivel de riesgo y confianza de sus actividades y poder elaborar un Plan de Mejoras para las actividades que no estén realizándose de forma eficiente y eficaz.

**Palabras Clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <EVALUACIÓN>, <GESTIÓN>, <CARTERA VENCIDA>, <MOROSIDAD>, <RIOBAMBA (CANTÓN)>



## ABSTRACT

The main objective of this degree work was to evaluate the management of the past-due portfolio at the JÁCOME warehouse, Riobamba canton, Chimborazo province, 2018 period; for improvement activities of the recovery processes at past-due loans and an appropriate guide for decision making about company's liquidity. For this evaluation, firstly, a preliminary knowledge of the entity was obtained, which was carried out through an interview applied to the personnel working within the credit and collection area to know prior information on the processes of this unit, then the evaluation of the management of the overdue portfolio was carried out during the 2018 period. In this phase, the level of confidence and risk was announced based on the analysis of the internal control of these processes. Policy compliance by staff was also analyzed and portfolio management indicators were applied. Through this methodology, it was verified that the level of efficiency and effectiveness in the management of the overdue portfolio is inadequate since there are unknown processes, a moderate level of risk tending to increase and an accelerated growth of the client account that prevents adequate performance within the area of credit and collection. Therefore, it is recommended to periodically evaluate the internal control of the credit and collection area to know the level of risk and confidence of its activities and to be able to develop an Improvement Plan for activities that are not being carried out efficiently and effectively.

**Keywords:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <EVALUATION>, <MANAGEMENT>, <EXPIRED PORTFOLIO>, <MOROSITY>, <RIOBAMBA CANTON>



## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se realizó en Almacenes Jácome de la ciudad de Riobamba, que es una que comercializa productos de línea blanca y café, constituida legalmente a través de su representante. En esta institución se ha observado de primera mano la existencia de problemas relacionados a la morosidad y cartera vencida dentro de los almacenes, es por ello que se ha propuesto ese tema de investigación que se lo ha dividido en cuatro capítulos detallados de la siguiente manera:

Capítulo I se determina los problemas que vienen caracterizando en el desarrollo de sus actividades diarias por lo cual es necesario la evaluación de la gestión de cartera vencida, que permita identificar las debilidades de estos procesos.

En el capítulo II se desarrolla el marco teórico que tenga todo lo relacionado con la gestión de cartera vencida en una cooperativa de ahorro y crédito, para comprender la importancia de la ejecución del trabajo de titulación.

En el capítulo III consiste en el desarrollo de la metodología a utilizar en la ejecución del trabajo de investigación, por lo tanto, se utilizó el método inductivo – deductivo, en cuanto a las técnicas están los cuestionarios y entrevista aplicados a los grupos de interés de la entidad.

En cuanto al capítulo IV se desarrolla la propuesta de evaluación de gestión de cartera vencida a través de varias fases en Almacenes Jácome de la ciudad de Riobamba.

## CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento del problema

Almacenes “Jácome”, fue creado el 10 de agosto de 1991, con la actividad comercial en un local cerrado y bajo la administración de su propietario señor Víctor Humberto Jácome Agama, ubicándose en las calles Orozco y Juan de Velasco; con el objetivo de comercializar exclusivamente productos de línea en diferentes modelos con servicio de puerta a puerta con la ayuda de 5 vendedores.

Con el objetivo de realizar un primer acercamiento a la problemática que tiene almacenes JÁCOME utilizando la técnica de la observación se pudo identificar los siguientes problemas:

- El personal de crédito y cobranza desconoce los procedimientos y políticas para la concesión de créditos.
- Los clientes no cancelan a tiempo sus créditos otorgados en sus compras.
- La empresa presenta problemas de liquidez para solventar las diferentes actividades con sus proveedores.
- Falta de actualización de los procesos para la recuperación de cartera
- Inexistencia de indicadores que permitan evaluar la gestión de la cartera de crédito vencida de almacenes JÁCOME.

#### 1.1.1 Formulación del problema

¿Cómo la evaluación a la gestión de la cartera vencida de almacenes JÁCOME, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2018; influye en el mejoramiento de los procesos de recuperación de cartera vencida y una adecuada toma de decisiones respecto a la liquidez de la empresa?

#### 1.1.2 Delimitación el problema

**Objeto de Estudio:** Análisis y/o evaluación a la gestión cartera de crédito vencida y su incidencia en la liquidez.

**Campo:** Procesos de gestión

**Área:** Administrativa

**Aspectos:** Análisis y/o evaluación de los modelos del control interno, Aplicación de la gestión de riesgos. Evaluación de riesgos.

**Espacio:** Almacenes JÁCOME

**Límite Espacial:** Provincia de Chimborazo, Ciudad de Riobamba,

**Límite Temporal:** Periodo 2018

## **1.2 Justificación**

### ***1.2.1 Justificación teórica***

La realización del presente trabajo justificó la parte teórica al buscar fundamentos a través de la recopilación de información de varios autores en libros, revistas, artículos científicos y páginas cibernéticas lo más actualizadas posibles sobre los temas de evaluación de gestión y recuperación de cartera.

### ***1.2.2 Justificación metodológica***

El presente trabajo de titulación justificó la parte metodológica ya que se utilizó métodos, técnicas e instrumentos de investigación para recopilar y analizar la información que conlleven a evaluar la calidad en la gestión del crédito y el riesgo que posee la cartera vencida de Almacenes Jácome.

### ***1.2.3 Justificación académica***

Esta investigación, justificó la parte académica, al ser un requisito previo la obtención del título como Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A., en este trabajo se presentó todos los conocimientos adquiridos y se incrementaron otros para que se realice un trabajo de calidad y que cubra todas las expectativas para Almacenes Jácome al buscar la erradicación de su problemática identificada previamente.

### ***1.2.4 Justificación práctica***

La realización del presente trabajo, justificó su parte práctica porque realizó aportaciones a la empresa para que mejore la rentabilidad de la casa comercial e incluso disminuir el índice de morosidad de la entidad a través de la evaluación de la gestión de la cartera de crédito, colaborando de esta manera en forma práctica para mejorar el rendimiento de esta mediana empresa.

## **1.3 Objetivos**

### ***1.3.1 Objetivo general***

Evaluar la gestión de la cartera vencida de almacenes JÁCOME, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2018; para el mejoramiento de los procesos de recuperación de cartera vencida y una adecuada toma de decisiones respecto a la liquidez de la empresa.

### ***1.3.2 Objetivos específicos***

- Desarrollar el marco teórico conceptual sobre la evaluación de la gestión de cartera vencida a través de la recopilación de información de fuentes bibliográficas y sitios web, para la fundamentación adecuada del trabajo de investigación.
- Formular el marco metodológico mediante la aplicación de diferentes métodos, técnicas e instrumentos de investigación existentes, que permitan obtener información para el

mejoramiento de los procesos de recuperación de cartera vencida y una adecuada toma de decisiones

- Elaborar un informe que contenga el grado de eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión permanente de recaudo, recuperación y control de cartera, con el fin de garantizar que los clientes se encuentren al día en sus obligaciones y la gerencia pueda tomar decisiones adecuadas para la entidad.

## CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA

### 2.1 Antecedentes

#### 2.1.1 Antecedentes investigativos.

Para la realización del presente trabajo, se han referenciado tres trabajos de titulación de diferentes universidades del Ecuador, las cuales se encuentran en sus respectivos repositorios digitales pertenecientes a cada universidad y tienen relación con el tema de Evaluación a la gestión de la cartera vencida a almacenes JÁCOME, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2018; de esta forma se tiene que para Cuenca, E. (2017). *Análisis del proceso de cartera vencida en el negocio “Almacenes Derick” en el Periodo 2015-2016*. (Tesis de pregrado). Universidad Católica de Cuenca. Unidad Académica de Administración. Cuenca-Ecuador, menciona:

Al realizar el análisis, se pudo determinar la incidencia en la gestión financiera de la empresa “Almacenes Derick”, evidenciando un peso relativamente elevado de la cartera vencida. Además de evidenciar la falta de seguimiento a la recuperación de cartera dentro de las políticas de la empresa (p.47).

Por su parte González, S. & Vélez, J. (2016). *Gestión administrativa y su incidencia en la recuperación de la cartera vencida de Almacenes Credigam S.A., de la ciudad de Guayaquil*. (Tesis de pregrado). Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Facultad de educación. Guayaquil-Ecuador, indican que:

Se concluye que la empresa no cuenta con una Guía de Gestión de Procedimientos de Cobros para prevenir y recuperar la incobrabilidad, la misma que ha ido generando la acumulación de valores por cobrar en cuanto a la cartera vencida, como lo manifiestan directivos y empleados de la empresa, quienes en su totalidad dicen no contar con una Guía de Gestión de Cobros (p.105).

Finalmente según, Vargas, V. (2017). *La recuperación de cartera vencida y la liquidez de Comercial Liseth de la ciudad de Ambato*. (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoría. Ambato-Ecuador, señala que:

Después de efectuar un diagnóstico sobre el proceso de recuperación de cartera que aplica Comercial Liseth, se concluye que la empresa cuenta con políticas para el área crédito y cobranza y el 100% del personal tiene conocimiento de ello, previo al otorgamiento de crédito la política estipula que se debe tomar en cuenta los plazos de crédito, el sujeto de crédito y los montos, sin embargo ocasionalmente son aplicadas dichas políticas debido a que los clientes no están presentando garantías y no cumplen los pagos a tiempo (p.127).

En la recuperación de la cartera de crédito es importante la socialización de las políticas a todo el personal de la empresa ya que de esta manera es poco probable que se cometa un error en los procesos de la recuperación de la cartera de crédito.

### **2.1.2 Antecedentes históricos**

Almacenes “Jácome”, fue creado el 10 de agosto de 1991, con la actividad comercial en un local cerrado y bajo la administración de su propietario señor Víctor Humberto Jácome Agama, ubicándose en las calles Orozco y Juan de Velasco; con el objetivo de comercializar exclusivamente productos de línea en diferentes modelos con servicio de puerta a puerta con la ayuda de 5 vendedores.

En el año 1994, gracias a su gran labor emprendedora, consigue un importante cambio de las instalaciones del almacén, ubicado en las calles García Moreno y Olmedo, contando ya con la exhibición al público de sus productos.

Ya en el año 2000, cambia su ubicación a las calles Argentinos y 5 de Junio con más variedad de productos en las líneas: Blanca y Café. Alcanzando mucha acogida en el mercado. Es así como en el año 2005, gracias a una lograda evolución, abre el almacén matriz ubicado en las calles Gaspar de Villaruel y García Moreno, contando con dos establecimientos hasta la actualidad, cubriendo así todas las necesidades de sus clientes.

## **2.2 Marco teórico**

### **2.2.1 Evaluación**

Según Mora, A. (2017) sostiene que:

La evaluación se puede entender de diversas maneras, dependiendo de las necesidades, propósitos u objetivos de la institución educativa, tales como: el control y la medición, el enjuiciamiento de la validez del objetivo, la rendición de cuentas, por citar algunos propósitos. Desde esta perspectiva se puede determinar en qué situaciones educativas es pertinente realizar una valoración, una medición o la combinación de ambas concepciones. (p.2)

Igualmente, para Loreto, M. (2014) señala que :

En ocasiones, la evaluación se considera como el resultado final de un proceso, “evaluar para conocer los resultados”; Examinar para conocer el nivel de conocimientos adquiridos”. Una evaluación adquiere sentido cuando se utiliza durante todo un proceso para corregir errores; es decir detectar problemas durante cada fase del proceso (p.3)

La Evaluación, tiene que ver con la calidad de los procesos y productos, de las personas y en general de todos los aspectos de la organización.

### 2.2.2 *Proceso de evaluación*

Según Fernández, M. (2017) expone que el proceso de evaluación implica:

**Obtener información:** aplica procedimientos válidos y fiables para conseguir datos e información sistemática, rigurosa, relevante y apropiada, que fundamente la consistencia y seguridad de los resultados de la evaluación.

**Formular juicios de valor:** los datos obtenidos deben permitir fundamentar el análisis y la valoración de los hechos que se pretenden evaluar, para que se pueda formular un juicio de valor lo más adecuado posible.

**Tomar decisiones:** de acuerdo a las valoraciones emitidas sobre la información relevante disponible, se podrán tomar las decisiones más convenientes para cada caso (p. 19).

En cambio, para Riquelme, M. (2019) el proceso es el siguiente:

1. Seguir y analizar los resultados obtenidos.
2. Contrastar los resultados contra estándares de desempeño.
3. Comparar los resultados obtenidos con los planes establecidos.
4. Definir e Iniciar acciones correctivas.
5. Discurrir medios efectivos para medir la operatividad.
6. Comunicar y participar a todos acerca de los medios de medición.
7. Transferir información detallada que muestre las variaciones y comparaciones efectuadas.
8. Sugerir diversas acciones correctivas cuando fuesen necesarias (p. 28).

El proceso de evaluación permite comparar los resultados esperados con los realmente obtenidos para tomar decisiones correctivas y mejorar la eficiencia - eficacia de las operaciones de una empresa.

### 2.2.3 *Gestión administrativa*

Leal, A. (2018, p.1) sostiene que “se refiere a las formas, estrategias y mecanismos diseñados con el fin de hacer cumplir los objetivos de una empresa, por lo que es primordial tener claro lo que queremos lograr como resultado del trabajo en la compañía”, sobre el mismo tema Ramírez, A., Ramírez, R. & Calderón, E. (2017) refieren que:

La Gestión Administrativa, es la puesta en práctica de cada uno de los procesos de la Administración; éstos son: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación o interrelación y el control de actividades de la organización; en otras palabras, la toma de decisiones y acciones oportunas para el cumplimiento de los objetivos preestablecidos de la empresa y que se basan en los procesos (p.7).

La gestión administrativa es una secuencia sistemática de algunos pasos para regularizar y perfeccionar los capitales de un conjunto social con el que se desea alcanzar un resultado de mayor competencia y aptitud.

#### **2.2.4 Gestión**

Raffino, M. (2019) argumenta:

La palabra gestión proviene del latín *gestio*, y hace la referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. Para ello, uno o más individuos dirigen los proyectos laborales de otras personas para poder mejorar los resultados, que de otra manera no podrían ser obtenidos (p.1).

Por su parte Beltrán, J. (2015, p. 2) refiere que “uno de los principios fundamentales para la adecuada toma de decisiones y la calidad de las mismas es basarse en hechos y datos que nos brinden información precisa antes de la ejecución de los planes, durante y después de estos”; la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

#### **2.2.5 Control**

Por su parte Huergo, J. (2014, p.3) refiere que “la gestión implica también una concepción y una práctica respecto del poder, de la administración y la circulación del mismo y de las formas de construir consensos y hegemonías dentro de una determinada organización o institución”; mientras para Carreto, J. (2017) manifiesta que:

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por sí solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes (p.15).

El control es una parte del proceso administrativo que permite controlar que se haya cumplido las metas y los objetivos planeados bajo una gestión de la dirección de forma adecuada.

#### **2.2.6 Control interno**

Para De Prado, E. (2018, p.2) “el contar con control interno adecuado ayudará a la empresa a evitar problemas futuros y mantener bajo control los riesgos a los que se enfrenta cualquier organización en el día a día”, de forma similar Navarro, F. & Ramos, L. (2016) sostiene que:

Como control interno se conoce al contexto en el que se desenvuelven las organizaciones, como un proceso mediante el cual se asienta el estilo de gestión con el que deberán ser administradas, permiten detectar posibles inconvenientes dentro de los procesos organizacionales, convirtiéndose en una ayuda dentro de la toma de decisiones, garantizando de esta manera un adecuado cumplimiento de los objetivos inicialmente establecidos (p.245).

El control interno comprende el conjunto de procedimientos, medidas y métodos, aplicados a las empresas para verificar la situación financiera, administrativa y operacional, cumplimiento de disposiciones legales y el logro de metas, fines y objetivos.

#### *2.2.6.1 Elementos básicos del control interno*

Teniendo en cuenta a Conrado, T. (2015) da a conocer que los elementos básicos del control interno son:

- a) Un plan de organización que provea la separación apropiada de responsabilidades funcionales.
- b) Un sistema de autorización y procedimientos de registro adecuados para proveer un control razonable.
- c) Prácticas sanas de seguirse en la ejecución de los deberes y funciones de cada unidad y servidor de la organización.
- d) Idoneidad del personal, proporcional a sus responsabilidades, y
- e) Función efectiva de auditoría interna (p.27)

Así también Andicoechea, L. (2014) declara que los elementos del control interno son

- a) El desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad para complementar los controles de organización.
- b) Una clara definición de funciones y actividades de la organización, sin lagunas o áreas de responsabilidad indefinidas.
- c) Un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados de las operaciones, así como de las responsabilidades y grados de cada función y de la organización en conjunto.
- d) Un sistema de informes para la administración superior y niveles e organización, basados en datos de los registros y documentos contables, y diseñados para presentar un cuadro informativo de las operaciones, así como para exponer a la administración los factores favorables o adversos.
- e) El mecanismo dirigido en la estructura de operación, conocido como interna, con el fin de proveer un funcionamiento efectivo y la máxima protección contra fraudes.

- f) Una planificación anticipada de los elementos funcionales de la organización, mediante un sistema presupuestario, que provee un mecanismo de control de las operaciones futuras.
- g) El mantenimiento de la organización de la actividad de evaluación independiente representada por la auditoría interna, a cargo de la responsabilidad de revisar políticas, reglamentos, etc., como un servicio constructivo y de protección a la administración. (p.5)

Los elementos del control interno permiten a la dirección y resto del personal de una entidad, verificar la existencia de una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales.

### **2.2.7 Cuestionarios de evaluación del control interno**

Como lo hace notar Gonzáles, R. (2017) :

La evaluación del control interno por medio de cuestionarios está enfocada a la atención hacia el mejoramiento del control interno y del gobierno corporativo, y responde a la presión pública para un mejor manejo de los recursos público o privados en cualquier tipo de organizaciones, como consecuencia de los numerosos escándalos, crisis financiera y los fraudes presentados (p, 2).

Análogamente, la Corporación Deloitte. (2015) plantea que:

La evaluación del control interno a través de cuestionarios proporciona liderazgo intelectual a través del desarrollo de marcos generales y orientaciones sobre la gestión del riesgo, control interno, y disuasión del fraude, diseñado para mejorar el desempeño organizacional y reducir el alcance del fraude en las organizaciones (p.5).

El COSO fue creado debido al sin número de fraudes que se presentan en diversos tipos de organizaciones por ello se creó un método de evaluación para identificarlo y reducirlo.

### **2.2.8 COSO II**

A juicio de Sánchez, L. (2015) enfatiza que el COSO II es:

Un proceso continuo realizado por el personal de todos los niveles de la organización y no únicamente, por un departamento de riesgos o área similar – no es la mera conjunción de políticas, encuestas y formularios, sino que involucra gente de los distintos niveles de la organización y está diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de objetivos (p.45).

Así mismo Estupiñan, R. (2015, p.85) sostiene que:

Un proceso efectuado por la junta de directores, la administración y otro personal de la entidad, aplicando en la definición de la estrategia a través del emprendimiento, diseñado

para identificar los eventos potenciales que puedan afectar la entidad, y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito por el riesgo, para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la entidad

El control interno se utiliza para una adecuada toma de decisiones y es diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos en relación con la eficacia y la eficiencia de las operaciones.

### **2.2.9 Componentes del COSO II**

Por otra parte, para la Compañía de financiamiento Serfinansa. (2016) revela que:

El Sistema de Control Interno se encuentra conformado por los siguientes componentes:

- **Ambiente de Control:** Conjunto de factores del ambiente organizacional, que todos los funcionarios deben establecer y mantener para generar una actitud positiva y de apoyo.
- **Establecimiento de objetivos:** La empresa debe tener una meta clara que se alineen y sustenten con su visión y misión, pero siempre teniendo en cuenta que cada decisión con lleva un riesgo que debe ser previsto por la empresa.
- **Identificación de riesgos:** Es la identificación, análisis y administración de los riesgos relevantes en los que puede incurrir la empresa para el logro de sus objetivos.
- **Evaluación de riesgos:** La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos.
- **Respuesta al riesgo:** Una vez evaluado el riesgo la gerencia identifica y evalúa posibles repuestas al riesgo en relación a las necesidades dela empresa.
- **Actividades de Control:** Políticas y procedimientos que permiten obtener la seguridad de que se llevan a cabo las disposiciones emitidas para consecución de los objetivos del sistema de control interno.
- **Información y Comunicación:** Es lo que soporta la base para identificar, capturar e intercambiar información en una forma y período de tiempo que permita al personal cumplir con sus responsabilidades. La comunicación debe de fluir hacia abajo, hacia arriba y a través de la organización.
- **Monitoreo:** El control interno es un proceso permanente que debe llegar a convertirse en una actitud de todos los funcionarios, quienes deben percibirlo como un medio para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Por lo tanto debe observarse y evaluarse el funcionamiento de los diversos controles, con el fin de determinar la vigencia y la calidad del control interno y emprender las modificaciones que sean pertinentes para mantener su efectividad (pp.2-3).

De forma semejante, Sánchez, L. (2015) numera los siguientes componentes:

- **Ambiente interno:** Abarca el entorno de una empresa, influye en cómo se establecen las estrategias y los objetivos y, cómo se estructuran las actividades del negocio.
- **Establecimiento de objetivos:** Las empresas deberán establecer los objetivos a fin de que se pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución.
- **Identificación de eventos:** Está relacionado con la identificación de los eventos potenciales que de ocurrir podrían afectar a la organización, también, determina si representan oportunidades o si, podrían afectar negativamente la capacidad de la entidad para implementar la estrategia y lograr los objetivos con éxito.
- **Evaluación de riesgos:** Los riesgos deben ser analizados considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual. Para ello se deben considerar realizar autoevaluaciones, elaborar mapas de riesgo y distribuciones de severidad y probabilidad.
- **Respuesta al riesgo:** Una vez identificados los riesgos y establecido el nivel de significancia, la dirección selecciona las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.
- **Actividades de control:** Son las políticas y procedimientos que se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente.
- **Información y comunicación:** La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas las direcciones dentro de la entidad.
- **Supervisión:** La totalidad de la gestión de riesgos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez (p. 17).

Los componentes de control interno se han establecido para facilitar la evaluación de la gestión dentro de una entidad y poder identificar deficiencias en actividades específicas dentro de la entidad.

### **2.2.10 Crédito**

Según Barrientos, R. (2016, p.5) detalla que “el crédito es una forma de financiamiento utilizado por las personas naturales y las empresas, a través del cual se obtiene una cantidad determinada

de dinero con el compromiso de devolverlo en un plazo y forma establecidas”; por su parte Del Valle, E. (2008, p.7) escribe que el crédito es “la entrega de un valor actual, sea dinero, mercancía o servicio, sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente esperando en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado”; el crédito es un movimiento bancario donde un individuo facilita una acordada cantidad de dinero o mercancía a otro individuo en donde este último pacta un acuerdo para reembolsar el total requerido dentro del plazo establecido.

#### *2.2.10.1 Crédito comercial*

La sociedad Eco finanzas. (2015, p.12) menciona que un crédito comercial es “la entrega de bienes o servicios a una persona o empresa, cuyo pago se realiza con posterioridad en un plazo previamente convenido”, por otra parte Hernández, P. & Hernando, I. (2016, p.5) señala “tanto el crédito que se conceden las empresas no financieras entre sí como el que conceden estas a las familias representan un canal de financiación básico al margen de los tradicionales circuitos intermediados”; un crédito comercial es una promesa de pago por parte de los clientes de una entidad comercial que adquieren bienes o servicios, para luego de un tiempo determinado se proceda a pagar.

#### *2.2.10.2 Factores determinantes del crédito comercial*

Desde el punto de vista de Hernández, P. & Hernando, I. (2016, p.7) los factores determinantes del crédito comercial son “a) ventajas competitivas sobre los intermediarios financieros, b) reducción de los costes de transacción, c) mecanismo de comercialización”; en cambio para Rocca, E. (2017, p.20) los factores del crédito son “a) personalidad y experiencia del solicitante, b) características del producto o servicio del mercado, c) estrategia y organización de la empresa y, d) criterios relacionados con la información contable”; los factores que determinan la concesión en un crédito comercial son la evaluación de la solvencia y liquidez de una persona para asegurar que se pueda cancelar el valor del crédito concedido.

#### *2.2.10.3 Características del crédito comercial*

Según Molina, S. (2015) las características del crédito comercial son:

El crédito a clientes debe ser conocido (información suficiente sobre los clientes y su situación), asumido (decisión objetiva después del estudio del cliente) y controlado (gestión de cobro y seguimiento de la situación de los clientes). Si carece de una de estas tres características, podemos tener una situación delicada en el medio plazo en la empresa (p.44)

También Cantalapiedra, M. (2011) las características del crédito comercial son:

- Aparece con la compra de mercancías, por regla general, realizadas de forma.

- Es relativamente fácil de obtener. Se logra de forma automática, sin que sea necesaria una compleja negociación regular a los proveedores de la empresa.
- Es una financiación a corto plazo, por lo que a principio no debería ser utilizada.
- Es posible demorar los pagos sin que surjan los problemas que antes aparecían en otras formas de financiación (p.21).

El crédito comercial es más flexible que los créditos otorgados por las instituciones financieras a los usuarios, pero también genera desventajas para el local comercial.

#### *2.2.10.4 Ventajas del crédito comercial*

Según Corvo, T. (2015) existen algunas ventajas de este tipo de crédito como se mencionan a continuación:

- Los créditos comerciales están diseñados para satisfacer las necesidades de capital de trabajo a corto plazo. Sirven para financiar necesidades estacionales durante los períodos de mayor actividad comercial.
- Un crédito comercial también ayuda a cubrir gastos operativos que se deben pagar a corto plazo. Igualmente, para aprovechar descuentos ofrecidos por proveedores. Todo esto sin tener que pasar cada vez por el proceso de solicitud de préstamo.
- El crédito comercial probablemente sea el único acuerdo de préstamo que toda empresa debería tener permanentemente con su negocio. Tener un crédito comercial protege al negocio de emergencias o de un flujo de efectivo estancado.
- Un crédito comercial ayuda si no se está seguro de cuánto crédito se necesita para cumplir con los requerimientos comerciales. Así, la idea de flexibilidad resulta muy atractiva, que es su beneficio real.
- A diferencia de otros tipos de préstamos comerciales, los créditos comerciales tienden a tener tasas de interés más bajas. Esto es debido a que se consideran de bajo riesgo.
- Con los programas de pago flexibles disponibles, los pagos mensuales se pueden pagar tanto o tan poco como se requiera. Esto dependerá del acuerdo previamente realizado (p.14)

También Herrera, K. (2018) escribe que las ventajas son:

- Muchas opciones para distintos perfiles y necesidades: Una de las más grandes ventajas hoy en día en cuanto a crédito se trata es que puedes encontrar una gran cantidad de alternativas. Existen créditos para gente con o sin historial crediticio, para diferentes rangos de ingresos (la creencia de que solo la gente humilde recurre a créditos es super falsa, cabe destacar) e incluso hay alternativas que no necesitan que acudas físicamente

a una sucursal, sino que pueden tramitar desde la comodidad de tu casa a través de internet.

- **Liquidez de forma casi instantánea:** Puedes lograr un objetivo de forma mucho más rápida a que si tuvieras que esperar para ahorrar esa cantidad por tu cuenta. Un beneficio muy importante de los créditos es que es una herramienta esencial para poder acceder a bienes servicios de que de otra forma estarían fuera de nuestro alcance.
- **Construye historial crediticio:** Por último, aunque no menos importante, adquirir un crédito puede ayudarte a construir un buen historial financiero y así tener la oportunidad de acceder a mejores oportunidades a largo plazo (p. 12).

La principal ventaja de otorgar un crédito en la venta comercial es que es una oportunidad rápida de financiamiento y que se puede recuperar en el corto plazo.

#### *2.2.10.5 Desventajas de crédito comercial*

Existen también desventajas en este tipo de crédito, así lo indica Corvo, T. (2015) quien escribe que las desventajas son:

- El riesgo principal del crédito comercial es que el local se reserva el derecho de reducir el límite de crédito. Esto causará graves problemas si se está contando con cierto monto cuando sea necesario.
- Algunos locales incluso incluyen una cláusula que les da derecho a cancelar la línea de crédito si consideran que el negocio está en peligro. Los límites de la línea de crédito comercial para prestar suelen ser mucho más pequeños que un préstamo a plazo.
- Con las líneas de crédito comerciales se puede pedir prestado más de lo que el negocio requiere o puede pagar. Sin embargo, solo porque esté aprobado hasta un cierto límite, no significa que se deba usar todo.
- Hay que pensarlo dos veces antes de solicitar un crédito comercial mayor a lo que realmente se necesita. Al hacer esto, puede crearse rápidamente una gran deuda y poner al negocio en apuros financieros (p.15).

En el mismo contexto, Herrera K. (2018) manifiesta:

- **Intereses:** En primera posición tenemos que mencionar los intereses. En el caso de los créditos esto se traduce en las comisiones y los intereses que pagarás durante la vida del crédito. Nada es gratis en esta vida, y que te presten dinero (sin importar si es una cantidad pequeña o grande) no es la excepción.
- **Avales y Garantías:** Otra posible desventaja de los préstamos es que en muchos casos es necesario contar con un aval o garantía para que te puedan prestar. Obviamente esto dependerá de tu situación en particular y del tipo de crédito que solicites, y aunque los

requisitos pueden ser engorrosos y los trámites tardados, no todo son malas experiencias.

- **Es gastar dinero que aún no tienes:** Si no tenemos un buen manejo de nuestras finanzas personales, pedir un préstamo se puede convertir en una maldición en lugar de una bendición cuando llega la hora de empezar a pagar. Al pedir dinero prestado estás comprometiendo ingresos futuros, lo que puede ser motivo de incertidumbre o incluso estrés. Además, la poca disciplina puede desembocar en excesos haciendo que la cantidad que pagues al finalizar el plazo de tu crédito sea excesivamente mayor a lo que te prestaron originalmente. Aunque esto es una desventaja y un riesgo latente, la buena noticia es que puedes evitar problemas si te comprometes y haces un uso responsable de tu crédito (p.15).

Así como existen ventajas también hay desventajas como la falta de liquidez que provoca debido a que es un dinero pendiente de cobro.

#### *2.2.10.6 Gestión del crédito comercial*

García, D. (2018) señala:

La optimización de la Gestión de Riesgos de crédito comercial pasa por la utilización de Data Science, permitiendo el acceso de cualquier compañía industrial y comercial. El uso de esta tecnología contribuye a reducir los períodos de cobro e impagos, maximizar las ventas y ganar eficiencia en la gestión del Risk Management (p.47).

Por su parte Brachfield, P. (2012) manifiesta:

Todas las empresas deben ser conscientes de la importancia de la inversión realizada en las partidas de clientes del realizable, y no sólo las grandes empresas deben tener mecanismos para gestionar adecuadamente los créditos a clientes, sino que también las pymes deben adoptar la función de prevenir y gestionar los riesgos de impagos (p.22).

La gestión del crédito no sólo se debe realizar cuando la crisis golpea a las empresas o en épocas de recesión económica sino periódicamente.

#### *2.2.10.7 Proceso de gestión de créditos*

Para Cortés, D. & Burgos, J. (2016) indica que:

En todas las operaciones crediticias el riesgo es un punto crítico de interés para la alta dirección debido a su relación directa con la incobrabilidad. La morosidad en una empresa puede ser minimizada con una gestión de cartera de crédito orientada a medir el riesgo crediticio en base a datos obtenidos en el historial de cada cliente (p.6).

Así también se señala que el proceso de cobro implica varios pasos como son a) cobro oportuno, b) condición del deudor, y c) riesgo crediticio (Ibidem Cortés, D. & Burgos, J., 2016, p.7); el proceso de gestión de créditos se relaciona con la concesión de los créditos con el proceso de cobranza para garantizar la conversión de los valores adeudados en efectivo.

### **2.3 Riesgo**

Para Pérez, S., Cruz, D., & Piedra, V. (2015, p.97) indica que “el riesgo se puede entender que es un resultado incierto que proviene de una decisión, acción o tarea.”, así también Chávez, S. (2018, p.40) define el riesgo como “la estimación de costos debido a las pérdidas esperadas por la ocurrencia de un fenómeno natural o inducido por el hombre”; el riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un hecho que afecta negativamente a una institución.

#### *2.3.1.1 Riesgo Crediticio*

Como asegura Cortés, D. & Burgos, J. (2016, p.5) riesgo crediticio “es la incertidumbre de efectuar los cobros en los periodos de tiempos establecidos provenientes por los créditos otorgados a los clientes, el incumplimiento de la deuda puede ser tanto parcial como el total” y según Vásconez, G. (2010, p.6) el riesgo crediticio es “el riesgo que la contraparte de una transacción no cumpla de acuerdo a los términos y condiciones del contrato, causando por lo tanto una pérdida al beneficiario del mismo”.

Es una insolvencia o default, es el riesgo de una pérdida económica como consecuencia de que una de las partes contratantes deje de cumplir con sus obligaciones y en la otra parte una pérdida financiera.

#### *2.3.1.2 Herramientas para hacer frente el riesgo de crédito*

Para Claver, E. (2018, p.12) existen algunas herramientas que nos permiten prevenir, mitigar o eliminar el riesgo de crédito que son: a) dirigir y monitorizar el cumplimiento del protocolo interno de créditos y cobros, b) reducir los tiempos de cobros, c) prevenir los riesgos de impago, d) planificar la gestión de cobros; así también Cortés, D. & Burgos, J. (2016) señala que:

Existe una herramienta financiera conocida como Indicadores de Liquidez los cuales permiten establecer la capacidad de pago de la empresa a corto plazo, la incidencia que tiene la Cartera de Crédito en estos rubros es de suma importancia ya que son valores que están pendientes de cobro y tienen un porcentaje de incobrabilidad (p.11).

Estas herramientas deben ser tomadas en cuenta para minimizar el impacto de la cartera vencida en las finanzas de una entidad comercial, con la finalidad de que se asegure la rentabilidad, liquidez y solvencia de la misma.

### **2.3.2 Sujetos del crédito**

Para Corvo, T. (2015, p.35) destaca que “el crédito no es solo el intercambio de un valor por la promesa de un pago futuro, es también la herramienta para incrementar las ventas y hacer más eficiente su relación con los clientes”; por otra parte Morales, G. (2014, p.2) indica que un sujeto de crédito es una “empresa o persona natural que luego del análisis por parte de la institución financiera es calificado para entregarle un crédito” los sujetos del crédito se les otorga a las personas naturales o jurídicas con los requisitos con el propósito de poder ser evaluado o evaluada para ser favorecido por este otorgamiento.

### **2.3.3 Composición de los créditos**

Un crédito según Tuquinga, R. (2015, p.18), está compuesto por “solicitante del crédito (clientes deudores), otorgante del crédito (acreedores), documentos a cobrar (facturas, letras, pagarés; etc.), deudores morosos, garantías reales o prendarias, tasa de interés pactada, plazos y modalidad de pago, mientras tanto para la Asociación bancaria (ASOBANCARIA), (2019, p. 12) los componentes de los créditos son “prestamista o acreedor, prestatario o deudor, plazo, tasa de interés, intereses corrientes, intereses de mora, otros costos asociados, codeudor”; estos elementos del crédito, son importantes para el análisis y la evaluación crediticia, dentro de una entidad, ya que gracias a ellos se puede identificar las responsabilidades en cada uno de los procesos para el otorgamiento y cobranza de los créditos.

### **2.3.4 Tipos de créditos**

Según Tuquinga, R. (2015), existen diferentes tipos de crédito y cada uno de ellos tiene opciones de pago diferentes:

- **Crédito para compras a plazos** (por ejemplo, crédito para vivienda o para automóviles). Con el crédito a plazos se firma un contrato para reembolsar una cantidad fija del préstamo en pagos iguales durante un período de tiempo.
- **Crédito rotativo** (por ejemplo, las tarjetas de crédito bancario o las tarjetas de crédito de grandes almacenes). El crédito rotativo le da la opción de pagar la totalidad de su deuda o de realizar pagos mínimos cada mes. A medida que paga, vuelve a estar disponible para volver a solicitar un nuevo préstamo.
- **Cuentas abiertas a 30 días** (por ejemplo, tarjetas de viaje y entretenimiento). Estas cuentas se deben pagar en su totalidad cada mes (p.21).

En cambio, para Vera, M. (2015, p.36) “en función al plazo para la devolución de los mismos, y tendríamos crédito a corto y medio plazo y el crédito a largo plazo”; los tipos de crédito se puede evidenciar que existen diferentes opciones de pagos de las cuales podemos aplicar a nuestra empresa.

### 2.3.5 Las 5 C del crédito

Según Huérfano, E. (2016) se indican las siguientes condiciones:

**1- Condiciones económicas:** Se refiere al entorno económico que priva en el momento en que el local comercial otorga un crédito.

El negocio toma la decisión de otorgar un crédito, considerando las condiciones económicas que prevalecen en el país o región en términos generales, geográficos, industriales y de mercado.

**2- Capacidad de pago:** Es muy importante para el negocio y el cliente, ya que se debe demostrar, regularmente con comprobantes, de nómina de la empresa o negocio en el que labore, que se tienen los suficientes recursos para pagar a tiempo el crédito.

**3- Capital:** Con este concepto se hace referencia al dinero o a los bienes que posee el deudor, de los cuales puede disponer para cubrir su compromiso en caso de quedarse sin empleo u otra forma de ingresos.

Posiblemente en la solicitud del crédito, le pregunten si posee un automóvil o una vivienda propia. Esto no significa que queden como garantía del crédito.

**4- Colateral (garantía):** Se detalla que en ciertos tipos de créditos se pide que queden como garantía prendaria bienes o valores mientras se liquida el crédito, es decir, los bienes o fianzas que avalan el monto del crédito. En este caso es cuando se habla del colateral.

**5- Carácter:** El carácter del cliente se refiere a la solvencia moral de la persona, es decir, a la trayectoria de buen pagador de sus deudas (p.4).

De otra manera Fargo, W. (2016) señala:

**1. Historial de crédito:** Cada agencia de información crediticia comercial evalúa las puntuaciones de manera diferente, pero su historial de crédito les ofrece a los prestamistas un barómetro de su bienestar y sus comportamientos financieros. Los prestamistas desean asegurarse de que usted tenga un historial de crédito comercial y personal sólidos antes de aprobarle el crédito. Si tiene un historial de pagos puntuales de sus préstamos y de no pedir prestado más dinero del que puede pagar, lo más probable es que los prestamistas le consideren un prestatario responsable.

**2. Capacidad:** La capacidad de su empresa para pagar el préstamo es otro factor importante que los prestamistas tienen en cuenta. Los prestamistas desearán verificar que su empresa tiene un flujo de efectivo positivo y genera una ganancia constante. También desearán saber cómo usted piensa pagar su préstamo. Prepare los registros de sus ingresos verificables.

**3. Capital:** El dinero que usted invierte en su empresa también influye en las decisiones de crédito de los prestamistas. Si invierte una gran cantidad de su propio dinero en su empresa, esto demuestra que toma con mucha seriedad su compañía y que es probable que trabaje

arduamente para proteger su dinero y el de sus prestamistas. Los prestamistas también desearán verificar que usted cuenta con más activos que pasivos y tiene la capacidad de convertir rápidamente sus activos en efectivo de ser necesario.

**4. Condiciones:** Determinadas condiciones más allá de su historial financiero podrían contribuir a su capacidad para obtener un crédito. Por ejemplo, si se prevé que una recesión afecte su industria, los prestamistas podrían ser cautelosos respecto de aprobarle un crédito. Sin embargo, si usted puede mostrar a los posibles prestamistas un plan de negocios detallado y la manera en que un préstamo puede ayudar al crecimiento de su compañía, esto podría ayudar a influir en la decisión de los prestamistas.

**5. Colateral:** Para garantizar el pago del préstamo, los prestamistas podrían exigirle que proporcione un colateral. Si no puede pagar el préstamo, por la razón que sea, los prestamistas pueden recuperar el préstamo mediante la liquidación de los activos que garantizan su préstamo. Entre los ejemplos de colateral se pueden incluir bienes raíces, inventario y equipos. Contar con un colateral podría ayudarle a obtener la aprobación para un financiamiento más rápido, un préstamo con un monto mayor o una tasa de interés más baja que aquella que obtendría con un préstamo sin garantía (p. 18)

Las 5 C del crédito son varias condiciones que los empresarios deben tomar en cuenta al momento de otorgar una venta a crédito a un cliente con la finalidad de garantizar el pago oportuno de la deuda a futuro.

#### **2.3.6 Políticas de créditos.**

Corvo, T. (2015) menciona que:

Las políticas de crédito son los lineamientos técnicos de los que dispone el gerente financiero de una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente. Dicha política implica la determinación de la selección de crédito, las normas de crédito y las condiciones de crédito (p. 38).

De igual forma Nicho, M. (2015) indica que:

Los diferentes procedimientos de cobro que aplique una empresa están determinados por su política general de cobranza. Cuando se realiza una venta a crédito, concediendo un plazo razonable para su pago, es con la esperanza de que el cliente pague sus cuentas en los términos convenidos para asegurar así el margen de beneficio previsto en la operación (p.6).

Las políticas de crédito son importantes para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa.

##### **2.3.6.1 Principios básicos de la política crediticia.**

Garzón, M. (2018) sobre los principios básicos de la política crediticia:

El tipo de cliente debe corresponder al mercado objetivo definido por la institución ya que la evaluación y administración es completamente distinta. El mercado objetivo debe al menos definir el tipo de clientes con los cuales va a operar, el riesgo que está dispuesto a aceptar, la rentabilidad mínima con que se trabajará, el control y seguimiento que se tendrán. Salvo excepciones no debe otorgarse crédito a empresas sin fines de lucro, como cooperativas, clubes, etc. (p.75).

Por otra parte, Park, C. (2017, p.8) indica que los principios básicos de la política crediticia son “mercado objetivo, políticas generales, tipos de créditos, análisis de créditos, operatoria del crédito y las cuatro S en la evaluación del crédito”; el otorgamiento de créditos hace que una empresa aumente sus ventas, porque los consumidores se animan a comprar si la manera de pagar es en abonos o en pagos pequeños durante un periodo de tiempo razonablemente largo.

### **2.3.7 Cartera vencida**

Según Velategui, E. & Sánchez, C. (2017) refiere que:

Gestionar de forma más eficiente los recursos para atacar cada uno de los casos de la mejor manera posible y brindar soporte a las actividades llevadas a cabo a lo largo del proceso alcanzado un control sobre cada uno de los clientes deudores. Esto permitirá respaldar las decisiones tomadas durante el proceso para obtener el resultado esperado que es la recuperación de la cartera (p.6).

Así mismo Jaramillo, O. (2018, p 2) menciona “los socios se habían visto afectados por la falta de pago y mora alcanzada en las obligaciones financieras pactadas, en la mayoría de los casos por una crisis laboral, una difícil situación financiera o por sobre endeudarse”; la cartera vencida son créditos que no se han venido cancelando a un determinado plazo.

### **2.3.8 Proceso de seguimiento y control de la cartera**

Para Barrios, M. (2017, p. 8)) el proceso de seguimiento y control de la cartera debe incluir:

**Cobro preventivo:** Mensualmente, de tres (3) a cinco (5) días antes de finalizar el mes, el Coordinador de Cartera distribuye entre los Auxiliares de Cartera, las carteras generadas por sede y por modalidad, para que procedan a realizar el cobro preventivo a los estudiantes cuya cuota está próxima a vencer. Esta gestión debe quedar plasmada en una “planilla de seguimiento de cartera” que soporte el proceso.

**Cobro administrativo:** Cinco (5) días después de fin de mes, el Coordinador de Cartera actualiza el informe de cartera y lo distribuye nuevamente a los Auxiliares de Cartera para que inicien el cobro administrativo a los estudiantes que no pagaron en la fecha indicada. Se realizan llamadas telefónicas, se acuerdan nuevas fechas de pago y se informa a los deudores a cerca de la generación de intereses por mora. Los Auxiliares de Cartera deben

revisar diariamente la “planilla de seguimiento de cartera” (magnético) con los compromisos de pago y realizar las llamadas telefónicas necesarias para conseguir el pago de la deuda dentro del semestre. Si al finalizar el semestre el estudiante no ha cancelado el valor total de la obligación, se procede a bloquear el proceso de matrícula para el siguiente semestre, hasta tanto se ponga a paz y salvo con la deuda.

**Cobro pre jurídico:** Por solicitud del Coordinador de Cartera, El cobro pre jurídico lo realizan abogados externos, mediante una comunicación en la que cita al deudor para suscribir con él un acuerdo de pago donde se establezcan el número de cuotas, valor y fechas de pago. El Coordinador de Cartera hace seguimiento a estos casos.

**Cobro jurídico:** Lo realizan abogados externos, por solicitud del Coordinador de Cartera, cuando el deudor incumple el acuerdo de pago suscrito con la institución, durante un semestre. En este caso, el Asesor Jurídico procede a entablar demandas y a hacer efectivas las garantías de la deuda (p.8).

De igual manera Abril, J. (2017) establece que:

Un crédito entra en mora en todos aquellos casos en que se presente el incumplimiento respecto de las condiciones originalmente establecidas o pactadas, bien sea en cuanto a la fecha de pago o el valor de la cuota por capital. (p.33)

Una manera de determinar las políticas de seguimiento y control de la cartera es cuando se implementa un manual de procedimientos para la administración eficiente de la misma

### ***2.3.9 Los procedimientos externos para afianzar el riesgo de clientes***

Según Abril, J. (2017, p.34) los procedimientos a aplicarse son: “proceso global para la gestión del riesgo de clientes, evaluación y gestión del riesgo, políticas y procedimientos a escala consolidada, Intercambio de información dentro del grupo y la otorgación de las deudas a grupos financieros mixtos” y Claver, E. (2018, p.23) determina que “el seguro de crédito es el sistema más fiable después del pago por adelantado o la solicitud de garantías bancarias para protegerse frente a los riesgos de incobrables e insolvencias concursales”; el seguro de crédito es la herramienta más útil para evitar que se incremente el riesgo de crédito en una empresa.

## **2.4 Cobranza**

Para Herrera, K. (2018, p. 22) describe que “cobranza es una actividad cuyo objetivo es la reactivación de la relación comercial con el cliente, procurando que mantenga sus créditos al día y pueda aprovechar las ventajas de nuestros productos”, así mismo Cevallos, J. (2016) refiere que:

La Cobranza es el servicio que se presta al cliente para que pueda satisfacer la necesidad que tiene de cumplir en su fecha, con el compromiso adquirido, Es el servicio que presta la

empresa para poder agilizar el flujo de caja con la recuperación de los créditos concedidos (p.8).

La cobranza es la transformación de las cuentas por cobrar a los clientes de una empresa a valores en efectivo y garantizar la recuperación de los valores.

#### **2.4.1 *Objetivos de la cobranza***

Como Marimón, R. (2015) define:

El objetivo del proceso de cobranza consiste en cerrar el círculo de la venta, es considerada el pulmón de la empresa ya que permite recuperar la inversión realizada en el producto y/o servicio que de no hacerlo de la manera más adecuada la empresa podría enfrentar problemas e incluso comprometer su subsistencia (p.13).

En cambio, Miranda, R. (2018, p.3) escribe que los objetivos son “el otorgamiento de crédito, bajo una base sólida derivada del análisis de las información cuantitativa y cualitativa de los prospectos de clientes y la recuperación óptima de la cartera de crédito, la cual deberá ser completa y oportuna”; el principal objetivo de la cobranza es evitar que la empresa pierda su liquidez a consecuencia de los valores pendientes de cobro a sus clientes.

#### **2.4.2 *Importancia de la cobranza***

Según Abril, J. (2017) la importancia de la cobranza destaca en:

Los negocios se mueven a través de la rotación de su capital. Esta rotación de capital es el número de veces que el dinero se invierte y se recupera. En realidad de verdad y en teoría, la cobranza no debería existir. En efecto: si todos los clientes, a quienes se les ha otorgado crédito, cumplieran oportunamente con el compromiso de pagar, no sería necesario cobrar. La realidad es muy diferente: son numerosos los casos en que las cuentas son dejadas de pagar unas veces por circunstancias ajenas al cliente, otras por culpa de éste y otras, en fin. Por la honestidad de algunos. En todos estos casos se hace necesaria la cobranza. La cobranza es una de las funciones de la administración de la cartera y siempre que está se haga en la debida forma y que el crédito sea concedido en debida forma, la cobranza será menos necesaria y en algunos casos absolutamente inútil (p.36).

En este mismo contexto, Rosales, F. (2018) interpreta que:

Las cobranzas son de gran importancia para el funcionamiento y continuidad en el mercado de todo tipo de empresa. El mayor indicativo de que un producto o servicio tiene una ubicación en el mercado es a través de las ventas a crédito. Por lo que la empresa debe tener una gestión de cobranzas efectiva para garantizar la liquidez de la empresa. Una gestión de cobranzas efectiva, la cual persigue una adecuada rentabilidad para la empresa, se sitúa como medio prioritario en toda gestión empresarial. Por lo tanto, es recomendable realizar

un análisis periódico de la gestión de cobranzas para mantener la salud financiera de todo negocio (p.36).

La importancia de la cobranza radica en que gracias a ella, la empresa buscará ampliar sus valores de liquidez reducir su nivel de morosidad.

#### **2.4.3 Mecánica de cobranza**

Para Zambrano, G. (2019, p.19) aclara que “un buen sistema de cobranza depende tanto de la tecnología usada para administrar la información, como del personal encargado de esta área. Quien realice esta tarea debe cumplir con un perfil muy profesional y con alta disposición de servicio”, por su parte Bogao, E. (2018, p.2) describe que la mecánica es a) conocimiento de la deuda, b) conocimiento del deudor, c) uso de herramientas, d) excusas del deudor, e) cierre de la gestión; la mecánica de cobranza comprende un conjunto de parámetros a tomar en cuenta para realizar un cobro efectivo.

#### **2.4.4 Políticas de cobranza**

Según Abril, J. (2017) expresa que:

- Estas dependen de las circunstancias sociales y políticas del país y del sector empresarial, de la situación financiera, la competencia, etc.
- No significa con lo anterior que la formulación de una política sea algo vago, etéreo o difuso, estas decisiones deben ser precisas y obedecer a situaciones y circunstancias concretas.
- El primer objetivo que debe inspirar toda política de cobranza debe ser que no sea necesario cobrar, pero naturalmente es muy difícil que se logre sin embargo este objetivo será satisfecho en mayor o menor grado según los que la empresa esté haciendo para este fin.
- Como segundo objetivo debe tenerse en cuenta que la empresa otorgue el máximo de crédito con una rápida, segura y económica recuperación.
- Para el logro de estos objetivos, la empresa debe trazarse políticas de cobranza, basadas en normas que además de ser realizables, sean adaptables a las circunstancias.
- En casos de especial complejidad la administración Superior adoptará la nueva forma de llevar tal caso que puede ser tan variante, como lo es la actividad de una sociedad organizada.
- A una política de venta dura se debe practicar una política de cobro suave y viceversa, lo cual lógicamente es entendible ya que si somos exigentes tanto para conceder el crédito tanto para cobrarlo perderemos la clientela.
- Se debe revisar frecuentemente, especialmente cuando crece el nivel de cartera, lo cual puede ser una política deficiente.

- Las políticas de cobranza deben ser claras, flexibles, dinámicas y uniformes.
- Deben estar respaldadas por normas y procedimientos claros que permitan determinar qué se debe hacer en cada caso.
- Deben estar orientadas a establecer un equilibrio entre gastos de gestión de cobranzas y los resultados de la misma., es decir evitar pérdidas por cuentas incobrables y buscar la mayor rotación Posible dela cartera para evitar una inversión en cuentas por cobrar que produzca efectos negativos debido a su morosidad.
- Toda política de cobro incide en las ventas. (pp.26-27)

Por su parte, Rosales, F. (2018) las políticas de cobranza son:

- **Políticas restrictivas:** Caracterizadas por la concesión de créditos en períodos sumamente cortos, normas de crédito estrictas y una política de cobranza agresiva. Esta política contribuye a reducir al mínimo las pérdidas en cuentas de cobro dudoso y la inversión de fondos en las cuentas por cobrar.
- **Políticas Liberales:** Como oposición a las políticas restrictivas, las políticas liberales tienden a ser generosas, otorgan créditos considerando la competencia, no presionan enérgicamente en el proceso de cobro y son menos exigentes en condiciones y establecimientos de periodos para el pago de las cuentas. Este tipo de política trae como consecuencia un aumento de las cuentas por cobrar así como también en las pérdidas en cuentas incobrables.
- **Políticas racionales:** Estas políticas son aquellas que deben aplicarse de tal manera que se logre producir un flujo normal de crédito y de cobranzas; se implementan con el propósito de que se cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y de la gerencia financiera en general. Este objetivo consiste en maximizar el rendimiento sobre la inversión de la empresa.

La recuperación de las cuentas por cobrar viene a constituir la fase culminante del proceso de ventas a crédito, el cual ocasiona entre otras cosas un problema de liquidez (p.40).

Las políticas de crédito norman la concesión de créditos y su cobranza para que estos procesos sean lo más eficientes posibles para la empresa.

#### **2.4.5 Técnicas de cobranza**

Según Quijano, G. (2017) menciona que las tecnicas son:

- Redefinir muy bien los segmentos de Clientes
- Establecer nuevos Canales de Comunicación con el Clientes
- Crear productos ajustados a los Clientes de hoy

- Tener Procesos Estandarizados de Cobranza
- Utilizar Tecnología de punta en todos los Procesos
- Personal Moderno y Capacitado para la Gestión de Cobranza
- Tener Indicadores de Gestión para medir el Desempeño (p.13)

Así mismo Espinosa, E. (2018, p.8) las técnicas del credito son: a) No se muestre como una amenaza frente a sus clientes b) Desarrolle técnicas efectivas de comunicación c) Escuche con empatía c) Distinga la diferencia entre objeción y situación d) Seguimiento de la promesa de pago d) Capacite a su personal.

Las técnicas son de mucha importancia para cualquier tipo de empresa u organizacion debido a que ayudan a proteger la cartera mediante la aplicación de tecnicas de cobranza que garanticen la recuperacion de la cartera.

#### **2.4.6 Gestión de cobranza**

La Asociación RSM internacional (2019, p.2) asevera que “mediante la gestión de cobranzas se vela porque los clientes de la empresa se mantengan a día en sus pagos, los regularicen o reactiven su relación comercial con la compañía”, en otras palabras López, C. (2018) cita que:

El proceso de buscar el pago de deudas de individuos o empresas y requiere que el cobro de las facturas se realice con prontitud y sin ningún daño que afecte la relación con el cliente pero manteniendo la calidad de las carteras (p.19).

La gestión de cobranza es un proceso aplicado por los encargados del área de cobranza de una empresa con el propósito de recuperar y recaudar los valores adeudados por los clientes.

#### **2.4.7 Etapas de la gestión de cobranza**

Para López, C. (2018) afirma que la gestión de cobranza se la efectúa en 10 pasos que son:

- Validar datos y procesar de la Información
- Definir la segmentación de la cartera en forma flexible
- Segmentar la cartera y ajustar (asignar clientes)
- Asignar los clientes mapeados a la gestión
- Definición de la estrategia de gestión de cobranza
- Ejecución de la estrategia de gestión de cobranza
- Supervisión de la estrategia de gestión de cobranza
- Gestiones masivas
- Gestiones personalizadas
- Informes de gestión (p.16).

Por otro lado la Asociación RSM internacional (2019) señala que las fases son:

**Etapa preventiva:** La cobranza inicia antes del primer día de retraso en los pagos. De esta manera, lo que se busca es evitar que los clientes caigan en moras que generen el pago de mayores intereses o el inicio de procesos judiciales.

**Etapa administrativa:** Inicia desde el primer día en el que un usuario de los productos, o servicios, de una empresa, se retrasa en sus obligaciones de pago. Así los encargados buscan que comunicarse con los clientes para comunicarle el estado de su deuda, así como brindarle alternativas para que pueda cumplir con la misma.

**Etapa judicial:** Cuando un cliente se niega a pagar, pese a todas las posibilidades que se le brindan y rompe el contrato, la gestión de cobranza pasa a una etapa judicial. Esta fase puede resolverse si el cliente paga el total de la deuda en el proceso. (p.3)

Las etapas del proceso de cobranza permiten al personal prever las acciones que necesitan hacer para garantizar la recuperación de saldos y que la empresa tenga liquidez y solvencia.

#### **2.4.8 Elementos de la gestión de cobranza**

Según López, C. (2018) los elementos son:

- 1. Cuentas.** - Determinación del nivel de riesgo de cada cuenta y/o cliente es el primer paso de segmentación para asignar los recursos de gestión. Modelos predictivos de cobranzas son las herramientas más benéficas para la cobranza masiva.
- 2. Clientes.** - La comunicación con nuestros clientes ya no es solo por teléfono o en persona. Hoy en día se tiene que elegir cuáles canales de interacción son los más efectivos según los perfiles de sus clientes. Una estrategia omnicanal con opciones de e-Cobranzas y autoservicio deben de formar parte de sus estrategias de contacto con sus clientes.
- 3. Cobradores.** - El trabajo rutinario y la repetitividad de actividades del recurso humano en las cobranzas contribuye al alto nivel de rotación en el centro de contacto. Programas de incentivos, motivación y entrenamiento le ayuda a retener a los cobradores que demuestran el mejor desempeño consistentemente (p.19).

Así mismo Alejandro, J. (2017) señala que para gestionar adecuadamente la cartera vencida es necesario tomar en cuenta factores como:

- La evaluación crediticia previa, que consiste en verificar en entidades de riesgo la situación de los clientes a los cuales se les otorgará crédito; asimismo se asumen una serie de riesgos y responsabilidades compartidas, por lo cual nuestra empresa comparte el riesgo con el cliente, así como con sus cobradores; a este respecto se aplica el principio de que las comisiones de cobranza se pagan sólo cuando esta se ha efectuado, en los casos de alta morosidad y un valor de cobranza oneroso se deberá decidir para determinar la mejor decisión a tomar que puede incluso contemplar políticas de condonación de interés, facilidades extraordinarias de pago o castigo de la cuenta

incobrable. Estas políticas están respaldadas por un enfoque de portafolio de cobranzas, que representa una herramienta que nos permite clasificar la cuenta de clientes de acuerdo a su grado de morosidad y pago: clientes puntuales, clientes medianamente puntuales, morosos, así como cuentas incobrables. Estas estrategias se basa en un proceso adecuado de gestión de cobranzas, para determinar los canales sobre los cuales se basará nuestro accionar y los medios de comunicación que utilizaremos para contactar a los clientes morosos; así como las alternativas que podremos darles para la cancelación de sus deudas, todo ello con el fin de recuperar el mayor volumen de cartera morosa.

- Las deudas por cobrar no pueden ni deben afectar la liquidez de la empresa, es una regla del manejo financiero que las cuentas incobrables no deben superar el 10% del total de cuentas por cobrar; asimismo es importante determinar si estamos cobrando antes de pagar a los proveedores, lo cual sería positivo o si estamos cobrando después, lo cual es negativo para la liquidez de la empresa.
- El concepto de relación volumen de ventas / Cobranza, permite determinar si lo que se vende se cobra en su totalidad, de ello dependen las nuevas adquisiciones de mercaderías para la venta o materias primas para la producción y posterior venta (p.22).

Los elementos a evaluarse dentro de la gestión de cobranza son importantes porque a través de ellos se puede evaluar el nivel de eficiencia y eficacia en las actividades desarrolladas para gestionar la cartera vencida.

#### **2.4.9 Indicadores de gestión de cobranzas**

Para Escudero, R. (2018) existen varios indicadores que eprmiten medir la eficiencia y eficacia en la gestión de cobranzas, entre ellos:

##### **1. Indicadores de Productividad**

- Gestiones por día y por gestor
- Gestiones por Cliente (intensidad)

##### **2. Indicadores de Efectividad (Calidad de Gestión)**

- Cantidad de contactos por gestiones
- Cantidad de promesas por Contacto

##### **3. Eficiencia de las acciones de cobranza**

- Mejores acciones o combinación de ellas (Carta, SMS, llamadas, etc.).

##### **4. Control de la calidad de servicio**

- Contacto directo en el primer intento de llamada.
- Score o puntaje de monitoreo de llamadas de cobradores (p.11).

Dicho de otro modo por parte de López, C. (2018) los indicadores que permiten medir la gestión de cobranza son:

**1. Eficiencia**

- Gasto de provisión
- Costo de gestión
- Costo de recuperación
- Intensidad de gestión

**2. Calidad**

- % de contractibilidad
- % de contractibilidad efectiva
- % promesas tiempo
- Promedio de llamada
- % clientes refinanciados
- Tasa de resolución de primera llamada
- Monitoreo en línea
- Reclamos

**3. Clima Laboral**

- Horas coaching
- Horas de entretenimiento
- Clientes por gestor
- Comisiones
- Días/ Horas trabajados por mes

**4. Productividad**

- Clientes asignados
- Gestiones por gestor
- Clientes por gestor
- Tiempo de respuesta
- Promedio de promesas cumplidas
- Tasas de respuestas
- % de tiempo improductivo

**5. Innovación/ Creatividad**

- Campañas aplicadas por mes
- Premios
- Argumentos
- Productividad del agente

## **6. Efectividad**

- Contención
- Recaudación
- Recuperación
- Migración (pp.23-24)

Los indicadores de la gestión de cobranza van a medir en términos cuantitativos la eficiencia y eficacia en el desempeño de las labores por parte del personal del área de créditos y cobranzas de una entidad.

### **2.4.10 Liquidez**

Según Luna, N. (2018, p.1) menciona que la liquidez “es la capacidad que tiene una entidad para obtener dinero en efectivo y así hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. En otras palabras, es la facilidad con la que un activo puede convertirse en dinero en efectivo”, y también Sevilla, A. (2015) asegura que:

El grado de liquidez es la velocidad con que un activo se puede vender o intercambiar por otro activo. Cuanto más líquido es un activo más rápido lo podemos vender y menos arriesgamos a perder al venderlo. El dinero en efectivo es el activo más líquido de todos, ya que es fácilmente intercambiable por otros activos en cualquier momento (p.4).

La liquidez es la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de pago con dinero en efectivo.

### **2.4.11 Solvencia**

Según Alonso, M. (2015, p. 87) señala que la solvencia “es la capacidad que posee una empresa para hacer frente a sus compromisos de pago en el momento de su vencimiento”, y por otra parte Nieto de Alba, U. (2018, p. 85) acota que “la solvencia, desde el punto de vista financiero, se identifica con la capacidad de una entidad de generar fondos para atender, en las condiciones pactadas, los compromisos adquiridos con terceros”; la solvencia es la capacidad de pago que tiene la empresa en el corto plazo a sus principales grupos de interés.

### **2.4.12 El riesgo de Crédito y la Liquidez**

Según Cortés, D. & Burgos, J. (2016) indica que se debe:

Evaluar la calidad de la gestión de cartera de crédito respecto a la morosidad, una baja en la rotación del efectivo puede darse por la mala administración que se aplique a la gestión de cobranzas, un alto índice de incobrabilidad significa una baja en la liquidez de la empresa y no mejorar la situación o persiste con esos problemas corre el riesgo que a mediano o largo plazo lleguen al punto crítico de la quiebra. Si la liquidez en una compañía es lo suficientemente solvente y estable se podrá evitar que la incobrabilidad de la cartera

de crédito conlleve a situaciones críticas como una posible bancarrota. Una de las principales causas de cierre de empresas se debe al alto índice de morosidad que mantiene por más de un periodo contable, y muchas de estas situaciones se desarrollaron por la falta de políticas que minimicen el riesgo crediticio. (p.6).

De la misma forma Montero, Y. (2016, p.17) señala que “suele existir una relación positiva entre riesgo y rentabilidad”; el riesgo de crédito se relaciona con la liquidez porque el mantener niveles de morosidad implica a la entidad la probabilidad de que quiebre el negocio.

## **2.5 Idea a defender**

La evaluación a la gestión de la cartera vencida de almacenes JÁCOME, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2018; influye en el mejoramiento de los procesos de recuperación de cartera vencida y una adecuada toma de decisiones respecto a la liquidez de la empresa.

## CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 Modalidad de la investigación

Para desarrollar el presente trabajo investigativo se utilizò la modalidad de investigación cuantitativa y cualitativa.

#### 3.1.1 *Cuantitativa*

La modalidad de investigación se utilizò al evaluar los saldos de la cartera de créditos otorgada por Almacenes Jácome, para de esta manera sustentar la evaluación de la gestión de la cartera vencida. También se la utilizò en la aplicación de indicadores de gestión relacionados a la evaluación de la cartera.

#### 3.1.2 *Cualitativa*

La investigación cualitativa por su parte, se la empleò para la detección de falencias en los procesos de otorgación de créditos y recuperación de cartera por parte de los funcionarios de Almacenes Jácome, que impiden que la casa comercial tenga niveles de gestión enmarcados hacia la eficiencia, eficacia, efectividad y economía para la consecución de sus objetivos.

### 3.2 Tipos de investigación

Los tipos de investigación empleados son:

#### 3.2.1 *Investigación documental*

La investigación documental, se la utilizò al analizar varias fuentes bibliográficas y linkográficas que ayudaron a crear una guía para la elaboración de este trabajo; así como también en el análisis de la documentación que se entregò por parte de la entidad.

#### 3.2.2 *Investigación de campo o directa*

La investigación de campo o directa se utilizò porque se realizò un acercamiento a la entidad para obtener información general de carácter histórico; también al observar el funcionamiento de la institución, para de esta manera planificar la ejecución del trabajo de investigación, así se aseguró que los datos recopilados sean de primera mano, seguros y confiables.

### 3.3 Población y muestra

La población total que se tomó en cuenta para la ejecución de esta propuesta son el gerente y los encargados del proceso de otorgación de créditos y su recuperación, que en total ascienden a seis, conformados por el gerente y 5 personas del área de cobranza.

### **3.4 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

#### **3.4.1 Métodos**

##### **3.4.1.1 Deductivo**

Este método se empleó para desagregar el tema general hacia lo específico. Es decir se partió del problema de la empresa de su falta de liquidez a consecuencia de la morosidad de la cartera de créditos, buscando las consecuencias por las que surge este inconveniente.

##### **3.4.1.2 Inductivo**

Se analizó el proceso de otorgación de créditos, manual, políticas y flujogramas con el fin de detectar deficiencias que irrumpen las actividades eficientes de esta institución, buscando mejorar este proceso y minimizar esta gran debilidad de la entidad comercial.

### **3.5 Técnicas de investigación**

Las técnicas que se usaron en esta investigación son:

#### **3.5.1 Observación**

Esa técnica se utilizó para visitar las instalaciones del local comercial, para verificar la existencia de documentación y también comprobar los procedimientos que se llevan a cabo para cumplir con los procesos de otorgación de créditos y de recuperación de cartera en especial de la vencida.

#### **3.5.2 Guía de entrevista**

Este tipo de técnica fue la más empleada, pues a través de ella se obtuvo información de parte del personal de Almacenes Jácome, tanto al gerente como al personal del área de cobranza, necesaria para la evaluación de la cartera vencida

### **3.6 Instrumentos de investigación**

El instrumento que se usó acorde a la técnica antes mencionadas es:

#### **3.6.1 Cuestionario**

Este instrumento permitió conocer detalles sobre los procesos, políticas, manuales y el acceso a información relacionada a la cuenta cartera vencida de Almacenes JÀCOME, a través de una serie de preguntas abiertas cerradas al personal del local comercial.

### 3.7 Resultados

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de las encuestas realizadas al personal de Almacenes JÁCOME, permiten recopilar información que evidencien falencias que impidan que los procesos sean eficientes y eficaces.

#### Preguntas.

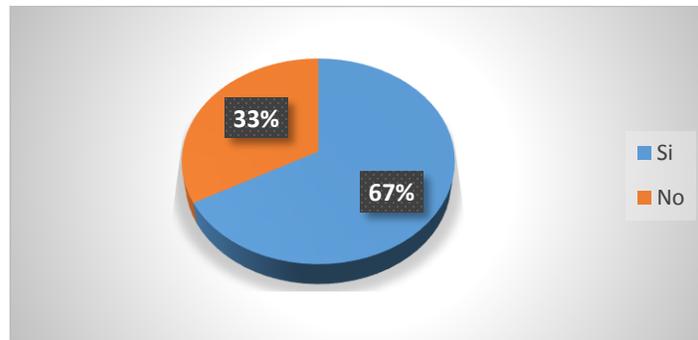
1. ¿Se lleva un registro detallado de los saldos de las cuentas por cobrar de los clientes de Almacenes JÁCOME?

**Tabla 1-3:** Registro de los saldos Cuentas por Cobrar

PERSONAL RESPONSABLE	RESPUESTA		TOTAL	PORCENTAJE
	Si	No		
Gerente	X		1	17%
Jefe de Cobranza	X		1	17%
Vendedor- Cobrador Matriz	X		1	17%
Vendedor- Cobrador Matriz	X		1	17%
Vendedor- Cobrador Sucursal		x	1	17%
Cobrador Motorizado		x	1	17%
<b>TOTAL</b>	4 67%	2 33%	6	100%

**Fuente:** Encuesta aplicadas al personal de Almacenes JÁCOME

**Realizado por:** Paguay Q., Myriam A, 2019



**Gráfico 1-3:** Registro de los saldos de las Cuentas por Cobrar

**Fuente:** Tabla N°1-3

**Realizado por:** Myriam A., Paguay Q. 2019

#### Análisis e Interpretación

Como respuesta a la primera pregunta se obtuvo que el 67% de las personas encuestadas manifestó que efectivamente sí se lleva un registro detallado de los saldos de las cuentas por cobrar que posee Almacenes Jácome, mientras que el 33% respondió negativamente. De los resultados presentados se puede señalar que se tiene un control de la mayoría de los saldos adeudados por los clientes de Almacenes Jácome.

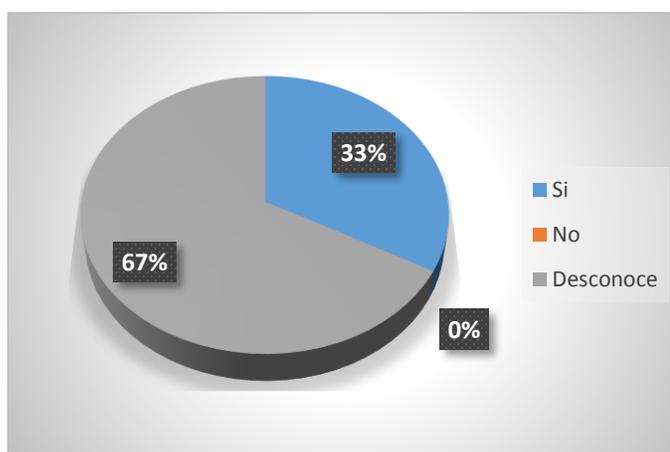
## 2. ¿La entidad posee políticas para la recuperación de cartera formalmente documentadas?

**Tabla 2-3: Políticas para Recuperación de la Cartera**

PERSONAL RESPONSABLE	RESPUESTA			TOTAL	PORCENTAJE
	Si	No	Desconoce		
Gerente	X			1	17%
Jefe de Cobranza	X			1	17%
Vendedor- Cobrador Matriz			x	1	17%
Vendedor- Cobrador Matriz			x	1	17%
Vendedor- Cobrador Sucursal			x	1	17%
Cobrador Motorizado			x	1	17%
<b>TOTAL</b>	2	0	4	6	100%
	33%	0%	67%		

**Fuente:** Encuesta aplicadas al personal de Almacenes JÁCOME

**Realizado por:** Paguay Q., Myriam A, 2019



**Gráfico 2-3: Políticas para Recuperación de la Cartera**

**Fuente:** Tabla N°2-3

**Realizado por:** Paguay Q., Myriam A, 2019

### Análisis e Interpretación

En la pregunta referente al conocimiento de las políticas para la recuperación de cartera, se obtuvo que el 67% de los encuestados desconocen de esas políticas formalmente establecidas, mientras en un 33%, respondió que, si conocen las políticas, entonces con estas aseveraciones se deduce que el personal que se encuentra relacionado directamente con el proceso de la recuperación de la cartera desconoce de los procedimientos y políticas por lo que este proceso no es lo suficientemente eficiente y eficaz.

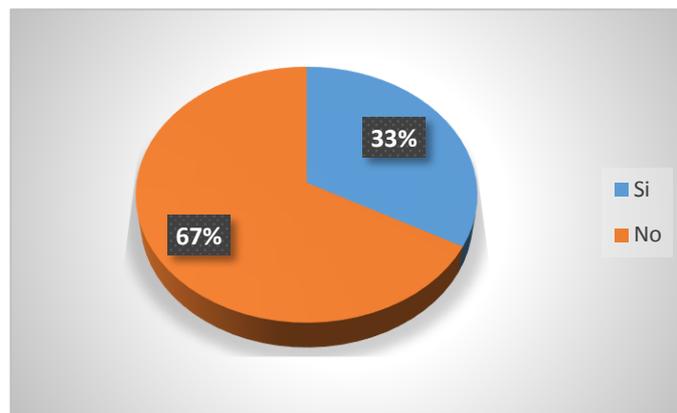
### 3. ¿Conoce usted cuál es el proceso antes de otorgar un crédito?

**Tabla 3-3:** Proceso de Otorgación de Crédito

PERSONAL RESPONSABLE	RESPUESTA		TOTAL	PORCENTAJE
	Si	No		
Gerente	X		1	17%
Jefe de Cobranza	X		1	17%
Vendedor- Cobrador Matriz		x	1	17%
Vendedor- Cobrador Matriz		x	1	17%
Vendedor- Cobrador Sucursal		x	1	17%
Cobrador Motorizado		x	1	17%
<b>TOTAL</b>	2	4	6	100%
	33%	67%		

**Fuente:** Encuesta aplicadas al personal de Almacenes JÁCOME

**Realizado por:** Paguay Q., Myriam A, 2019



**Gráfico 3-3:** Proceso de Otorgación de Crédito

**Fuente:** Tabla N°3-3

**Realizado por:** Myriam A., Paguay Q, 2019

#### Análisis e Interpretación

En esta pregunta se evidenció que el 67% del personal a quienes se les aplicó las encuestas no conoce de un proceso para otorgar una venta a crédito, y el 33% afirmó que si conoce de este proceso; con estas respuestas se evidencia la falta de conocimiento del personal del proceso de otorgación de un crédito, y se deduce que no existe un proceso de inducción al personal del área de ventas y cobranzas sobre el proceso, y que además el mismo solo se lo ejecuta en forma empírica.

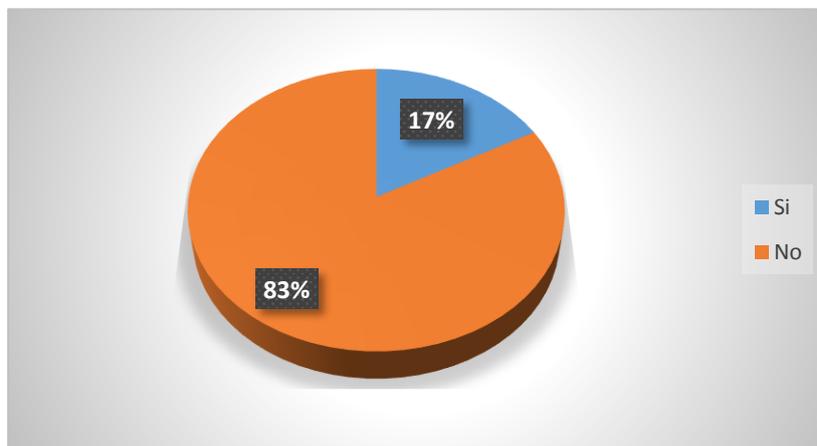
**4. ¿La casa comercial ha brindado capacitaciones al personal sobre los procesos de concesión de créditos y su recuperación?**

**Tabla 4-3.** Capacitaciones al personal sobre concesión y recuperación de cartera

PERSONAL RESPONSABLE	RESPUESTA		TOTAL	PORCENTAJE
	Si	No		
Gerente	X		1	17%
Jefe de Cobranza		x	1	17%
Vendedor- Cobrador Matriz		x	1	17%
Vendedor- Cobrador Matriz		x	1	17%
Vendedor- Cobrador Sucursal		x	1	17%
Cobrador Motorizado		x	1	17%
<b>TOTAL</b>	1	5	6	100%
	17%	83%		

**Fuente:** Encuesta aplicadas al personal de Almacenes JÁCOME

**Realizado por:** Paguay Q., Myriam A, 2019



**Gráfico 4-3:** Capacitaciones al personal sobre concesión y recuperación de cartera

**Fuente:** Tabla N°4-3

**Realizado por:** Myriam A., Paguay Q. 2019

**Análisis e Interpretación**

Referente a esta pregunta los resultados obtenidos fueron que el 83% del personal de almacenes Jácome menciona que no se dan capacitaciones sobre los temas de concesión de créditos y recuperación de cartera, mientras que el 17%, representado únicamente por el gerente, quien señaló que si existen este tipo de capacitaciones dentro de la entidad comercial.

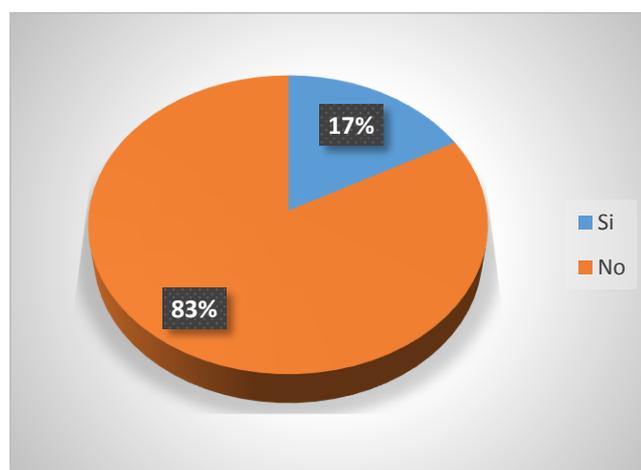
5. ¿Considera usted que los procedimientos – políticas de los procesos de concesión de créditos y su recuperación son eficientes?

**Tabla 5-3: Procedimientos - políticas de concesión y recuperación de cartera eficientes**

PERSONAL RESPONSABLE	RESPUESTA		TOTAL	PORCENTAJE
	Si	No		
Gerente	X		1	17%
Jefe de Cobranza		x	1	17%
Vendedor- Cobrador Matriz		x	1	17%
Vendedor- Cobrador Matriz		x	1	17%
Vendedor- Cobrador Sucursal		x	1	17%
Cobrador Motorizado		x	1	17%
<b>TOTAL</b>	1	5	6	100%
	17%	83%		

Fuente: Encuesta aplicadas al personal de Almacenes JÁCOME

Elaborado por: Myriam Paguay



**Gráfico 5-3: Procedimientos- políticas de concesión y recuperación de cartera eficientes**

Fuente: Tabla N°5-3

Elaborado por: Myriam A., Paguay Q. 2019

### **Análisis e Interpretación**

Los procedimientos indicados dentro de los procesos de concesión y recuperación de cartera no son eficientes según lo expresado por el 83% del personal que labora dentro de Almacenes Jácome; por su parte el 17% expresó que si son lo suficientemente eficientes al aplicarlos, lo que ratifica no existe una adecuada gestión dentro de estos procesos.

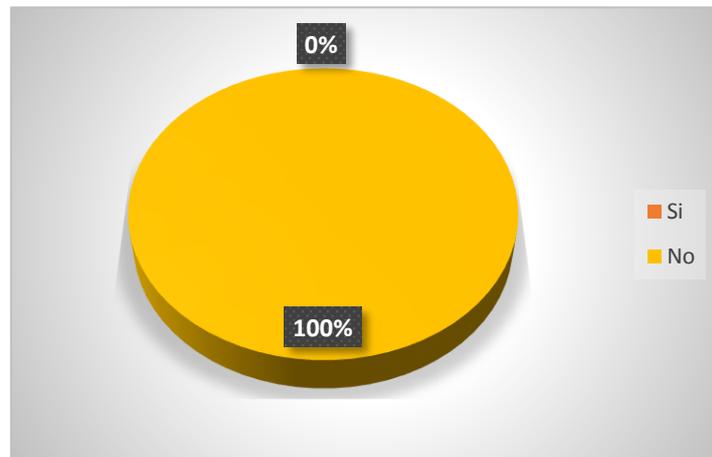
## 6. ¿Los procedimientos de recuperación de cartera son actualizados periódicamente?

**Tabla 6-3:** Actualización de procedimientos de recuperación de cartera

PERSONAL RESPONSABLE	RESPUESTA		TOTAL	PORCENTAJE
	Si	No		
Gerente		X	1	17%
Jefe de Cobranza		X	1	17%
Vendedor- Cobrador Matriz		X	1	17%
Vendedor- Cobrador Matriz		X	1	17%
Vendedor- Cobrador Sucursal		X	1	17%
Cobrador Motorizado		X	1	17%
<b>TOTAL</b>	0	6	6	100%
	0%	100%		

**Fuente:** Encuesta aplicadas al personal de Almacenes JÁCOME

**Realizado por:** Paguay Q., Myriam A, 2019



**Gráfico 6-3:** Políticas de recuperación de cartera son eficientes

**Fuente:** Tabla N°6-3

**Realizado por:** Myriam A., Paguay Q. 2019

### Análisis e Interpretación

En cuanto a la pregunta en mención, se sostuvo que el 100% del total de encuestados considera que los procedimientos de recuperación de cartera no son actualizados periódicamente, es decir se mantiene información de periodos anteriores y no se han tomado en cuenta condiciones internas y externas que pueden afectar el adecuado desempeño de los empleados encargados de este proceso.

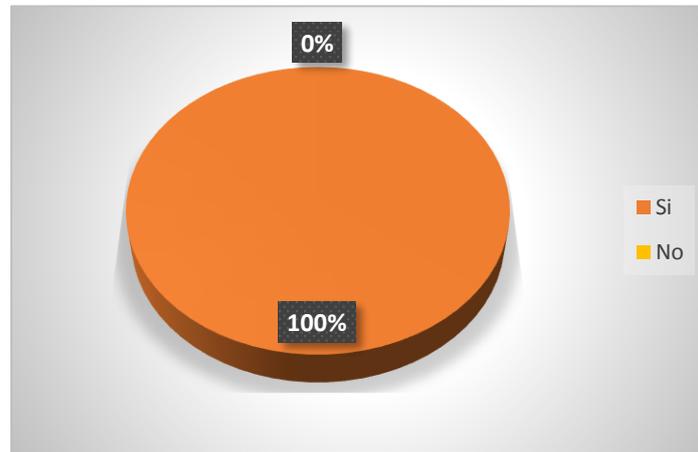
## 7. ¿Considera usted que existe morosidad en Almacenes JÁCOME?

**Tabla 7-3:** Existencia de Morosidad en Almacenes JÁCOME

PERSONAL RESPONSABLE	RESPUESTA		TOTAL	PORCENTAJE
	Si	No		
Gerente	x		1	17%
Jefe de Cobranza	x		1	17%
Vendedor- Cobrador Matriz	x		1	17%
Vendedor- Cobrador Matriz	x		1	17%
Vendedor- Cobrador Sucursal	x		1	17%
Cobrador Motorizado	x		1	17%
<b>TOTAL</b>	6	0	6	100%
	100%	0%		

**Fuente:** Encuesta aplicadas al personal de Almacenes JÁCOME

**Realizado por:** Paguay Q., Myriam A, 2019



**Gráfico 7-3:** Existencia de Morosidad en Almacenes JÁCOME

**Fuente:** Tabla N°7-3

**Realizado por:** Myriam A., Paguay Q. 2019

### Análisis e Interpretación

Respecto a la morosidad que puede existir en Almacenes Jácome, el 100% del personal encuestado confirmó que efectivamente existe morosidad; a pesar de que no se tiene datos en porcentajes, pero con el registro de los saldos que los clientes adeudan se evidencia que existen bastantes deudas que no se han cobrado y se pone en manifiesto con ello la razón por la que es necesaria hacer una evaluación de la cartera vencida dentro de la entidad.

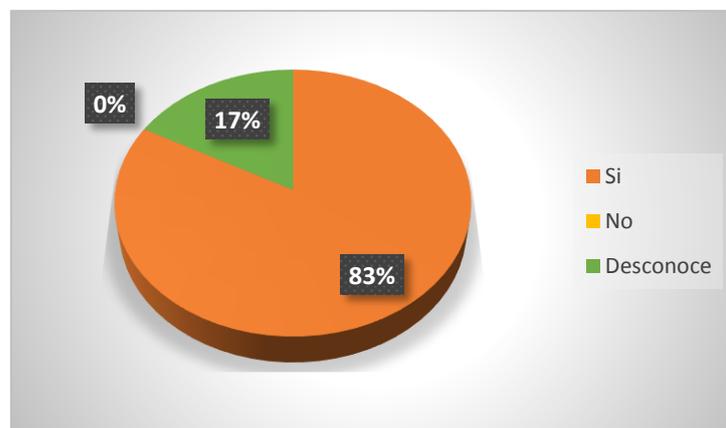
**8. ¿Almacenes Jácome tiene problemas de liquidez para solventar las actividades con sus proveedores?**

**Tabla 8-3:** Problemas de liquidez para solventar actividades con proveedores

PERSONAL RESPONSABLE	RESPUESTA			TOTAL	PORCENTAJE
	Si	No	Desconoce		
Gerente	X			1	17%
Jefe de Cobranza	X			1	17%
Vendedor- Cobrador Matriz	X			1	17%
Vendedor- Cobrador Matriz	X			1	17%
Vendedor- Cobrador Sucursal	X			1	17%
Cobrador Motorizado			X	1	17%
<b>TOTAL</b>	5	0	1	6	100%
	83%	0%	17%		

**Fuente:** Encuesta aplicadas al personal de Almacenes JÁCOME

**Realizado por:** Paguay Q., Myriam A, 2019



**Gráfico 8-3:** Problemas de liquidez para solventar actividades con proveedores

**Fuente:** Tabla N°8-3

**Realizado por:** Myriam A., Paguay Q. 2019

**Análisis e Interpretación**

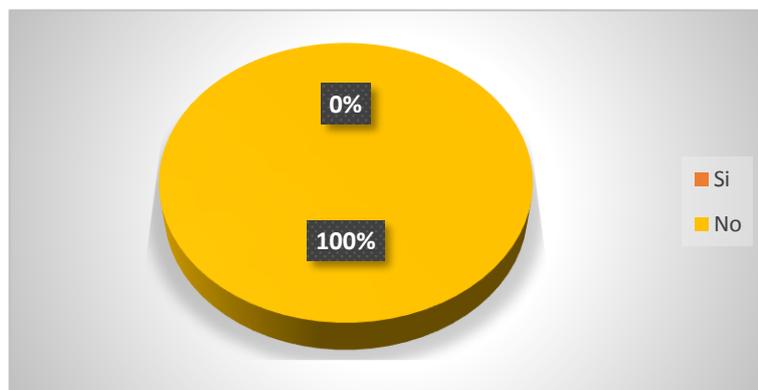
Respecto a la presente interrogante se puede mencionar que el 83% de los encuestados refirieron que existen varios problemas con los proveedores por la falta de liquidez mientras el 17% menciona que desconoce de esta situación; como síntesis se puede acotar que esto impide solventar sus actividades económicas con este importante grupo de interés lo que podría generar que no se provean de bienes para la comercialización en el local.

**9. ¿Se aplica indicadores para medir el grado de gestión en la recuperación de la cartera vencida de Almacenes Jácome?**

**Tabla 9-3:** Indicadores para evaluar gestión de cartera de Almacenes JÁCOME

PERSONAL RESPONSABLE	RESPUESTA		TOTAL	PORCENTAJE
	Si	No		
Gerente		X	1	17%
Jefe de Cobranza		X	1	17%
Vendedor- Cobrador Matriz		X	1	17%
Vendedor- Cobrador Matriz		X	1	17%
Vendedor- Cobrador Sucursal		X	1	17%
Cobrador Motorizado		X	1	17%
<b>TOTAL</b>	0	6	6	100%
	0%	100%		

**Fuente:** Encuesta aplicadas al personal de Almacenes JÁCOME  
**Realizado por:** Paguay Q., Myriam A, 2019



**Gráfico 9-3:** Indicadores para evaluar gestión de cartera de Almacenes JÁCOME

**Fuente:** Tabla N°9-3

**Realizado por:** Myriam A., Paguay Q. 2019

**Análisis e Interpretación**

De esta pregunta es importante mencionar que el 100% de los encuestados respondieron que no existen indicadores que permitan evaluar el nivel de eficiencia, eficacia, efectividad y economía de la gestión de la cartera vencida que posee Almacenes Jácome, por lo que dificulta la adecuada toma de decisiones en pro de la entidad comercial.

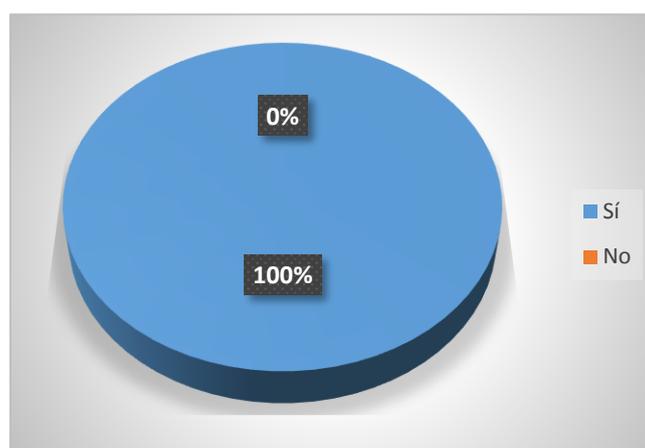
**10. ¿La evaluación de la gestión de cartera de crédito permitirá que la gerencia tome mejores decisiones para mejorar la liquidez de la institución?**

**Tabla 10-3:** Evaluación de la gestión de cartera y su incidencia en la liquidez

PERSONAL RESPONSABLE	RESPUESTA		TOTAL	PORCENTAJE
	Sí	No		
Gerente	X		1	17%
Jefe de Cobranza	X		1	17%
Vendedor- Cobrador Matriz	X		1	17%
Vendedor- Cobrador Matriz	X		1	17%
Vendedor- Cobrador Sucursal	X		1	17%
Cobrador Motorizado	X		1	17%
<b>TOTAL</b>	6	0	6	100%
	100%	0%		

Fuente: Encuesta aplicadas al personal de Almacenes JÁCOME

Realizado por: Paguay Q., Myriam A, 2019



**Gráfico 10-3:** Evaluación de la gestión de cartera y su incidencia en la liquidez

Fuente: Tabla N°10-3

Realizado por: Myriam A., Paguay Q, 2019

**Análisis e Interpretación**

En esta pregunta los encuestados manifestaron en su totalidad, es decir el 100%, que la evaluación de la gestión de cartera de crédito permitirá que la gerencia tome mejores decisiones para mejorar la liquidez de la institución.

## **RESULTADOS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE ALMACENES JÁCOME DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA**

**Fecha:** 29 de abril de 2019

Yo, Myriam Aracely Paguay Quiroz, estudiante de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Contabilidad y Auditoría, me dirijo a usted para formular las siguientes preguntas y conocer detalles sobre el proceso de otorgación de créditos y su recuperación, para realizar la evaluación de la cartera vencida y determinar su incidencia en la liquidez de la entidad.

### **1. Puede describir, ¿Cuál es el proceso para otorgar créditos en Almacenes JÁCOME?**

En primer lugar, se da la venta a crédito, de ahí el vendedor procede a preguntar si el pago se lo realizará en efectivo o a crédito. En el caso de que la venta sea a crédito, se procede a evaluar la capacidad de pago de los clientes a través de la presentación de rol de pagos o del Ruc con varias facturas que sustenten los ingresos, de ahí se procede a indicarle al cliente que puede acceder al crédito. Se le solicita una entrada y se le hace firmar un título de compra venta que se le entregará cuando se termine de pagar el artefacto adquirido, además de una carta que se procederá a notarizar como contrato donde consten las obligaciones tanto de nuestro almacén como del cliente.

### **2. ¿Cuál es el proceso para recuperación de cartera vencida en Almacenes JÁCOME?**

Para la recuperación de los valores que se dan a crédito, se notifica al cliente que debe acercarse a pagar un día antes de que se venza el pago. Si el cliente paga entonces se le hace firmar un recibo del dinero recibido; en cambio si no paga, es cuando se empieza a llamar con insistencia, se señala al cobrador que se acerque a los lugares dados como referencia para el cobro, y muchas de las veces se ha dado por perdido el dinero porque no se ha logrado conseguir al cliente, y en otros se ha procedido a retirar el bien adquirido por falta de pago, sin devolución del dinero porque se ha tomado como daños y perjuicios hacia la entidad

### **3. ¿Se han actualizado los procesos de otorgación de un crédito y recuperación de cartera?**

No se han actualizado los procesos en los últimos tres años.

### **4. ¿Qué haría usted para mejorar el sistema de otorgamiento de créditos en su Almacén?**

Para mejorar tanto la concesión de créditos como su recuperación he solicitado se realice una evaluación a la gestión de la cartera vencida del año anterior.

### **5. ¿A qué tipos de clientes se aplica el proceso de recuperación de cartera?**

Por lo general se aplica este proceso a clientes que llevan más de un mes de mora.

**6. ¿Qué garantías se solicitan a los clientes para otorgarles un crédito?**

La venta se la realiza con reserva de dominio, donde aseguramos el cumplimiento de las obligaciones de ambas partes.

**7. ¿Qué técnicas de cobranza son utilizadas?**

Las técnicas utilizadas son las llamadas y las visitas a domicilio y trabajo.

**8. ¿Almacenes Jácome posee problemas de liquidez?**

Sí, no se puede recuperar todo el dinero de las ventas que se han dado a crédito por lo que no se tiene el dinero en efectivo suficiente.

**9. ¿Qué grupos de interés se ven afectados con los problemas de liquidez que enfrenta la entidad comercial?**

Los principales afectados son en primer lugar nuestros empleados y por otro lado los proveedores.

**10. ¿Se aplican indicadores de gestión para medir la eficiencia y eficacia de los procesos de concesión de créditos y recuperación de cartera?**

No, se aplican este tipo de indicadores únicamente se aplican algunos indicadores financieros.

### 3.8 Verificación de idea a defender

Después de la realización de la entrevista al gerente general de Almacenes Jácome se asumió que el principal problema de la entidad comercial es la falta de liquidez que ha generado varios inconvenientes adicionales a la entidad como el incumplimiento a sus proveedores y a sus empleados, esto se ha confirmado con las encuestas aplicadas al personal.

Las encuestas aplicadas al personal evidencian con mayor firmeza que la institución posee problemas internos que pueden afectar su imagen a nivel local, debido a que el personal no tiene conocimiento de las políticas propias de la empresa, sino que trabajan por su experiencia, implicando que el accionar de sus empleados no sea unísono, y que cada quien actúe bajo sus pensamientos.

También se identificó, que el gerente propietario de la entidad, no evalúa la gestión de la cartera vencida, por lo que se da lugar a la existencia de altos índices de morosidad, y a la falta de aplicación oportuna de técnicas y estrategias de cobranza.

**11.** Finalmente se puede mencionar que las preguntas 7.- ¿Considera usted que existe morosidad en Almacenes JÁCOME? 8.- ¿Almacenes Jácome tiene problemas de liquidez para solventar las actividades con sus proveedores? ,9.- ¿Se aplica indicadores para medir el grado de gestión en la recuperación de la cartera vencida de Almacenes Jácome? Y 10.- ¿La evaluación de la gestión de cartera de crédito permitirá que la gerencia tome mejores decisiones para mejorar la liquidez de la institución? de la encuesta, conjuntamente con las interrogantes 4.- ¿La casa comercial ha brindado capacitaciones al personal sobre los procesos de concesión de créditos y su recuperación?, 8.- ¿Almacenes Jácome tiene problemas de liquidez para solventar las actividades con sus proveedores? ,9.- ¿Se aplica indicadores para medir el grado de gestión en la recuperación de la cartera vencida de Almacenes Jácome? Y 10.- ¿La evaluación de la gestión de cartera de crédito permitirá que la gerencia tome mejores decisiones para mejorar la liquidez de la institución?de la guía de entrevista, destacan la viabilidad e importancia de la evaluación a la gestión de la cartera vencida de almacenes JÁCOME, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2018 y su influencia en el mejoramiento de los procesos de recuperación de cartera vencida y una adecuada toma de decisiones respecto a la liquidez de la empresa.

**Tabla 11-3: Resumen encuesta**

N <sup>a</sup>	PREGUNTA	PORCENTAJE			ANÁLISIS
		SI	NO	Desconoce	
7	¿Considera usted que existe morosidad en Almacenes JÁCOME?	100 %	0%		Respecto a la morosidad que puede existir en Almacenes Jácome, el 100% del personal encuestado confirmó que efectivamente existe morosidad; a pesar de que no se tiene datos en porcentajes, pero con el registro de los saldos que los clientes adeudan se evidencia que existen bastantes deudas que no se han cobrado y se pone en manifiesto con ello la razón por la que es necesaria hacer una evaluación de la cartera vencida dentro de la entidad.
8	¿Almacenes Jácome tiene problemas de liquidez para solventar las actividades con sus proveedores?	83 %		17%	Respecto a la presente interrogante se puede mencionar que el 83% de los encuestados refirieron que existen varios problemas con los proveedores por la falta de liquidez mientras el 17% menciona que desconoce de esta situación; como síntesis se puede acotar que esto impide solventar sus actividades económicas con este importante grupo de interés lo que podría generar que no se provean de bienes para la comercialización en el local.
9	¿Se aplica indicadores para medir el grado de gestión en la recuperación de la cartera vencida de Almacenes Jácome?	0%	100 %		De esta pregunta es importante mencionar que el 100% de los encuestados respondieron que no existen indicadores que permitan evaluar el nivel de eficiencia, eficacia, efectividad y economía de la gestión de la cartera vencida que posee Almacenes Jácome, por lo que dificulta la adecuada toma de decisiones en pro de la entidad comercial.
10	¿La evaluación de la gestión de cartera de crédito permitirá que la gerencia tome mejores decisiones para mejorar la liquidez de la institución?	100 %	0%		En esta pregunta los encuestados manifestaron en su totalidad, es decir el 100%, que la evaluación de la gestión de cartera de crédito permitirá que la gerencia tome mejores decisiones para mejorar la liquidez de la institución.

Realizado por: Paguay Q., Myriam A, 2019

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

### 4.1 Introducción

El papel que desempeña el crédito dentro de las empresas comerciales es de gran importancia, debido a que, entre otras cosas, es un instrumento muy eficaz al momento de incrementar clientes y de lograr posicionar la entidad dentro de la mente del consumidor; entonces, un crédito una de las formas más eficaces en cómo puede impulsarse el desarrollo de una entidad comercial.

Pero también es necesario mencionar que solamente a través de esquemas crediticios adecuados, se puede ayudar a que el crecimiento del negocio sea efectivo y perdure a través del tiempo y con las condiciones cambiantes de la economía en su macro entorno, minimizando el impacto de los riesgos que pueden afectar a la institución comercial.

Almacenes Jácome se encuentra ubicado en la ciudad de Riobamba, y es una entidad creada con la finalidad de comercializar artículos en especial de línea blanca y café en la localidad. Su gerente, es el responsable de verificar que los procesos que se realicen dentro de esta entidad sean óptimos y beneficien tanto a la institución como a sus clientes.

La propuesta de evaluación a la gestión de la cartera vencida de Almacenes Jácome, surge al identificar problemas de liquidez que enfrenta este almacén para solventar las diferentes actividades con sus proveedores. Es por esto que primero se define el objetivo de la propuesta, enseguida se efectúa un breve diagnóstico de la situación actual del área de crédito y cobranza para finalmente evaluar la gestión de la cartera vencida de esta institución que se realiza a través de tres fases:

FASE I: Conocimiento Preliminar, que se la lleva a cabo a través de una entrevista aplicada al personal que labora dentro del área de crédito y cobranza para conocer información previa de los procesos de esta dependencia.

FASE II: Ejecución, que comprende la evaluación de la gestión de la cartera vencida durante el periodo 2018. En esta fase se da a conocer cuál es el nivel de confianza y riesgo a partir del análisis del control interno de estos procesos. También se analiza el cumplimiento de políticas por parte del personal y se aplica indicadores de gestión de cartera.

FASE III: Presentación de resultados, que consiste en informar sobre la conclusión a la que se ha llegado tras analizar toda la información antes mencionada, para garantizar que a futuro se puedan tomar mejores decisiones y se mejore la rentabilidad de esta entidad.

## **4.2 Objetivos de la propuesta**

### **4.2.1 Objetivo general**

Evaluar la gestión de la cartera vencida de almacenes JÁCOME, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2018; para el mejoramiento de los procesos de recuperación de cartera vencida y una adecuada toma de decisiones respecto a la liquidez de la empresa.

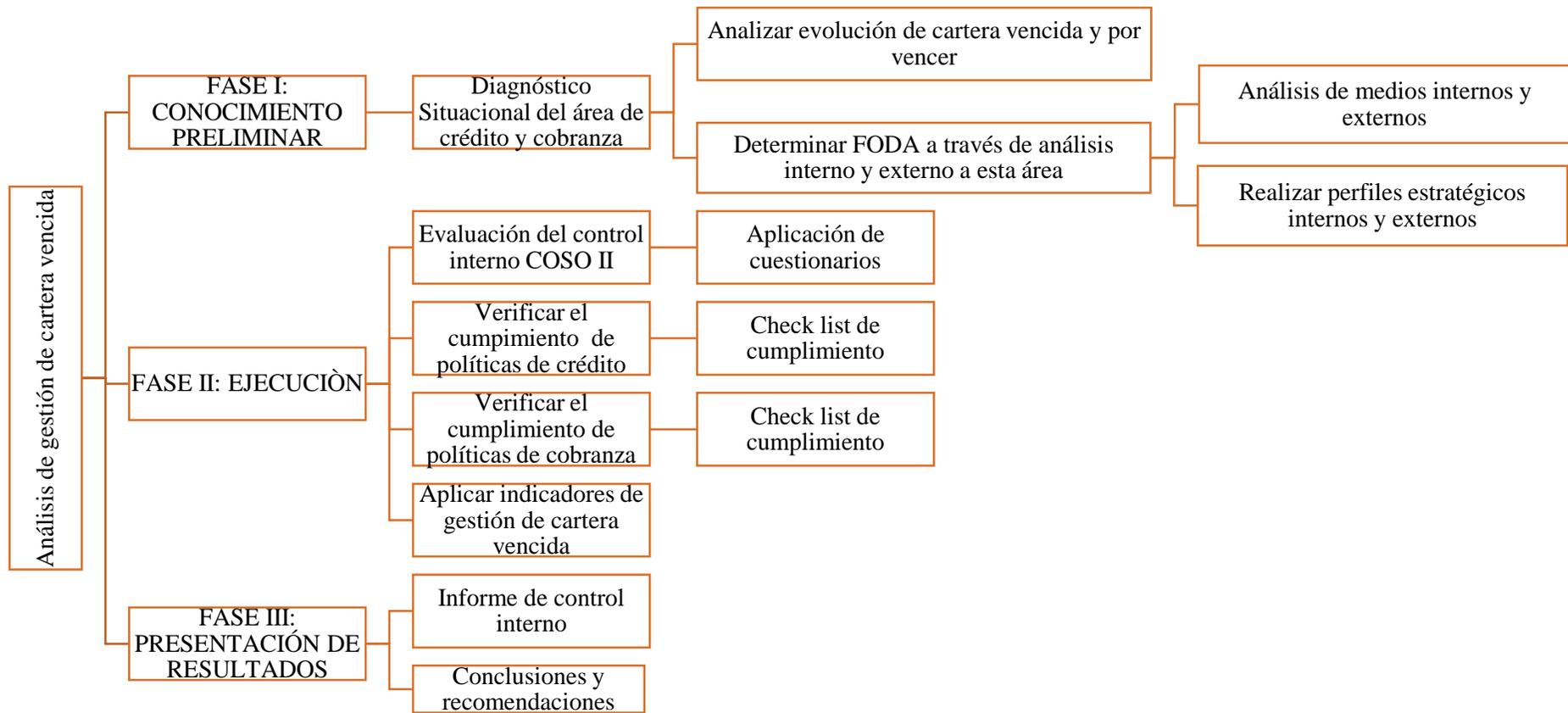
### **4.2.2 Objetivos específicos**

- Realizar un análisis de la situación actual de la recuperación de cartera por medio de la información obtenida en las encuestas y entrevista al personal de Almacenes Jácome.
- Aplicar indicadores para verificar el nivel de eficiencia y eficacia en la gestión de la cartera vencida de tal manera que se minimice el riesgo de las debilidades existentes.
- Elaborar un informe que contenga el grado de eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión permanente de recaudo, recuperación y control de cartera, con el fin de garantizar que los clientes se encuentren al día en sus obligaciones y la gerencia pueda tomar decisiones adecuadas para la entidad.

**4.2.3 Evaluación a la gestión de la cartera vencida de almacenes Jácome, cantón  
Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2018°**

**4.2.3.1 Contenido de la propuesta**





#### 4.2.3.2 FASE I: Conocimiento preliminar

##### 4.2.3.2.1 Diagnóstico Situacional del área de crédito y cobranza

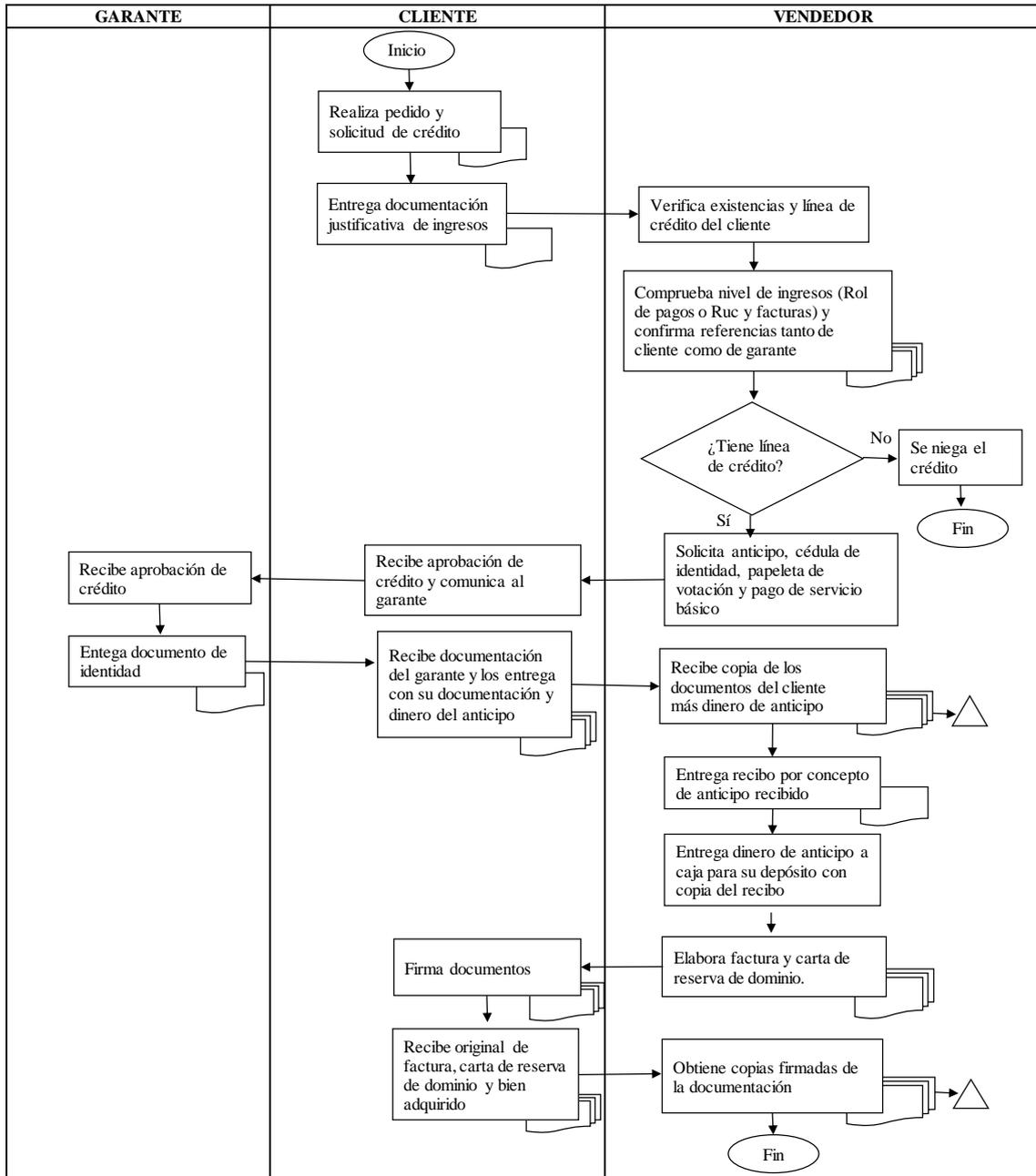
### Descripción de procesos de crédito y cobranza

**Tabla 1-4:** Proceso de venta a crédito

Nº	Responsable	Actividad
1	Cliente	Realiza pedido y solicitud de crédito
2	Cliente	Entrega documentación justificativa de ingresos
3	Garante	Entrega documentación necesaria para actuar como garante
4	Vendedor	Verifica existencias y línea de crédito del cliente
5	Vendedor	Comprueba nivel de ingresos (Rol de pagos o Ruc y facturas) y confirma referencias sobre cliente
6	Vendedor	Verifica si posee línea de crédito
7	Vendedor	Si no posee se niega el crédito
8	Vendedor	Si posee crédito lo concede, pide entrada y documentación de garante y cliente
9	Vendedor	Comprueba documentación presentada por el garante
10	Cliente	Entrega dinero y papeles de identificación
11	Vendedor	Recibe dinero y documentos del cliente y garante
12	Vendedor	Archiva documentos del cliente y garante
13	Vendedor	Elabora factura y carta de reserva de dominio
14	Garante	Firma documentos
15	Cliente	Firma documentos y se compromete al pago
16	Cliente	Recibe original de factura y carta de reserva de dominio
17	Vendedor	Obtiene copias de la documentación firmada y archiva documentos

**Fuente:** Entrevista a Gerente de Almacenes Jácome

**Realizado por:** Paguay Q., Myriam A, 2019



**Gráfico 1-4:** Flujograma de proceso de venta a crédito

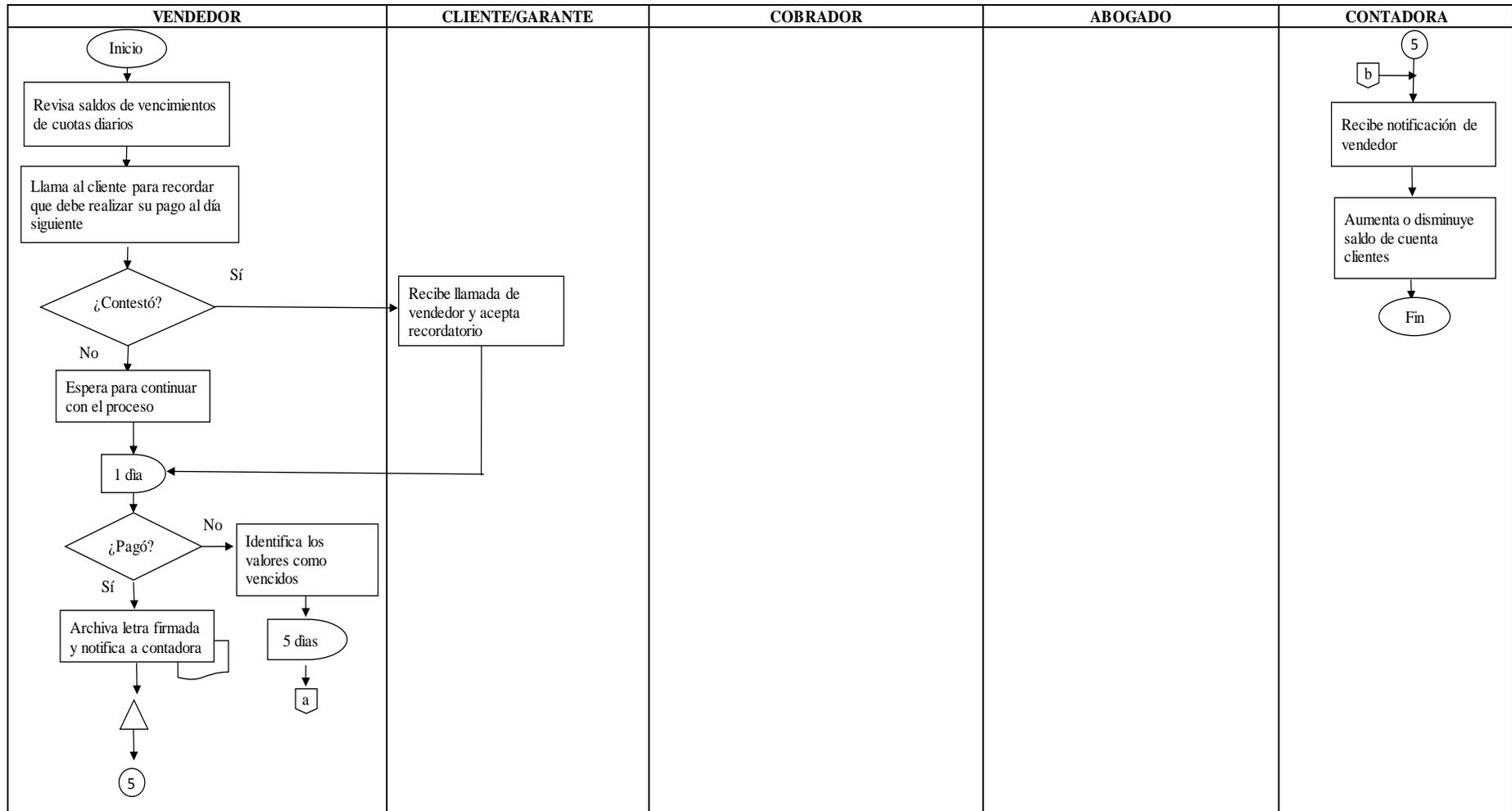
Fuente: Tabla 1: Proceso de venta a crédito

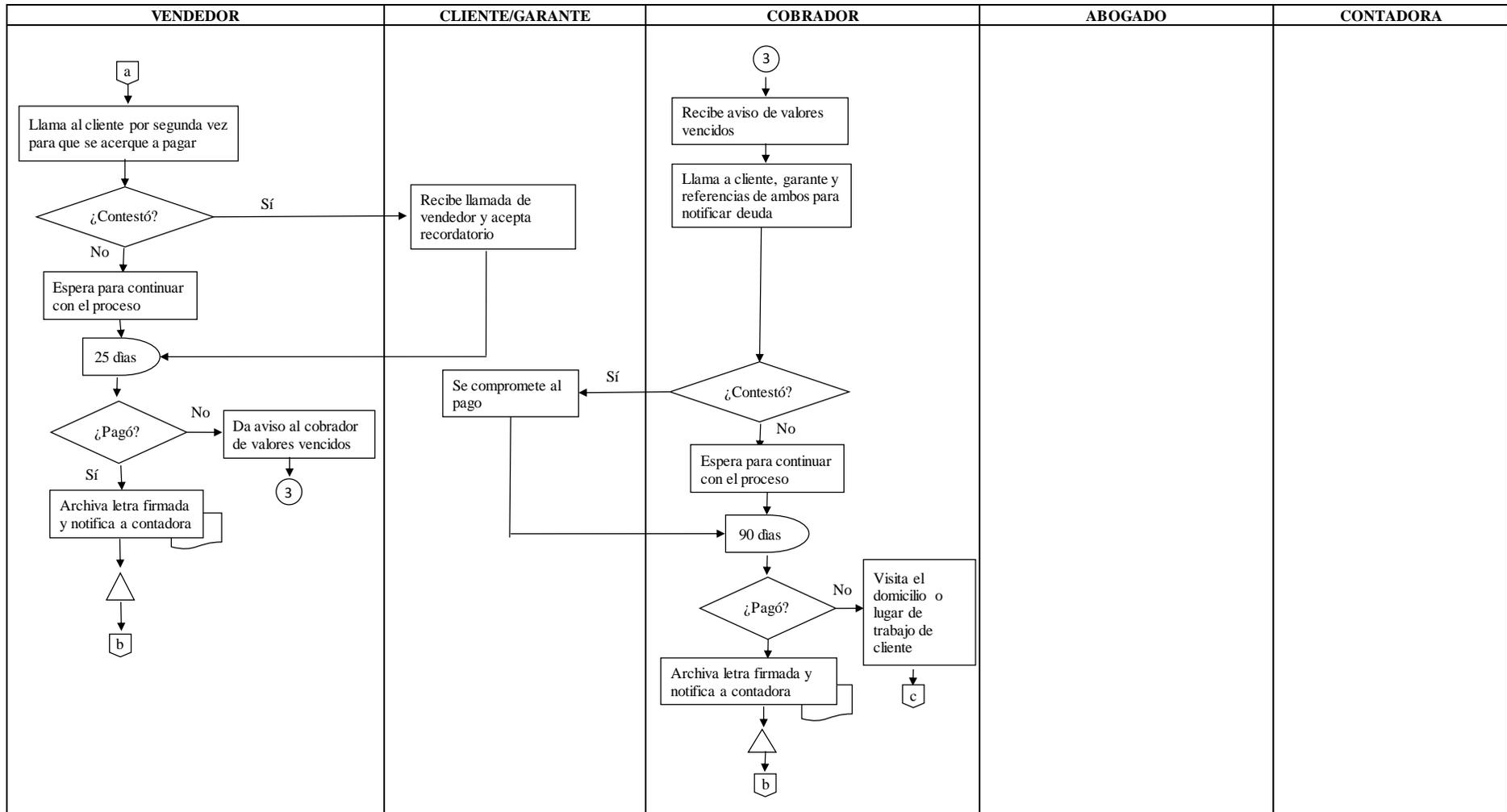
Realizado por: Myriam A., Paguay Q. 2019

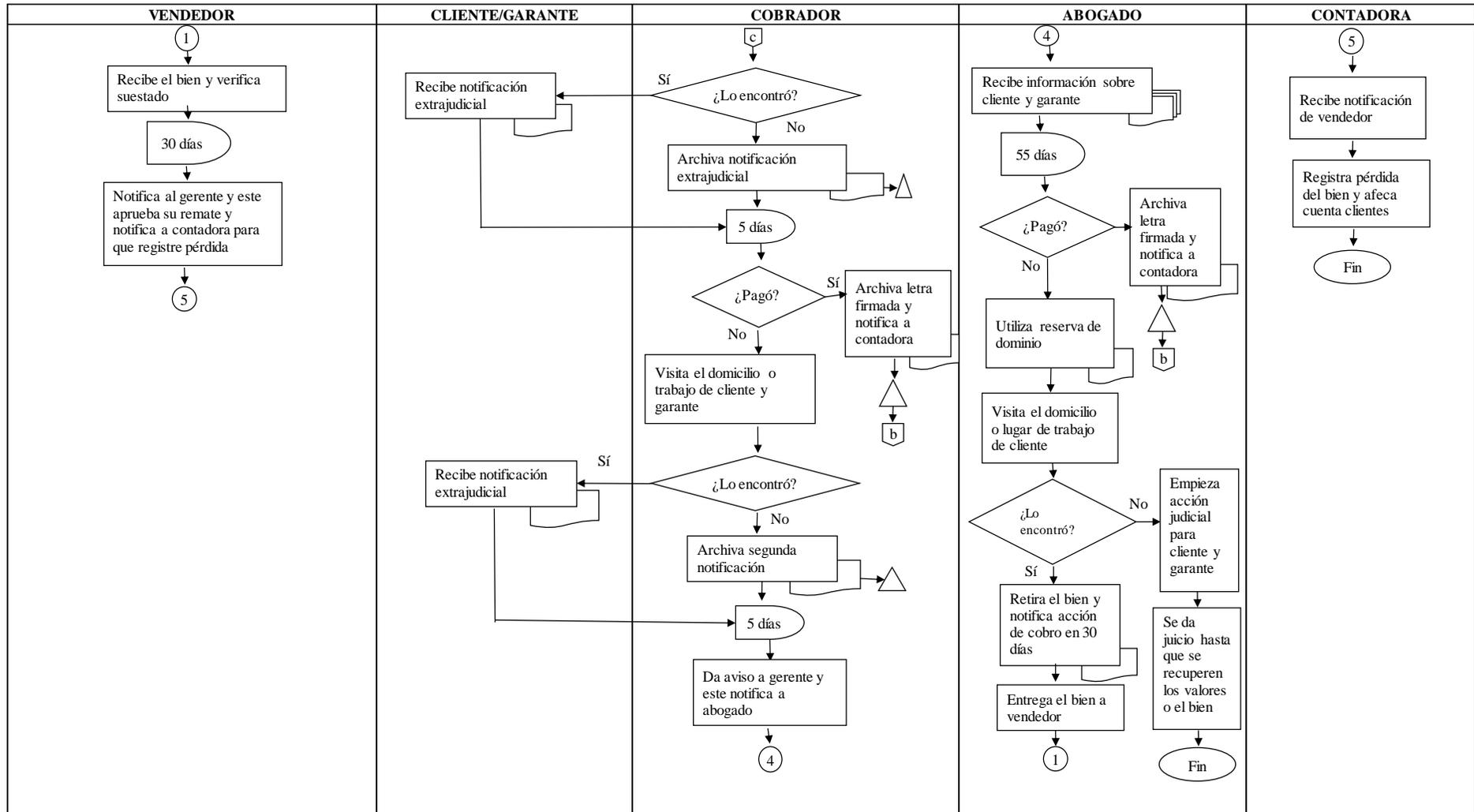
**Tabla 2-4: Proceso de recuperación de cartera vencida**

N <sup>a</sup>	Responsable	Actividad
1	Vendedor	Revisa saldos de vencimiento de cuotas diarios
2	Vendedor	Llama al cliente para recordar el pago antes del vencimiento
3	Cliente	Si recibe la llamada de recordatorio del pago, lo acepta; si no recibe la llamada se espera para continuar con los siguientes procedimientos
4	Vendedor	Espera el día del pago
5	Vendedor	Si el cliente paga se archiva la letra firmada por concepto de pago y se da aviso del pago a contadora
6	Contadora	Registra contablemente para afectación a cuenta clientes
7	Vendedor	Si el cliente no paga se espera 5 días de vencimiento y se procede a llamar por segunda vez al cliente
8	Cliente	Si recibe la llamada de recordatorio del pago, lo acepta; si no recibe la llamada se espera para continuar con los siguientes procedimientos
9	Vendedor	Espera 30 días y verifica si se realizó el pago
10	Vendedor	Si el cliente paga se archiva la letra firmada por concepto de pago y se da aviso del pago a contadora
11	Contadora	Registra contablemente para afectación a cuenta clientes
12	Vendedor	Si el cliente no paga se da aviso al cobrador
13	Cobrador	Llama al cliente, garante, referencias personales del cliente y garante, si contestan aceptan la notificación telefónica; si no contestan espera a los 120 días de vencimiento
14	Cobrador	Cumplidos los 120 días se procede visitar al lugar de trabajo y domicilio del cliente, si lo encuentra deja una notificación extrajudicial; si no lo encuentra archiva la notificación.
15	Cobrador	Espera 5 días más, si el cliente aún no se ha acercado a pagar visita el domicilio y lugar de trabajo tanto del cliente como del garante; si los encuentra entrega notificaciones si no los encuentra archiva segunda notificación.
16	Cobrador	Espera 180 días de vencimiento y da aviso al gerente adjuntando notificaciones archivadas.
17	Gerente	Da aviso al abogado de la morosidad por parte del cliente y entrega documentación firmada por cliente, garante y notificaciones.
18	Abogado	Da cumplimiento al documento de reserva de dominio
19	Abogado	Se acerca al domicilio o lugar de trabajo del cliente junto con el gerente o representante y un policía
20	Abogado	Si se encuentra al cliente se procede a retirar el bien y notifica al cliente que tiene 30 días para recuperarlo; si no lo encuentra empieza la acción judicial contra el cliente y su garante hasta recuperar los valores adeudados
21	Vendedor	Se entrega el bien embargado para verificar su estado y se lo almacena en bodega
22	Vendedor	Se espera los 30 días después del embargo del bien si el cliente paga se reintegra el bien a su propiedad si no se notifica al gerente del incumplimiento
23	Gerente	Da paso al remate del bien y se notifica a contadora para el registro contable de la pérdida

**Fuente:** Entrevista a Gerente de Almacenes Jácome  
**Realizado por:** Paguay Q., Myriam A, 2019







**Gráfico 2-4:** Flujograma proceso de recuperación de cartera vencida

**Fuente:** Tabla 2-4: Proceso de proceso de recuperación de cartera vencida inmediata

**Realizado por:** Myriam A., Paguay Q. 2019

## Análisis de evolución de ventas

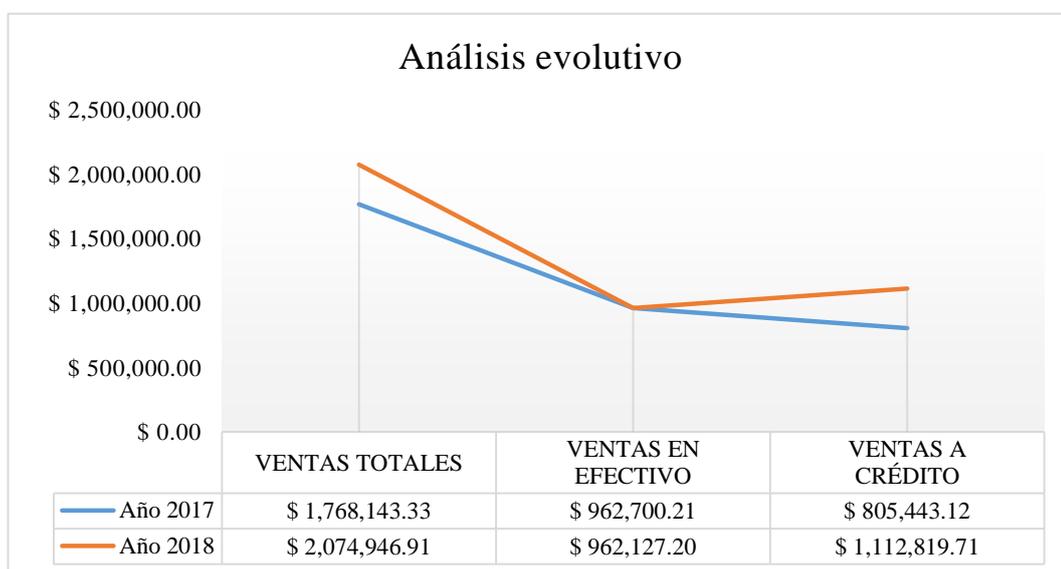
Para analizar el comportamiento de la cuenta de ventas se ha tomado como referencia los saldos de las mismas en los años 2017 y 2018, como se muestra a continuación:

**Tabla 3-4: Evolución de Ventas**

	AÑO 2017	PORCENTAJE	AÑO 2018	PORCENTAJE	VARIACIÓN MONETARIA	VARIACIÓN PORCENTUAL
VENTAS EN EFECTIVO	USD 962.700,21	54,45%	USD 962.127,20	46,37%	-USD 573,01	-0,06%
VENTAS A CRÉDITO	USD 805.443,12	45,55%	USD 1.112.819,71	53,63%	USD 307.376,59	38,16%
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>USD 1.768.143,33</b>	<b>100%</b>	<b>USD 2.074.946,91</b>	<b>100%</b>	<b>USD 306.803,58</b>	<b>17,35%</b>

Fuente: Estado de pérdidas y ganancias Almacenes Jácome

Realizado por: Paguay Q., Myriam A, 2019



**Gráfico 3-4: Composición de ventas año 2017**

Fuente: Tabla 3-4: Evolución de cartera vencida

Realizado por: Myriam A., Paguay Q. 2019

**Tabla 4-4: Ventas a crédito**

	Año 2017	Porcentaje	Año 2018	Porcentaje
<b>VENTAS A CRÉDITO</b>	<b>USD 805.443,12</b>	<b>100%</b>	<b>USD 1.112.819,71</b>	<b>100%</b>
ANTICIPO	USD 496.415,70	61,63%	USD 937.954,64	84,28%
CUENTAS POR COBRAR	USD 309.027,42	38,37%	USD 174.865,07	15,72%

Fuente: Estados financieros Almacenes Jácome

Realizado por: Paguay Q., Myriam A, 2019

El gerente de Almacenes Jácome en su interés por incrementar las ventas durante el año 2018 dispuso que para captar los clientes se podría dar facilidades de pago a quienes lo solicitaren, y esto efectivamente contribuyó a que las ventas totales crecieron en el año 2018 en un 17,85% como se puede apreciar en la gráfica y en la tabla, sin embargo las ventas en efectivo disminuyeron en un 0,05% respecto del año anterior y con esta premisa las ventas a crédito se incrementaron en

un 38,16% de un año a otro. Lo que denota un incremento acelerado de esta cuenta. Esto implica riesgo para la empresa puesto que se provoca la falta de liquidez en la entidad comercial. Para iniciar con este análisis se indica en primer lugar que Almacenes Jácome divide sus ventas en ventas en efectivo y ventas a crédito, dentro de las ventas en efectivo se ubican los valores de las ventas que se realizan con pagos al contado, mientras que en ventas a crédito se ubican los valores de las ventas con facilidades de pago; en este tipo de venta se recibe un porcentaje de dinero como parte de entrada y la diferencia se lo divide en cuotas más los respectivos intereses.

Del cuadro anterior podemos deducir que, en el año 2017 del total de las ventas a crédito se recaudó el 61,63% en efectivo que corresponde a la entrada dada por los clientes y quedó un 38,3% como saldo pendiente de cobro; mientras que en el año 2018, se incrementaron las ventas y del total de ellas se recaudó el 84,28% como entrada y el 15,72% corresponde a los valores pendientes de cobro, tomando en cuenta que existen valores del periodo anterior a ser cobrados.

### **Análisis de la cuenta clientes por antigüedad**

Del Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre de 2017 se obtuvo el saldo de cuentas por cobrar:

**Tabla 5-4:** Saldo cuentas por cobrar al 31 de diciembre de 2017

<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>		
<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017</b>		
1	<b>ACTIVO</b>	948.400,33
1.1	<b>CORRIENTE</b>	726.211,88
1.1.01	Caja/Bancos	134.008,88
1.1.02	Cuentas por Cobrar	309.027,42
1.1.09	MERCADERÍA	268.328,72
1.1.10	Anticipo I.R.	14.038,78
1.1.13	Seguros Prepagados	808,08
1.2	<b>NO CORRIENTE</b>	222.188,45
1.2.01	Edificios	306.254,48
1.2.02	(-) Dep. Ac. de Edificios	(103.255,13)
1.2.03	Vehículos	31.241,07
1.2.04	(-) Dep. Ac. Vehículos	(12.496,42)
1.2.05	Muebles y Enseres	1.481,50
1.2.06	(-) Dep. Ac. Muebles y Enseres	(1.037,05)
	<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b><u>948.400,33</u></b>

**Fuente:** Estado de Situación Financiera Almacenes Jácome

**Realizado por:** Paguay Q., Myriam A, 2019

**Tabla 6-4:** Valores recuperados en el año 2018 correspondientes al año 2017

	Valores recuperados en el año 2018 correspondientes al periodo 2017
Enero	\$ 1.438,72
Febrero	\$ 1.438,72
Marzo	\$ 3.245,67
Abril	\$ 3.245,67
Mayo	\$ 3.245,67
Junio	\$ 6.652,90
Julio	\$ 7.643,10
Agosto	\$ 8.890,34
Septiembre	\$ 7.309,80
Octubre	\$ 8.315,74
Noviembre	\$ 9.900,74
Diciembre	\$ 9.524,50
<b>Total</b>	<b>\$ 70.851,57</b>

Realizado por: Paguay Q., Myriam A, 2019

A continuación se muestra una tabla que contiene los valores pendientes de cobro correspondientes a las ventas efectuadas a crédito durante el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2018 y los valores recaudados de los mismos:

**Tabla 7-4:** Saldo de Cuentas por cobrar del año 2018

	Cuentas por cobrar	Valores recuperados
Enero	USD 5.965,31	USD 820,00
Febrero	USD 6.739,07	USD 1.194,86
Marzo	USD 4.610,00	USD 1.190,58
Abril	USD 5.764,06	USD 1.050,58
Mayo	USD 11.870,20	USD 1.074,30
Junio	USD 16.714,93	USD 1.074,30
Julio	USD 12.152,81	USD 1.023,15
Agosto	USD 12.678,86	USD 1.023,15
Septiembre	USD 13.564,94	USD 1.023,15
Octubre	USD 24.485,65	USD 929,15
Noviembre	USD 27.087,46	USD 943,98
Diciembre	USD 33.231,78	USD 972,98
<b>Total</b>	<b>USD 174.865,07</b>	<b>USD 12.320,18</b>
<b>Saldo cuentas por cobrar</b>	<b>USD 162.544,89</b>	

Fuente: Reporte de cartera Almacenes Jácome

Realizado por: Paguay Q., Myriam A, 2019

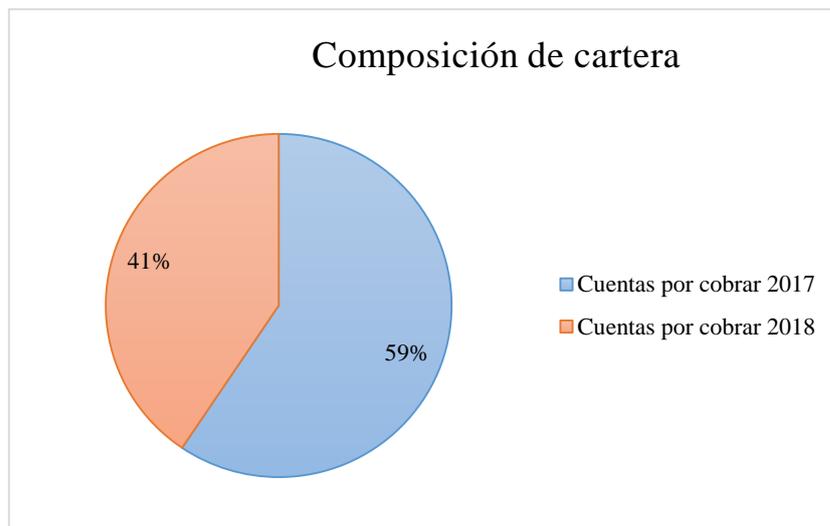
Del valor total correspondiente a recuperación de cartera se identificó lo siguiente:

**Tabla 8-4:** Composición de recuperación de cartera

	USD		USD	SALDO COBRAR POR	PORCENTAJE DE COMPOSICIÓN MONETARIA	PORCENTAJE DE RECUPERACIÓN
<b>CUENTAS POR COBRAR AÑO 2017</b>	USD 309.027,42	<b>RECUPERACIÓN DE CARTERA AÑO 2017</b>	USD 70.851,57	USD 238.175,85	59,44%	22,93%
<b>CUENTAS POR COBRAR AÑO 2018</b>	USD 174.865,07	<b>RECUPERACIÓN DE CARTERA AÑO 2018</b>	USD 12.320,18	USD 162.544,89	40,56%	7,04%
<b>SALDO CUENTAS POR COBRAR AL 31/12/2018</b>	USD 483.892,49	<b>TOTAL RECUPERACIÓN</b>	USD 83.171,75	<b>USD 400.720,74</b>	100%	29,97%

**Fuente:** Reporte clientes Almacenes Jácome  
**Realizado por:** Paguay Q., Myriam A, 2019

En la matriz anterior se señala que de la deuda por cobrar del año 2017 se recuperó el 22,93% correspondiente a la cartera del año 2017 y el 7,04% de la cartera del año 2018.



**Gráfico 4-4:** Composición de saldo clientes

Fuente: Tabla 7-4: Composición de clientes

Realizado por: Myriam A., Paguay Q. 2019

Es así entonces como se obtuvo que el saldo total de clientes en el año 2018 se compone de un saldo por recuperar del año 2017 que corresponde al 59,44% y un saldo por recuperar de las ventas a crédito del año 2018 que representa el 40,56%. Entonces la mayoría de las cuentas con valores pendientes de cobro corresponden a saldos del periodo anterior y a los cuales no se les ha aplicado las técnicas de cobranza necesarias, debido a la falta de conocimiento del proceso por parte de los empleados.

También se analizó la antigüedad de los saldos pendientes de cobro divididos en periodos de tres meses, y se obtuvo la siguiente matriz:

**Tabla 9-4:** Antigüedad de cartera 2018

<i>Plazo concedido/ Meses</i>	<b>3 meses</b>	<b>6 meses</b>	<b>9 meses</b>	<b>12 meses</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Enero</b>	USD 895,32	USD 1.354,68	USD 0,00	USD 2.895,31	USD 5.145,31
<b>Febrero</b>	USD 342,33	USD 983,20	USD 2.234,90	USD 1.983,78	USD 5.544,21
<b>Marzo</b>	USD 0,00	USD 0,00	USD 2.109,00	USD 1.310,42	USD 3.419,42
<b>Abril</b>	USD 0,00	USD 1.267,40	USD 0,00	USD 3.446,08	USD 4.713,48
<b>Mayo</b>	USD 0,00	USD 0,00	USD 1.905,58	USD 8.890,32	USD 10.795,90
<b>Junio</b>	USD 0,00	USD 1.546,61	USD 4.661,90	USD 9.432,12	USD 15.640,63
<b>Julio</b>	USD 0,00	USD 0,00	USD 890,54	USD 9.239,12	USD 11.129,66
<b>Agosto</b>	USD 0,00	USD 1.535,48	USD 997,23	USD 9.123,00	USD 11.655,71
<b>Septiembre</b>	USD 0,00	USD 2.181,38	USD 2.140,71	USD 9.219,70	USD 12.541,79
<b>Octubre</b>	USD 1.345,53	USD 2.189,63	USD 8.571,21	USD 11.450,13	USD 23.556,50
<b>Noviembre</b>	USD 0,00	USD 0,00	USD 8.100,72	USD 18.042,76	USD 26.143,48
<b>Diciembre</b>	USD 628,04	USD 0,00	USD 0,00	USD 31.630,76	USD 32.258,80
<b>TOTAL</b>	USD 3.211,22	USD 11.058,38	USD 31.611,79	USD 116.663,50	USD 162.544,89

Fuente: Reporte clientes Almacenes Jácome

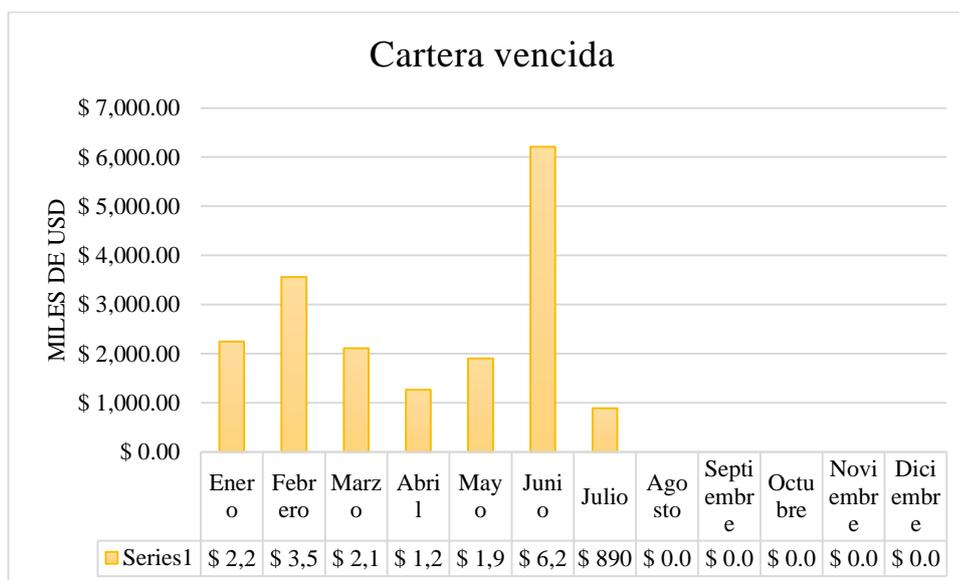
Realizado por: Paguay Q., Myriam A. 2019

Es entonces como resumiendo el cuadro anterior se puede determinar la cartera vencida del año 2018, la cual es la siguiente:

**Tabla 10-4:** Cartera vencida año 2018

	Cuentas por cobrar 2018	Cartera vencida
<b>Enero</b>	USD 5.145,31	USD 2.250,00
<b>Febrero</b>	USD 5.544,21	USD 3.560,43
<b>Marzo</b>	USD 3.419,42	USD 2.109,00
<b>Abril</b>	USD 4.713,48	USD 1.267,40
<b>Mayo</b>	USD 10.795,90	USD 1.905,58
<b>Junio</b>	USD 15.640,63	USD 6.208,51
<b>Julio</b>	USD 11.129,66	USD 890,54
<b>Agosto</b>	USD 11.655,71	USD 0,00
<b>Septiembre</b>	USD 12.541,79	USD 0,00
<b>Octubre</b>	USD 23.556,50	USD 0,00
<b>Noviembre</b>	USD 26.143,48	USD 0,00
<b>Diciembre</b>	USD 32.258,80	USD 0,00
<b>TOTAL</b>	USD 162.544,89	USD 18.191,46

Realizado por: Paguay Q., Myriam A, 2019



**Gráfico 5-4:** Cartera vencida

Fuente: Tabla 10-4: Cartera vencida año 2018

Realizado por: Myriam A., Paguay Q. 2019

Como se aprecia en la tabla y gráfico precedentes a este texto, se deduce que la mayor concentración de saldos vencidos se encuentra en un periodo mayor a 181 días, debido a que en algunas ocasiones el proceso de cobro judicial es demorado y en otros este no se realiza con efectividad, por la falta de aplicación de las técnicas de cobranza. La cartera por vencer en el año 2018 corresponde a los valores de ventas de agosto, septiembre, octubre, noviembre y diciembre, puesto que aún no se recaudaban los valores dados en crédito.

**Tabla 11-4:** Análisis de saldos de cuentas por cobrar según Estado de Situación Financiera

<b>AÑOS</b>	<i>Saldos en libros</i>	<i>Recuperación de cartera</i>	<b>SALDO CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>% recuperación de cartera</b>	<b>Cartera vencida</b>	<b>% Morosidad</b>
2017	USD 309.027,42	USD 70.851,57	USD 238.175,85	22,93%	USD 238.175,85	59,44%
2018	USD 174.865,07	USD 12.320,18	USD 162.544,89	7,05%	USD 18.191,46	4,54%
<b>TOTAL</b>	<b>USD 483.892,49</b>	<b>USD 83.171,75</b>	<b>USD 400.720,74</b>	<b>29,97%</b>	<b>USD 256.367,31</b>	<b>63,98%</b>

Realizado por: Paguay Q., Myriam A, 2019

En la tabla anterior se puede apreciar que según los saldos dentro del Estado de Situación Financiera el total de las cuentas por cobrar es de USD 400.720, 74 de los cuales USD 238.175,85 son valores de deudas pendientes de cobro que se mantienen desde el año 2017, y la deuda pendiente de cobrar del año 2018 es de USD 162.544, 89

La cartera vencida por su parte asciende a USD 256.367,31; de este valor USD 238.175,85 pertenece al año 2017 y USD 18.191,46 pertenece al año 2018. Es así como el porcentaje de morosidad del año 2018 es de 63,98%, que se encuentra dividido en 59,44% que es la morosidad del año 2017 y 4,54% que es la morosidad del 2018. Esto señala que la entidad está al borde de la quiebra pues es completamente insolvente por la falta de cobro de sus deudas.

En el transcurso de la investigación se evidenciaron detalles que afectan significativamente los saldos del Estado de Situación Financiera, como se muestran a continuación:

**Tabla 12-4:** Análisis de saldos de cuentas por cobrar según investigación

<b>AÑOS</b>	<i>Saldo según investigación</i>	<i>Recuperación de cartera</i>	<b>SALDO CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>% recuperación de cartera</b>	<b>Cartera vencida</b>	<b>% Morosidad</b>
2017	USD 309.027,42	USD 249.391,57	USD 59.635,85	80,70%	USD 59.635,85	26,84%
2018	USD 174.865,07	USD 12.320,18	USD 162.544,89	7,05%	USD 18.191,46	8,19%
<b>TOTAL</b>	<b>USD 483.892,49</b>	<b>USD 261.711,75</b>	<b>USD 222.180,74</b>	<b>87,75%</b>	<b>USD 77.827,31</b>	<b>35,03%</b>

Realizado por: Paguay Q., Myriam A, 2019

A través del trabajo investigativo se determinó que existe una diferencia dentro del saldo de cuentas por cobrar:

**Tabla 13-4: Comparación de saldos de cuentas por cobrar**

AÑOS	SEGÚN ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA						SEGÚN INVESTIGACIÓN						DIFERENCIA
	<i>Saldos en libros</i>	<i>Recuperación de cartera</i>	<b>SALDO CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>% recuperación de cartera</b>	<b>Cartera vencida</b>	<b>% Morosidad</b>	<i>Saldo según investigación</i>	<i>Recuperación de cartera</i>	<b>SALDO CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>% recuperación de cartera</b>	<b>Cartera vencida</b>	<b>% Morosidad</b>	
2017	USD 309.027,42	USD 70.851,57	USD 238.175,85	22,93%	USD 238.175,85	59,44%	USD 309.027,42	USD 249.391,57	USD 59.635,85 *	80,70%	USD 59.635,85 *	26,84% *	USD - 178.540,00 *
2018	USD 174.865,07	USD 12.320,18	USD 162.544,89	7,05%	USD 18.191,46	4,54%	USD 174.865,07	USD 12.320,18	USD 162.544,89 *	7,05%	USD 18.191,46 *	8,19% *	USD -
<b>TOTAL</b>	<b>USD 483.892,49</b>	<b>USD 83.171,75</b>	<b>USD 400.720,74</b>	<b>29,97%</b>	USD 256.367,31	63,98%	<b>USD 483.892,49</b>	<b>USD 261.711,75</b>	<b>USD 222.180,74</b>	<b>87,75%</b>	<b>USD 77.827,31</b> *	<b>35,03% *</b>	<b>USD - 178.540,00 *</b>

Realizado por: Paguay Q., Myriam A, 2019

\* A través de la utilización de la carta de reserva de dominio, el abogado de Almacenes Jácome retiró varios bienes de línea blanca y línea café a los clientes que se encontraban en mora. Estos bienes ascienden a USD 178.540,00 valor que no fue deducido del saldo de cuentas por cobrar al momento de la elaboración del respectivo balance, debido a la falta de comunicación entre el gerente y la contadora, además no se elaboró un informe detallado que refleje el comportamiento de las cuentas por cobrar y su recuperación, es por esto que se omitió ese valor y requiere de un ajuste inmediato. El saldo ajustado de las cuentas por cobrar del año 2017 son: USD 59.635,85. Por lo tanto también varía la cartera vencida cuyo saldo es de \$ 77.827,31 y la morosidad del año 2018 se encuentra en 35,03%.

**Tabla 14-4:** Cálculo de provisión de cuentas incobrables

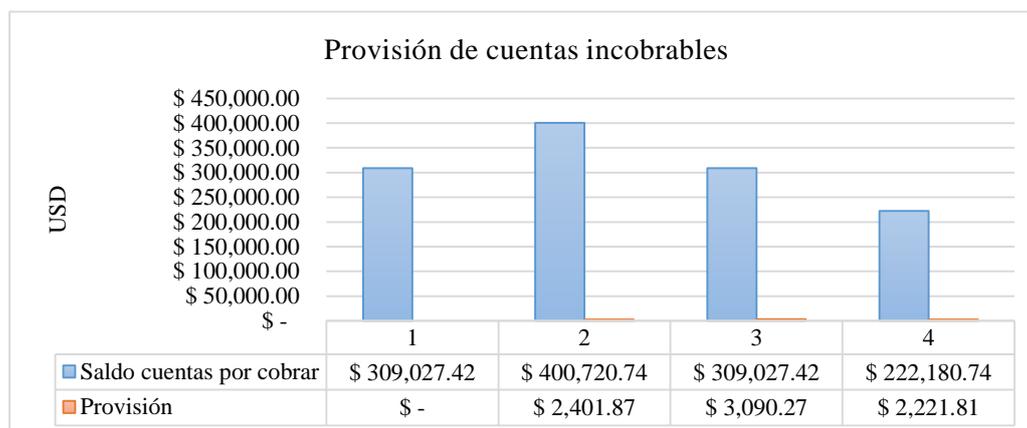
	Según Balance		Según Investigación	
	2017	2018	2017	2018
<b>Saldo cuentas por cobrar</b>	USD 309.027,42	USD 400.720,74	USD 309.027,42	USD 222.180,74
<b>Provisión</b>	USD -	USD 2.401,87	USD 3.090,27*	USD 2.221,81*

Fuente: Estados financieros Almacenes Jácome  
Realizado por: Paguay Q., Myriam A, 2019

**Tabla 15-4:** Cálculo de provisión de cuentas incobrables

	Según Balance		Según Investigación	
	2017	2018	2017	2018
<b>Saldo cuentas por cobrar</b>	USD 309.027,42	USD 400.720,74	USD 309.027,42	USD 222.180,74
<b>Provisión</b>	USD -	USD 2.401,87	USD 3.090,27*	USD 2.221,81*

Fuente: Estados financieros Almacenes Jácome  
Realizado por: Paguay Q., Myriam A, 2019



**Gráfico 6-4:** Cálculo de provisión cuentas incobrables

Fuente: Tabla 9-4: Cálculo de provisión de cuentas incobrables  
Realizado por: Myriam A., Paguay Q. 2019

Además también se observa que durante el año 2017 no calculó la provisión de cuentas incobrables y en el año 2018 si lo realizó, la contadora manifestó que este cálculo se lo efectuó en base al método de estimación en porcentaje sobre las cuentas pendientes de cobro en base a su experiencia, pero no observó lo manifestado en los artículos 10 al 15 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y los artículos 26 al 31 y Art. 36 del Reglamento para la aplicación Ley de Régimen Tributario Interno.

\* Se debe realizar un ajuste debido a que en el Estado de Situación Financiera consta un saldo erróneo de cuentas por cobrar y además se debe calcular correctamente la provisión de cuentas incobrables acorde a lo dispuesto en la normativa aplicable.

Una vez identificada la composición del saldo de la cuenta clientes al 31 de diciembre del año 2018, se calcula el porcentaje de morosidad del año 2018.

**Tabla 16-4:** Morosidad de Almacenes Jácome

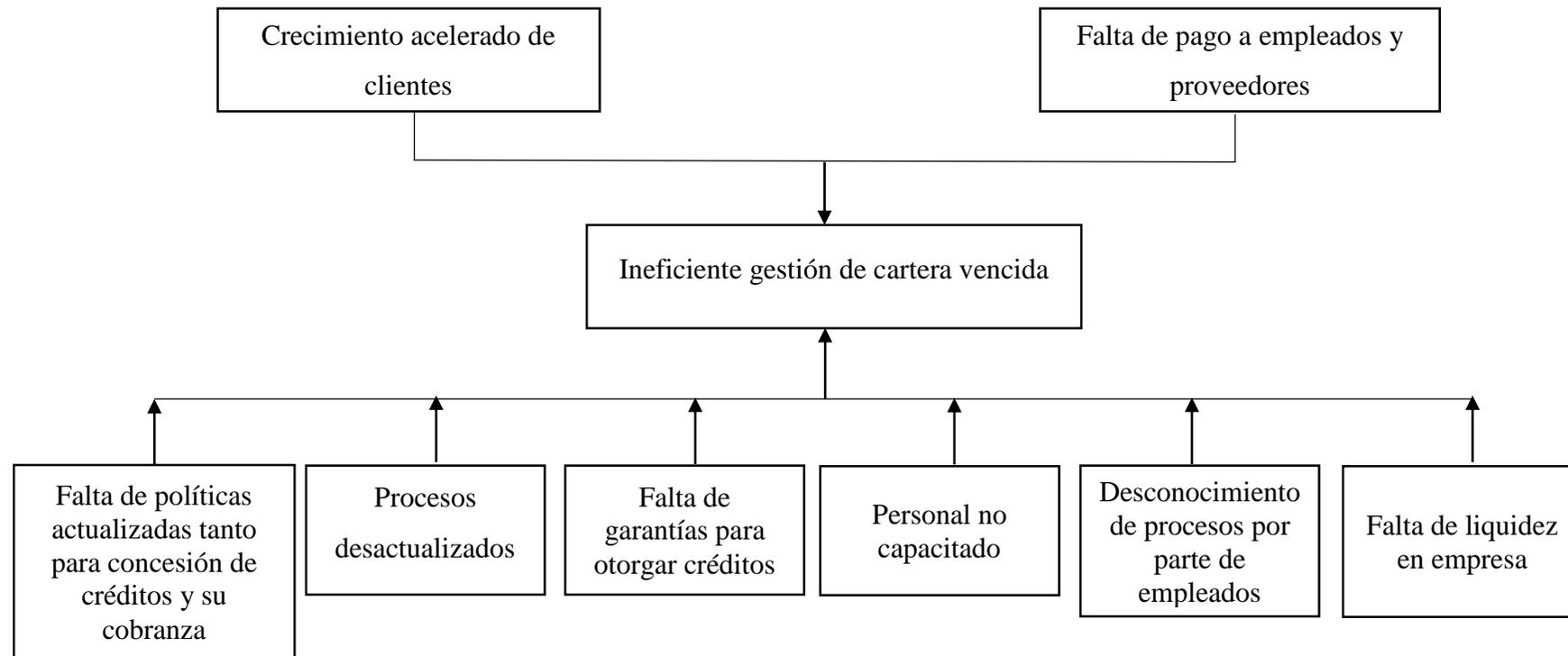
	SEGÚN BALANCE			SEGÚN INVESTIGACIÓN		
	CUENTAS POR COBRAR	CARTERA VENCIDA	MOROSIDAD	CUENTAS POR COBRAR	CARTERA VENCIDA	MOROSIDAD
<b>2017</b>	USD 238.175,85	USD 238.175,85	59,44%	USD 59.635,85	USD 59.635,85 *	26,84%
<b>2018</b>	USD 162.544,89	USD 18.191,46	4,54%	USD 162.544,89	USD 18.191,46	8,19%
<b>TOTAL</b>	USD 400.720,74	USD 256.367,31	63,98%	USD 222.180,74	USD 77.827,31	35,03% *

Realizado por: Paguay Q., Myriam A, 2019

\*Como se puede apreciar en la tabla y se ha venido mencionando existe un saldo erróneo de cuentas por cobrar, ajustado ese valor se puede determinar que la morosidad del año 2018 es de 35,03%. Este porcentaje se conforma de la morosidad que se mantiene del año 2017 cuyo porcentaje es 26,84% y la que corresponde al año 2018 es de 8,19%. De esto se deduce, que Almacenes Jácome posee un valor alto de morosidad, pues supera al máximo de 6% expresada dentro de las políticas del establecimiento comercial, y que surgen por la falta de aplicación de las técnicas adecuadas de cobranza y la inadecuada gestión de la cartera.

#### **Análisis del ciclo crediticio**

Se aplicaron encuestas al personal relacionado con la concesión de créditos, a través de las cuales se puede identificar la problemática por la que atraviesa Almacenes Jácome.



**Gráfico 7-4:** Esquema de problematización y puntos críticos

Fuente: Encuestas al personal de Almacenes Jácome

Realizado por: Myriam A., Paguay Q. 2019

## **Determinación de matriz FODA del departamento de crédito y cobranza de Almacenes Jácome**

Es necesario mencionar que el departamento de crédito y cobranza de Almacenes Jácome no posee una matriz de análisis situacional FODA, lo que dificulta conocer la realidad que atraviesa este departamento y evitar posibles riesgos de debilidades y amenazas a las que se enfrenta. Como parte del conocimiento preliminar, se considera necesario realizar un diagnóstico para conocer los puntos críticos de esta área.

### ***Análisis de ambiente externo del departamento de crédito y cobranza***

Se ha indagado en varios datos que pueden afectar directamente al área de crédito y cobranza de Almacenes Jácome para determinar oportunidades y amenazas relacionadas con las funciones que desempeñan las personas que laboran dentro de este departamento. El Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, en su informe titulado Panorama económico y empresarial 2018 muestra datos como el crecimiento de las ventas en el país del 4% respecto del año 2017, así como también el porcentaje de creación de negocios dedicados al comercio de un 50% comparado con el año 2015. En el INEC también se muestra datos estadísticos como el incremento al 4,5% de la tasa de desempleo, reflejando que existe inestabilidad laboral dentro del país. Con los datos obtenidos se puede determinar las siguientes oportunidades y amenazas para la dependencia de créditos y cobranzas:

#### **Oportunidades**

- Alta demanda de créditos comerciales
- Estrategias de cobranza innovadoras
- Innovación tecnológica
- Tasa de inflación baja

#### **Amenazas**

- Inestabilidad económica
- Incremento de tasa de desempleo y desocupación
- Competidores brindan fácil acceso a créditos comerciales
- Inestabilidad laboral

### ***Análisis de ambiente interno del departamento de crédito y cobranza***

A través de las encuestas aplicadas al personal pueden determinar varias debilidades que afectan el departamento. A continuación se muestra una tabla resumen de ellas:

**Tabla 17-4:** Debilidades del área de crédito y cobranza

<b>DEBILIDAD</b>	<b>REFERENCIA</b>
Desconocimiento de las políticas para la recuperación de cartera formalmente establecidas	Pregunta 2
Desconocimiento del proceso previo a la concesión de crédito	Pregunta 3
Falta de capacitación al personal sobre recuperación de cartera	Pregunta 4
Ineficientes procedimientos de concesión y recuperación de créditos	Pregunta 5
Procedimientos de recuperación de cartera desactualizados	Pregunta 6
Morosidad alta	Pregunta 7
Problemas de liquidez	Pregunta 8
Ausencia de indicadores de gestión de cartera vencida	Pregunta 9

**Fuente:** Encuestas al personal de Almacenes Jácome

**Realizado por:** Paguay Q., Myriam A, 2019

También se pudo identificar una fortaleza en la pregunta 1 de la encuesta aplicada al personal que es el registro de los clientes con los montos que adeudan lo que crea una base de datos con los clientes que poseen valores de pago vencidos. Para identificar más fortalezas se ha aplicado un pequeño cuestionario al responsable del área de crédito y cobranza con el propósito de identificar los puntos positivos que posee este departamento.

**Tabla 18-4:** Check List de análisis interno

ANÁLISIS INTERNO ALMACENES JÁCOME							
	PROCESO	LISTA DE CHEQUEO	SI	NO	DIAGNÓSTICO	F	D
1	Sistemas de apoyo para la toma de decisiones	¿Se realiza informes de esta área para conocer el nivel de morosidad?	X		Toma de decisiones oportuna basada en análisis de factores	x	
		¿Se ejecutan análisis antes de tomar decisiones en la empresa?	X				
		¿Existen sistemas de apoyo para tomar decisiones?	X				
		¿Se comunican por escrito las decisiones tomadas?	X				
2	Estructura organizacional	¿Se ha definido un organigrama estructural en la empresa con un área de crédito y cobranza?	X		Departamento definido adecuadamente dentro de organigrama estructural	x	
		¿El organigrama definido es adecuado para la casa comercial?	X				
		¿Existe una adecuada distribución de puestos?	X				
		¿Los procedimientos a aplicar son los adecuados para la actividad de la entidad?	X				
3	Estructura comunicacional	¿Existe un sistema de comunicación eficaz dentro del área?	X		Comunicación eficaz y eficiente dentro de la entidad	x	
		¿El sistema de comunicación se ajusta a las líneas de autoridad?	x				
		¿La información proporcionada es sistematizada a través de medios informáticos?	x				
4	Infraestructura	¿La división física departamental es adecuada?	x		División física departamental adecuada	x	
		¿Las personas que laboran en el departamento cuentan con todas las herramientas para desempeñar sus funciones?	x		Equipos adecuados para desempeño de funciones		

Realizado por: Paguay Q., Myriam A, 2019

De la lista de chequeo aplicada más la encuesta se pueden mostrar que las fortalezas del departamento son las siguientes:

- Registro oportuno de clientes con ventas a crédito y saldos
- Toma de decisiones oportuna basada en análisis de factores
- Departamento definido adecuadamente dentro de organigrama estructural
- Comunicación eficaz y eficiente dentro de la entidad
- División física departamental adecuada
- Equipos adecuados para desempeño de funciones

Entonces la matriz FODA es la que a continuación se presenta:

**Tabla 19-4:** Matriz FODA departamento área y cobranza

<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>
Registro oportuno de clientes con ventas a crédito y saldos	Desconocimiento de las políticas para la recuperación de cartera formalmente establecidas
Toma de decisiones oportuna basada en análisis de factores	Desconocimiento del proceso previo a la concesión de crédito
Departamento definido adecuadamente dentro de organigrama estructural	Falta de capacitación al personal sobre recuperación de cartera
Comunicación eficaz y eficiente dentro de la entidad	Ineficientes procedimientos de concesión y recuperación de créditos
División física departamental adecuada	Procedimientos de recuperación de cartera desactualizados
Equipos adecuados para desempeño de funciones	Morosidad alta
	Problemas de liquidez
	Ausencia de indicadores de gestión de cartera vencida
<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>AMENAZA</b>
Alta demanda de créditos comerciales	Inestabilidad económica
Estrategias de cobranza innovadoras	Incremento de tasa de desempleo y desocupación
Innovación tecnológica	Competidores brindan fácil acceso a créditos comerciales
Tasa de inflación baja	Inestabilidad laboral

**Realizado por:** Paguay Q., Myriam A, 2019

A continuación se presenta la matriz de evaluación de medios internos, para priorizar las fortalezas y debilidades acorde al nivel de impacto que las mismas generan en el normal funcionamiento de la casa comercial:

**Tabla 20-4:** Matriz de evaluación de medios internos

<b>MEDIOS INTERNOS</b>	<b>IMPORTANCIA</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>FORTALEZA</b>			
Registro oportuno de clientes con ventas a crédito y saldos	0,2	5	1
Toma de decisiones oportuna basada en análisis de factores	0,1	3	0,3
Departamento definido adecuadamente dentro de organigrama estructural	0,03	3	0,09
Comunicación eficaz y eficiente dentro de la entidad	0,04	5	0,2
División física departamental adecuada	0,04	3	0,12
Equipos adecuados para desempeño de funciones	0,04	3	0,12
<b>SUBTOTAL</b>	0,45	22	1,83
<b>DEBILIDADES</b>			
Desconocimiento de las políticas para la recuperación de cartera formalmente establecidas	0,09	5	0,45
Desconocimiento del proceso previo a la concesión de crédito	0,06	5	0,3
Falta de capacitación al personal sobre recuperación de cartera	0,04	3	0,12
Ineficientes procedimientos de concesión y recuperación de créditos	0,05	3	0,15
Procedimientos de recuperación de cartera desactualizados	0,03	3	0,09
Morosidad alta	0,1	5	0,5
Problemas de liquidez	0,1	5	0,5
Ausencia de indicadores de gestión de cartera vencida	0,08	3	0,24
<b>SUBTOTAL</b>	0,55	32	2,35
<b>TOTAL</b>	1	54	4,18

Realizado por: Paguay Q., Myriam A, 2019

De esta matriz se puede concluir que dentro del departamento generan mayor impacto las debilidades pues se alcanzó un índice del 2,35 mientras las fortalezas poseen 1,83. Entonces estas debilidades generan mayor riesgo en el cumplimiento de las actividades dentro del área de crédito y cobranza de Almacenes Jácome y por lo tanto requieren de acciones urgentes para minimizar su impacto negativo.

De la misma forma se evalúan los medios externos:

**Tabla 21-4:** Matriz de evaluación de medios externos

MEDIOS EXTERNOS	IMPORTANCIA	IMPACTO	TOTAL
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Alta demanda de créditos comerciales	0,2	3	0,6
Estrategias de cobranza innovadoras	0,2	3	0,6
Innovación tecnológica	0,02	3	0,06
Tasa de inflación baja	0,1	3	0,3
<b><i>SUBTOTAL</i></b>	0,52	12	1,56
<b>AMENAZAS</b>			
Inestabilidad económica	0,2	5	1
Incremento de tasa de desempleo y desocupación	0,2	5	1
Competidores brindan fácil acceso a créditos comerciales	0,03	3	0,09
Inestabilidad laboral	0,05	5	0,25
<b><i>SUBTOTAL</i></b>	0,48	18	2,34
<b>TOTAL</b>	1	30	3,9

**Realizado por:** Paguay Q., Myriam A, 2019

Por su parte en esta matriz se aprecia que las amenazas también generan mayor impacto dentro del área de cobranzas, ya que las amenazas obtuvieron un índice del 2,34 mientras que las oportunidades del 1,56. Es entonces que existen varios puntos críticos que pueden afectar directamente el funcionamiento no solo del departamento sino de toda la entidad por la falta de recuperación de valores de cobro por concepto de ventas otorgadas a crédito.

Una vez identificada la situación real del área de crédito y cobranza se elabora los perfiles estratégicos internos y externos que muestran en forma gráfica y con color rojo cuáles son las situaciones de mayor amenaza y riesgo que se relaciona con la concesión de créditos y la recuperación de la cartera vencida y por vencer que posee Almacenes Jácome.

**Tabla 22-4:** Perfil Estratégico Interno

MEDIOS INTERNOS	GRAN FORTALEZA	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRAN DEBILIDAD
<b>FORTALEZA</b>				
Registro oportuno de clientes con ventas a crédito y saldos	●			
Toma de decisiones oportuna basada en análisis de factores	●			
Departamento definido adecuadamente dentro de organigrama estructural		●		
Comunicación eficaz y eficiente dentro de la entidad		●		
División física departamental adecuada		●		
Equipos adecuados para desempeño de funciones		●		
<b>SUBTOTAL</b>				
<b>DEBILIDADES</b>				
Desconocimiento de las políticas para la recuperación de cartera formalmente establecidas				●
Desconocimiento del proceso previo a la concesión de crédito				●
Falta de capacitación al personal sobre recuperación de cartera			●	
Ineficientes procedimientos de concesión y recuperación de créditos			●	
Procedimientos de recuperación de cartera desactualizados			●	
Morosidad alta				●
Problemas de liquidez				●
Ausencia de indicadores de gestión de cartera vencida				●
<b>SUBTOTAL</b>	2	4	3	5
<b>TOTAL</b>	33%	67%	38%	63%

Realizado por: Paguay Q., Myriam A, 2019

**Tabla 23-4:** Perfil estratégico externo

MEDIOS EXTERNOS	GRAN OPORTUNIDAD	OPORTUNIDAD	AMENAZA	GRAN AMENAZA
<b>OPORTUNIDADES</b>				
Alta demanda de créditos comerciales	●			
Estrategias de cobranza innovadoras	●			
Innovación tecnológica		●		
Tasa de inflación baja		●		
<b>SUBTOTAL</b>				
<b>AMENAZAS</b>				
Inestabilidad económica				●
Incremento de tasa de desempleo y desocupación				●
Competidores brindan fácil acceso a créditos comerciales			●	
Inestabilidad laboral				●
<b>SUBTOTAL</b>		2	2	1
<b>TOTAL</b>		50%	50%	25%
				75%

**Realizado por:** Paguay Q., Myriam A, 2019

De los perfiles estratégicos se deduce que el departamento de crédito y cobranza posee alta concentración de grandes debilidades al obtener un porcentaje de 63% y también de grandes amenazas que alcanzó un 75%. La entidad posee alta concentración de posibles riesgos dentro de esta área lo que implica que la gestión en general de la misma no es eficiente ni eficaz.

#### 4.2.3.3 Fase II: Ejecución

##### 4.2.3.3.1 Aplicación de cuestionario de control interno

**Área:** Departamento de Crédito y Cobranza

**Entrevistado:** Responsable del departamento

**Componente:** Ambiente de Control Interno

**Objetivo:** Evaluar el nivel de confianza del componente ambiente de control a través de preguntas las cuales están enfocadas a los objetivos, valores, principios y cultura organizacional con la que cuenta Almacenes Jácome.

N <sup>a</sup>	PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿La estructura organizacional con la que cuenta la entidad es adecuada?	X		
2	¿Posee la institución con canales de comunicación interna y externa?	X		
3	¿El gerente incentiva a sus empleados para que se recupere los valores adeudados por clientes?		X	Los empleados no reciben ningún tipo de incentivo por parte del gerente. <b>D1</b>
4	¿La entidad cuenta indicadores de gestión para medir el desempeño de sus empleados?		X	Almacenes Jácome carece de indicadores de gestión <b>D2</b>
5	¿Posee Almacenes Jácome indicadores de gestión de cartera vencida?		X	
6	¿Se ha definido Políticas y procedimientos para el proceso de otorgamiento de créditos y su debida recuperación?	X		
7	¿El departamento de créditos ha establecido estrategias para mejorar sus procesos de cobro?	X		
8	¿Almacenes Jácome ha implantado políticas y procedimientos para la contratación de sus empleados?	X		
9	¿Se realiza evaluaciones a los empleados para conocer si estos desarrollan sus actividades de forma correcta?	X		
10	¿Los empleados tienen conocimiento sobre, las políticas, reglamentos y normativa interna con la que cuenta Almacenes Jácome?		X	Los empleados desconocen sobre las políticas, reglamentos y normativa interna con la que cuenta Almacenes Jácome <b>D3</b>
<b>TOTAL</b>		<b>6</b>	<b>4</b>	

Realizado por: Paguay Q., Myriam A, 2019

**Fórmula para determinar el nivel de confianza y riesgo.**

Nivel de Confianza NC= (RP/TR)\*100

NC= (6/10)\*100=60%

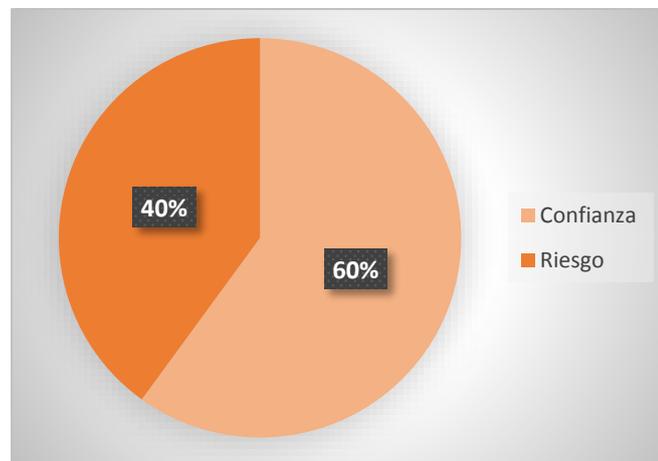
Nivel de Riesgo NR=100-NC

NR= (60-100)= 40%

**Tabla 24-4: Nivel Confianza- Riesgo**

Rango	Confianza	Riesgo
0-50%	Baja	Alta
51%-75%	Moderada	Moderada
76%-100%	Alta	Baja

Realizado por: Paguay Q., Myriam A, 2019



**Gráfico 8-4: Ambiente de Control**

Fuente: 24-4. Nivel confianza riesgo

Realizado por: Myriam A., Paguay Q, 2019

**Análisis:**

Una vez realizado las respectivas preguntas dentro del componente de Ambiente de Control se obtuvo un nivel de confianza del 60% mientras que un 40% respecto al nivel de riesgo. La confianza se encuentra dentro de un rango moderado lo que indica equilibrio pero no descarta la necesidad de tomar medidas para incrementar el nivel.

**Área:** Departamento de Crédito y Cobranza

**Entrevistado:** Responsable del departamento

**Componente:** Evaluación del Riesgo y Respuesta al Riesgo

**Objetivo:** Determinar el nivel de confianza a través de varias interrogantes para conocer si la entidad evalúa adecuadamente la identificación, valuación y respuesta al riesgo.

N <sup>a</sup>	PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El gerente de Almacenes Jácome identifica los posibles riesgos al no recuperar su cartera?		X	El gerente no toma en consideración los posibles riesgos en recuperar su cartera <b>D4</b>
2	¿Se identifica los riesgos que afectan a la entidad en el cumplimiento de las metas y consecución de los objetivos?		X	Falta de controles que ayuden a identificar los riesgos que afectan a la entidad <b>D5</b>
3	¿Los riesgos externos en el ámbito económico, político, tecnológico, social y ambiental son tomados en consideración por parte de Almacenes Jácome?		X	Falta de atención por parte de Almacenes Jácome en riesgos externos <b>D6</b>
4	¿Se toma en consideración el historial crediticio antes de otorgar un crédito?		X	No se toma consideración el historial crediticio antes de otorgar un crédito <b>D7</b>
5	¿Almacenes Jácome solicita garantías suficientes a sus clientes en caso de incumplimiento de pagos?		X	No se solicita garantías suficientes a sus clientes <b>D8</b>
6	¿Se ha establecido una escala de calificación para determinar los riesgos que causen mayor impacto dentro de la entidad?		X	Carece de una escala de calificación de riesgos <b>D9</b>
7	¿Almacenes Jácome da una respuesta inmediata a los riesgos que afectan a la entidad?		X	No se da una respuesta inmediata a los riesgos por parte de la entidad <b>D10</b>
8	¿Se da un seguimiento continuo a los créditos otorgados por Almacenes Jácome?		X	No se brinda el seguimiento adecuado a los créditos otorgados por Almacenes Jácome <b>D11</b>
<b>TOTAL</b>		0	8	

**Realizado por:** Paguay Q., Myriam A, 2019

### **Fórmula para determinar el nivel de confianza y riesgo.**

Nivel de Confianza NC= (RP/TR)\*100

NC= (0/8)\*100=0%

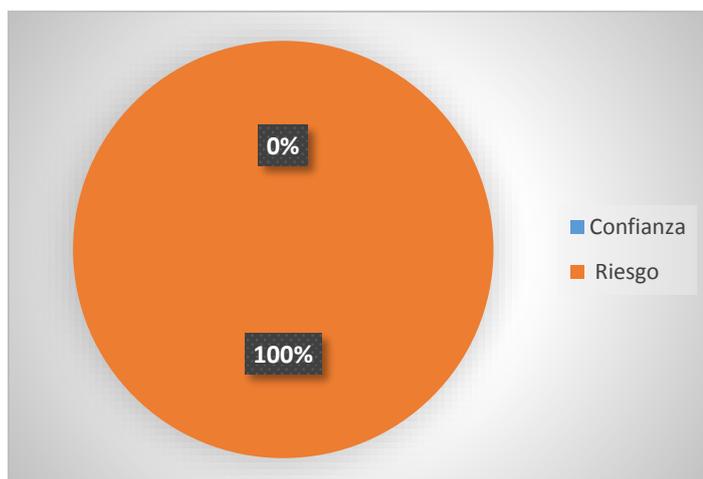
Nivel de Riesgo NR=100-NC

NR= (0-100)= 100%

**Tabla 25-4:** Nivel Confianza- Riesgo

Rango	Confianza	Riesgo
0-50%	Baja	Alta
51%-75%	Moderada	Moderada
76%-100%	Alta	Baja

Realizado por: Paguay Q., Myriam A, 2019



**Gráfico 9-4:** Evaluación del Riesgo y Respuesta al Riesgo

Fuente: Tabla 25-4. Nivel confianza-riesgo

Realizado por: Myriam A., Paguay Q. 2019

**Análisis:**

Luego de aplicar las debidas preguntas dentro de los componentes de evaluación del riesgo y respuesta al riesgo se obtuvo un nivel de confianza del 0% mientras que un 100% corresponde al nivel de riesgo lo que demuestra que la institución necesita urgentemente tomar medidas correctivas para minimizar el riesgo que producen varias debilidades en la casa comercial objeto de evaluación.

**Área:** Departamento de Crédito y Cobranza

**Entrevistado:** Responsable del departamento

**Componente:** Actividades de Control

**Objetivo:** Determinar el nivel de confianza y riesgo de las actividades de control que ejecuta Almacenes Jácome.

N <sup>a</sup>	PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Se ha definido políticas para el área de cobranza?	X		
2	¿Almacenes Jácome ha definido políticas para la concesión de créditos?	X		
3	¿Se verifica que la documentación entregada por los clientes sea confiable y oportuna?		X	Falta de atención a los documentos que entregan los clientes por parte de los empleados. <b>D12</b>
4	¿Se ha implementado políticas y procedimientos para la recuperación de cartera?	X		
5	¿Se realiza un registro de vencimiento de cuotas diarias?		X	No se lleva un registro de las cuotas diarias por vencer. <b>D13</b>
6	¿Almacenes Jácome realiza gestiones de cobro de las deudas que ya están dadas por perdidas?		X	Escasas gestiones de cobro debido a que la entidad las da perdidas las deudas que los clientes no han cancelado. <b>D14</b>
<b>TOTAL</b>		3	3	

Realizado por: Paguay Q., Myriam A, 2019

#### **Fórmula para determinar el nivel de confianza y riesgo.**

Nivel de Confianza NC= (RP/TR)\*100

NC= (3/6)\*100=50%

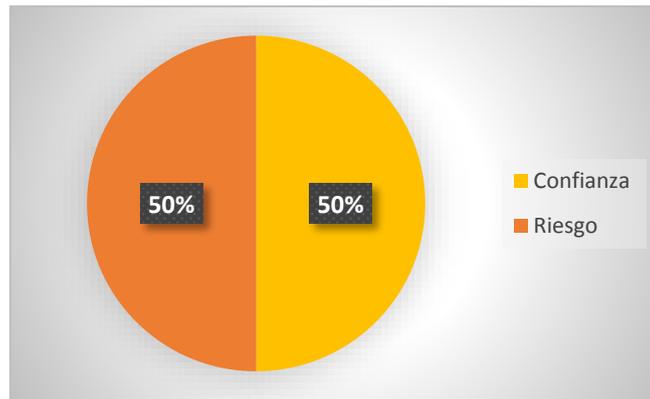
Nivel de Riesgo NR=100-NC

NR= (50-100)= 50%

**Tabla 26-4:** Nivel Confianza-Riesgo

Rango	Confianza	Riesgo
0-50%	Baja	Alta
51%-75%	Moderada	Moderada
76%-100%	Alta	Baja

Realizado por: Paguay Q., Myriam A, 2019



**Gráfico 10-4:** Actividades de Control

**Fuente:** Tabla 26-4 Nivel confianza- riesgo

**Realizado por:** Myriam A., Paguay Q. 2019

**Análisis:**

Se observa que dentro del componente de actividades de control se obtuvo un nivel de confianza del 50% y un nivel de riesgo del 50% lo que nos indica que la institución requiere incrementar medidas que garanticen un mayor nivel de confianza y una mejor toma de decisiones en cuanto a actividades en los procesos de concesión de créditos y recuperación de los mismos.

**Área:** Departamento de Crédito y Cobranza

**Entrevistado:** Responsable departamento

**Componente:** Información y Comunicación

**Objetivo:** Evaluar el nivel de confianza en el componente de información y comunicación y verificar la eficiencia de sus acciones.

N <sup>a</sup>	PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿La entidad cuenta con documentos que respalden el cobro que se realiza a los clientes?	X		
2	¿El cobrador, está en permanente contacto con los clientes informándoles cuando tienen que cancelar sus deudas con el almacén?	X		
3	¿Se registran los pagos que realizan los clientes para disminuir el saldo de la cartera?	X		
4	¿Las notificaciones al cobrador para el proceso de cobro a largo plazo se lo realizan por escrito?	X		
5	¿El departamento de créditos informa a la gerencia sobre los valores que no se han podido recuperar aun cuando se han aplicado todas las técnicas de cobranza establecidas?		X	No se comunica a la gerencia los valores que no se han recuperado oportunamente. D15
<b>TOTAL</b>		4	1	

Realizado por: Paguay Q., Myriam A, 2019

#### **Fórmula para determinar el nivel de confianza y riesgo.**

Nivel de Confianza NC= (RP/TR)\*100

NC= (4/5)\*100=80%

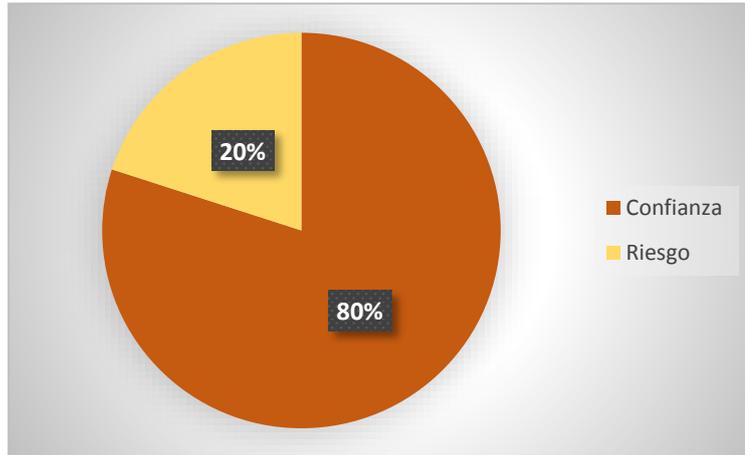
Nivel de Riesgo NR=100-NC

NR= (80-100)= 20%

**Tabla 27-4:** Nivel Confianza-Riesgo

Rango	Confianza	Riesgo
0-50%	Baja	Alta
51%-75%	Moderada	Moderada
76%-100%	Alta	Baja

Realizado por: Paguay Q., Myriam A, 2019



**Gráfico 11-4: Información y Comunicación**

**Fuente:** Tabla 4-27 Nivel confianza-riesgo

**Realizado por:** Myriam A., Paguay Q. 2019

**Análisis:**

Luego de haber realizado la debida calificación y ponderación dentro del componente de información y comunicación de alcanzo un nivel de confianza del 80% y un 20% de nivel de riesgo es decir existe un bajo porcentaje de riesgo pero que debe ser tomado en consideración por parte del almacén

**Área:** Departamento de Crédito y Cobranza

**Entrevistado:** Responsable del departamento

**Componente:** Seguimiento

**Objetivo:** Conocer la efectividad de las acciones de seguimiento en cuanto a control interno dentro del componente seguimiento.

N <sup>a</sup>	PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Se lleva un registro detallado de los pagos que realiza cada cliente.	X		
2	¿En caso de que algún cliente no cancele las cuotas que le corresponde el cobrador le da el seguimiento necesario para que cancele su deuda con el almacén?	X		
3	¿Se evalúan a los empleados encargados de la cartera de créditos?		X	No se evalúa a los empleados encargados cartera de crédito <b>D16</b>
4	¿Se realizan evaluaciones periódicas al departamento de créditos?		X	Carencia de evaluaciones periódicas. <b>D17</b>
<b>TOTAL</b>		2	2	

Realizado por: Paguay Q., Myriam A, 2019

#### **Fórmula para determinar el nivel de confianza y riesgo.**

Nivel de Confianza NC= (RP/TR)\*100

NC= (2/4)\*100=50%

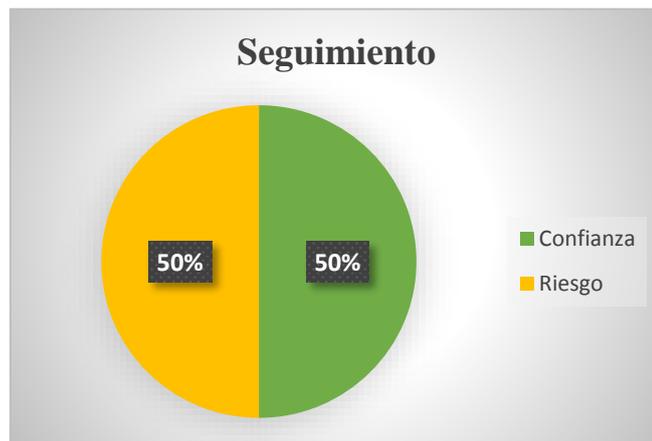
Nivel de Riesgo NR=100-NC

NR= (50-100)= 50%

**Tabla 28-4:** Nivel Confianza-Riesgo

Rango	Confianza	Riesgo
0-50%	Baja	Alta
51%-75%	Moderada	Moderada
76%-100%	Alta	Baja

Realizado por: Paguay Q., Myriam A, 2019



**Gráfico 12-4: Seguimiento**  
**Fuente:** Tabla 28-4 Nivel confianza- riesgo  
**Realizado por:** Myriam A., Paguay Q. 2019

**Análisis:**

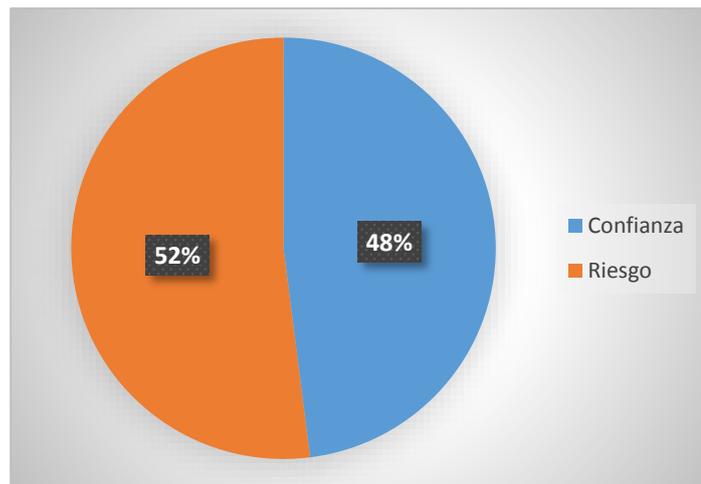
Una vez obtenida la calificación y ponderación dentro del componente de seguimiento se logró obtener un nivel de confianza del 50% y un 50% de nivel de riesgo lo que demuestra que se necesita mejorar las actividades de seguimiento en la institución.

Luego de haber obtenido el porcentaje cada uno de los componentes del COSO II se determinara cuál de todos posee mayor porcentaje de confianza y menor porcentaje de riesgo:

**Tabla 29-4: Resultados por Componente**

Componente	Confianza	Riesgo
Ambiente Control	60%	40%
Evaluación Del Riesgo Y Respuesta Al Riesgo	0%	100%
Actividades De Control	50%	50%
Información Y Comunicación	80%	20%
Seguimiento	50%	50%
<b>PROMEDIO</b>	48%	52%

**Realizado por:** Paguay Q., Myriam A, 2019



**Gráfico 13-4:** Promedio General Confianza-Riesgo

**Fuente:** Tabla 29-4 Resultado por componente

**Realizado por:** Myriam A., Paguay Q. 2019

**Análisis:**

Se obtuvo un nivel de riesgo del 52% que se encuentra en un rango moderado alto, puesto que apenas supera el 50%. Esto debido a que dentro del componente evaluación y respuesta al riesgo no existe nivel de confianza y hace vulnerables completamente a los procesos que se encuentran en evaluación (concesión de créditos y recuperación de cartera vencida).

#### 4.2.3.4 Verificación de cumplimiento de políticas de crédito

Nº	POLÍTICAS DE CRÉDITO FORMALMENTE ESTABLECIDAS	CUMPLIMIENTO		MEDIO DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
		SÍ	NO		
1	Realizar un análisis personalizado a los clientes solicitantes de un crédito sobre sus compras	x		Carpeta de clientes de ventas a crédito	Cada cliente posee una carpeta con su documentación archivada
2	La cartera de clientes debe poseer información verificada y actualizada		x	Documentación actualizada de clientes	Varias carpetas no poseen información completa sobre cliente (Ausencia de copias de cédula actualizada entre otros)
3	La autorización del crédito al cliente la realizará el gerente		x	Firma de gerente en autorización de crédito	Varias autorizaciones de crédito sin firma del gerente
4	A toda venta a crédito sin excepción se realizarán contratos por escrito con reserva de dominio	x		Contratos	
5	Las modificaciones y anulaciones estarán a cargo del gerente	x		Contratos	
6	Realizar una evaluación exhaustiva sobre rebajas, descuentos por pronto pago y otras promociones de venta a crédito		x	Informes de evaluación	No existe ningún informe de este tipo
7	Establecer convenios con instituciones financieras por el uso de tarjetas de crédito	x		Posters informativos sobre beneficios de compra con tarjeta de crédito	-
8	El crédito sin intereses se otorgará en un plazo máximo de 60 días	X		Contratos	
9	Se requiere el 20% del valor del crédito como abono inicial y la diferencia se aplicará financiamiento	X		Contratos	
10	Si el cliente posee un crédito pendiente de pago no podrá pedir otro		X	Historial crediticio	Clientes poseen sobreendeudamiento

Realizado por: Paguay Q., Myriam A, 2019

#### 4.2.3.5 Verificación de cumplimiento de requisitos para concesión de crédito

N <sup>ra</sup>	REQUISITOS PARA CONCESIÓN DE CRÉDITO	CUMPLIMIENTO		MEDIO DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
		SÍ	NO		
1	Mayor a 21 años	x		Carpeta de clientes de ventas a crédito	
2	Original y copia de cédula de identidad		x	Carpeta de clientes de ventas a crédito	Documentos faltantes en varias carpetas
3	Original y copia de papeleta de votación		x	Carpeta de clientes de ventas a crédito	Documentos faltantes en varias carpetas
4	Original y copia de RUC en caso de poseerlo		x	Carpeta de clientes de ventas a crédito	Documentos faltantes en varias carpetas
5	Carta de pago de servicio básico		x	Carpeta de clientes de ventas a crédito	Documentos faltantes en varias carpetas
6	Referencias comerciales y bancarias		X	Carpeta de clientes de ventas a crédito	Documentos faltantes en varias carpetas
7	Documento justificativo de ingresos (Rol de pagos, Declaración de Impuesto renta)		X	Carpeta de clientes de ventas a crédito	Documentos faltantes en varias carpetas

**Realizado por:** Paguay Q., Myriam A, 2019

#### **Análisis:**

Se ha analizado el cumplimiento de las políticas establecidas para la concesión de créditos. Es muy importante mencionar que se solicitó estas políticas al personal del área, pero ellos no tenían conocimiento de las mismas sino que ellos otorgan créditos y se aseguran acorde a su experiencia. El gerente por su parte si posee en medios impresos las políticas de crédito que no constan dentro de un manual pero si se han establecido en el año 2012. Al aplicar un Check list de cumplimiento se identificó que no todas las políticas son aplicadas como consecuencia de la situación mencionada anteriormente y también las políticas no están acorde a la descripción de los procedimientos descritas en la entrevista por el gerente. Esta falta de sinergia entre los documentos denota la falta de actualización y comunicación dentro del proceso de concesión de créditos.

#### 4.2.3.6 Verificación de cumplimiento de políticas de cobranza

Nº	POLÍTICAS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA	CUMPLIMIENTO		MEDIO DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
		SÍ	NO		
1	Controlar periódicamente las cuotas vencidas de los créditos otorgados	x		Base de datos	
2	Mantener un contacto continuo con los clientes a fin de tenerles presente la fecha de vencimiento de las cuotas.	x		Registro de llamadas y visitas	
3	Establecer un período de actualización de datos con el propósito de tener información verídica en el caso de una cobranza con notificación a domicilio		x	Base de datos actualizada	No existe información actualizada
4	Establecer un personal técnico adecuado, para la recuperación de cartera que dentro de sus funciones estarán la notificación domiciliaria (2 notificaciones)	x		Registro de notificaciones domiciliarias	
5	El área de cobros del departamento elaborará y enviará las notificaciones de cobro	x		Notificaciones de cobro	
6	Intensificar el cobro mediante contacto telefónico o notificación telefónica (Máx. 3 llamadas)	x		Registro de llamadas telefónicas	Muchas de las veces excede el número máximo de llamadas
7	De existir el pago mediante tarjeta de crédito, al valor a cancelar se le añadirá el recargo por tarjeta	x		Boucher	
8	Elaborar y presentar informes semanales de la recuperación de cartera, con el objetivo de determinar nuevas estrategias si la cartera vencida no decrece			Informes	Ausencia de informes
9	Analizar y establecer los límites de crédito mensual a fin de disminuir o suspender la venta bajo esta modalidad, si así lo exigen los indicadores económicos de la empresa.			Informes	Ausencia de informes

Realizado por: Paguay Q., Myriam A, 2019

#### **Análisis:**

En cuanto al cumplimiento de políticas de cobranza se puede identificar que el proceso de cobranza se dificulta porque no se tienen datos actualizados y verídicos de los clientes que adeudan. Este es uno de los principales problemas por los que se dan por perdidos valores y se incrementan el saldo de la cuenta cartera vencida.

4.2.3.7 Indicadores de gestión de cartera vencida

NOMBRE DE INDICADOR	FÓRMULA	CÁLCULO	PERIODICIDAD	INTERPRETACIÓN
Liquidez	$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{pasivos corrientes}}$	$\text{Liquidez} = \frac{\text{USD}519.296,65}{\text{USD}418.312,24} = 1,24$	Anual	La empresa no es lo suficientemente líquida porque puede afrontar con sus obligaciones con 1,24 cuando lo ideal sería que supere el coeficiente 2.
Capital de trabajo	$Kt = \text{Cartera} - \text{inventarios} - \text{proveedores}$	$Kt = \text{USD}400.720,74 - \text{USD}220.828,90 - \text{USD}269.327,60 = -\text{USD}89.435,76$	Anual	El capital de trabajo que tiene relación directa con la capacidad de la empresa de generar flujo de caja está en contra USD89.435,76
Rotación de cartera	$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} * 360}{\text{Ventas netas a crédito}}$	$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{USD}400.720,74 * 360}{\text{USD}1'385.675,38} = 104 \text{ días}$	Anual	El tiempo en que tarda la empresa en recuperar sus cuentas por cobrar a clientes es 104 días.
Porcentaje de deuda por vencer	$\text{Deuda} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas netas a crédito}} * 100$	$\text{Deuda} = \frac{\text{USD}400.720,74}{\text{USD}1'385.675,38} * 100 = 30\%$	Anual	El porcentaje deuda por vencer es del 30% del total de ventas a crédito.
Gestiones por día	$\text{Gestiones por día} = \frac{\text{Gestiones de cobranza efectuadas}}{\text{Gestiones de cobranza esperadas}} * 100$	$\text{Gestiones por día} = \frac{2}{8} * 100 = 25\%$	Mensuales	Las gestiones de cobro en un día se la realizan en un 25% de lo esperado, lo que implica una gestión de cobro ineficiente.

Gestiones por cliente	$\text{Gestiones por cliente} = \frac{N^{\text{a}} \text{ de Negociaciones con clientes}}{\text{Número de clientes en mora}}$	$\text{Gestiones por cliente} = \frac{578}{46} * 100 = 13$	Semestral	Al calcular se identificó que se realizan 13 gestiones por clientes, cuando se debería realizar una gestión por cada uno.
Cantidad de contactos por gestiones	$\text{Contactos por gestiones} = \frac{N^{\text{a}} \text{ de contactos efectuados y registrados}}{N^{\text{a}} \text{ de contactos esperados antes de acción de cobro}}$	$\text{Contactos por gestiones} = \frac{2890}{230} = 12,56$	Anual	Los contactos por cada gestión que se realiza exceden 13 veces a lo que realmente tendría que ser los contactos.

**Realizado por:** Paguay Q., Myriam A, 2019

**ALMACENES JÁCOME**



**INFORME SOBRE LA EVALUACIÓN A LA  
GESTIÓN DE LA CARTERA VENCIDA  
PERÍODO 2018**

Srta. Myriam Aracely Paguay Quiroz

**TESISTA**

**Riobamba – Ecuador**

Riobamba, 02 de Septiembre de 2019.

Sr.

Víctor Humberto Jácome Agama  
**GERENTE GENERAL ALMACENES JÁCOME**  
Presente.

De mi consideración:

Una vez terminado el trabajo de evaluación a la gestión de la cartera vencida de la entidad comercial a la que representa, informo a usted los resultados obtenidos a través de este documento que contiene el grado de eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión permanente de recaudo, recuperación y control de cartera, con el fin de garantizar que los clientes se encuentren al día en sus obligaciones y la gerencia pueda tomar decisiones adecuadas para la entidad y además mejorar los procesos de recuperación de cartera vencida y una adecuada toma de decisiones respecto a la liquidez de la empresa.

Atentamente,

Myriam Paguay  
**TESISTA**

## **CAPÍTULO I: INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

### **1. Motivo de la evaluación**

Se realiza la evaluación de la gestión de la cartera vencida de Almacenes Jácome para brindar aportaciones a la empresa para que mejore la rentabilidad de la casa comercial e incluso disminuir el índice de morosidad de la entidad, colaborando de esta manera en forma práctica para mejorar el rendimiento de esta mediana empresa.

### **2. Objetivos**

#### **2.1. Objetivo General**

Evaluar la gestión de la cartera vencida de almacenes JÁCOME, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2018; para el mejoramiento de los procesos de recuperación de cartera vencida y una adecuada toma de decisiones respecto a la liquidez de la empresa.

#### **2.2. Objetivos específicos**

- Realizar un análisis de la situación actual de la recuperación de cartera por medio de la información obtenida en las encuestas y entrevista al personal de Almacenes Jácome.
- Aplicar indicadores para verificar el nivel de eficiencia y eficacia en la gestión de la cartera vencida de tal manera que se minimice el riesgo de las debilidades existentes.
- Elaborar un informe que contenga el grado de eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión permanente de recaudo, recuperación y control de cartera, con el fin de garantizar que los clientes se encuentren al día en sus obligaciones y la gerencia pueda tomar decisiones adecuadas para la entidad.

### **3. Alcance**

La evaluación realizada corresponde al período comprendido ente el 01 de enero al 31 de diciembre de 2018.

## CAPÍTULO II: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### PUNTOS CRÍTICOS FASE PRELIMINAR

#### **P1: Diagnóstico Situacional de Almacenes Jácome**

Para esta etapa se procedió en primer lugar a evaluar los procesos del área de crédito y cobranza con sus respectivos flujogramas, de lo cual se concluyó que el personal desconoce de la existencia de esos procesos y que el único que posee acceso sobre esta información es el gerente.

#### **RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda al gerente socializar los procesos al personal para que el desempeño individual y de todo el departamento en equipo mejore. Al conocer cuáles son los lineamientos a seguir se estandariza la concesión de créditos con el cumplimiento de requisitos y se puede recuperar valores pendientes al identificar las acciones de cobro.

#### **P2: Análisis de evolución de cartera vencida**

Un punto importante es el cálculo de la provisión que se lo efectuó en base al método de estimación en porcentaje sobre las cuentas pendientes de cobro en base a su experiencia, pero no observó lo manifestado en los artículos 10 al 15 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y los artículos 26 al 31 y Art. 36 del Reglamento para la aplicación Ley de Régimen Tributario Interno

#### **RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda al gerente evaluar el crecimiento de la cartera a través de la aplicación de indicadores que permitan conocer la variación de esta cuenta y apoye a la gerencia en el proceso de toma de decisiones. Además de verificar la normativa legal vigente para el cálculo de la provisión de cuentas incobrables, ya que al ser una casa comercial donde el crédito es la primera opción de pago que escogerían los clientes, representa riesgo alto que debe ser tomado en cuenta.

#### **P3: Análisis del ciclo crediticio**

Por medio de un esquema de árbol de problemas se identificó que debido a los procesos desactualizados, falta de políticas actualizadas tanto para concesión de créditos y su cobranza, falta de garantías para otorgar créditos, personal no capacitado, desconocimiento de procesos por parte de empleados y la falta de liquidez en empresa, se evidencia una inadecuada gestión de la cartera vencida que produce efectos como el crecimiento acelerado de la cuenta clientes y la falta de pago a empleados y proveedores.

**RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda al gerente realizar evaluaciones periódicas al proceso de concesión de créditos y recuperación de cartera para garantizarla eficiencia y eficacia de estos procesos y se tomen mejores decisiones respecto de estos temas importantes para la entidad.

**P4: Determinación de la matriz FODA**

Es necesario mencionar que el departamento de crédito y cobranza de Almacenes Jácome no posee una matriz de análisis situacional FODA, lo que dificulta conocer la realidad que atraviesa este departamento y evitar posibles riesgos de debilidades y amenazas a las que se enfrenta.

**RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda al gerente realizar diagnósticos situacionales periódicos tanto a nivel de entidad como a nivel departamental para que se pueda tener en cuenta todas las deficiencias que afectan negativamente a Almacenes Jácome.

**INFORME DE CONTROL INTERNO**

**D1:** Los empleados no reciben ningún tipo de incentivo por parte del gerente.

**RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda al gerente crear un plan de incentivos para los empleados del área de crédito y cobranza de tal manera que los empleados se sientan motivados a alcanzar metas en la recuperación de los créditos otorgados por concepto de ventas.

**D2:** Almacenes Jácome carece de indicadores de gestión.

**RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda al gerente solicitar informes de gestión especialmente en el área de crédito y cobranza, que incluyan la presentación de indicadores que permitan evaluar la gestión de cartera en términos de eficiencia y eficacia.

**D3:** Los empleados desconocen sobre las políticas, reglamentos y normativa interna con la que cuenta Almacenes Jácome

**RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda al gerente crear procesos de inducción para que el personal de la entidad conocer los lineamientos que rigen su accionar, así se pretende tener un mejor desempeño tanto personal como individual.

**D4:** El gerente no toma en consideración los posibles riesgos en recuperar su cartera

**RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda al gerente identificar los riesgos que pueden afectaren el proceso de recuperación de cartera para de esta manera tener medidas preventivas que minimicen los impactos que ellos pueden causar en y que afectarían las actividades que realiza el personal del área de crédito y cobranza en Almacenes Jácome.

**D5:** Falta de controles que ayuden a identificar los riesgos que afectan a la entidad

**RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda al gerente establecer controles de tal manera que se pueda tener especificado los principales riesgos relacionados al área de crédito y cobranza, así se tomaran mejores decisiones para mejorar los procesos.

**D6:** Falta de atención por parte de Almacenes Jácome en riesgos externos

**RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda al gerente tomaren cuenta tanto riesgos internos como externos pues es necesario conocer que las entidades comerciales tienen grandes amenazas que traerían consecuencias graves en el caso de que no se hubieran prevenido acciones para mitigarlos.

**D7:** No se toma consideración el historial crediticio antes de otorgar un crédito

**RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda al personal del área de crédito tomar en cuenta el flujograma del proceso en el cual se establece la revisión del historial y de la línea de crédito antes de otorgar una venta a crédito a un cliente.

**D8:** Almacenes Jácome no solicita garantías suficientes a los clientes

**RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda al gerente implementar controles sobre los tipos de garantía para luego asegurar la recuperación de los valores de las ventas a crédito.

**D9:** Carece de una escala de calificación de riesgos

**RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda al gerente de la entidad crear una escala de calificación de los riesgos tanto internos como externos donde se evalúe la probabilidad de ocurrencia y el impacto de los mismos en las actividades que desempeña Almacenes Jácome.

**D10:** No se da una respuesta inmediata a los riesgos por parte de la entidad

**RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda al gerente de la entidad crear un Plan de mitigación de riesgos para que a través de este pueda dar respuesta rápida en el caso de que los riesgos afecten a la entidad comercial.

**D11:** No se brinda el seguimiento adecuado a los créditos otorgados por Almacenes Jácome

**RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda al gerente crear un Plan de seguimiento a los créditos otorgados para que se asegure la recuperación de la mayoría de estos valores y no se afecte la liquidez de Almacenes Jácome.

**D12:** Falta de atención a los documentos que entregan los clientes por parte de los empleados.

**RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda al gerente socializar el proceso existente para esta área de tal manera que se asegure una adecuada verificación de la información de los clientes antes de brindarles este beneficio.

**D13:** No se lleva un registro de las cuotas diarias por vencer.

**RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda al personal del área de crédito y cobranza elaborar una base de datos más actualizada con los datos de los clientes y las cuotas diarias por vencer para de esta manera poder realizar las notificaciones necesarias para la recuperación de los valores adeudados.

**D14:** Escasas gestiones de cobro debido a que la entidad da perdidas las deudas que los clientes no han cancelado.

**RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda al gerente capacitar al personal del área de crédito y cobranza en las gestiones de cobro a realizar para disminuir la cartera vencida que posee la entidad comercial y que afecta a su liquidez.

**D15:** No se comunica a la gerencia los valores que no se han recuperado oportunamente.

**RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda al gerente solicitar informes sobre cartera vencida puesto que el mayor riesgo de esta entidad se encuentra en este proceso y el propósito es disminuir las afectaciones negativas hacia la institución.

**D16:** No se evalúa a los empleados encargados cartera de crédito

**RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda al gerente realizar evaluaciones periódicas de desempeño al personal, especialmente del área de crédito y cobranza con el fin de verificar que los procesos se estén llevando a cabo de forma adecuada y se cumplan los objetivos institucionales.

**D17:** Carencia de evaluaciones periódicas.

**RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda al gerente realizar evaluaciones periódicas de desempeño al personal, especialmente del área de crédito y cobranza con el fin de verificar que los procesos se estén llevando a cabo de forma adecuada y se cumplan los objetivos institucionales.

## RESULTADOS DE APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

### Liquidez

$$\text{Liquidez} = \frac{USD519.296,65}{USD418.312,24} = 1,24$$

La empresa no es lo suficientemente líquida porque puede afrontar con sus obligaciones con 1,24 cuando lo ideal sería que supere el coeficiente 2.

### Capital de trabajo

$$Kt = USD400.720,74 - USD220.828,90 - USD269.327,60 = -USD89.435,76$$

El capital de trabajo que tiene relación directa con la capacidad de la empresa de generar flujo de caja está en contra USD89.435,76

### Rotación de cartera

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{USD400.720,74 * 360}{USD1'385.675,38} = 104 \text{ días}$$

El tiempo en que tarda la empresa en recuperar sus cuentas por cobrar a clientes es 104 días.

### Porcentaje de deuda por vencer

$$\text{Deuda} = \frac{USD400.720,74}{USD1'385.675,38} * 100 = 30\%$$

El porcentaje deuda por vencer es del 30% del total de ventas a crédito.

### Gestiones por día

$$\text{Gestiones por día} = \frac{2}{8} * 100 = 25\%$$

Las gestiones de cobro en un día se la realizan en un 25% de lo esperado, lo que implica una gestión de cobro ineficiente.

### Gestiones por cliente

$$\text{Gestiones por cliente} = \frac{578}{46} * 100 = 13$$

Al calcular se identificó que se realizan 13 gestiones por clientes, cuando se debería realizar una gestión por cada uno.

### Cantidad de contactos por gestiones

$$\text{Contactos por gestiones} = \frac{2890}{230} = 12,56$$

Los contactos por cada gestión que se realiza exceden 13 veces a lo que realmente tendría que ser los contactos.

## CONCLUSIONES

- La entidad no realiza un análisis de la situación actual de la recuperación de cartera por lo que desconoce cuáles son sus debilidades y dificulta el proceso de toma de decisiones para disminuir el riesgo inherente que poseen las mismas.
- Al aplicar indicadores se verificó que el nivel de eficiencia y eficacia en la gestión de la cartera vencida es inadecuado, pues existen procesos desconocidos, un nivel de riesgo moderado tendiente a incrementarse y un crecimiento acelerado de la cuenta clientes que impiden un desempeño adecuado dentro del área de crédito y cobranza.
- El desconocimiento de los procesos y políticas por parte del personal del área d crédito impide que la gestión de recaudo, recuperación y control de cartera sea eficiente, lo que desemboca en el retraso de los clientes en el pago de sus obligaciones.
- Se presentó un informe que debe ser tomado en cuenta por la administración para el mejoramiento de los procesos y la adecuada toma de decisiones respecto de la gestión de la cartera vencida.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda al gerente realizar un análisis de la situación de la recuperación de cartera periódico para conocer cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; a través de este análisis se podrá identificar la manera de actuar en el panorama actual que rodea el desarrollo de las actividades de Almacenes Jácome y por lo que desconoce cuáles son sus debilidades y el proceso de toma de decisiones sea acorde a las necesidades identificadas.
- Se recomienda evaluar el control interno del área de crédito y cobranza para conocer el nivel de riesgo y confianza de sus actividades y poder elaborar un Plan de Mejoras para las actividades que no estén realizándose de forma eficiente y eficaz.
- Capacitar al personal sobre los procesos internos de Almacenes Jácome, de tal forma que sumen sus esfuerzos en la consecución de los objetivos institucionales y el desempeño del personal sea adecuado. Con este punto también se va a lograr disminuir errores u omisiones en la concesión de créditos y en la recuperación de la cartera vencida.
- Se recomienda al gerente de la entidad realizar un plan de acción con las acciones establecidas dentro de las recomendaciones para garantizar la recuperación de la cartera y disminuir el nivel de morosidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andicoechea, L. (2014). *Control interno y gestión de riesgos para contables*. Recuperado de: [https://ocw.ehu.es/file.php/321/3-CAP-2-Elementos\\_de\\_control\\_interno\\_en\\_las\\_organizaciones--.pdf](https://ocw.ehu.es/file.php/321/3-CAP-2-Elementos_de_control_interno_en_las_organizaciones--.pdf)
- Abril, J. (2017). *Gestión de recuperación de cartera*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/jhonat08/proceso-administrativo-en-la-recuperacin-de-cartera>
- Alejandro, J. (2017). *Cobranza: como gestionarla adecuadamente*. Recuperado de: <http://empresayeconomia.republica.com/contabilidad/cobranza-como-gestionarlas-adecuadamente.html>
- Alonso, M. (2015). *Control: cuarta etapa del proceso administrativo*. Recuperado de: <http://roa.uveg.edu.mx/repositorio/licenciatura/231/Controlcuartaetapadelprocesoadministrativo.pdf>
- Asociación bancaria (ASOBANCARIA). (2019). *Componentes del crédito*. Recuperado de: <https://www.asobancaria.com/sabermassermas/componentes-del-credito/>
- Brachfield, P. (2012). *La gestión del crédito comercial*. Recuperado de: <http://perebrachfield.com/blog/riesgos-de-credito/la-gestion-del-credito-comercial/>
- Barrientos, R. (2016). *Crédito y débito: deberes y derechos*. Recuperado de: [https://www.salud.gob.sv/archivos/pdf/finanzas\\_2016\\_presentaciones/presentacion19042016/Manejo-de-Tarjetas-de-Credito-y-Debito.pdf](https://www.salud.gob.sv/archivos/pdf/finanzas_2016_presentaciones/presentacion19042016/Manejo-de-Tarjetas-de-Credito-y-Debito.pdf)
- Cuenca, E. (2017). *Análisis del proceso de cartera vencida en el negocio "Almacenes Derick" en el Periodo 2015-2016*. (Tesis de pregrado). Recuperado de: <http://dspace.ucacue.edu.ec/bitstream/reducacue/7643/1/TRABAJO%20DE%20TITULACION%20ERIKA%20CUENCA.pdf>
- Eyssautier de la Mora, M. (2016). *Metodología y técnicas de investigación en ciencias aplicadas: Desarrollo de la inteligencia*. México: Trillas.
- Luna, N. (2018). *Liquidez: ¿qué es y por qué es importante?* Recuperado de: <https://www.entrepreneur.com/article/307396>
- Morales, G. (2014). *Sujeto de crédito*. Recuperado de: <https://tusfinanzas.ec/blog/glossary/sujeto-de-credito/>
- Marimón, R. (2015). *Gestionar el proceso de cobranza*. Recuperado de: [https://www.salesup.com/crm-online/gestiona-tu-proceso-de-cobranza.shtml?fbclid=IwAR0MrFhaMe7U3jbHiRPCZD\\_946bbJA38Vwj3K888FMaCOVWypWwBvkaPP98](https://www.salesup.com/crm-online/gestiona-tu-proceso-de-cobranza.shtml?fbclid=IwAR0MrFhaMe7U3jbHiRPCZD_946bbJA38Vwj3K888FMaCOVWypWwBvkaPP98)
- Miranda, R. (2018). *Técnicas de administración de crédito y cobranzas*. Recuperado de: [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/4362409/MaterialesCursos/1000\\_26junio2018\\_TECNICAS\\_Y\\_ADMINISTRACION\\_DE\\_CUENTAS\\_POR\\_COBRAR.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/4362409/MaterialesCursos/1000_26junio2018_TECNICAS_Y_ADMINISTRACION_DE_CUENTAS_POR_COBRAR.pdf)

- Nicho, M. (2015). *Política crediticia*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/139854031/POLITICAS-DE-CREDITO-Y-COBRANZA>
- Nieto de Alba, U. (2018). *Solvencia empresarial*. Recuperado de: [file:///C:/Users/HOSPITAL%20DE%20PC/Downloads/Dialnet-SolvenciaBeneficioYControlDeLaEmpresaFinanciera-2482545%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/HOSPITAL%20DE%20PC/Downloads/Dialnet-SolvenciaBeneficioYControlDeLaEmpresaFinanciera-2482545%20(1).pdf)
- Park, C. (2017). *Resumen de los principios básicos de una política crediticia*. Recuperado de: <https://www.coursehero.com/file/26827200/RESUMEN-PRINCIPIOS-BASICOS-DE-UNA-POLITICA-CREDITICIApdf/>
- Pérez, S., Cruz, D., & Piedra, V. (2015). *El Enterprise Risk Management (ERM) para la evaluación de riesgos estratégicos en microempresas comerciales hidalguenses*. México: Acta Universitaria.
- Quijano, G. (2017). *7 Técnicas de Cobranza Efectiva que deben aplicar todos los Negocios*. Recuperado de: <https://www.marketingyfinanzas.net/2017/12/tecnicas-de-cobranza-efectiva/>
- RSM internacional. (2019). *¿En qué consiste la gestión de cobranza?* Recuperado de: <https://www.rsm.global/peru/es/aportes/blog-rsm-peru/en-que-consiste-la-gestion-de-cobranzas>
- Serrano, M. (2015). *Componentes, principios y puntos de interés COSO III*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/miguelserrano5851127/componentes-principios-y-puntos-de-interes-coso-2013-28mar2015-dr-miguel-aguilar-serrano>
- Tuquinga, R. (2015). *Análisis de la gestión de créditos*. Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/5530/1/82T00416.pdf>
- Villacis, F. (2018). *Las evaluaciones de desempeño son fundamentales para tu empresa*. Recuperado de: <https://blogs.evaluar.com/las-evaluaciones-de-desempe%C3%B1o-son-fundamentales-para-tu-empresa>
- Zambrano, G. (2019). *Gestión de créditos y cobranzas*. Recuperado de: <https://blog.bind.com.mx/como-definir-el-sistema-de-cobranza-de-tu-pyme>



**ANEXOS**

**Anexo A: Entrevista al gerente**

**A1. ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE ALMACENES JÁCOME DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA**

**Fecha:** .....

Yo, Myriam Aracely Paguay Quiroz, estudiante de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Contabilidad y Auditoría, me dirijo a usted para formular las siguientes preguntas y conocer detalles sobre el proceso de otorgación de créditos y su recuperación, para realizar la evaluación de la cartera vencida y determinar su incidencia en la liquidez de la entidad.

**1. Puede describir ¿Cuál es el proceso para otorgar créditos en Almacenes JÁCOME?**

.....  
.....  
.....

**2. ¿Cuál es el proceso para recuperación de cartera vencida en Almacenes JÁCOME?**

.....  
.....  
.....

**3. ¿Se han actualizado los procesos de otorgación de un crédito y recuperación de cartera?**

.....  
.....  
.....

**4. ¿Qué haría usted para mejorar el sistema de otorgamiento de créditos en su Almacén?**

.....  
.....  
.....

**5. ¿A qué tipos de clientes se aplica el proceso de recuperación de cartera?**

.....  
.....  
.....

**6. ¿Qué garantías se solicitan a los clientes para otorgarles un crédito?**

.....  
.....

**7. ¿Qué técnicas de cobranza son utilizadas?**

.....  
.....  
.....

**8. ¿Almacenes Jácome posee problemas de liquidez?**

.....  
.....  
.....

**9. ¿Qué grupos de interés se ven afectados con los problemas de liquidez que enfrenta la entidad comercial?**

.....  
.....  
.....

**10. ¿Se aplican indicadores de gestión para medir la eficiencia y eficacia de los procesos de concesión de créditos y recuperación de cartera?**

.....  
.....  
.....

**Anexo B: ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE COBRANZAS**

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE COBRANZAS DE ALMACENES JÁCOME DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA**

**Fecha:**

**Objetivo:** Conocer la gestión de la cartera de créditos por parte del personal de cobranza, para evidenciar falencias que impidan que esos procesos sean eficientes y eficaces.

- 1. Se lleva un registro detallado de las cuentas por cobrar de Almacenes JÁCOME?**  
Sí..... No.....
- 2. ¿La entidad posee políticas para la recuperación de cartera formalmente documentadas?**  
Sí..... No..... Desconoce.....
- 3. ¿Conoce usted cuál es el proceso antes de otorgar un crédito?**  
Sí..... No.....
- 4. ¿Usted recibe incentivos por la recuperación de cartera vencida?**  
Sí..... No.....
- 5. ¿Se evalúan las condiciones económicas de los clientes antes de otorgar un crédito?**  
Sí..... No.....
- 6. ¿Considera usted que existe un alto índice de morosidad en Almacenes JÁCOME?**  
Sí..... No..... Desconoce.....
- 7. ¿Considera usted que los procedimientos de los procesos de concesión de créditos y su recuperación son adecuadas?**  
Sí..... No.....
- 8. ¿Las políticas de recuperación de cartera son eficientes?**  
Sí..... No.....
- 9. ¿La evaluación de la gestión de cartera de crédito permitirá que la gerencia tome mejores decisiones para mejorar la liquidez de la institución?**  
Sí..... No.....

## Anexo C: Estado situación financiera 2018



**JÁCOME AGAMA VICTOR HUMBERTO**  
 Lo mejor para su hogar  
 Ruc: 0501010011001  
 Matriz: Argentinos 21-11 y 5 de Junio – Fono (03) 2965247  
 Establecimiento 2: Guayaquil y García Moreno – Fono (03) 2941146



### ALMACENES JACOME

CONTRIBUYENTE ESPECIAL N° 389  
 OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD

#### ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018

Nro. de Cuentas	Descripción de cuenta	Subtotal	Total
1	ACTIVO	—	—
1	ACTIVO		
1.1	CORRIENTE		719.296,65
1.1.01	Caja/Bancos	83.255,03	
1.1.02	Cuentas por Cobrar	400.720,74	
1.1.03	(-) Provisión Cuentas Incobrables	(2.401,87)	
1.1.04	MERCADERÍA	220.828,90	
1.1.05	Anticipo I.R.	15.618,90	
1.1.06	Seguros Prepagados	1.274,95	
1.2	NO CORRIENTE		200.479,35
1.2.01	Edificios	306.254,48	
1.2.02	(-) Dep. Ac. de Edificios	(118.567,87)	
1.2.03	Vehículos	31.241,07	
1.2.04	(-) Dep. Ac. Vehículos	(18.744,63)	
1.2.05	Muebles y Enseres	1.481,50	
1.2.06	(-) Dep. Ac. Muebles y Enseres	(1.185,20)	
	<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>919.776,00</b>
2	PASIVO		318.312,24
2.1	CORRIENTE		
2.1.01	Cuentas por Pagar	269.327,60	
2.1.03	IESS por Pagar	1.433,92	
2.1.07	Anticipo I.R. por Pagar	17.578,70	
2.1.09	IVA por Pagar	8.278,11	
2.1.10	Ret. Fuente I.R. por Pagar	1.668,58	
1.1.11	Ret. Fuente IVA por Pagar	1.876,84	
1.1.12	I.R. por Pagar	6.257,29	
2.1.16	Fondos de Reserva por Pagar	74,76	
2.1.17	Participación Trabajadores por Pagar	11.584,46	
2.1.19	Préstamos IESS por Pagar	231,98	
			<b>318.312,24</b>



**JÁCOME AGAMA VICTOR HUMBERTO**

Lo mejor para su hogar

Ruc: 0501010011001

Matriz: Argentinos 21-11 y 5 de Junio - Fono (03) 2965247

Establecimiento 2: Guayaquil y Garcia Moreno - Fono (03) 2941146

3	<b>PATRIMONIO</b>		
3.1	<b>Capital</b>		<b>601.463,76</b>
3.1.01	Capital Propio	736.090,22	
3.1.02	Utilidad del Ejercicio	45.950,43	
3.1.05	Pérdidas Acumuladas	(198.528,92)	
3.1.05	Utilidades Acumuladas	17.952,03	
	<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>601.463,76</b>
	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>919.776,00</b>

Atentamente,



Sr. Víctor Jácome  
**PROPIETARIO**

Ing. Katy Medina  
**CONTADORA**



Anexo D: Estado de pérdidas y ganancias 2018



**JÁCOME AGAMA VICTOR HUMBERTO**  
 Lo mejor para su hogar  
 Ruc: 0501010011001  
 Matriz: Argentinos 21-11 y 5 de Junio – Fono (03) 2965247  
 Establecimiento 2: Guayaquil y Garcia Moreno – Fono (03) 2941146



**CONTRIBUYENTE ESPECIAL N° 388**  
**OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD**

**ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018**

<b>VENTAS</b>		<b>2.074.948,91</b>
Venta en efectivo	902.127,20	
Venta a crédito	1.172.816,71	
<b>(-) DEVOLUCION EN VENTAS</b>		<b>32.635,44</b>
Venta efectivo	32.635,44	
<b>(-) DESCUENTO EN VENTAS</b>		<b>35,72</b>
Venta en efectivo	35,72	
<b>(=) VENTAS NETAS</b>		<b>2.042.275,75</b>
<b>(-) COSTO DE VENTAS</b>		<b>1.764.071,16</b>
<b>MERCADERIA INVENTARIO INICIAL</b>		<b>288.828,72</b>
<b>(+) COMPRAS BRUTAS</b>		<b>1.795.212,05</b>
Compras efectivo	620.209,07	
Compras a crédito	1.274.942,98	
<b>(-) DEVOLUCION EN COMPRAS</b>		<b>52.475,65</b>
<b>(-) DESCUENTO EN COMPRAS</b>		<b>35.341,80</b>
<b>(+) TRANSPORTE EN COMPRAS</b>	1.012,60	
<b>(+) INTERES EN COMPRAS</b>	644,30	
<b>(+) CARGO LOGÍSTICO EN COMPRAS</b>	0.940,00	
<b>(+) SERVICIO TÉCNICO</b>	091,70	
<b>COMPRAS NETAS</b>		<b>1.716.671,8</b>
<b>(=) MERCADERIA DISPONIBLE PARA LA VENTA</b>		<b>1.954.900,05</b>
<b>(-) MERCADERIA INVENTARIO FINAL</b>		<b>220.828,90</b>
<b>(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		<b>278.204,59</b>



**JACOME AGAMA VICTOR HUMBERTO**  
Lo mejor para su hogar  
Ruc: 0501010011001  
Matriz: Argentinos 21-11 y 5 de Junio – Fono (03) 2965247  
Establecimiento 2: Guayaquil y García Moreno – Fono (03) 2941146

<b>OTROS INGRESOS</b>		<b>68.502,96</b>
<b>INTERÉS EN VENTAS</b>	<b>68.435,95</b>	
Otros Rentas	67,01	
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>348.707,55</b>

**(-) GASTOS OPERACIONALES** **269.477,79**

Sueldos y Salarios	90.729,33
Sueldo Básico Unificado	42.208,06
Horas Suplementarias	1.226,36
Horas Extras	9.117,94
Bono Responsabilidad	4.853,28
Comisión en Ventas	11.432,90
Fondos de Reserva	3.941,41
Aporte Patronal	7.485,39
Décima Tercera Remuneración	5.132,20
Décima Cuarta Remuneración	2.392,69
Vacaciones	214,47
Alimentación	2.724,63
Indemnizaciones	
Gasto Arriendo	41.840,81
Seguridad y Monitoreo	284,00
Suministros y Materiales	7.510,90
Útiles de Aseo	257,61
Útiles de Oficina	455,77
<b>Servicios Básicos</b>	<b>6.312,08</b>
Energía Eléctrica	1.791,81
Agua	251,91
TV Pagada	19,39
Internet	2.300,00
Teléfono	948,98
<b>Impuestos, Tasa y Contribuciones</b>	<b>2.678,48</b>
Pago predial	275,68
Patente Municipal	1.287,80
Impuesto a los Activos	867,80
Pago BAYCE	148,20
Seguros y Resseguros	3.694,90
Honorarios Profesionales	6.450,53
Reparación y Mantenimiento	823,30



**JÁCOME AGAMA VICTOR HUMBERTO**

Lo mejor para su hogar

Ruc: 0501010011001

Matriz: Argentinos 21-11 y 5 de Junio - Fono (03) 2965247  
Establecimiento 2: Guayaquil y García Moreno - Fono (03) 2941146

Gasto IVA	2.417,85	
Combustible	0,89	
Servicios Bancarios	282,48	
Comisión Bancaria T/C	3.180,61	
Servicio <b>Datafast</b>	352,00	
Gasto Interés	3,23	
Servicio de encomienda	59,67	
Servicio Imprenta	812,00	
Servicio Información Crediticia	2.400,00	
Otros servicios	3.734,62	
Gastos Generales	118,10	
Provisión Cuentas Incobrables	2.401,87	
Depreciación Activos	21.709,10	
Gastos No deducibles	72.066,15	
<b>UTILIDAD/PÉRDIDA DEL EJERCICIO</b>		<b>77.229,76</b>
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		11.584,46
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>65.645,30</b>
(-) IMPUESTO A LA RENTA		8801,83
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>56.843,47</b>

Atentamente,  
 **ALMACENES JÁCOME**  
RUC: 0501010011001  
  
FIRMA AUTÓGRAFA

Sr. Víctor Jácome  
PROPIETARIO

  
FIRMA AUTÓGRAFA

Inq. Katy Medina  
CONTADORA



Anexo E: Estado de Situación financiera 2017



**JÁCOME AGAMA VÍCTOR HUMBERTO**  
 Lo mejor para su hogar  
 Ruc: 0501010011001  
 Matriz: Argentinos 21-11 y 5 de Junio - Fono (03) 2965247  
 Establecimiento 2: Guayaquil y García Moreno - Fono (03) 2941146

CONTRIBUYENTE ESPECIAL N° 389  
 OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>		<b>945.400,33</b>
1.1	CONTRIBUIBLE		725.211,85
1.1.01	Caja/Bancos	134.005,88	
1.1.02	Cuentas por Cobrar	309.027,42	
1.1.09	MERCADERÍA	265.325,72	
1.1.10	Anticipo I.R.	14.025,75	
1.1.12	Seguros Prepagados	505,05	
1.2	NO CONTRIBUIBLE		222.188,48
1.2.01	Edificios	305.254,45	
1.2.02	(-) Dep. Ac. de Edificios	(103.255,13)	
1.2.03	Vehículos	31.241,07	
1.2.04	(-) Dep. Ac. Vehículos	(12.495,42)	
1.2.05	Muebles y Enseres	1.451,50	
1.2.06	(-) Dep. Ac. Muebles y Enseres	(1.037,05)	
	<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>945.400,33</b>
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>		<b>375.203,69</b>
2.1	CONTRIBUIBLE		375.203,69
2.1.01	Cuentas por Pagar	347.090,85	
2.1.03	IGSS por Pagar	1.374,89	
2.1.07	Anticipo I.R. por Pagar	15.995,32	
2.1.09	IVA por Pagar	2.607,71	
2.1.10	Ret. Fuente I.R. por Pagar	1.253,43	
2.1.11	Ret. Fuente IVA por Pagar	1.970,85	
2.1.15	Fondos de Reserva por Pagar	104,51	
2.1.17	Participación Trabajadores por Pagar	4.557,35	
2.1.19	Préstamos IGSS por Pagar	215,12	
	<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>375.203,69</b>
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>		<b>573.196,64</b>
3.1	CAPITAL		573.196,64
3.1.01	Capital Propio	753.773,53	
3.1.02	Utilidad del Ejercicio	17.952,03	
3.1.05	Pérdidas Acumuladas años anteriores	(193.525,92)	
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>573.196,64</b>
<b>TOTAL PASIVO + CAPITAL</b>			<b>945.400,33</b>

Atentamente,  
  
**ALMACENES JÁCOME**  
 RUC: 0501010011001  
 GUAYAS

Sr. Víctor Jácome  
 PROPIETARIO



Ing. Katy Medina  
 CONTADORA



**Anexo F: Ventas a crédito 2017**



**JÁCOME AGAMA VICTOR HUMBERTO**  
Lo mejor para su hogar  
Ruc: 0501010011001  
Matriz: Argentinos 21-11 y 5 de Junio - Fono (03) 2965247  
Establecimiento 2: Guayaquil y García Moreno - Fono (03) 2941146

**CONTRIBUYENTE ESPECIAL N° 389**  
**OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD**  
**DESDE: 01/01/2017**  
**HASTA: 31/12/2017**

<b>VENTAS CRÉDITO</b>	<b>805.443,12</b>
<b>EFFECTIVO</b>	<b>496.416,70</b>
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>300.027,42</b>

Atentamente,  
  
**ALMACENES JÁCOME**  
RUC: 0501010011001  
**FORMA ASOCIADA**  
Sr. Víctor Jácome  
**PROPIETARIO**

  
Ing. Katy Medina  
**CONTADORA CW**

**Anexo G: Ventas a crédito 2018**



**JACOME AGAMA VICTOR HUMBERTO**  
Lo mejor para su hogar  
Ruc: 0501010011001  
Matriz: Argentinos 21-11 y 5 de Junio – Fono (03) 2965247  
Establecimiento 2: Guayaquil y García Moreno – Fono (03) 2941146

**CONTRIBUYENTE ESPECIAL N° 369**  
**OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD**  
**DESDE: 01/01/2018**  
**HASTA: 31/12/2018**

---

<b>VENTAS CRÉDITO</b>	<b>1.112.819,71</b>
<b>EFFECTIVO</b>	<b>937.954,64</b>
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>174.865,07</b>

Atentamente,  
 **ALMACENES JÁCOME**  
RUC. 0501010011001  

---

FIRMA AUTORIZADA

Sr. Víctor Jácome  
PROPIETARIO

Ing. Katy Medina  
CONTADORA

CW REPORT

**Anexo H:** Recuperación de cartera saldos 2017

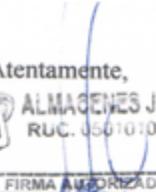


**JACOME AGAMA VICTOR HUMBERTO**  
Lo mejor para su hogar  
Ruc: 0501010011001  
Matriz: Argentinos 21-11 y 5 de Junio – Fono (03) 2965247  
Establecimiento 2: Guayaquil y García Moreno – Fono (03) 2941146

**CONTRIBUYENTE ESPECIAL N° 369**  
**OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD**  
**DESDE: 01/01/2018**  
**HASTA: 31/12/2018**

**Recuperacion de cartera saldos 2017**

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
1.438,72	1.438,72	3.245,67	3.245,67	3.245,67	6.652,90	7.643,10	8.890,34	7.309,80	8.315,74	9.900,74	9.524,50	70.851,57

Atentamente,  
 **ALMACENES JACOME**  
RUC. 0501010011001  
  
FIRMA AUTORIZADA  
Sr. Victor Jacome  
**PROPIETARIO**

  
Ing. Katy Medina  
**CONTADORA**

CW REPORT

**Anexo I: Recuperación de cartera saldos 2018**



**JACOME AGAMA VICTOR HUMBERTO**  
Lo mejor para su hogar  
Ruc: 0501010011001  
Matriz: Argentinos 21-11 y 5 de Junio – Fono (03) 2965247  
Establecimiento 2: Guayaquil y García Moreno – Fono (03) 2941146

**CONTRIBUYENTE ESPECIAL N° 369**  
**OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD**  
**DESDE: 01/01/2018**  
**HASTA: 31/12/2018**

**Recuperacion de cartera saldos 2018**

Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio	
Ctas por Cobrar	Valor Recuperado										
5.965,31	820	6.739,07	1.194,86	4.610,00	1.190,58	5.764,06	1.050,58	11.870,20	1.074,30	16.714,93	1.074,30

Atentamente,  
  
**ALMACENES JACOME**  
RUC. 0501010011001  
FIRMA AUTORIZADA  
Sr. Victor Jacome  
**PROPIETARIO**

  
Ing. Katy Medina  
**CONTADORA**

CW REPORT



**JACOME AGAMA VICTOR HUMBERTO**  
Lo mejor para su hogar  
Ruc: 0501010011001  
Matriz: Argentinos 21-11 y 5 de Junio – Fono (03) 2965247  
Establecimiento 2: Guayaquil y García Moreno – Fono (03) 2941146

**CONTRIBUYENTE ESPECIAL N° 369**  
**OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD**  
**DESDE: 01/01/2018**  
**HASTA: 31/12/2018**

**Recuperacion de cartera saldos 2018**

Julio		A gosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre		Total	
Ctas por Cobrar	Valor Recuperado												
12.152,81	1.023,15	12.678,86	1.023,15	13.564,94	1.023,15	24.485,65	929,15	27.087,46	943,98	33.231,78	972,98	174.865,07	12.320,18

Atentamente,  
  
**ALMACENES JACOME**  
RUC. 0501010011001  
FIRMA AUTORIZADA  
Sr. Victor Jacome  
**PROPIETARIO**

  
Ing. Katy Medina  
**CONTADORA**

CW REPORT



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE  
CHIMBORAZO**



**DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS  
PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN**

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS  
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

**Fecha de entrega:** 25 / 11 / 2019

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Myriam Aracely Paguay Quiroz</b>
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad: Administración de empresas</b>
<b>Carrera: Ingeniería en Contabilidad y Auditoría</b>
<b>Título a optar: Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A.</b>
<b>f. Analista de Biblioteca responsable: Lcdo. Holger Ramos Mgs.</b>