



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CARRERA FINANZAS

**MODELO DE GESTION FINANCIERA PARA MEJORAR EL
MANEJO DE CREDITO Y COBRANZA DE LA COMPAÑÍA
ADECAMOR LTDA. EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA.**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERO EN FINANZAS

AUTOR:

GILSON BENJAMIN AUCANSHALA ALCOSER

Riobamba – Ecuador

2022



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CARRERA DE FINZAS

**MODELO DE GESTION FINANCIERA PARA MEJORAR EL
MANEJO DE CREDITO Y COBRANZA DE LA COMPAÑÍA
ADECAMOR LTDA. EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA.**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERO EN FINANZAS

AUTOR: GILSON BENJAMIN AUCANSHALA ALCOSER

DIRECTOR: DR. RODNEY EDUARDO MEJÍA GARCÉS

Riobamba – Ecuador

2022

© 2022, **Gilson Benjamín Aucanshala Alcoser**

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

Yo, Gilson Benjamin Aucanshala Alcoser, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría, y que los resultados de los mismos son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados según la norma APA edición vigente a la fecha.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 20 de enero del 2022



Gilson Benjamín Aucanshala Alcoser

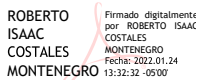
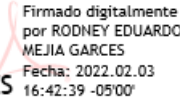
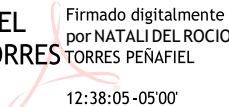
C.C: 060509142-0

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CARRERA FINANZAS

El tribunal de trabajo de titulación certifica que el trabajo de titulación: Tipo Proyecto de Investigación, **MODELO DE GESTION FINANCIERA PARA MEJORAR EL MANEJO DE CREDITO Y COBRANZA DE LA COMPAÑÍA ADECAMOR LTDA. EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA.** Realizado por el señor: **GILSON BENJAMIN AUCANSHALA ALCOSER,** ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal de trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el tribunal autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
PhD Roberto Isaac Costales Montenegro PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	 ROBERTO ISAAC COSTALES MONTENEGRO	2022/01/20
Dr. Rodney Eduardo Mejía Garcés DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION	 RODNEY EDUARDO MEJIA GARCES	2022/01/20
Ing. Natali Torres Peñafiel MIEMBRO DE TRIBUNAL	 NATALI DEL ROCIO TORRES PEÑAFIEL	2022/01/20

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación dedico principalmente a Dios por darme la sabiduría, amor y bendiciones en todos los aspectos de mi vida, además por regalarme una familia única y maravillosa que con su amor me inculcaron valores y principios que me ayudaron a formar de manera correcta.

A mis padres a quien los amo con todo mi corazón, José Aucanshala Aucanshala y María Dolores Alcoser Naula quienes me apoyaron en todo momento, y estuvieron en los momentos más difíciles de mi vida apoyándome, aconsejando, comprendiendo situaciones que en ese momento no los entendía, pero sobre todo brindándome su inmenso amor y compartiendo su inigualable sabiduría que a través de Dios y el Espíritu Santo me supieron inculcarme.

Con un cariño especial a mis hermanos Franklin, Myrian y Nancy; de la misma forma a mi tía Francisca que ocupan un lugar muy especial en mi corazón por ser mi apoyo incondicional en diferentes formas y por siempre alegrar mis días, los cuales me han ayudado a cumplir mis metas.

A mi esposa Johana y mi hijo Mateo quienes son muy importantes en mi vida, y por estar siempre ahí brindándome apoyo y siendo una ayuda incondicional en mi vida, comprendiéndome dando ánimos en los diferentes aspectos de mi vida y sobre todo brindándome su inmenso amor que es reflejada a través de Dios.

Gilson

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la salud y vida que me dio, además por las bendiciones que me brinda en cada momento de mi vida.

El agradecimiento eterno por mis padres José Aucanshala Aucanshala y María Dolores Alcoser Naula por ser mi bendición más grande por parte de Dios y brindarme su apoyo incondicional, su esfuerzo que día tras día me apoyaron económicamente para yo poder culminar con mis estudios universitarios.

De manera muy especial a mis hermanos por su apoyo y cariño que me supieron brindar durante mi estadía en el hogar.

Expreso mi agradecimiento a mi director Dr. Rodney Eduardo Mejía Garcés, miembro Ing. Nathaly Torres Peñafiel por la confianza, apoyo, dedicación y por haber compartido sus sabios conocimientos en la elaboración de este trabajo.

Extiendo este agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a sus autoridades y docentes por durante largos periodos académicos brindar sus amplios conocimientos que me permitieron alcanzar uno de mis metas personales.

Gilson

INDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
ÍNDICE DE ANEXOS	xvi
RESUMEN	xvii
ABSTRACT	xviii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1.	MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	5
1.1	Antecedentes de la Investigación	5
1.2	Marco Teórico	6
1.2.1	<i>Administración Financiera</i>	6
1.1.1.1	<i>Importancia de la administración financiera</i>	6
1.1.1.2	<i>Elementos de la administración financiera</i>	7
1.1.1.3	<i>Objetivo de la administración financiera</i>	7
1.2.2	<i>Análisis Financiero</i>	8
1.1.1.4	<i>Estados Financieros</i>	8
1.1.1.5	<i>Clasificación de los estados Financieros</i>	8
1.1.1.6	<i>Análisis Horizontal</i>	9
1.1.1.7	<i>Análisis Vertical</i>	9
1.1.1.8	<i>Razones e indicadores financieros</i>	10
1.2.3	<i>Crédito</i>.....	18
1.1.1.9	<i>Las condiciones de crédito</i>	18
1.1.1.10	<i>Análisis de las 5C del Crédito</i>	19
1.1.1.11	<i>Clasificación del crédito</i>	20
1.1.1.12	<i>Tipos de crédito</i>	21
1.1.1.13	<i>Solicitud del crédito</i>	22
1.1.1.14	<i>Técnicas de análisis para la aceptación de crédito</i>	23
1.1.1.15	<i>Otorgamiento de Créditos</i>	24

1.1.1.16	<i>Políticas de crédito</i>	26
1.2.4	<i>Cobranza</i>	26
1.1.1.17	<i>Fases de cobranza</i>	26
1.1.1.18	<i>Etapas del sistema de cobranzas</i>	27
1.2.5	<i>El entorno de la gestión financiera</i>	28
1.1.1.19	<i>Entorno Externo</i>	28
1.1.1.20	<i>Entorno Interno</i>	29
1.2.6	<i>Gestión</i>	30
1.2.7	<i>Gestión Empresarial</i>	30
1.1.1.21	<i>Funciones de la gestión empresarial</i>	31
1.2.8	<i>Gestión Financiera</i>	32
1.1.1.22	<i>Áreas relacionadas con la gestión financiera</i>	32
1.1.1.23	<i>Importancia de la gestión financiera</i>	32
1.1.1.24	<i>Acciones básicas de la gestión financiera</i>	33
1.1.1.25	<i>Objetivos de la gestión financiera</i>	33
1.1.1.26	<i>Gerente Financiero</i>	34
1.1.1.27	<i>Función financiera</i>	35
1.1.1.28	<i>Consideraciones sobre la rentabilidad, riesgo y liquidez</i>	36
1.2.9	<i>Modelo financiero</i>	37
1.1.1.29	<i>Para que se hacen los modelos financieros</i>	37
1.1.1.30	<i>Las bases de un modelo financiero</i>	37
1.2.10	<i>Modelo de Gestión Financiera</i>	38
1.1.1.31	<i>Antecedentes y problemática</i>	38
1.1.1.32	<i>Fases del Modelo de Gestión Financiero</i>	39
1.1.1.33	<i>Diseño de flujograma de procesos</i>	41
1.2.11	<i>Estación de servicios</i>	42
1.1.1.34	<i>Gasolinera</i>	42
1.2.12	<i>Normativa técnica y de seguridad de las estaciones de servicio</i>	42
1.1.1.35	<i>Estándares de diseño, construcción y servicio</i>	42
1.1.1.36	<i>Área de abastecimiento</i>	42
1.1.1.37	<i>Dispensadores/ Surtidores</i>	43
1.1.1.38	<i>Área de Almacenamiento</i>	43
1.1.1.39	<i>Área de descarga</i>	43
1.1.1.40	<i>Servicios complementarios</i>	43
1.1.1.41	<i>Baterías sanitarias</i>	44

2.3	Marco Conceptual	44
-----	------------------------	----

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	47
2.1	Enfoque de la Investigación	47
2.2	Nivel de Investigación.....	47
2.2.1	<i>Investigación de campo</i>	47
2.3	Diseño de Investigación	47
2.3.1	<i>Diseño no experimental</i>	47
2.4	Tipo de estudio	48
2.4.1	<i>Investigación de campo</i>	48
2.4.2	<i>Investigación documental</i>	48
2.5	Población y muestra	48
2.5.1	<i>Población</i>	48
2.5.2	<i>Muestra</i>	49
2.6	Métodos técnicas e instrumentos de investigación.....	49
2.6.1	<i>Métodos</i>	49
2.6.2	<i>Técnicas e instrumentos</i>	49
2.7	Interrogantes de estudio.....	50
2.7.1	<i>Variable Dependiente</i>	50
2.7.2	<i>Variable Independiente</i>	50

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS, DISCUSION Y ANALISIS DE RESULTADOS...51	
3.1	Análisis e Interpretación	51
3.1.1	<i>Resultado de la entrevista</i>	51
3.1.2	<i>Resultado encuesta al personal Administrativo</i>	53
3.1.3	<i>Resultado encuesta Clientes</i>	62
3.2	Discusión de resultados	71
3.3	Propuesta.....	71
3.3.1	<i>Tema</i>	71
3.3.2	<i>Introducción</i>	71

3.3.3	<i>Objetivo general</i>	72
3.3.4	<i>Estructura del modelo de gestión financiera</i>	72
3.3.5	<i>Información de la empresa</i>	73
3.3.5.1	<i>Reseña Histórica</i>	73
3.3.5.2	<i>Base Legal</i>	73
3.3.5.3	<i>Actividad Económica</i>	73
3.3.5.4	<i>Logotipo</i>	74
3.3.5.5	<i>Misión</i>	74
3.3.5.6	<i>Visión</i>	74
3.3.5.7	<i>Localización</i>	74
3.3.5.8	<i>Políticas</i>	75
3.3.5.9	<i>Valores corporativos</i>	75
3.3.5.10	<i>Organigrama estructural</i>	76
3.3.5.11	<i>Manual de funciones</i>	77
3.3.6	<i>Diagnostico Financiero</i>	85
3.3.6.1	<i>Análisis vertical del balance general</i>	85
3.3.6.2	<i>Análisis vertical de estado de resultados</i>	89
3.3.6.3	<i>Análisis Horizontal del Balance General</i>	90
3.3.6.4	<i>Análisis Horizontal de estado de resultados</i>	93
3.3.6.5	<i>Indicadores Financieros</i>	96
3.3.7	<i>Análisis Interno y Externo</i>	104
3.3.7.1	<i>Análisis FODA</i>	104
3.3.7.2	<i>Matriz MEFE</i>	106
3.3.7.3	<i>Matriz MEFI</i>	108
3.3.7.4	<i>Matriz Interna Externa</i>	110
3.3.8	<i>Determinación de estrategias</i>	111
3.3.8.1	<i>Estrategias DAFO</i>	112
3.3.8.2	<i>Plan Operativo anual</i>	114
3.3.8.3	<i>Matriz de riesgo operativo</i>	115
3.3.8.4	<i>Estableciendo de procesos y políticas financieras</i>	120
3.3.8.5	<i>Establecimiento de políticas de cobro</i>	125
3.3.8.6	<i>Proyección cuentas por cobrar</i>	125
3.3.9	<i>Control y seguimiento</i>	126
	CONCLUSIONES	129
	RECOMENDACIONES	130

BIBLIOGRAFÍA
ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1: Clasificación del crédito	20
Tabla 2-1: Técnicas de análisis de crédito	23
Tabla 3- 1: Etapas del sistema de cobranzas	27
Tabla 4-1: Acciones básicas de la gestión financiera.....	33
Tabla 5-1: Clasificación del riesgo	36
Tabla 6-1: Flujograma de procesos	41
Tabla 1-3: Existe el modelo de gestión financiera	53
Tabla 2-3: Factores que influye en la morosidad	54
Tabla 3-3: Políticas de cobranza	55
Tabla 4-3: Personal que dé seguimiento a los créditos	56
Tabla 5-3: Nivel de morosidad.....	57
Tabla 6-3: Problemas de liquidez y rentabilidad por la morosidad.....	58
Tabla 7-3: Manual de crédito y cobranza.....	59
Tabla 8-3: Morosidad de los clientes	60
Tabla 9-3: Ayuda de un modelo de gestión financiera	61
Tabla 10-3: Atención de la compañía Adecamor Ltda.	62
Tabla 11-3: Servicio del personal de despacho.....	63
Tabla 12-3: Puntualidad en pago de créditos	64
Tabla 13-3: Retrasos en los pagos de crédito.....	65
Tabla 14-3: Tramite para optar el crédito	66
Tabla 15-3: Porcentaje de interés por el crédito.....	67
Tabla 16-3: Motivo del crédito en la Compañía Adecamor Ltda.	68
Tabla 17-3: Causas de la morosidad en el pago de crédito	69
Tabla 18-3: Pago del crédito a la compañía Adecamor Ltda.	70
Tabla 19-3: Funciones del presidente	77
Tabla 20-3: Funciones del Gerente	78
Tabla 21-3: Funciones del Contador	79
Tabla 22-3: Funciones de un Asistente Contable.....	80
Tabla 23-3: Funciones del Administrador	81
Tabla 24-3: Funciones de la secretaria.....	82
Tabla 25-3: Funciones de los despachadores	83
Tabla 26-3: Funciones de Recursos Humanos	84

Tabla 27-3: Análisis Vertical del Balance General.....	85
Tabla 28-3: Resumen del análisis vertical	88
Tabla 29-3: Análisis Vertical de Estado de Resultados	89
Tabla 30-3: Análisis Horizontal del Balance General.....	90
Tabla 31-3: Análisis Horizontal de Estado de Resultados	93
Tabla 32-3: Análisis cartera de crédito	95
Tabla 33-3: Liquidez Corriente.....	96
Tabla 34-3: Prueba Acida	96
Tabla 35-3: Capital de Trabajo	97
Tabla 36-3: Endeudamiento del Activo	97
Tabla 37-3: Endeudamiento Patrimonial	98
Tabla 38-3: Endeudamiento del Activo Fijo.....	98
Tabla 39-3: Apalancamiento.....	99
Tabla 40-3: Rotación de Cartera	99
Tabla 41-3: Rotación del Activo Fijo	100
Tabla 42-3: Rotación de ventas.....	100
Tabla 43-3: Rotación del Inventario	101
Tabla 44-3: Periodo Medio de Cobranza	101
Tabla 45-3: Periodo Medio de pago.....	101
Tabla 46-3: Impacto Gastos Administrativos y de ventas	102
Tabla 47-3: Índice de la carga Financiera	102
Tabla 48-3: Rentabilidad Neta de Activo (ROA)	103
Tabla 49-3: Rentabilidad Neta de Ventas (ROA)	103
Tabla 50-3: Rentabilidad Financiera.....	104
Tabla 51-3: Matriz FODA	104
Tabla 52-3: Calificación matriz MEFE.....	106
Tabla 53-3: Matriz MEFE.....	106
Tabla 54-3: Criterio de valoración.....	107
Tabla 55-3: Calificación matriz MEFI.....	108
Tabla 56-3: Matriz MEFI.....	108
Tabla 57-3: Criterio de valoración	109
Tabla 58-3: Matriz Interna Externa.....	110
Tabla 59-3: Análisis matiz MIE.....	111
Tabla 60-3: Estrategias DAFO.....	112

Tabla 61-3: Plan Operativo Anual.....	111
Tabla 62-3: Frecuencia Impacto	115
Tabla 63-3: Severidad	116
Tabla 64-3: Impacto	116
Tabla 65-3: Matriz de riesgo operativo.....	117
Tabla 66-3: Resultado Frecuencia Impacto.....	118
Tabla 67-3: Lineamiento propuesto para el crédito	120
Tabla 68-3: Porcentajes de interés por morosidad	123
Tabla 69-3: Cuentas por cobrar año 2022	122
Tabla 70-3: Calificación de controles implementados.....	126
Tabla 71-3: Severidad	126
Tabla 72-3: Matriz de riesgo Operativo controles implementados	127

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3: Existe el modelo de gestión financiera.....	53
Gráfico 2-3: Factores que influyen en la morosidad.....	54
Gráfico 3-3: Políticas de cobranza.....	55
Gráfico 4-3: Personal que dé seguimiento a los créditos.....	56
Gráfico 5-3: Nivel de Morosidad.....	57
Gráfico 6-3: Problemas de liquidez y rentabilidad por la morosidad.....	58
Gráfico 7-3: Manual de crédito y cobranza.....	59
Gráfico 8-3: Días de morosidad.....	60
Gráfico 9-3: Ayuda de un modelo de gestión financiero.....	61
Gráfico 10-3: Atención de la compañía Adecamor Ltda.....	62
Gráfico 11-3: Servicio del personal de despacho.....	63
Gráfico 12-3: Puntualidad en pago de crédito.....	64
Gráfico 13-3: Retraso en los pagos de crédito.....	65
Gráfico 14-3: Tramite para optar el crédito.....	66
Gráfico 15-3: Porcentaje de interés por el crédito.....	67
Gráfico 16-3: Motivo del crédito en la compañía Adecamor Ltda.....	68
Gráfico 17-3: Causas de la morosidad en el pago de crédito.....	69
Gráfico 18-3: Pago de crédito a la compañía Adecamor Ltda.....	70
Gráfico 19-3: Morosidad cuentas por cobrar.....	95
Gráfico 20-3: Matriz Interna Externa.....	110

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Condiciones de crédito.....	18
Figura 2-1: las 5C del crédito.....	19
Figura 3-1: Otorgamiento de crédito.....	24
Figura 4-1: Análisis para otorgar un crédito.....	25
Figura 5-1: Fases de cobranza	27
Figura 6-1: Entorno de la Gestión Financiera.....	30
Figura 7-1: Funciones de la gestión empresarial	31
Figura 8-1: Base de un modelo financiero.....	37
Figura 9-1: Árbol de problemas de una organización.....	38
Figura 10-1: Fases del Modelo de Gestión Financiera	40
Figura 1-3 Estructura del modelo de gestión financiera	72
Figura 2-3: Logotipo Adecamor	74
Figura 3-3: Ubicación de la Compañía Adecamor Ltda.	75
Figura 4-3: Organigrama Estructural.....	76
Figura 5-3: Flujo grama del proceso de crédito propuesto	122
Figura 6-3: Flujo grama del proceso de cobranzas propuesto	124

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: CARTA DE AUSPICIO POR PARTE DE LA COMPAÑÍA ADECAMOR LTDA.

ANEXO B: RUC DE LA COMPAÑÍA

ANEXO C: ENTREVISTA AL PRESIDENTE DE LA EMPRESA

ANEXO D: ENCUESTA PARTE ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA

ANEXO E: ENCUESTA CLIENTES

RESUMEN

El presente trabajo de titulación está básicamente enfocado en diseñar un Modelo de Gestión Financiera para mejorar el manejo de crédito y cobranza de la compañía Adecamor Ltda. en la ciudad de Riobamba. Con la finalidad de ayudar al área administrativa en cuestión a crédito y cobranza. El enfoque investigativo utilizado fue el enfoque mixto, entrevistas aplicadas al gerente para conocer la situación real en la que se encuentra la compañía, encuestas aplicadas al personal del área administrativo para conocer el proceso que realizan para otorgar un crédito y conocer la morosidad existente y las encuestas a los clientes para saber más sobre los créditos concedidos y la morosidad que tienen las mismas. Se realizó un análisis de los factores internos y externos para así poder elaborar la matriz FODA. De la misma forma se realizó los análisis de los estados financieros, los análisis horizontal y vertical, análisis de las ratios financieras la cual permitió conocer la situación económica financiera en la que se encuentra la compañía, de la misma forma se hizo un análisis a profundidad sobre las cuentas por cobrar y la morosidad existente dando como resultado un incremento en el nivel de morosidad del año 2019 al 2020 en un 36,45% y en el 2020 la morosidad con respecto a las cuentas por cobrar fue de 58,33% con valor de \$20.932,61 lo que significa mucho para la empresa. Para poder mitigar este problema que está enfrentando la empresa actualmente se plantea un modelo de gestión financiera partiendo de la información básica de la empresa, análisis empresarial, análisis financiero y por último la matriz de riesgo operativo en la cual se basa las metas, las actividades, las políticas de crédito y cobranza que deberán establecer para seguir mitigando el riesgo existente.

Palabras clave: <MODELO DE GESTION FINANCIERA>, <ESTADOS FINANCIEROS>, <ANALISIS FINANCIERO>, <RATIOS FINANCIEROS>, <ANALISIS CREDITO Y COBRANZA>, <POLITICAS DE CREDITO Y COBRANZA>, <MATRIZ DE RIESGO OPERATIVO>.



Firmado digitalmente por:
JHONATAN RODRIGO
PARREÑO UQUILLAS



17-02-2022

ABSTRACT

This degree work is basically focused on designing a Financial Management Model to improve credit management and collection of the company Adecamor Ltda. in the city of Riobamba. In order to help the administrative area in question credit and collection. The investigative approach used was the mixed approach, interviews applied to the manager to know the real situation in which the company finds itself, surveys applied to the personnel of the administrative area to know the process they carry out to grant a loan and to know the existing delinquency and the customer surveys to find out more about the credits granted and their delinquency. An analysis of the internal and external factors was carried out in order to prepare the SWOT matrix. In the same way, the analyzes of the financial statements, the horizontal and vertical analyses, analysis of the financial ratios were carried out, which showed knowing the financial economic situation in which the company is located, in the same way an in-depth analysis was made. on accounts receivable and existing delinquency resulting in an increase in the level of delinquency from 2019 to 2020 by 36.45% and in 2020 the delinquency with respect to accounts receivable was 58.33% with value of \$20,932.61 which means a lot for the company. In order to reduce this problem that the company is currently facing, a financial management model is proposed based on the basic information of the company, business analysis, financial analysis and finally the operational risk matrix on which the goals are based, the activities, the credit and collection policies that must be established to continue mitigating the existing risk.

Keywords: <FINANCIAL MANAGEMENT MODEL>, <FINANCIAL STATEMENTS>, <FINANCIAL ANALYSIS>, <FINANCIAL RATIOS>, <CREDIT AND COLLECTION ANALYSIS>, <CREDIT AND COLLECTION POLICIES>, <OPERATION RISK MATRIX>.

VIVIANA
VANESSA
YANEZ
VALLE



VIVIANA
VANESSA
YANEZ
VALLE

Lic. Viviana Yáñez Ms

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la mayoría de las empresas optan por dar un crédito a los clientes, pero el problema que enfrentan con esto es la falta de pago que tienen, es decir, existe la tasa de morosidad en porcentajes muy altos. Una gestión financiera optima eficiente consiste en que la empresa analice y tome decisiones acertadas que permitan que cualquier debilidad que tenga la empresa en el aspecto crediticio puedan mitigarlo por esta razón se esta se está proponiendo un modelo de gestión financiera para mejorar el manejo de crédito y cobranza de la compañía Adecamor Ltda. en la ciudad de Riobamba.

El presente trabajo de investigación se desarrollará en 4 capítulos que se detallan a continuación:

Capítulo I: Marco teórico referencial, la cual hace referencia a los antecedentes investigativos que sirven de gran importancia para esta investigación también la fundamentación teórica la misma que se refiere a los señalamientos que realiza varios autores sobre un tema en específico y marco conceptual.

Capitulo II: Marco metodológico que describe el enfoque de investigación, Nivel de investigación, diseño de investigación, tipo de estudio, población y muestra, métodos técnicas e instrumentos de investigación finalizando con el interrogante de estudio.

Capitulo III: Estructura del modelo de gestión financiera la misma que consta con el análisis e interpretación de resultados a través de entrevistas y encuestas, la información básica de la compañía Adecamor Ltda., análisis empresarial a base de la matriz FODA, los análisis de los estados financieros, análisis vertical y horizontal, análisis de las ratios financieras y por último matriz de riesgo operativo estableciendo políticas de crédito y cobranza.

Finalmente se encuentran las conclusiones y recomendaciones de la investigación, así como los anexos y la bibliografía.

Planteamiento del problema

Las organizaciones observan como los clientes con el paso del tiempo se complican con los pagos que tienen con las instituciones ya sean financieras, servicio o comerciales y arrastran su morosidad durante muchos meses. Mucha de las empresas está analizando la situación de los clientes del porque esperan hasta el primer trimestre del año para poder empezar a pagar las deudas y al cabo de un año se complican con sus pagos y caen en la morosidad.

En el Ecuador actualmente la tasa de morosidad a tendido aumentarse en los últimos meses debido al covid 19. Es considerado el mayor incremento en relación mensual y anual. La tasa de morosidad de septiembre es de 4.1%; esto ha tendido aumentar de 1.1 puntos porcentuales en relación con agosto y 1.1 puntos porcentuales frente a septiembre del 2019 (Tapia, 2020).

En la provincia de Chimborazo existe el mismo problema, con esta emergencia sanitaria muchos clientes tantos bancarios, comerciales y de servicios que tenían un crédito han optado por no pagar ya que algunos han perdido su empleo, otras simplemente por la emergencia sanitaria no perciben las mismas utilidades.

La compañía Adecamor Ltda. es una institución que lleva 19 años en el mercado, trabajando en favor de todos los transportistas de vehículos livianos y pesados brindando servicio de la venta de combustibles, y cuenta con 5 gasolineras en ciudades como Riobamba, Quito, Guayaquil e Ibarra; en la actualidad carece de políticas de crédito y cobranza lo que genera grandes cantidades de cuentas por cobrar y además corren el riesgo de que en algún momento los clientes no se acerquen a pagar, lo que ocasionarían grandes pérdidas para la empresa afectando así gradualmente los niveles de rentabilidad.

La compañía Adecamor Ltda. presenta un aumento en la cartera de crédito la cual pasa de \$38.143,14 en el año 2019 a \$35.888,90 en el año 2020, de la misma forma existe la morosidad por parte de los clientes la cuales pasan de \$ 15.341,22 en el año 2019 a \$ 20.932,61 en al año 2020 la cual presenta un incremento, esto debido a que no existe políticas para la recuperación de cartera la cual maximiza los riesgos de que un cliente no realice el pago correspondiente y mediante ello no exista una política para poder realizar el cobro correspondiente, siendo este el principal problema que actualmente enfrenta la compañía. También teniendo una tasa de morosidad de 6 meses por parte de 2 clientes.

Analizando los 2 años se puede observar que las utilidades de la compañía han tendido a disminuir de \$ 227.444,88 del año 2019 a \$ 129.929,56 en el año 2020 con una variación de \$ 97.515,32 que

representa un decrecimiento de 42,87%, la cual se puede intuir que la cuenta por cobrar está afectando gradualmente a la empresa lo que ocasionaría también la falta de liquidez y rentabilidad.

Formulación de problema

¿De qué forma el modelo de gestión financiera incide en el manejo de crédito y cobranza de la compañía

Sistematización de problema

¿Qué se va lograr mediante la recopilación de información en base a un modelo de gestión financiera sobre el manejo de crédito y cobranza?

¿Cuál es el diagnóstico en el departamento de cobranzas de la empresa?

¿De qué manera contribuye el modelo de gestión financiera a la empresa?

Objetivos

Objetivo General:

Elaborar un modelo de gestión financiera para mejorar el manejo de crédito y cobranza de la compañía Adecamor Ltda. en la ciudad de Riobamba.

Objetivos Específicos:

- a) Diagnosticar la información financiera actual de la empresa, sobre el manejo de crédito y cobranza.

- b) Identificar las diferentes modalidades de crédito por medio de un análisis tradicional para clientes de la empresa, aplicando las cinco C.
- c) Elaborar el modelo de gestión financiera para mejorar el manejo de crédito y cobranza de la compañía Adecamor Ltda.

Justificación

Justificación Teórica

La investigación se justifica desde el punto teórico, debido a que se pretende utilizar bibliografía actualizada como son los libros, artículos científicos, revistas indexadas, páginas web; las cuales nos permitan obtener información relevante y contar con bases y sustentos científicos las mismas que permitan desarrollar el modelo de gestión financiera de la compañía Adecamor Ltda.

Justificación Metodológica

Para lograr los objetivos de estudio, se acude al empleo de métodos, técnicas, procedimientos e instrumentos de investigación; como son los cuestionarios, la entrevista, adquisición de documentos; método analítico y sintético. Las cuales nos permitirán que los resultados de la investigación sean reales y verídicas.

Justificación Practica

La presente investigación, pretende demostrar, como el modelo de gestión financiera ayuda a mejorar el manejo de crédito y cobranza de la compañía Adecamor Ltda. resolviendo esencialmente los problemas de gestión de cobranzas y recuperación de cartera en el momento que se requiera, para ello se busca tener políticas de otorgación de crédito, utilizar métodos científicos para el análisis crediticio, y técnicas modernas de cobranza que ayuden a incrementar el flujo de ingreso de la empresa con el fin de obtener mayores márgenes de rentabilidad.

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes de la Investigación

Al realizar diferentes investigaciones, se pudo evidenciar que existen varios trabajos de titulación similares a esta investigación, por lo cual se tomaron los siguientes como base o modelo para la realización de la misma:

Tema: “Modelo de gestión financiera para la estación de servicios ESPOCH Gasolinera Politécnica E.P. Riobamba – Chimborazo, para el año 2020” (Narvaez, 2019).

Autora: Enma Maritza Narváez Padilla

Universidad: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Según el estudio realizado por (Narvaez, 2019) menciona lo siguiente: Un modelo de gestión financiera constituye una herramienta que permite comprender como operan las finanzas de un negocio.

La estación de servicios ESPOCH Gasolinera Politécnica E.P. tiene como finalidad lograr la toma de decisiones de manera adecuada y mediante ello poder tener crecimiento económico y financiero de la estación de servicios. Aumentando las ventas, además teniendo un control adecuado en la cuenta “cuentas por cobrar bienes y servicios” así teniendo una administración adecuada de recursos y mediante ello poder tener una rentabilidad eficiente dentro del negocio.

Tema: “Modelo de gestión financiera para la empresa PRODUALBA Cía. Ltda. Cantón Pallatanga, provincia de Chimborazo” (Peñañiel, 2020).

Autora: Jessica Noemí Peñañiel Gavilanes

Universidad: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Según el estudio realizado por (Peñañiel, 2020) menciona que: El modelo de gestión financiera es un esquema o un marco de referencia para la administración de una entidad.

La empresa Prodealba Cía. Ltda. tiene como objetivo primordial de mejorar las ventas dentro y fuera de la provincia, disminuir el listado de las personas que tienen morosidad en sus pagos, siendo este un gran problema la cual está afectando directamente a la liquidez de la misma.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Administración Financiera

La administración financiera se refiere básicamente a maximizar el patrimonio de una empresa, mediante la obtención de los recursos económicos y financieros estas pueden ser por aportaciones de capital u obtención de créditos, su adecuado uso y aplicación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados mediante la presentación e interpretación para tomar decisiones correctas. Estos son los elementos o funciones que permite a la entidad crecer financieramente, por ello es necesario que un Administrador sea eficiente en cualquier decisión que se vaya a tomar porque caso contrario los recursos financieros se verán gravemente afectadas (Núñez, 2016, pág. 60).

1.2.1.1 Importancia de la administración financiera

La administración financiera se refiere al manejo eficiente y productivo de todos los activos de la empresa, reduciendo todos los costos como financieros, administrativos, de producción, etc. Y mediante ello incrementar el rendimiento de la empresa en todos los ámbitos de la misma (Núñez, 2016, pág. 61).

Según, (Núñez, 2016, pág. 61) La administración se debe enfocar en 3 elementos básicos:

- a) La inflación,
- b) Las descentralizaciones de las actividades financieras hacia instituciones especializadas en diversos servicios financieros,

- c) El incremento en la utilización de las telecomunicaciones y equipos de cómputo para hacer eficiente la información y se puede tomar mejores decisiones.

1.2.1.2 Elementos de la administración financiera

Según (Núñez, 2016, pág. 61), los elementos de la administración financiera se representan en 3 elementos básicos y esenciales dentro de la administración, las cuales son:

- a) **Análisis Financiero.** - nos permiten evaluar los conceptos y cifras del pasado de una empresa, ya que al analizar de una manera adecuada la situación financiera de la empresa nos podemos dar cuenta en qué condiciones se encuentra la empresa y por ende tomar las decisiones acertadas para así poder maximizar su valor corporativa.
- b) **Planeación Financiera.** – Permiten realizar una evaluación de los conceptos y cifras que prevalecen en el futuro de la empresa, ya que esto ayuda a los ejecutivos a tener éxito en la dirección de una empresa cuando actúan con incertidumbre y se enfrentan a situaciones de inestabilidad; a su vez la planeación financiera ayudara a los altos ejecutivos de una organización a actuar con liderazgo, eficiencia, visión, creatividad, agresividad y grandes habilidades que permitan hacer crecer a la empresa de una manera significativa.
- c) **El control financiero.** – nos permite estudiar y evaluar de manera simultánea el análisis y la planeación financiera, para poder corregir las desviaciones y así alcanzar los objetivos propuestos por la empresa, mediante la acertada toma de decisiones.

1.2.1.3 Objetivo de la administración financiera

“El objetivo de la administración financiera es la de captar el crecimiento de la empresa, visualizando por anticipado sus requerimientos, tanto táctico como estratégicos” (Núñez, 2016, pág. 61)

1.2.2 Análisis Financiero

El análisis financiero nos ayuda analizar todos y cada uno de los resultados de la empresa separada en sus partes, es decir, todos los libros de los estados financieros para poder generar un diagnóstico del desempeño financiero de la misma. Con este análisis podemos diferenciar cuales fueron las causas del problema, y mediante ello poder tomar acciones correctivas. Por tal motivo podemos descifrar correctamente lo que está ocurriendo dentro de la empresa ya sea que haya o no liquides y rentabilidad dentro de la misma (Burguete, 2017, pág. 13).

1.2.2.1 Estados Financieros

Los estados Financieros son el reflejo de la gestión administrativa y financiera de una empresa; en los cuales muestran los resultados de la información financiera y económica, producto de todo un proceso contable de un determinado ejercicio económicos, las mismas que sirven para poder el crecimiento de la empresa, si posee o no la rentabilidad y en muchos casos tomar decisiones de inversión y de crédito (Gonzáles, Guanuche, Gonzáles, Chugcho, & Alban, 2017, pág. 11).

1.2.2.2 Clasificación de los estados Financieros

Según, (Bernal & Bernal, 2017, pág. 19) Como los cuatro estados financieros básicos están considerados los siguientes:

- a) El estado de situación financiera
- b) El estado de resultados
- c) El estado de flujos de efectivo
- d) Flujo de cambio en capital contable

Cada uno tiene una función diferente, fácilmente comprensible a través de las definiciones conocidas de cada uno de ellos, es por ello que (Bernal & Bernal, 2017, pág. 19) menciona lo siguiente:

- a) **El estado de situación financiera.** – es una herramienta muy útil para cualquier empresa ya que brinda información oportuna sobre la situación económica financiera de una

organización, este documento también muestra que está dividido en 3 masas financieras grandes activo, pasivo y patrimonio.

- b) **Estado de resultados.** – Es muy importante en una empresa ya que muestra las ventas o ingresos, costos, gastos, y la utilidad o pérdida resultante en el periodo del ejercicio, tras el pago de participación a trabajadores y así mismo el pago de impuesto a la renta.
- c) **Estado de flujos de efectivo.** – Es uno de los Estados financieros básicos que muestra el origen y en que nomas se ha utilizado el efectivo de la entidad en el periodo, las cuales están divididas en 3 partes como actividades de operación, de inversión y de financiamiento.
- d) **Flujo de cambios en capital contable.** – se refiere a las modificaciones que se realizan en las inversiones de los propietarios de los socios o accionistas.

1.2.2.3 Análisis Horizontal

Consiste en comparar estados financieros en periodos consecutivos. Ya que con ello podemos observar si los resultados financieros de una empresa han sido positivos o negativos y también a identificar si los cambios que se han presentado merecen o no importancia para poder darles la atención pertinente, es decir determinar las disminuciones o incrementos que ha sufrido de un periodo a otro (Wild, Subramanyam, & Halsey, 2016, pág. 24).

Indicador = (cifra 1/ cifra 0) – 1

se debe multiplicar por 100 para poder sacar en porcentaje.

1.2.2.4 Análisis Vertical

El análisis vertical básicamente se trata de expresar en porcentajes las cifras de un estado financiero. Al aplicar este método de análisis en el balance general de una empresa, podríamos entonces observar que porcentaje del activo total representa el activo circulante, o dicho de otra manera que porcentaje de los recursos totales de una empresa están invertidos en activos circulantes (Wild, Subramanyam, & Halsey, 2016).

Según, (Wild, Subramanyam, & Halsey, 2016, pág. 27) Con el método del análisis vertical aplicado al balance general siempre se debe empezar a partir de los siguientes bases:

- a) Destinar el 100% al activo total.
- b) Destinar el 100% a la suma del pasivo y patrimonio.
- c) Cada partida del activo, pasivo y capital deben representar al grupo al que pertenece del 100%.

Análisis vertical = (Valor partida / Grupo al que pertenece) * 100

1.2.2.5 Razones e indicadores financieros

Las razones financieras evalúan 4 aspectos o categorías de estudio las cuales son: Liquidez, Solvencia, Gestión y Rentabilidad.

a) **Liquidez**

“Mide la capacidad que tiene una empresa para cumplir con sus obligaciones corrientes o de corto plazo de manera oportuna” (Castro & Castro, 2015, pág. 56).

Las razones de liquidez son los siguientes:

1. Liquidez Corriente

Verifica la disponibilidad que tiene una empresa para atender a sus compromisos u obligaciones al corto plazo, deudas menores a un año. Al obtener el resultado nos mide el número de veces que el activo corriente cubre al pasivo corriente.

Fórmula:

$$Liquidez\ Corriente = \frac{Activo\ Corriente}{Pasivo\ Corriente}$$

Para que la liquidez corriente este en un nivel óptimo el porcentaje debe estar entre 1.5 a 2.0 (Superintendencia de Compañías, 2017).

2. Prueba Acida

Según, (Superintendencia de Compañías, 2017) menciona que son la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de las ventas de sus existencias.

Fórmula:

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

3. Capital de trabajo

Según, (Superintendencia de Compañías, 2017) define como la capacidad que tiene una empresa para poder cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Fórmula:

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

b) Indicadores de solvencia

Permiten calcular en qué grado y de qué forma intervienen los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma forma indica el riesgo que corren los acreedores cuando no se recupera la cartera.

Los indicadores de solvencia son:

1. Endeudamiento del activo

Según, (Superintendencia de Compañías, 2017) indica que el endeudamiento del activo permite medir el nivel de autonomía financiera, si el índice es elevado indica que la empresa está dependiendo de una manera significativa de sus acreedores y si el índice es bajo nos indica un elevado grado de independencia frente a sus acreedores.

Fórmula:

$$\textit{Endeudamiento del activo} = \frac{\textit{Pasivo Total}}{\textit{Activo Total}}$$

2. Endeudamiento Patrimonial

Según, (Superintendencia de Compañías, 2017) menciona que mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa.

Fórmula:

$$\textit{Endeudamiento patrimonial} = \frac{\textit{Pasivo Total}}{\textit{Patrimonio}}$$

3. Endeudamiento de Activo Fijo

Hace referencia sin con las unidades monetarias del patrimonio de puede financiar para la adquisición de los activos fijos.

Fórmula:

$$\textit{Endeudamiento de Activo Fijo} = \frac{\textit{Patrimonio}}{\textit{Activo Fijo neto tangible}}$$

Si al calcular el coeficiente sale igual o mayor a 1, significa que la totalidad de activos fijos se pudo haber adquirido con el patrimonio. Sin necesidad de adquirir ningún préstamo (Superintendencia de Compañías, 2017).

4. Apalancamiento

Según, (Superintendencia de Compañías, 2017) indica si el patrimonio puede financiar para la adquisición de algún activo.

Fórmula:

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

5. Apalancamiento Financiero

Según, (Superintendencia de Compañías, 2017) Indica las ventajas o desventajas del endeudamiento con terceros y como este contribuye a la rentabilidad del negocio.

Fórmula:

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\frac{\text{Utilidad antes impuestos}}{\text{Patrimonio}}}{\frac{\text{Utilidad antes impuestos e intereses}}{\text{Activo Total}}}$$

c) Indicadores de gestión

El objetivo es medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos que disponen.

Los indicadores de gestión son los siguientes:

1. Rotación de cartera

Según, (Superintendencia de Compañías, 2017) indica el tiempo en que la empresa toma para poder recuperar la cartera a sus clientes.

Fórmula:

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

Para realizar el análisis se deberá tomar en cuenta las cuentas por cobrar a corto plazo.

2. Rotación de activo Fijo

Según, (Superintendencia de Compañías, 2017) Indicador de eficiencia en la cual la empresa realiza su inversión en activos fijos para generar ingresos.

Fórmula:

$$\text{Rotación de activo fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo Neto Tangible}}$$

3. Rotación de Ventas

Según, (Superintendencia de Compañías, 2017) Indica el número de veces que, en un determinado nivel de ventas, se utilizan los activos.

Fórmula:

$$\text{Rotación de Ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

4. Rotación de Inventario

Según, (Superintendencia de Compañías, 2017) Indica los números de veces que dichos inventarios se convierten en efectivo.

Fórmula:

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios Totales}}$$

5. Periodo Medio de Cobranza

Según, (Superintendencia de Compañías, 2017) es el periodo medio que tarda la empresa en cobrar a sus clientes.

Fórmula:

$$\textit{Periodo Medio Cobranza} = \frac{\textit{Cuentas, Documentos por cobrar} * 365}{\textit{Ventas}}$$

Para recuperar el dinero de las ventas realizadas a crédito, para lo cual se utiliza las cuentas y documentos por cobrar a corto plazo.

6. Periodo Medio de Pago

Según, (Superintendencia de Compañías, 2017) Indica el número de días que la empresa tarda en cubrir sus obligaciones de Inventarios.

Fórmula:

$$\textit{Periodo medio pago} = \frac{\textit{Cuentas, documentos por pagar} * 365}{\textit{Inventarios}}$$

Para su cálculo se utilizan cuentas y Documentos por cobrar a proveedores a corto plazo.

7. Impacto Gastos de Administración y Ventas

Según, (Superintendencia de Compañías, 2017) Identifica si el margen bruto puede verse disminuido por la presencia de fuertes gastos operacionales que determinan un bajo margen operacional y la disminución de las utilidades de la empresa.

Fórmula:

$$\textit{Impacto Gastos de Administración y Ventas} = \frac{\textit{Gastos Administración y Ventas}}{\textit{Ventas}}$$

8. Impacto de la carga Financiera

Según, (Superintendencia de Compañías, 2017) permite establecer la incidencia que tiene los gastos financieros sobre los ingresos de la empresa.

Fórmula:

$$\text{Impacto de carga Financiera} = \frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$$

No es aconsejable que el impacto de carga financiera supere los 10%.

d) Indicadores de Rentabilidad

Sirven para medir la efectividad de la gestión empresarial, de la misma forma llevar el control de los costos y gastos, y de esta manera convertir las ventas en utilidades.

Los indicadores de rentabilidad son los Siguietes:

1. Rentabilidad Neta del Activo (Dupont)

Según, (Superintendencia de Compañías, 2017) Muestra la capacidad del activo para producir utilidades.

Fórmula:

$$\text{Rentabilidad Neta del Activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

2. Margen Bruto

Según, (Superintendencia de Compañías, 2017) Permite conocer cuan rentable es nuestra empresa reteniendo las ventas frente al costo de ventas y la capacidad para cubrir los gastos operativos de la empresa y generar utilidades antes de participación trabajadores e impuestos-.

Fórmula:

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$$

3. Margen Operacional

Según, (Superintendencia de Compañías, 2017) Indica si el negocio ha obtenido beneficios luego de deducir los costos directos sin importar la forma en como ha sido financiado.

Fórmula:

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$$

4. Rentabilidad Neta de Ventas

Según, (Superintendencia de Compañías, 2017) Muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta.

Fórmula:

$$\text{Rentabilidad Neta de Ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

5. Rentabilidad Operacional del Patrimonio

Según, (Superintendencia de Compañías, 2017) corresponde al capital invertido por los accionistas más los beneficios que estas han obtenido.

Fórmula:

$$\text{Rentabilidad Operacional del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$$

6. Rentabilidad Financiera

Según, (Superintendencia de Compañías, 2017) Mide la rentabilidad que obtienen los propietarios de la empresa por cada dólar invertido.

Fórmula:

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} * \frac{\text{UAI}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}} * \frac{\text{UAI}}{\text{UAI}} * \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{UAI}}$$

1.2.3 Crédito

“El crédito es un préstamo en dinero en la cual la parte deudora se compromete a pagar en su totalidad las mismas que están fijadas a un plazo de tiempo determinado más los intereses devengados y el seguro” (Castro & Castro, 2015, pág. 23).

Las condiciones de crédito

Según, (Rosario & Díaz, 2017, pág. 28) manifiesta que las condiciones del crédito son:

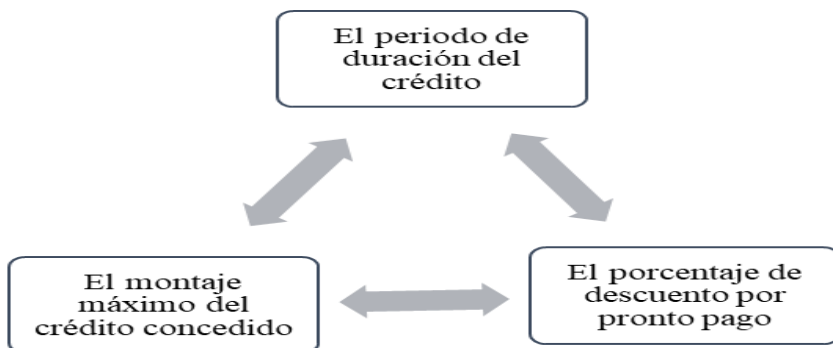


Figura 1-1: Condiciones de crédito

Realizado por: Aucanshala, G. 2021

- a) **El periodo de duración de crédito.** - Es el plazo de tiempo que dispone el cliente para poder realizar el pago correspondiente o también llamado plazo de vencimiento.
- b) **El porcentaje de descuento por pronto pago.** – Un cierto valor que se descuenta del crédito por realizar la totalidad del pago de una manera anticipada.
- c) **El montaje máximo del crédito concedido.** – Es el monto tope que será entregado al cliente.

1.1.1.1 Análisis de las 5C del Crédito

Para poder realizar un análisis a profundidad sobre el cliente a quien se va a conceder el crédito nos muestra las diferentes características para poder realizarlos y mediante ello poder saber y conocer si el cliente es apto o no para ser otorgado el crédito; y estas son:



Figura 2-1: las 5C del crédito

Realizado por: Aucanshala, G. 2021

Según, (Sánchez & Mostajo, 2016, pág. 7) describe a las 5C de crédito de la siguiente manera:

- a) **Carácter.** – Se refiere a la disposición que tiene el cliente para poder cumplir con sus obligaciones. Es una cualidad muy importante porque básicamente se trata de la honorabilidad e integridad de la persona, por ello para poder evaluar el carácter se debe analizar los comportamientos históricos del cliente.
- b) **Capacidad.** – Es la potencial que se tiene para hacer frente al pago con la liquidez que posee, que básicamente dependerá de herramientas financieras y estrategia bien definidas.
- c) **Capital.** – son los patrimonios que tiene el cliente como son los terrenos, casas y diferentes bienes muebles e inmuebles.
- d) **Colateral.** – son los activos en garantía en caso de incumplimiento. Cabe recalcar que sirve de garante una tercera persona que en caso de incumplimiento en el pago del crédito por parte del deudor acabaría pagando la deuda el garante.

e) **Condiciones.** – Son las características económicas y políticas generales que afectan al cliente. Es un factor externo que puede afectar al cliente al momento de realizar un crédito.

Estas condiciones son principalmente:

1. El momento de la coyuntura en que se encuentra el país.
2. La situación en la que se encuentra el sector.
3. Adelantos tecnológicos.
4. Leyes específicas que regulan la actividad, que establecen las protecciones aduaneras o impositivas, o que regulan los precios.
5. Calidad y cantidad de competencia.
6. Conflictos sociales, guerras.

1.1.1.2 Clasificación del crédito

Según, (Castro & Castro, 2015, pág. 100) manifiesta que el crédito se clasifica de acuerdo a los siguientes criterios:

Tabla 1-1: Clasificación del crédito

Crédito	Características
Por su destino	Es un crédito que se otorga a la producción y consumo. Es decir, dentro de la producción a la adquisición de maquinarias, recursos para el capital de trabajo, todo aquello que permita la producción de bienes y servicios.
Por las garantías otorgadas	Se distingue el crédito con garantía real, que pudiera ser con uno de los bienes del deudor y el crédito con garantía personal.
Por su duración	Según el tiempo se clasifican en los siguiente: <ol style="list-style-type: none"> a) Crédito corto plazo. – crédito menor a un año, ayuda incrementar el activo circulante. b) Crédito a mediano plazo. – crédito mayor a un año, se emplea normalmente para el desarrollo de los medios de producción. c) Crédito a largo plazo. - permite la adquisición de activos fijos a las empresas.

Fuente: (Castro & Castro, 2015, pág. 100)

Realizado por: Aucanshala, G. 2021

1.1.1.3 Tipos de crédito

Según, (Banco central del Ecuador, 2017) los tipos de crédito se clasifican de la siguiente manera:

- a) **Crédito Productivo.** - es otorgado a personas naturales obligadas a llevar contabilidad y personas jurídicas que estén en funcionamiento de por lo menos un año, por ello al menos el 90% del crédito debe ser destinada para construcción de infraestructura y compra de derechos de propiedad industrial, terrenos y adquirir bienes, estas están destinadas para la producción.
 - 1. **Productivo Corporativo.** – Este tipo de crédito se entregan a personas naturales y jurídicas cuyas ventas anuales superen los \$5000000.00, las mismas que están obligadas a llevar contabilidad
 - 2. **Productivo Empresarial.** – Este tipo de crédito se entregan a personas naturales y jurídicas cuyas ventas anuales superen los \$1000000.00 hasta \$5000000.00, las mismas que están obligadas a llevar contabilidad.
 - 3. **Productivo PYMES.** – Se entregan a personas naturales o a personas jurídicas cuyas ventas anuales superen los \$100000.00 hasta \$1000000.00, estas están obligadas a llevar contabilidad.
- b) **Crédito comercial Ordinario.** - Son otorgados a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o personas jurídicas cuyas ventas anuales sean superiores a \$100000.00 y las mismas sean destinadas a la adquisición o comercialización de vehículos livianos.
- c) **Crédito comercial prioritario.** - Son otorgados a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o a personas jurídicas cuyas ventas anuales sean superiores a \$100000.00 las mismas son destinadas a la adquisición bienes y servicios para actividades productivas y comerciales. En estas están incluidas para financiar vehículos pesados, capital de trabajo y los créditos entre entidades financieras.
 - 1. **Comercial prioritario corporativo.** – Se entregan a personas naturales o a personas jurídicas cuyas ventas anuales sean superiores a \$5000000.00., las mismas que son obligados a llevar contabilidad.
 - 2. **Comercial prioritario Empresarial.** – Este tipo de crédito son entregadas a personas naturales o a personas jurídicas cuyas ventas anuales sean superiores a \$1000000.00 hasta \$5000000.00, las mismas que son obligadas a llevar contabilidad.
 - 3. **Comercial prioritario PYMES.** – Este tipo de crédito son entregadas a personas naturales o personas jurídicas cuyas ventas anuales sean mayores a \$100000.00 hasta \$1000000.00, las mismas que están obligadas a llevar contabilidad.

- d) **Crédito de consumo ordinario.** – este tipo de crédito son financiadas a personas naturales las mismas que destinan a la adquisición o comercialización de vehículos livianos.
- e) **Crédito de consumo prioritario.** – Este tipo de crédito son entregadas a personas naturales, las mismas que destinan para la compra de bienes, servicios o gastos las cuales no deben estar relacionadas con una actividad productiva.
- f) **Crédito educativo.** – son créditos que se entregan a personas naturales, las mismas que destinan para su formación y capacitación profesional.
- g) **Crédito de vivienda de interés público.** – Este tipo de crédito son entregados siempre con garantía hipotecaria a personas naturales las mismas que están destinadas para la adquisición o construcción de vivienda única, cuyo valor comercial sea menor o igual a \$70000.00.
- h) **Crédito inmobiliario.** - son créditos que entregan a personas naturales para la construcción, reparación, remodelación, y mejora de inmuebles propios; de la misma forma para para la construcción de vivienda o la compra de una casa terminada para el uso del deudor, también para comprar un terreno.
- i) **Microcrédito.** – Este tipo de créditos son entregadas a personas naturales o jurídicas cuyas ventas anuales sean menores a \$100000.00, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria. Las mismas que están destinadas para la producción o comercialización en pequeñas escalas.
 1. **Microcrédito minorista.** – otorgadas a personas naturales cuyo monto sea menor o igual a \$1000.00, incluyendo el monto de la operación solicitada.
 2. **Microcrédito de acumulación simple.** – Son otorgadas al solicitante de crédito un monto superior a \$1000.00 y hasta \$10000.00.
 3. **Microcrédito de acumulación ampliada.** – son otorgadas a solicitantes de crédito montos superiores a \$10000.00.
- j) **Crédito de inversión pública.** - destinada a financiar programas, proyectos, obras y otros servicios, cuya responsabilidad es del estado.

1.1.1.4 Solicitud del crédito

Según, (Castro & Castro, 2015, pág. 101) Es la información que obtiene el asesor de crédito para otorgar el crédito al solicitante y estas son las actividades que se sigue para recopilar dicha información por ende el solicitante solicite el crédito:

- a) **Ambiente.** – se conoce la clase de persona que solicita el crédito, es decir la reputación de la persona con referencias a los créditos.

- b) **Entrevista.** – Permite evaluar de mejor manera al solicitante y poder conocer todos sus datos personales así mismo como los bienes muebles e inmuebles que posee, el monto que sea, el tiempo y que se va realizar con el dinero.
- c) **Visita domiciliaria.** – es la inspección y verificación del asesor de crédito al solicitante si los datos mencionados en la entrevista son verdaderos, además poder conocer más fondos todos los bienes que posee.
- d) **Empleo.** – conocer las fuentes de ingreso que posee el solicitante además así mismo el monto mensual que percibe.
- e) **Cuentas bancarias.** – verificar si el solicitante posea cuentas bancarias o seguros de vida o contra accidentes.
- f) **Bienes muebles o inmuebles.** – saber si el solicitante tiene casa propia, terrenos; en si indican los posición social y económica del solicitante.
- g) **Fiadores y avalistas.** – Si el crédito que se aprobó para el solicitante es realmente bajo se puede contemplar la seguridad de pagarlos adeudos por medio de garantías personales.
- h) **Ingresos.** – Es el factor base para fijar el límite de crédito porque se verifica en que rubros de las necesidades básicas se gastan y que porcentaje queda para pagar el crédito.
- i) **Experiencia crediticia.** – Se investiga si el solicitante tiene antecedentes de crédito y la forma como se los ha apagado.

1.1.1.5 Técnicas de análisis para la aceptación de crédito

Son los criterios para analizar el riesgo crediticio, es decir las técnicas para poder analizar correctamente para aceptar un crédito al solicitante.

Tabla 2-1: Técnicas de análisis de crédito

Técnicas	Características
Reputación	Imagen del solicitante que permite conocer si el deudor desea pagar.
Arraigo	Permite medir el riesgo que se corre.
Capacidad mercantil	Capacidad del deudor para generar utilidades suficientes para pagar el préstamo.
Solvencia	Posición financiera que refleja si la persona tiene suficiente dinero para pagar sus deudas.
Disponible	Dinero para hacer pagos.

Garantía	Personal, prendaria o hipotecaria.
Posición económica	El ejecutivo de crédito debe analizar variaciones económicas que afecte o no al crédito

Fuente: (Castro & Castro, 2015, pág. 103)

Realizado por: Aucanshala, G. 2021

1.1.1.6 Otorgamiento de Créditos

Según, (Calderón & Castro, 2016, pág. 5) menciona que para poder administrar el proceso crediticio está compuesto de tres aspectos:

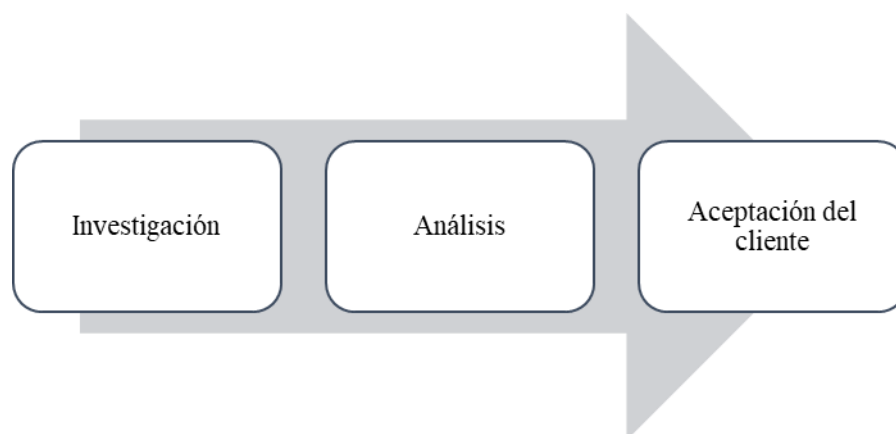


Figura 3-1: Otorgamiento de crédito

Realizado por: Aucanshala, G. 2021

(Calderón & Castro, 2016, pág. 5) describe al proceso administrativo de la siguiente manera:

- a) Investigación.** – para llevar a cabo la solicitud del cliente de debe realizar una investigación sobre los antecedentes financieros del cliente, y poder tener conocimiento de la capacidad financiera y de endeudamiento que tiene la misma

Para ello se requiere conocer profundamente los siguientes datos:

1. Informe del legado o comercial.
2. Informe comercial de una agencia comercial.
3. Informe de créditos realizados en otras entidades.
4. Referencias de riesgos concedidas por bancos.
5. Información de otros proveedores o bancos.
6. Estados financieros aportados por el cliente.

b) **Análisis.** – Es el estudio minucioso de los datos que los clientes entregan, así mismo verificar las diferentes informaciones recopiladas para decidir si se otorga o no el crédito.

Para poder realizar un análisis de forma correcta se deberá analizar en campos en específico:

1. **Informes de Crédito:** Tener información relevante acerca de los hábitos de pago en otras instituciones.
2. **Estados Financieros:** analizar el capital propio en relación con total de la deuda.

c) **Aceptación de clientes para otorgar crédito.** – En este punto luego de terminar con la investigación y el análisis del perfil del cliente, si se aprueba el crédito se procede a calcular el monto de crédito que se va desembolsar de acuerdo a sus ingresos.

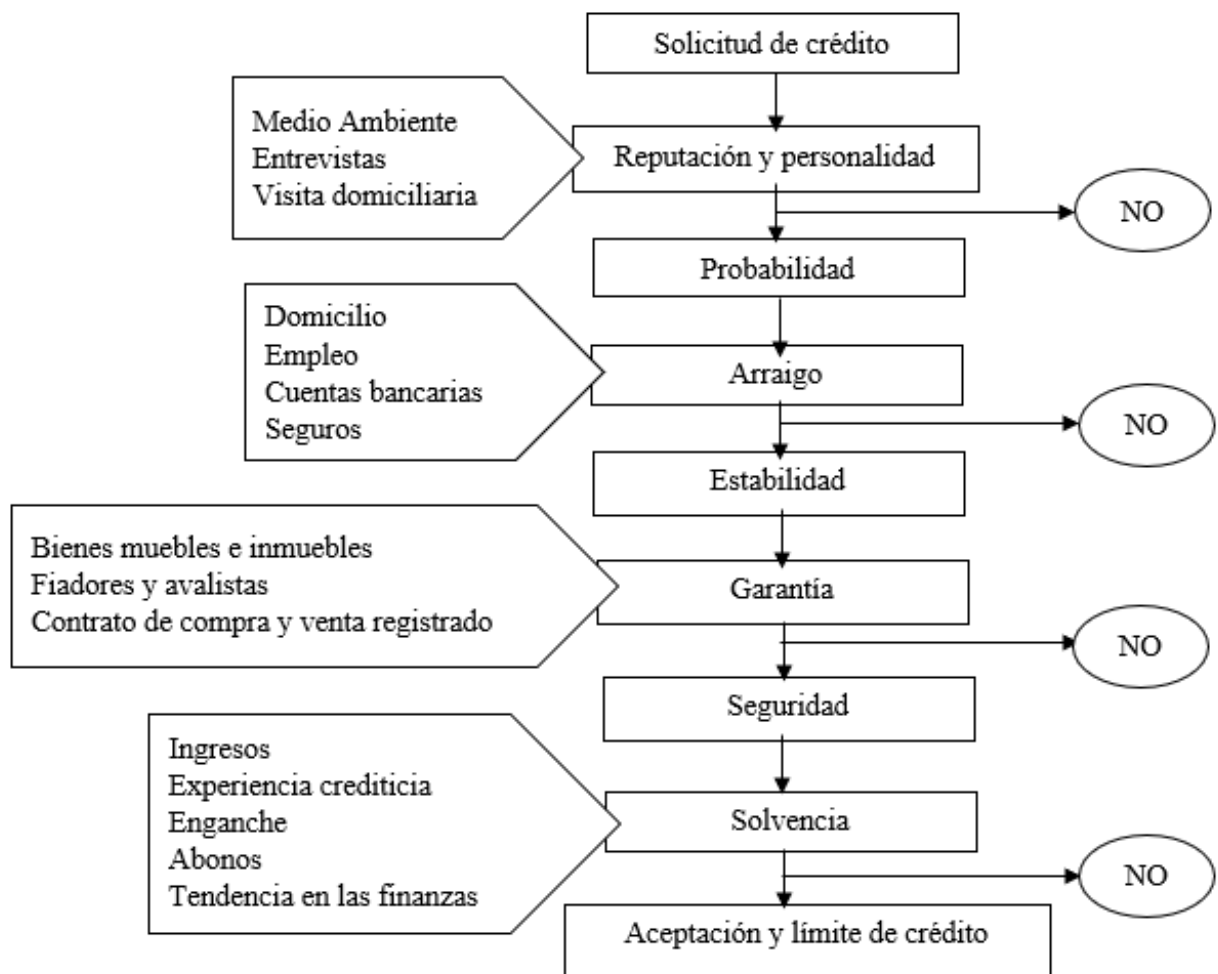


Figura 4-1: Análisis para otorgar un crédito

Realizado por: Aucanshala, G. 2021

1.1.1.7 Políticas de crédito

“Son los lineamientos técnicos que proporciona una empresa en la cual determina las normas y condiciones de crédito” (Castro & Castro, 2015, pág. 146).

Según, (Castro & Castro, 2015, pág. 146) los aspectos que se establecen con las políticas son los siguientes:

- a) **Tiempo.** – Es el tiempo que le asigna a los clientes para que puedan cancelar su crédito.
- b) **Plazos.** – periodo en la que regresara el dinero que se le entrego como crédito, puede ser mayor a 2 años.
- c) **Descuento por pronto pago.** – Se fija un porcentaje que resulte atractivo para los clientes como incentivo por pagar antes del vencimiento de la cuenta por cobrar.
- d) **Pago anticipado.** – La empresa recibe el pago antes de entregarla el producto. Como es una fuente de financiamiento de la empresa, esta ara un descuento al cliente.
- e) **Pronto pago.** – se autoriza al cliente a pagar dentro de determinado número de días a partir de la fecha de la factura, y se lo bonifica con una cantidad que se calcula con un porcentaje sobre el importe de la venta.
- f) **Crédito comercial.** - esta política se establece de acuerdo al pacto que se haya hecho con el cliente de acuerdo a las ventas realizadas, y depende de esto determinar 30, 45 o 60 días de plazo para que el cliente pague en su totalidad.

1.2.4 Cobranza

“Es la recuperación de los créditos concedidos por una empresa ya sea financiera, comercial o de algún servicio realizada” (Pérez R. , 2016).

1.1.1.8 Fases de cobranza

Según, (Castillo, 2021, pág. 53) menciona lo siguiente como las fases de cobranza:

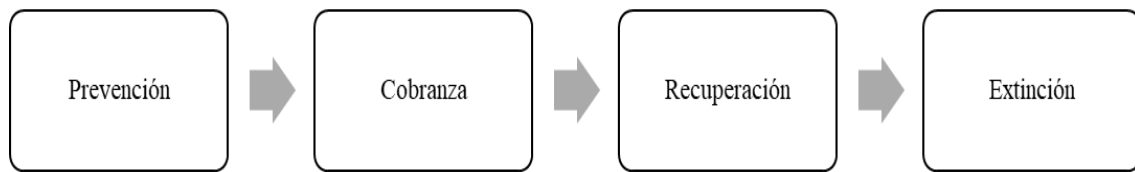


Figura 5-1: Fases de cobranza

Realizado por: Aucanshala, G. 2021

(Castillo, 2021, pág. 53) describe la fase de cobranza de la siguiente manera:

- a) **Prevención.** – Actividades que se realiza para evitan el incumplimiento del pago de un cliente, disminuir el riesgo de mora en los portafolios de las cuentas por cobrar.
- b) **Cobranza.** – acciones encaminadas a cobrar todas las deudas con los clientes.
- c) **Recuperación.** - acciones que permiten recuperar adeudos de crédito en mora con bastante tiempo.
- d) **Extinción.** - son las deudas que ya se encuentran pagadas por parte del deudor.

1.1.1.9 Etapas del sistema de cobranzas

Tabla 3- 1: Etapas del sistema de cobranzas

Etapas del sistema	Medios de cobranza	Deudores implicados
Etapa de rutina impersonal	<ul style="list-style-type: none"> a) Cartas de tipo recordatorio b) Avisos en los estados. Nota: se usa solamente cuando ya está vencido el crédito.	<ul style="list-style-type: none"> a) Para los que esperan el aviso. b) Los que no hacen caso. c) Con dificultades financieras temporales. d) Deudor descuidado o moroso.
Exhortaciones Impersonales	Se busca contactar con el deudor por los siguientes medios: <ul style="list-style-type: none"> a) Teléfono b) Telégrafo c) Cartas especiales: <ol style="list-style-type: none"> 1. Certificadas 2. De entrega especial 3. Contestación de truco 	<ul style="list-style-type: none"> a) Descuidado o moroso. b) Sobregirado. c) Accidente o infortunio.

Exhortación personalificada	Cobrador personal: <ul style="list-style-type: none"> a) Por teléfono. b) Por entrevista personal. c) Cartas personales a: <ul style="list-style-type: none"> El deudor El patrón La agencia de crédito 	<ul style="list-style-type: none"> a) Eventualmente insolventes b) Accidentes o infortunio c) Fraudes – trata de no pagar.
Acción drástica o legal	<ul style="list-style-type: none"> a) Convenio de ampliación. b) Arreglo de composición. c) Asignación de cuentas por cobrar. d) Embargo o asignación del salario. e) Reposición. f) Abogado. g) Juicio. 	Las mismas personas que se encuentran en la etapa de exhortación personalizada.

Fuente: (Castro & Castro, 2015, pág. 124)

Realizado por: Aucanshala, G. 2021

1.2.5 El entorno de la gestión financiera

“El entorno es aquello que rodea la empresa, lo que integra un conjunto de elementos dependientes e independientes, que son de importancia para su orientación” (Padilla, 2016, pág. 41).

Existen 2 tipos de entornos en los que se encuentra inmersa la empresa, como son el entorno externo y el entorno interno.

1.1.1.10Entorno Externo

Según, (Padilla, 2016, pág. 42) El entorno externo involucra factores económicos - generales, factores políticos, legales, factores socio-culturales, factores tecnológicos. Es decir, el factor externo está conformado por:

- a) Los competidores
- b) Los proveedores
- c) El estado
- d) Los clientes

- e) Los gremios.

En este entorno no permite identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización, las mismas que influirán en la manera en que se cumplen los objetivos.

1.1.1.11 Entorno Interno

En el entorno interno se consideran aspectos tales como identificar la cantidad y la calidad de recursos, las capacidades de la compañía, y la manera de construir habilidades únicas y habilidades distintivas o específicas cuando se examinan las fuentes de la ventaja competitiva (Padilla, 2016, pág. 42).

Según, (Padilla, 2016, pág. 42) Específicamente, el factor interno está representado en las áreas funcionales de la empresa:

- a) Finanzas
- b) Talento o recursos humanos
- c) Área técnica (ya sea de producción o prestación de servicio)
- d) Mercadeo

El análisis interno nos permite identificar las fortalezas y debilidades que posee la empresa, mediante ello lograr ser efectivos en cualquier área de la organización.

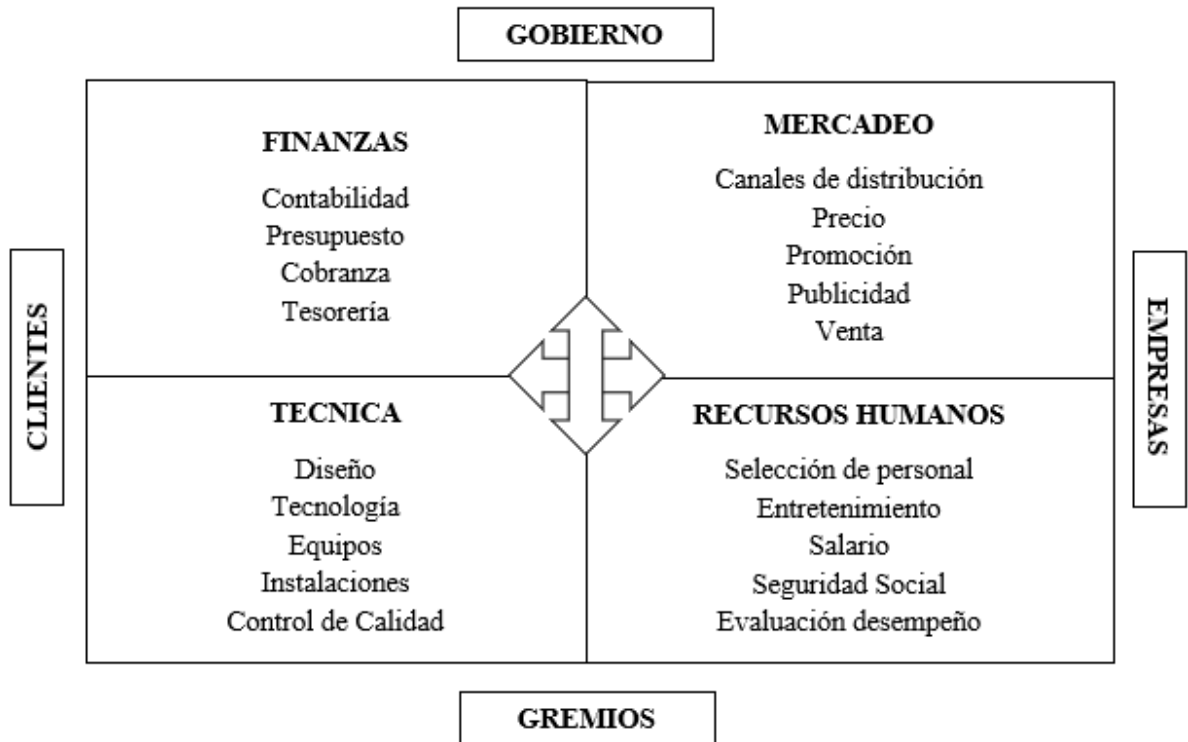


Figura 6-1: Entorno de la Gestión Financiera
 Realizado por: Aucanshala, G. 2021

1.2.6 Gestión

La gestión es el arte de saber lo que se quiere hacer y a continuación, hacerlo de mejor manera y por el camino más eficiente, siguiendo procedimientos inacciones que llevan a cumplir nuestras metas y objetivos. (López, 2016, pág. 2).

1.2.7 Gestión Empresarial

Según, (Espinar, 2018, pág. 52) la gestión empresarial es aquella actividad empresarial que realizan diferentes directivos de la empresa la cual buscan un mejor rendimiento de la empresa teniendo así una buena competitividad en el mercado. Por lo tanto, podemos recalcar que la productividad son las acciones correctas que se llevan a cabo para poder cumplir con los objetivos empresariales y además poder tener un buen clima laboral, todo esto teniendo en cuenta los recursos que se invierten para

alcanzar los resultados; y hablando de competitividad podemos hacer referencia la capacidad de una empresa para hacer cosas mejores que la competencia.

1.2.7.1 Funciones de la gestión empresarial

Existen 4 funciones de la gestión empresarial y las que permiten propósitos y metas establecidos de una empresa, y que se detallan a continuación:

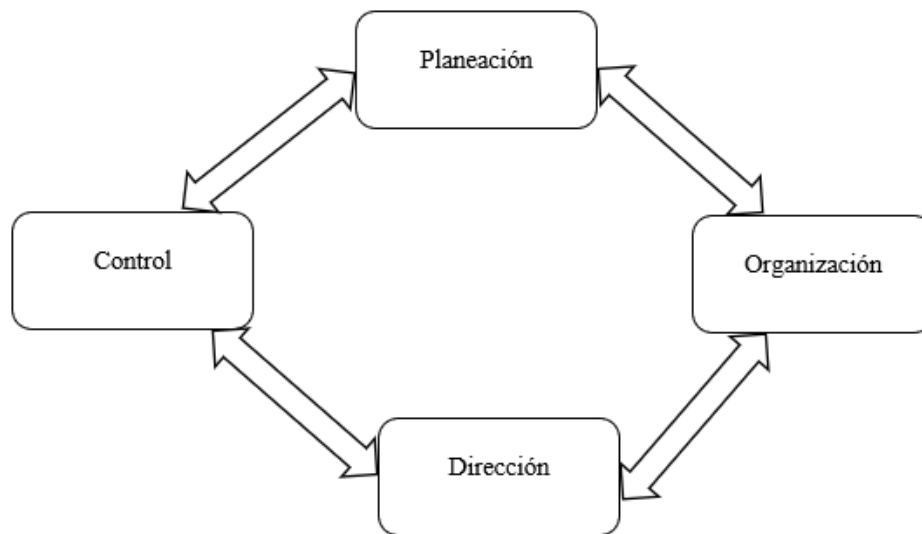


Figura 7-1: Funciones de la gestión empresarial
Realizado por: Aucanshala G. 2021

Según, (Espinari, 2018, pág. 48) define las funciones de la gestión empresarial de la siguiente manera:

- a) **Planeación.** - se trata de establecer una estrategia global, desarrollando una cadena detallada de los planes para integrar y coordinar actividades y mediante ello poder tomar decisiones de manera anticipada.
- b) **Organización.** – consiste en determinar las tareas que se va a realizar, quien las debe realizar, como se van a realizar, quien reporta a quien y donde se toman las decisiones de la empresa.
- c) **Dirección.** – consiste en dirigir en las diferentes actividades que realizan otras personas, así también dando motivación para que logre realiza de la mejor manera.
- d) **Control.** – dar seguimiento a la empresa para ver si las metas planteadas se están cumpliendo.

1.2.8 Gestión Financiera

Gestión Financiera básicamente se encarga de determinar el valor y tomar decisiones adecuadas y acertadas en la asignación de recursos las cuales son adquirirlos, invertirlos y administrarlos. Mediante ello la gestión financiera se encarga de analizar todos los medios financieros necesarios para tener el control en todas las áreas de la empresa (Ortíz & Gonzáles, 2018, pág. 45).

1.2.8.1 Áreas relacionadas con la gestión financiera

Según, (Ortíz & Gonzáles, 2018, pág. 51) defines a las áreas relacionadas con la gestión financiera de la siguiente manera:

- a) **Relación con la economía.** – debido a que los gestores financieros deben entender el funcionamiento y la estructura de la económica como son: la micro y macroeconomía, porque los indicadores de la microeconomía se encuentran sumergidas dentro de las empresas (consumidores, empresas, trabajadores, mercado), mientras los indicadores de la macroeconomía están presentes en la realidad de un país, pero se requiere prestar atención a las fluctuaciones que se dan en la economía.
- b) **Relación con la contabilidad.** – no permite realizar un análisis minucioso de los estados financieros de la entidad u organización, los cuales son utilizados por el gestor financiero junto con las ratios financieras para la toma de decisiones de inversión, administración y financiamiento de la empresa, mediante ello pueda tener un mejor rendimiento en el futuro.
- c) **Relación con la administración.** – nos manifiesta que al hablar de la administración no solo nos referimos a la planificación, organización, dirección, coordinación, control y evaluación de las distintas operaciones existentes dentro de una organización; sino más bien si relacionamos con las finanzas existen 2 puntos importantes que tiene la administración las cuales son: la planeación estratégica y las decisiones relacionadas con el personal.

1.1.1.12 Importancia de la gestión financiera

“Es importante ya que nos permite tener un mejor manejo y control sobre los recursos y operaciones financieras de la empresa” (Ortíz & Gonzáles, 2018, pág. 41).

1.1.1.13 Acciones básicas de la gestión financiera

Tabla 4- 1: Acciones básicas de la gestión financiera

N°	ACCIONES BASICAS	RESULTADOS ESPERADOS
1	Comportamiento ético	Mantenimiento de la competencia, confidencialidad, integridad y objetividad como altos estándares de conducta ética.
2	No asumir riesgos sin un beneficio justificado	La gestión financiera siempre debe buscar el mayor retorno con el menor riesgo.
3	Presupuesto realista	Fuentes y usos asegurados.
4	Constitución de garantías	Aseguramiento contra pérdidas y eventualidades en las operaciones.
5	Competitividad en sus proyectos	Planes para hacer frente a mercados competitivo que se originan en otros proyectos.
6	Mercado de capitales eficientes	Colocar el dinero para inversión y buscar financiación a largo plazo en los mercados adecuados.
7	Vinculación de recursos humanos eficientes	Gerencia competente y de calidad para asumir con éxito lo desconocido.
8	Seguimiento a la información financiera	Monitoreo y evaluación permanente de datos como tasas de interés, tasas de cambio, precios de las acciones y materias primas para una buena gestión financiera.
9	Medición de riesgo de la empresa	Análisis permanente del modelo de operación, el mercado y el modelo financiero para determinar el riesgo de la empresa.
10	Uso adecuado del efectivo	Utilización del efectivo en nuevos proyectos que aseguren importantes rendimientos.

Fuente: (Padilla, 2016, pág. 5)

Realizado por: Aucanshala, G. 2021

1.1.1.14 Objetivos de la gestión financiera

Según, (Calero, 2021) indica que la gestión financiera de las empresas debe tener los siguientes objetivos:

- a) **Maximizar el capital de los accionistas.** – hace referencia a la meta que busca todo inversionista, que asume un riesgo al colocar sus recursos en una empresa, con una expectativa alta de incrementar su inversión inicial.
- b) **Maximizar utilidades.** – debe ser un objetivo a largo plazo, debido a que se deben sostenerse a largo plazo.

- c) **Maximizar la retribución de la administración.** – permite tener un mayor rendimiento de los recursos las cuales está a disposición de la empresa.
- d) **Los objetivos de comportamiento.** – se refiere a que una empresa no es un barco que opera en piloto automático, sino más bien debe interactuar con su entorno y cumplir con las normas establecidas.
- e) **La responsabilidad social.** – empresas que tienen obligaciones con la sociedad donde actúan; la propiedad privada debe cumplir una función social de acuerdo a las funciones de la gestión financiera.

1.1.1.15 Gerente Financiero

Según (Moreno, 2017, pág. 35), el gerente financiero tiene como principal función lo siguiente:

La de coadyuvar en el propósito de maximizar el patrimonio de los accionistas, para lo cual debe encargarse la consecución de fondos para operar al menor costo posible y con las mejores condiciones.

Para llevar a cabo su función debe básicamente centrarse en la estrategia financiera y corporativa de la empresa que va utilizar, además de ser un experto en analizar y observar la situación económica del país y de las tendencias de la economía mundial (Moreno, 2017, pág. 35).

Según, (Moreno, 2017, pág. 36) indica que el gerente financiero tiene una interrelación directa con todas las áreas de la organización por ende el gerente financiero dirige las funciones de planteamiento y control para:

- a) Contribuir y aportar a la estrategia de la organización.
- b) Aportar a la estrategia financiera, controlando la estructura de capital, nivel de endeudamiento, negociación y realización de operaciones financieras.
- c) Planear y controlar la gestión desde un punto de vista estratégico y financiero.
- d) La gestión del circulante, incluyendo caja, cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar.

Según, (Moreno, 2017, pág. 37) indica que el gerente financiero se ocupa de:

- a) Realizar las diferentes gestiones de los recursos financieros de la organización.

- b) Realiza inversiones a diario en diferentes medios para que la empresa tenga un mayor beneficio en el futuro.
- c) Ser eficiente en la elección de productos y manejar adecuadamente los mercados de la empresa
- d) Responsabilizarse de la obtención y producción de calidad a bajo costo y de manera eficiente.
- e) Obtener y usar fondos para maximizar el valor de la organización.

1.1.1.16 Función financiera

Se encarga de la administración y control de los recursos financieros que utiliza la empresa y así poder conseguir los recursos financieros que la empresa necesita determinando la estructura financiera más eficiente para la empresa y seleccionar los distintos tipos de inversiones. De esta forma la empresa podrá mantenerse de manera productiva ante cualquier situación problemática que se presente o simplemente ante la competencia (Tamayo, 2016, pág. 9).

Según, (Tamayo, 2016, pág. 11) indica que las actividades de la función financiera que se muestra a continuación avalan lo fundamental que llega a ser para poder realizar cualquier gestión financiera y por ende sea de manera eficiente y eficaz.

- a) Obtener fondos y recursos financieros.
- b) Administrar correctamente los recursos financieros.
- c) Se debe destinar y aplicarlos de manera correcta en los sectores productivos.
- d) Administrar el capital de trabajo.
- e) Administrar las inversiones.
- f) Administrar los resultados.
- g) Presentar e interpretar la información financiera.
- h) Tomar decisiones acertadas.
- i) Se debe maximizar utilidades y capital contable de la empresa a largo plazo.
- j) Todo debe estar preparado correctamente y en orden que permita obtener más fondos y recursos financieros cuando sea necesario.

1.1.1.17 Consideraciones sobre la rentabilidad, riesgo y liquidez

Es de gran importancia tener presente estas 3 concepciones dentro de la gestión financiera como son la rentabilidad, riesgo y liquidez.

a) Rentabilidad

Según, (Torres, 2019) La rentabilidad puede ser de 2 tipos como son:

1. Rentabilidad económica. – Sirve para medir la capacidad de una empresa para poder generar liquidez a partir de los activos.
2. Rentabilidad Financiera. – Es aquella que mide la rentabilidad antes de impuestos, intereses y amortizaciones. La cual se usa para conocer el flujo neto de efectivo de la empresa en un periodo determinado.

b) Riesgo

“Es la posibilidad de que un resultado real difiera de los esperados o la posibilidad de que algún evento desfavorable ocurra” (Moreno, 2017, pág. 155).

El riesgo se clasifica en 3 partes importantes:

Tabla 5-1: Clasificación del riesgo

RIESGO	CARACTERISTICAS
Riesgo operativo	Es el riesgo que no tiene capacidad para afrontar los costos de operación.
Riesgo financiero	Es el riesgo de no poder afrontar los costos financieros de la empresa.
Riesgo total	Cuando la empresa no se encuentra en condiciones para cubrir los costos, tanto de operación como financieros que tiene la empresa.

Fuente: (Moreno, 2017, pág. 155)

Realizado por: Aucanshala, G. 2021

c) Liquidez

La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para satisfacer sus obligaciones financieras a corto plazo, de acuerdo a la fecha de vencimiento de las mismas. Se refiere la

solvencia financiera global de la empresa, es decir la facilidad con la cual puede cumplir a quien la adeuda (Luna, 2018).

1.2.9 Modelo financiero

Un modelo financiero representa en conjunto la realidad, de una forma más simple y sencilla de la situación económica y financiera de la empresa, y de este modo permite proyectar los estados financieros de la empresa sobre la base de datos actuales e históricos (Pérez A. , 2020).

1.2.9.1 Para que se hacen los modelos financieros

Se utiliza para preparar un plan de negocios o de plasmar la estructura financiera real de una empresa de una manera sencilla y transparente de la situación en la que se encuentra la misma. Para de esta forma poder proyectar el desarrollo y crecimiento de la empresa de una forma eficiente, productiva que permita ser sostenible con el tiempo (Pérez A. , 2020).

1.2.9.2 Las bases de un modelo financiero

Según (A. Pérez, 2020), manifiesta que las bases para un modelo financiero son los siguientes:

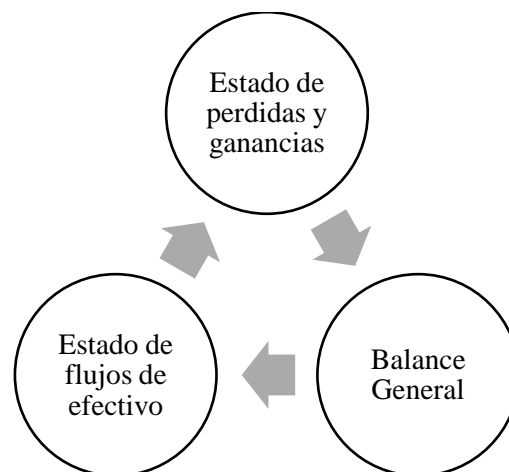


Figura 8-1: Base de un modelo financiero

Realizado por: Aucanshala, G. 2021

Para poder realizar una proyección el modelo necesita incluir datos históricos y mediante ello poder proyectar datos futuros que permitan tener rentabilidad y liquidez a la empresa. Con ello podemos manifestar también que este modelo es importante para que la empresa tenga un buen rendimiento a futuro sea eficiente y eficaz; de la misma forma para los accionistas ya que puedan tener sus beneficios también a futuro.

1.2.10 Modelo de Gestión Financiera

Es un esquema que nos permite administrar de la mejor manera nuestra entidad, las mismas que permiten analizar situaciones complejas.

1.2.10.1 Antecedentes y problemática

La gestión financiera es “un desafío para administrar las operaciones económicas y financieras de la empresa; por lo cual se debe realizar un diagnóstico integral que permita conocer la situación de la empresa” (Pastor, 2017, pág. 20).

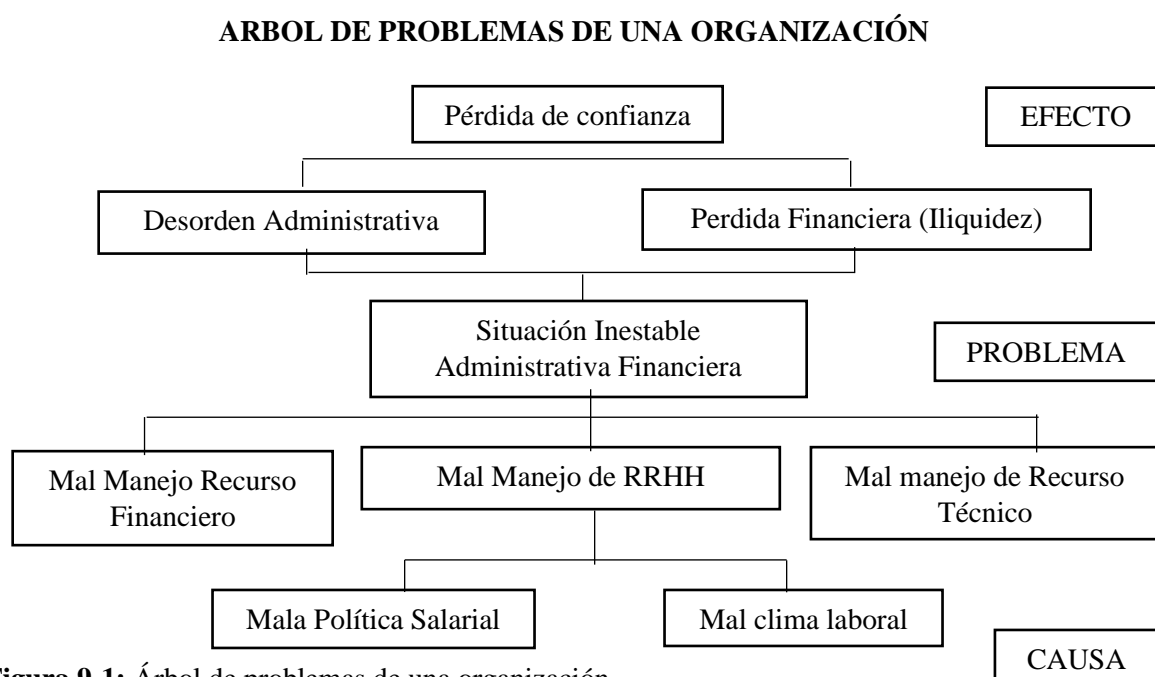


Figura 9-1: Árbol de problemas de una organización

Realizado por: Aucanshala, G. 2021

El análisis del árbol de problemas de la empresa conlleva un tiempo para someterse en confianza con la empresa y mediante ella atender de manera más adecuada y si no se toman medidas que permitan corregir errores para atenuar sus efectos y consecuencias; es deber de la gestión financiera hacer frente en coordinación con otros departamentos estratégicos de la empresa (Pastor, 2017, pág. 20).

1.2.10.2 Fases del Modelo de Gestión Financiero

Modelo de gestión (Castillo Méndez, 2017)

- 1. Diagnostico Situacional**
 - a) Misión, visión, objetivos empresariales
 - b) FODA
- 2. Análisis de estados financieros**
 - a) Análisis horizontal y vertical de estados financieros
 - b) Análisis horizontal y vertical de estado de resultados
- 3. Indicadores financieros**
- 4. Procesos de calificación factores internos y externos**
 - a) FODA
 - b) Matriz de riesgo operativo
 - c) Matriz de prioridades
- 5. Perspectivas**
- 6. Estrategias**
- 7. Control de la gestión Financiera**

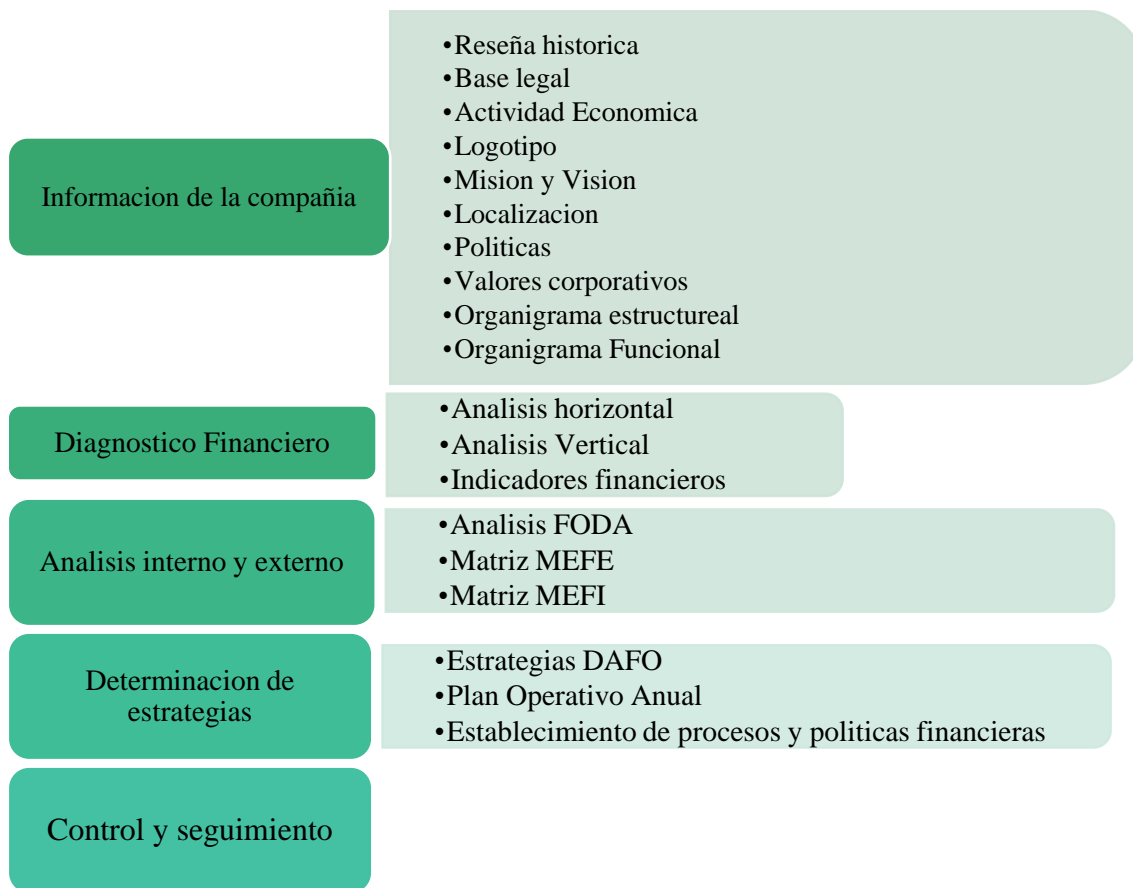


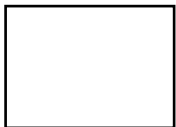
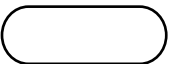

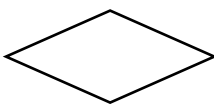

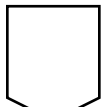
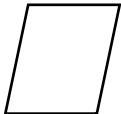

Figura 10 - 1: Fases del Modelo de Gestión Financiera

Realizado por: Aucanshala, G. 2021

Fuente: (Estupiñán, 2012)

1.2.10.3 Diseño de flujograma de procesos

Tabla 6 - 1: Flujograma de procesos

SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Símbolo de procesos	Esta figura representa un proceso, una acción o una función.
	Símbolo de inicio y fin	Representa el punto de inicio, el punto de fin y los posibles resultados de un camino.
	Símbolo de documento	Representa la entrada o la salida de un documento, ejemplo de salida generar una presentación, un memo o una carta. Ejemplo de entrada son recibir un informe un mensaje de correo electrónico.
	Símbolo de decisión	Indica una pregunta que debe responderse por lo general si/no o verdadero o falso.
	Símbolo de conector	Por lo general, este símbolo se emplea en los diagramas más complejos y conecta elementos separados en una página.
	Símbolo de conector/ enlace fuera de página	Se emplea en diagramas más complejas para conectar elementos separados en múltiples páginas.
	Símbolo de entrada y salida	Representa los datos que están disponibles como entrada o salida y también representa los recursos empleados o generados.
	Símbolo de comentario o nota	Agrega una explicación o comentarios necesarios dentro de un rango específico.

Fuente: (Lucid, 2018)

Realizado por: Aucanshala G. 2021

1.2.11 Estación de servicios

Es un punto de venta de combustible, pero además brinda otros servicios como son los lavados, talleres mecánicos, lubricación de vehículos, mini Marquet y muchos otros servicios más.

1.2.11.1 Gasolinera

“Es un establecimiento donde se vende combustible líquido derivados de hidrocarburos, biocombustible como son gasolina extra, super y diésel, y suministra a vehículos automotrices” (ARCH, 2021).

1.2.12 Normativa técnica y de seguridad de las estaciones de servicio

La (ARCH, 2021), realiza inspecciones regulares y aleatorias en las diferentes estaciones de servicio ubicadas en el país. Por ello menciona las siguientes normas de seguridad que debe de tener las gasolineras:

1.2.12.1 Estándares de diseño, construcción y servicio

Según la (ARCH, 2021) menciona lo siguiente:

- a)** Logotipo y colores de la comercializadora.
- b)** Luminarias zona despacho, descarga, acceso y salida.

1.2.12.2 Área de abastecimiento

Según la (ARCH, 2021) menciona lo siguiente:

- a)** Numero de Islas.
- b)** La zona de despacho debe ser construida con una losa de hormigón resistente.
- c)** Canaleta perimetral zona de despacho.
- d)** Trampa de grasas y aceites.

1.2.12.3 Dispensadores/ Surtidores

Los dispensadores deberán estar con sus respectivas instalaciones eléctricas internas con protección antichispa y antiexplosivas ante cualquier emergencia que se presente, placas e identificación, válvulas de impacto, colores y capuchones de pistolas para tener una mayor seguridad (ARCH, 2021).

1.2.12.4 Área de Almacenamiento

Según, (ARCH, 2021) manifiesta que el área de almacenamiento se refiere a lo siguiente:

- a)** Los tanques de almacenamiento de combustible deben estar con sus respectivos tubos y válvulas de venteo.
- b)** Los tanques de almacenamiento de combustible deben estar bien adecuadas con colores en las bocas de descarga, tubos y válvulas de venteo en buen estado y señalizadas con sus respectivos colores.

1.2.12.5 Área de descarga

Según, (ARCH, 2021) menciona lo siguiente:

- a)** Debe existir canaleta en el área de descarga.
- b)** Contenedores de derrames y cierre hermético.

1.2.12.6 Servicios complementarios

Según, (ARCH, 2021) menciona que los servicios complementarios son lo siguiente:

- a)** Servicios adicionales de la gasolinera (tótem de precios, agua, aire, cajeros)
 - 1.** Un compresor
 - 2.** Un generador eléctrico.
- b)** Señalización para la seguridad de los despachadores y los clientes, pinza a tierra en zona de descarga, recipiente de desechos para combustible contaminados, sistema contra incendio e instalaciones eléctricas toda la gasolinera y que brinde una buena iluminación.
- c)** Debe tener extintores en las islas de despacho y en la zona de descarga ante cualquier emergencia.

1.2.12.7 Baterías sanitarias

Según, (ARCH, 2021) menciona que las baterías sanitarias son lo siguiente:

- a) Baterías sanitarias hombres, mujeres, y deberán cumplir con la normativa de ministerio de salud.
- b) Baterías sanitarias P.C.E.

Al cumplir con todos estos requerimientos se garantiza un buen servicio y la seguridad de los clientes.

1.2 Marco Conceptual

Administración

Es una ciencia, arte y técnica que permite organizar, mandar, coordinar y controlar las actividades humanas que permiten cumplir los objetivos corporativos de manera conjunta (Benítez, López, & Hernández, 2016, pág. 34).

Análisis Financiero

Análisis Financiero es un medio que ayuda en la toma de decisiones para lo cual se emplea diversas técnicas de análisis (Anaya, 2018, pág. 59).

Capital

El capital son los recursos, bienes o instrumentos obtenidos mediante aportaciones de los socios o accionistas, para generar beneficios o ganancias, las mismas que pueden ser capital de índole privado o público (Samaniego, 2017).

Cobranza

Es el acto o procedimiento por el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de la compra de un producto, servicio o la cancelación de una deuda (Westreicher, 2020).

Cliente

Son personas naturales o jurídicas y que tienen una cierta necesidad de un producto o servicio que está ofreciendo una empresa (Quiroa, 2016).

Crédito

Es la cantidad de dinero que una entidad adeuda o puede disponer de ella, con el compromiso de pagar o devolverla a la persona que le otorgo dicha cantidad (Miranda, 2018).

Efectividad

Capacidad de lograr un objetivo sin desperdicio de tiempo o dinero (Cañas, 2019).

Morosidad

Es el incumplimiento en los pagos que se genera por parte de los clientes de una entidad financiera en algunos de los productos que estos adquieren, generalmente los créditos, tarjetas de crédito, entre otros (Mazón, 2017).

Proveedor

Es una persona o una empresa que abastece que abastece de suministros o materiales a una empresa que son vitales para su funcionamiento (Debitoor, 2020) .

Ratios Financieros

Son medidas que tratan de analizar el estado de la empresa desde un punto de vista individual, analizando su liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia operativa de la empresa (Carrión, Curimilma, & Tinitana, 2019, pág. 2)

Rentabilidad

Mide las utilidades o ganancias de una empresa (Carrión, Curimilma, & Tinitana, 2019) .

Riesgo

Es la probabilidad de que un suceso negativo ocurra, por lo tanto, mientras mayor sea la probabilidad y la pérdida potencial, mayor será el riesgo (LLama, 2020).

Ventas

Es una serie de pasos que una persona realiza para poder sacar o entregar bienes o servicios a un consumidor a cambio de un precio concreto (Varela, 2019).

CAPITULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de la Investigación

Para el presente trabajo de titulación se seleccionó el enfoque mixto debido a la necesidad de poder analizar tanto el enfoque cualitativo y cuantitativo; empleamos el enfoque cualitativo al realizar entrevistas al gerente y trabajadores de la empresa las mismas que se realizaran preguntas abiertas para poder conocer la situación de la empresa y por ende levantar información para la presente investigación. El enfoque cuantitativo la utilizaremos al realizar el análisis financiero a través de las ratios financieras, análisis vertical y horizontal de los estados financieros y mediante ello poder conocer la situación de la empresa y buscar la mejora de la misma.

2.2 Nivel de Investigación

2.2.1 Investigación de campo

Para el presente trabajo de titulación de realizo la investigación de campo debido a que acudimos a la empresa para poder recolectar información necesaria mediante entrevistas, encuestas y mediante ello poder conocer las problemáticas que existen dentro de la misma.

2.3 Diseño de Investigación

2.3.1 Diseño no experimental

Se realiza un diseño no experimental debido a que no se manipula ningún variable; simplemente se analiza la situación de toda la empresa y se aplicara el modelo de gestión financiera.

2.4 Tipo de estudio

El presente trabajo de investigación se realizará un estudio documental y de campo que se describe a continuación:

2.4.1 *Investigación de campo*

Tiene la finalidad de dar respuesta a algún problema planteado, la cual permite extraer datos e informaciones a través de técnicas e instrumentos de recolección como entrevistas, encuestas o cuestionarios (Buenaño, 2018).

2.4.2 *Investigación documental*

Es la obtención de información a través de la revisión de las diferentes fuentes bibliográficas así mismo mediante la recopilación, análisis e interpretación de información obtenida exclusivamente de fuentes documentales (Buenaño, 2018).

2.5 Población y muestra

2.5.1 *Población*

El área administrativa y financiera cuenta solamente con 5 personas las mismas que representa mi población.

Los clientes que tienen crédito en la compañía son 35, la cual representaría mi población.

2.5.2. Muestra

No es necesario el cálculo de la muestra del personal administrativo debido a que la población no es extensa la misma que vendría a ser 5.

No es necesario el cálculo de la muestra de los clientes debido a que la población no es extensa la misma que vendría a ser 35.

2.6 Métodos técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1 Métodos

Método Inductivo. – Este método hace referencia de lo particular a lo general, por lo tanto, con la recolección de información y los respectivos análisis vertical, horizontal y las ratios financieras poder llegar a una conclusión general sobre la situación en la que se encuentra la empresa.

Método deductivo. - se empleará este método también ya que nos permite llegar de datos generales a una conclusión individual, partiendo de los estados financieros de distintos años que nos permiten analizar y enfocarnos en el punto específico donde está existiendo el problema.

2.6.2 Técnicas e instrumentos

Son los diferentes hechos o procesos que se emplea para poder llegar a un resultado mediante la utilización de instrumentos. Como se ve a continuación:

Observación. – esta técnica la utilizamos cuando nos dirigimos a la empresa para poder recolectar toda la información necesaria para la investigación y por ende vemos las instalaciones y tenemos un contacto directo con los empleados del cuerpo administrativo.

Instrumento. - libreta, cuaderno de notas, cámara fotográfica

Técnica

Entrevista. - Esta técnica empleamos al realizar una entrevista profunda al presidente de la compañía y mediante ello poder levantar información relevante y útil que nos permita conocer la situación de la empresa.

Instrumento. – Guía de entrevista

Técnica

Encuesta. – esta técnica se emplea a los trabajadores y a los diferentes clientes de la compañía con un conjunto de preguntas cerradas que nos permitan conocer más a profundidad la realidad de la empresa.

Instrumento. – Cuestionario

2.7 Interrogantes de estudio

El modelo de gestión financiera contribuye en mejorar el manejo de créditos y cobranzas.

Variable Dependiente

Crédito y cobranzas

Variable Independiente

Modelo de Gestión Financiera

CAPITULO III

3. MARCO DE RESULTADOS, DISCUSION Y ANALISIS DE RESULTADOS

3.1 Análisis e Interpretación

3.1.1 Resultado de la entrevista

Entrevista dirigida al presidente de la compañía Adecamor Ltda. Abogado Marcelo Cabezas.

1. ¿De los clientes que tienen crédito en la empresa existe morosidad, por qué?

Si existe morosidad, ya que al realizar convenios con otras empresas o personas naturales no se establecen porcentajes de interés si se pasan de la fecha establecida de pago.

2. ¿Existe un modelo de gestión financiera que mejore el proceso de crédito y cobranza?

No existe un modelo de gestión financiera que este concretamente establecido a crédito y cobranza ya que no existe seguimiento con los clientes que tiene crédito.

3. ¿Usted cree que implementando un modelo de gestión financiera para el crédito y cobranza disminuirá la morosidad en la empresa?

Si porque es una herramienta que permite tomar decisiones oportunas que bajen la tasa de morosidad de la empresa.

4. ¿Qué gestión está realizando la empresa para enfrentar el índice de morosidad?

Si el cliente está en morosidad por más de un mes se le cierra el crédito.

5. ¿Existen políticas que permitan la recuperación de la cartera vencida?

Por el momento no existen políticas que permitan recuperar la cartera, ya que después de un tiempo considerable y varias llamadas telefónicas han llegado a cancelar en su totalidad.

6. ¿Qué métodos existen en la empresa que permitan recuperar la cartera vencida?

El único método que se maneja por el momento son las llamadas telefónicas y cerrar el crédito del cliente hasta que puedan acercarse a cancelar el valor de la deuda.

7. ¿Usted por el crédito que les otorga a los clientes cobra con algún porcentaje de tasa de interés?

No se cobra ningún porcentaje de tasa de interés por el crédito que se le da ni por el tiempo de morosidad que algunos clientes han tenido.

8. ¿Usted cree que la gestión de cobranza es eficiente?

Hacen lo posible por cobrar y en algunos casos los propios clientes pagan puntualmente pero no existe políticas rigurosas de cobranza que permitan recuperar con más facilidad el crédito de los clientes.

9. ¿De los créditos que se les otorga a los clientes, como llega a influir en la liquidez y rentabilidad de la empresa?

No influye en la liquidez y rentabilidad ya que la morosidad de los clientes no es tan significativa que lleguen al punto de perjudicar la liquidez y rentabilidad de la empresa.

10. ¿Usted porque cree que existe morosidad de los clientes con la empresa?

Personalmente creo que es por falta de compromiso y como saben muy bien que no pasa nada si no son puntuales con sus pagos, es decir no hay ninguna tasa de interés de por medio que les permita preocupar por la deuda y ser puntuales con sus pagos.

3.1.2 Resultado encuesta al personal Administrativo

Esta encuesta tiene como finalidad conocer la situación financiera y de créditos que tiene la compañía Adecamor Ltda. la misma que está dirigida al personal administrativo. Trabajando con un total de 5 personas.

1. ¿Existe en la empresa un modelo de gestión financiera que permita disminuir la tasa de morosidad?

Tabla 1 - 3: Existe el modelo de gestión financiera

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas al personal Administrativo

Realizado por: Aucanshala G., 2021

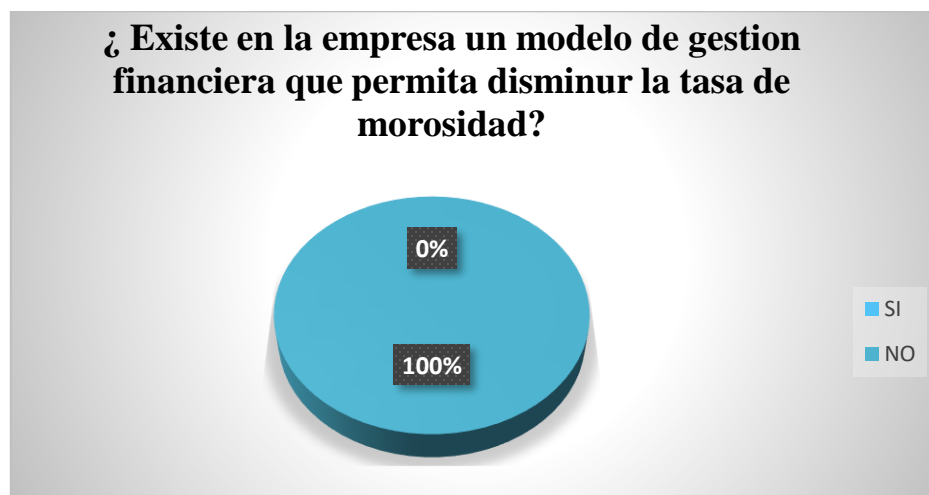


Gráfico 1-3: Existe el modelo de gestión financiera

Fuente: Encuestas al personal administrativa

Realizado por: Aucanshala, G. 2021

Interpretación

De 5 personas encuestadas, todos manifiestan que no existe un modelo de gestión financiera en la empresa que permita disminuir la tasa de morosidad, reflejando el 100% de su totalidad.

2. ¿Cuál de los siguientes factores cree usted que influye en la morosidad que tienen los clientes con la empresa?

Tabla 2-3: Factores que influye en la morosidad

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Falta de seguimiento	1	20%
Falta de análisis crediticio	4	80%
Falta de voluntad de pago	0	0%
Otros	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas al personal Administrativo

Realizado por: Aucanshala G., 2021

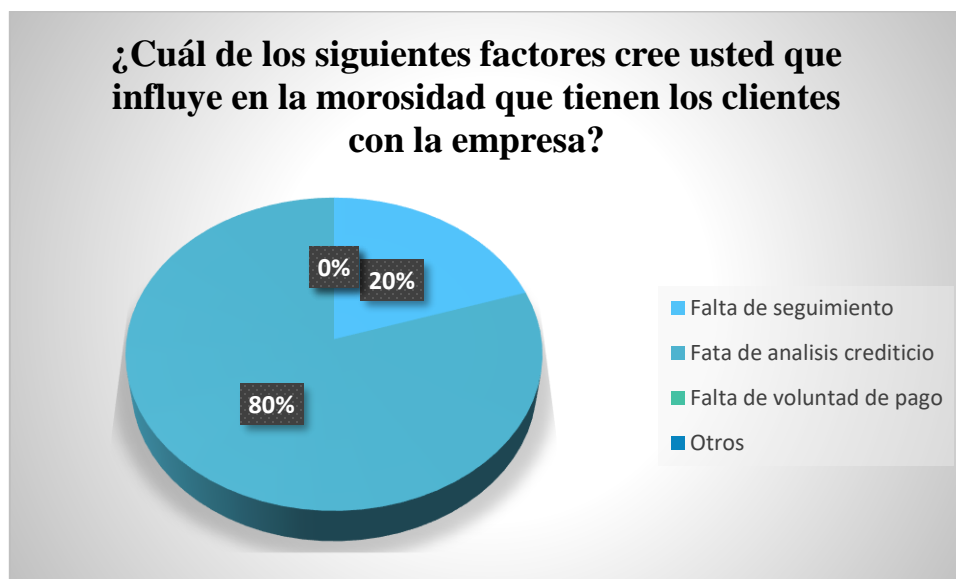


Gráfico 2-3: Factores que influyen en la morosidad

Fuente: Encuestas al personal administrativa

Realizado por: Aucanshala, G. 2021

Interpretación

Según la encuesta aplicada, el 80% de los empleados del área administrativa de la compañía Adecamor Ltda. indica que la falta de análisis crediticio influye en la morosidad por parte de los clientes, mientras que el 20% mencionan que es por falta de seguimiento del crédito.

3. ¿Se han aplicado políticas de cobranza para bajar la tasa de morosidad?

Tabla 3-3: Políticas de cobranza

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas al personal Administrativo

Realizado por: Aucanshala G., 2021

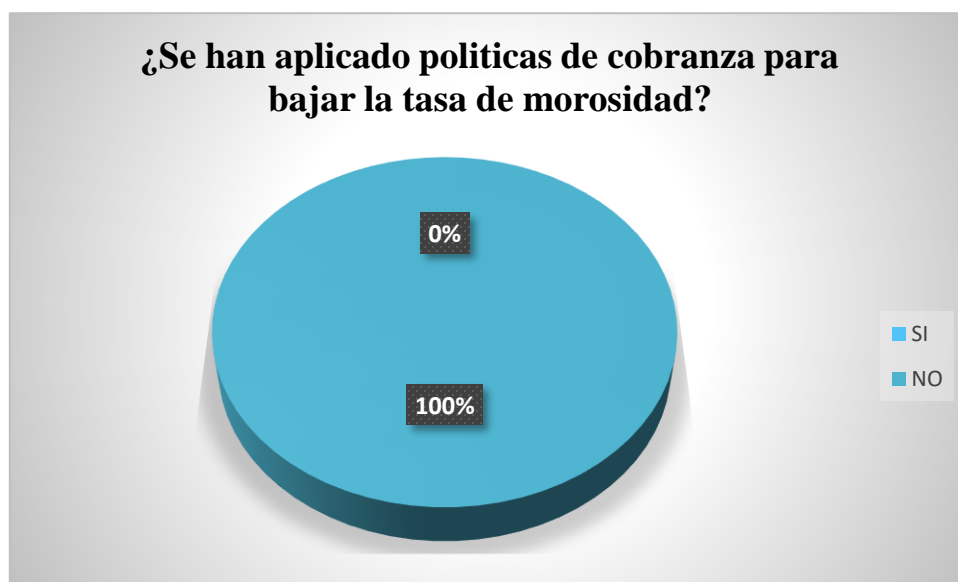


Gráfico 3-3: Políticas de cobranza

Fuente: Encuestas al personal administrativa

Realizado por: Aucanshala, G. 2021

Interpretación

El 100% de las personas encuestadas manifestaron que no se han aplicado políticas de cobranza para bajar la tasa de morosidad.

4. ¿Existe un personal en específico que dé seguimiento a los créditos otorgados?

Tabla 4-3: Personal que dé seguimiento a los créditos

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas al personal Administrativo

Realizado por: Aucanshala G., 2021

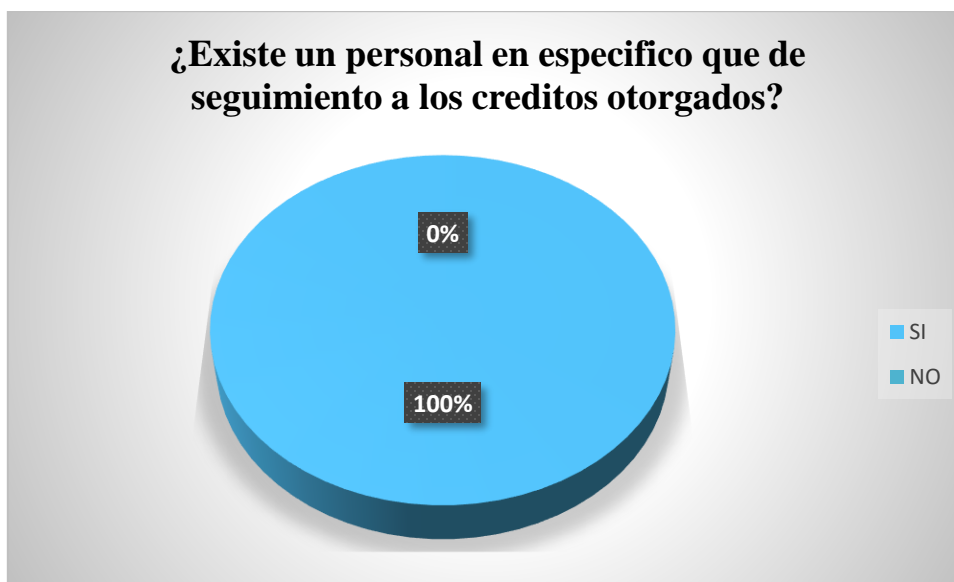


Gráfico 4-3: Personal que dé seguimiento a los créditos

Fuente: Encuestas al personal administrativa

Realizado por: Aucanshala, G. 2021

Interpretación

Con un total de 100% las personas encuestas dieron a conocer que si existe un personal en específico que dé seguimiento a los créditos otorgados.

5. ¿Utilizan los índices financieros para medir el nivel de morosidad?

Tabla 5-3: Nivel de morosidad

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas al personal Administrativo

Realizado por: Aucanshala G., 2021



Gráfico 5-3: Nivel de Morosidad

Fuente: Encuestas al personal administrativa

Realizado por: Aucanshala, G. 2021

Interpretación:

De forma unánime el 100% de personas encuestadas manifestaron que si utilizan los índices financieros para medir el nivel de morosidad.

6. ¿La empresa ha tenido problemas de liquidez y rentabilidad con el nivel de morosidad?

Tabla 6-3: Problemas de liquidez y rentabilidad por la morosidad

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas al personal Administrativo

Realizado por: Aucanshala G., 2021

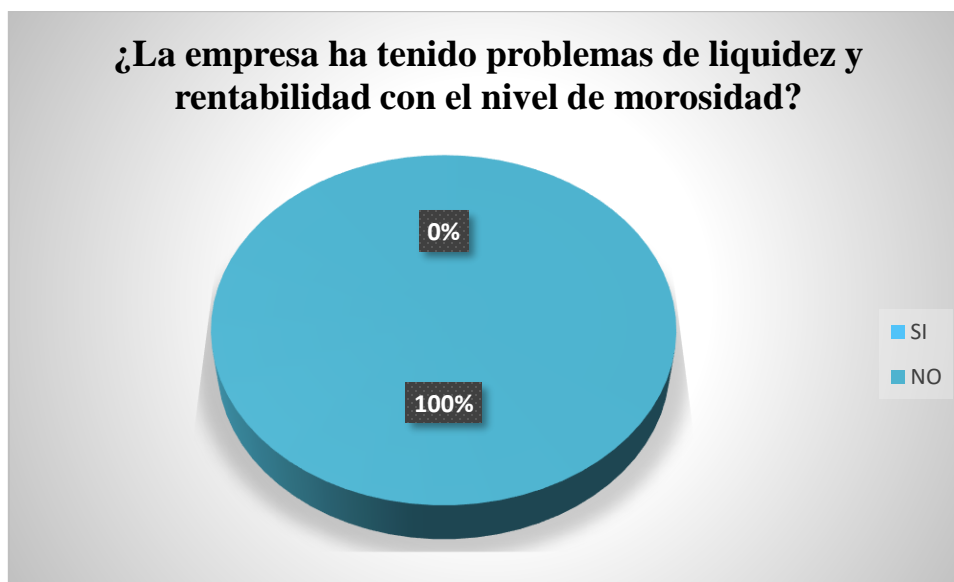


Gráfico 6-3: Problemas de liquidez y rentabilidad por la morosidad

Fuente: Encuestas al personal administrativa

Realizado por: Aucanshala, G. 2021

Interpretación

Según la encuesta aplicada al personal Administrativo de la Compañía Adecamor Ltda. con un 100% las personas encuestadas manifiestan que la morosidad que tienen los clientes no afecta a la liquidez y rentabilidad de la empresa

7. ¿La empresa cuenta con un manual de crédito y cobranza?

Tabla 7-3: Manual de crédito y cobranza

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas al personal Administrativo

Realizado por: Aucanshala G., 2021



Gráfico 7-3: Manual de crédito y cobranza

Fuente: Encuestas al personal administrativa

Realizado por: Aucanshala, G. 2021

Interpretación

Según la encuesta realizada al personal administrativo de la compañía Adecamor Ltda. con un 100% mencionan que no cuentan con un manual de crédito y cobranza para otorgar créditos a los clientes.

8. ¿Cuántos días de morosidad han tenido los clientes?

Tabla 8-3: Morosidad de los clientes

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
1 - 15 días	1	20%
16 - 30 días	3	60%
Más de 30 días	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas al personal Administrativo

Realizado por: Aucanshala G., 2021



Gráfico 8-3: Días de morosidad

Fuente: Encuestas al personal administrativa

Realizado por: Aucanshala, G. 2021

Interpretación

El 60% de las personas encuestadas manifiesta que los clientes tienen de 16 a 30 días de morosidad, mientras que el 20% de 1 a 15 días de morosidad y el 20% restante manifestó que la morosidad es más de 30 días.

9. ¿Usted cree que un modelo de gestión financiera enfocada a créditos y cobranza ayudaría a bajar la tasa de morosidad?

Tabla 9-3: Ayuda de un modelo de gestión financiera

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas al personal Administrativo

Realizado por: Aucanshala G., 2021

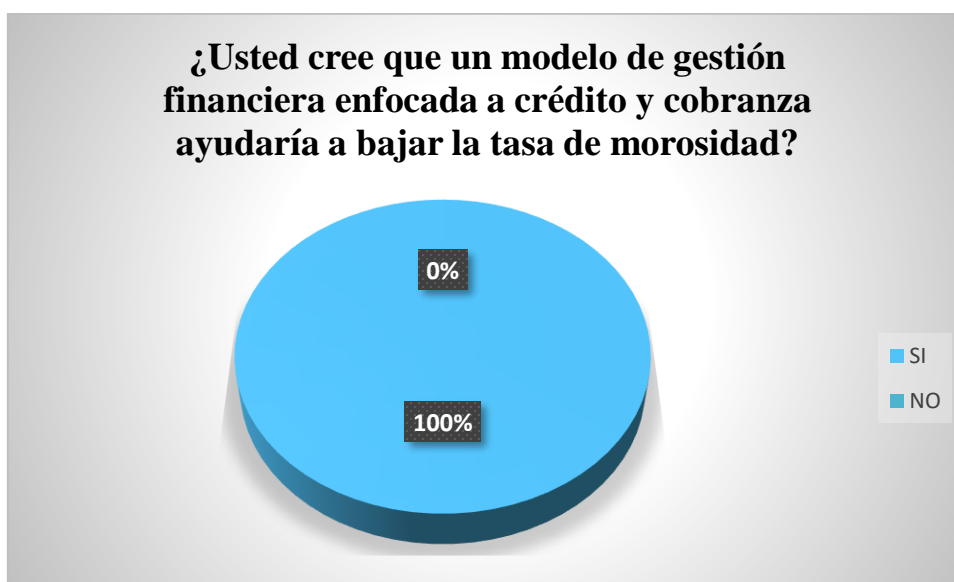


Gráfico 9-3: Ayuda de un modelo de gestión financiero

Fuente: Encuestas al personal administrativa

Realizado por: Aucanshala, G. 2021

Interpretación

Con una totalidad del 100% las personas encuestadas manifiestan que un modelo de gestión financiera ayudaría enormemente a bajar la tasa de morosidad que tiene los clientes.

3.1.3 Resultado encuesta Clientes

Esta encuesta tiene como objetivo conocer la puntualidad de pago a los clientes que tiene abierto el crédito en la Compañía Adecamor Ltda. así mismo la calidad de servicio que brinda. Trabajando con un total de 35 personas.

1. ¿Como es la atención recibida en la compañía Adecamor Ltda.?

Tabla 10-3: Atención de la compañía Adecamor Ltda.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Excelente	27	77%
Buena	8	23%
Mala	0	0%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta a los clientes

Realizado por: Aucanshala G., 2021

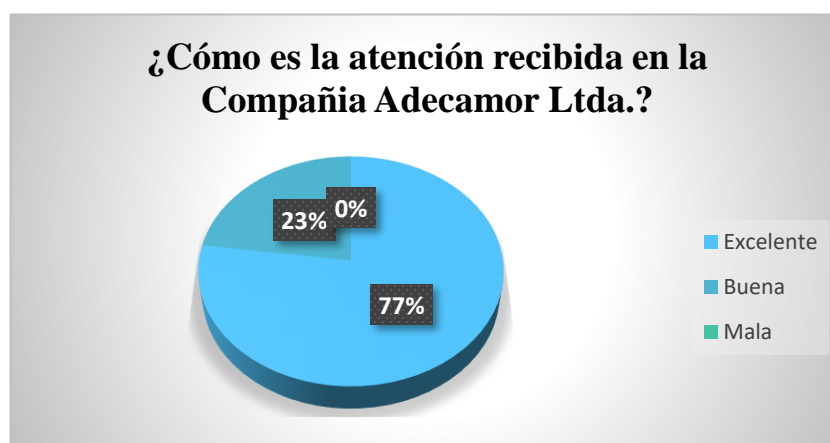


Gráfico 10-3: Atención de la compañía Adecamor Ltda.

Fuente: Encuesta a los clientes

Realizado por: Aucanshala G., 2021

Interpretación

Del 100% de las personas encuestadas el 77% manifestó que reciben una excelente atención por parte de la compañía Adecamor Ltda. mientras que el 23% reciben una buena atención por parte de la entidad

2. ¿Cómo es el servicio que brinda el personal de despacho de la compañía Adecamor Ltda.?

Tabla 11-3: Servicio del personal de despacho

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Excelente	24	69%
Buena	11	31%
Mala	0	0%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta a los clientes

Realizado por: Aucanshala G., 2021

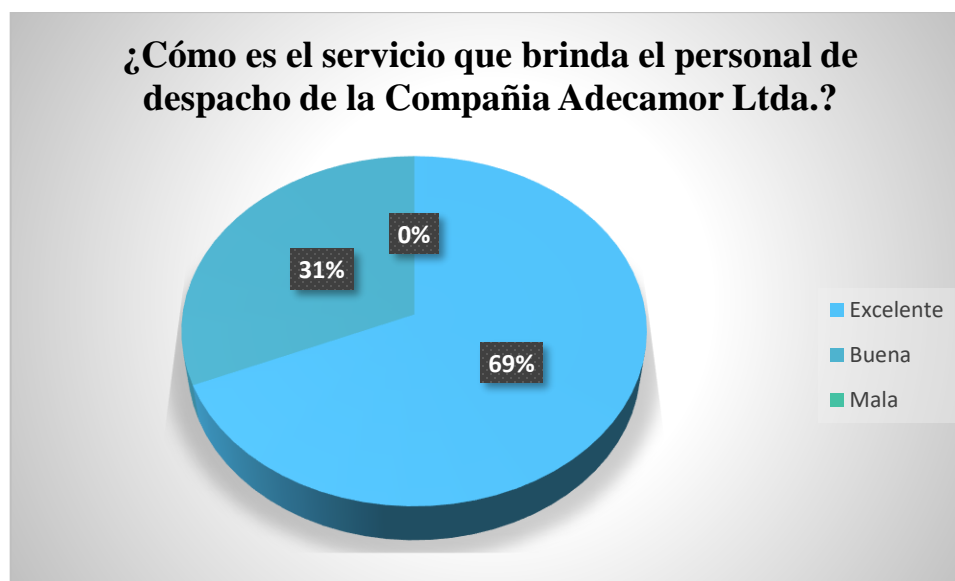


Gráfico 11-3: Servicio del personal de despacho

Fuente: Encuesta a los clientes

Realizado por: Aucanshala G., 2021

Interpretación

Del 100% de las personas encuestadas, el 69% manifestó que reciben una excelente atención por parte de los despachadores de la compañía Adecamor Ltda. mientras que el 31% restante dieron a conocer que la atención que reciben es buena.

3. ¿Usted es puntual en el pago de los créditos?

Tabla 12-3: Puntualidad en pago de créditos

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	4	11%
NO	15	43%
A VECES	16	46%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta a los clientes

Realizado por: Aucanshala G., 2021

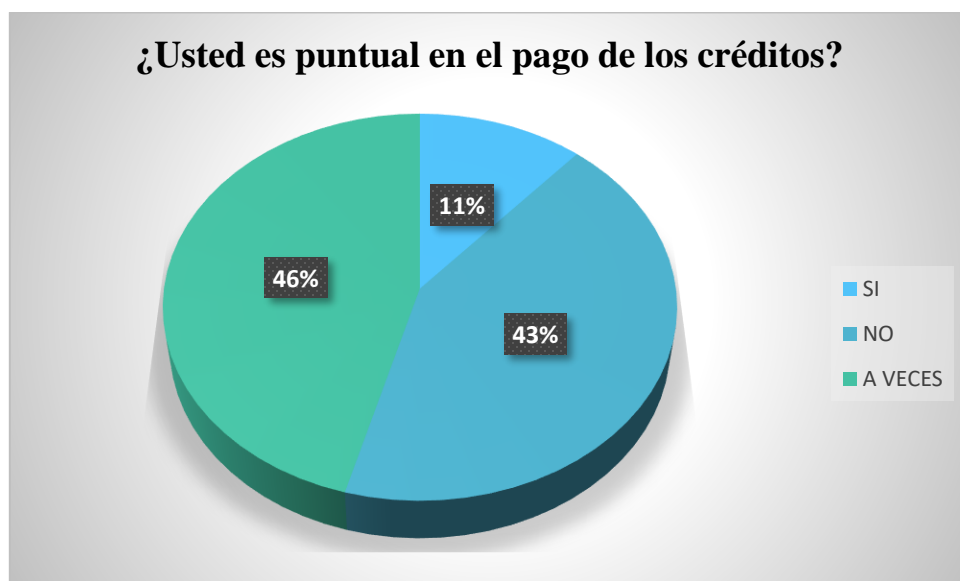


Gráfico 12-3: Puntualidad en pago de crédito

Fuente: Encuesta a los clientes

Realizado por: Aucanshala G., 2021

Interpretación

Según la encuesta aplicada a los clientes que tiene crédito en la compañía Adecamor Ltda. el 46% manifestó que a veces es puntual con los pagos del crédito, el 43% expresaron que no paga puntual el crédito mientras que el 11% restante si es puntual en los pagos del crédito.

4. ¿Usted cuantos días tarde paga su crédito?

Tabla 13-3: Retrasos en los pagos de crédito

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
0 días	4	11%
1 - 15 días	6	17%
16 - 30 días	17	49%
Más de 30 días	8	23%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta a los clientes

Realizado por: Aucanshala G., 2021

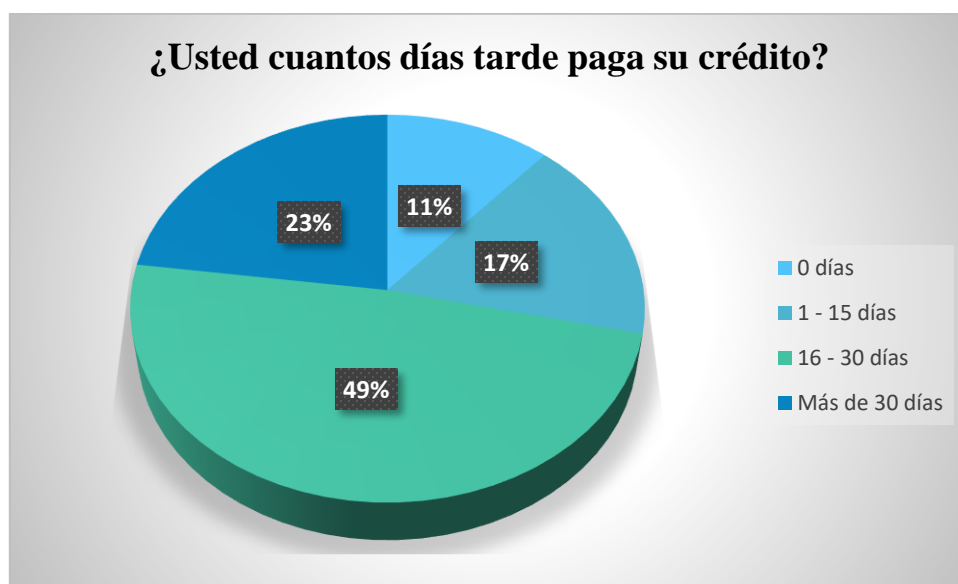


Gráfico 13-3: Retraso en los pagos de crédito

Fuente: Encuesta a los clientes

Realizado por: Aucanshala G., 2021

Interpretación

Según la encuesta realizada a los clientes que tienen un crédito en la compañía Adecamor Ltda. el 49% manifestó que pagan de 16 a 30 días tarde, el 23% de las personas encuestadas pagan tarde por más de 30 días, el 17% paga tarde de 1 a 15 días mientras que el 11% pagan puntualmente el crédito.

5. ¿Usted realiza algún trámite para optar el crédito de la empresa?

Tabla 14-3: Trámite para optar el crédito

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	35	100%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta a los clientes

Realizado por: Aucanshala G., 2021

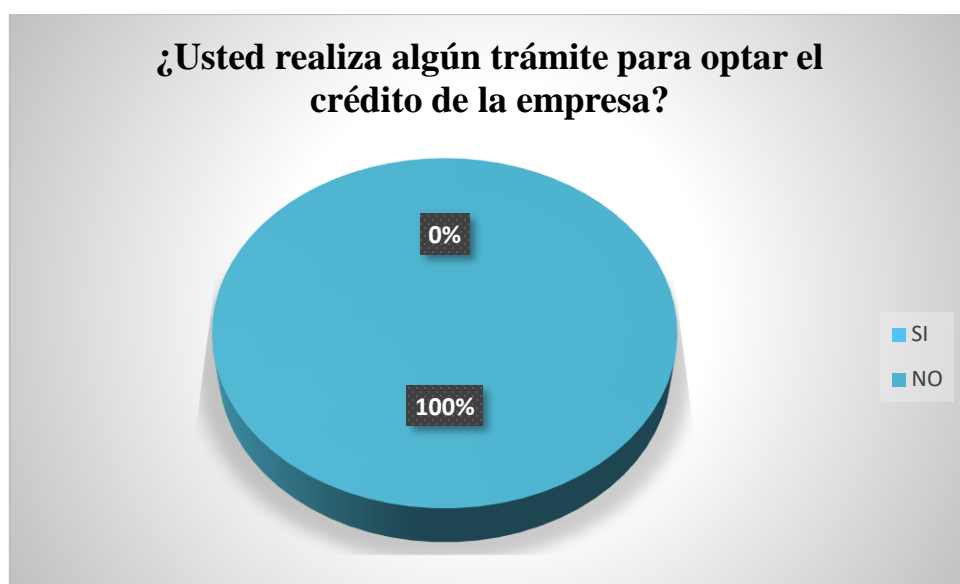


Gráfico 14-3: Trámite para optar el crédito

Fuente: Encuesta a los clientes

Realizado por: Aucanshala G., 2021

Interpretación

De forma unánime el 100% de los encuestados manifestaron que no realizan ningún trámite para optar por un crédito en la compañía Adecamor Ltda.

6. ¿Usted paga algún porcentaje de interés por el crédito que tiene en la empresa?

Tabla 15-3: Porcentaje de interés por el crédito

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	35	100%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta a los clientes

Realizado por: Aucanshala G., 2021

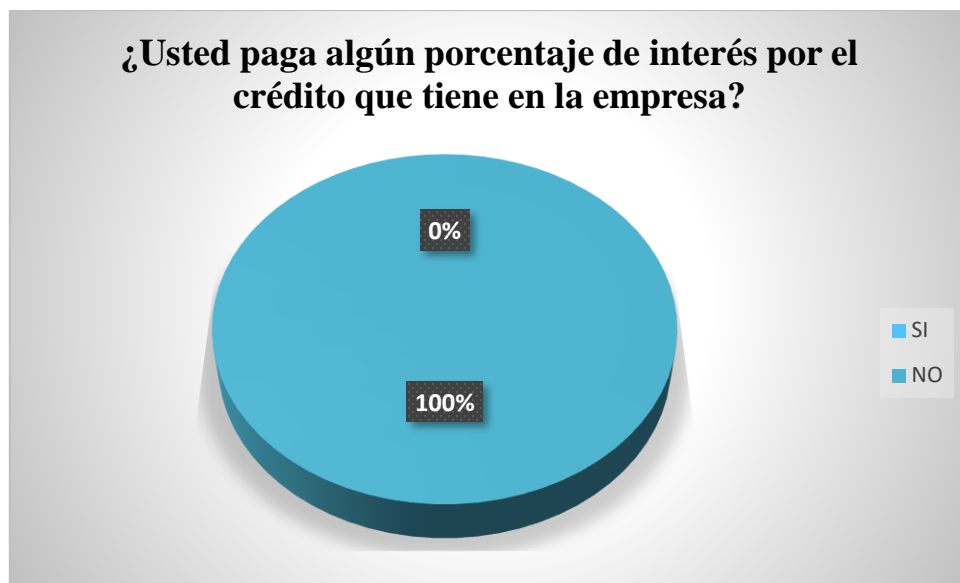


Gráfico 15-3: Porcentaje de interés por el crédito

Fuente: Encuesta a los clientes

Realizado por: Aucanshala G., 2021

Interpretación

Con un Total de 100% de las personas encuestadas manifestaron que no realizan ningún trámite para optar por un crédito en la compañía Adecamor Ltda.

7. ¿Por qué Usted tiene abierto el crédito en las estaciones de servicio Adecamor Cía. Ltda.?

Tabla 16-3: Motivo del crédito en la Compañía Adecamor Ltda.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Ubicación	22	63%
Seguridad	4	11%
Atención	8	23%
Calidad	1	3%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta al cliente

Realizado por: Aucanshala G., 2021

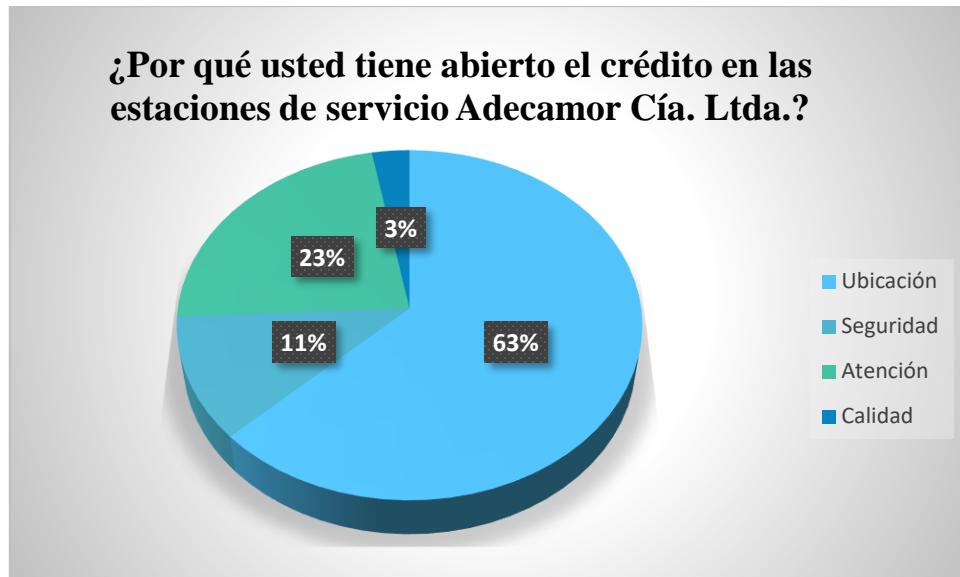


Gráfico 16-3: Motivo del crédito en la compañía Adecamor Ltda.

Fuente: Encuesta a los clientes

Realizado por: Aucanshala G., 2021

Interpretación

Según la encuesta realizada, el 63% de las personas encuestadas manifestaron que abrieron el crédito en la compañía por su ubicación, el 23% expreso que es por la atención que brinda, el 11% es por la seguridad que existe en las diferentes estaciones y el 3% restante concreto que es la calidad del producto.

8. ¿Cuál cree que son las causas que influyen en el retraso de su pago?

Tabla 17-3: Causas de la morosidad en el pago de crédito

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Falta de dinero	6	17%
Descuido	17	49%
Otros acontecimientos	12	34%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta a los clientes

Realizado por: Aucanshala G., 2021

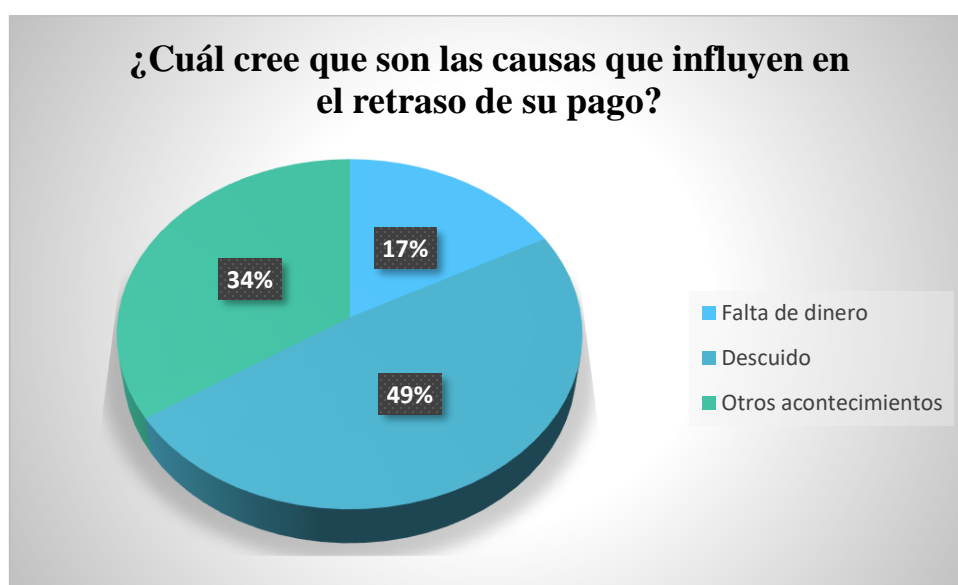


Gráfico 17-3: Causas de la morosidad en el pago de crédito

Fuente: Encuesta a los clientes

Realizado por: Aucanshala G., 2021

Interpretación

Según la encuesta realizada a los clientes que tienen un crédito en la compañía Adecamor Ltda. el 49% manifestó que retrasan en el pago de su crédito por descuido, el 34% por otros acontecimientos que se presenten en el momento y el 17% restante indico que es por falta de dinero.

9. ¿Con que frecuencia llega a pagar el crédito en la empresa?

Tabla 18-3: Pago del crédito a la compañía Adecamor Ltda.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Cuando llega la fecha de pago	6	17%
Cuando tiene dinero	21	60%
Cuando la llaman	8	23%
Cuando recuerda	0	0%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta a los clientes

Realizado por: Aucanshala G., 2021

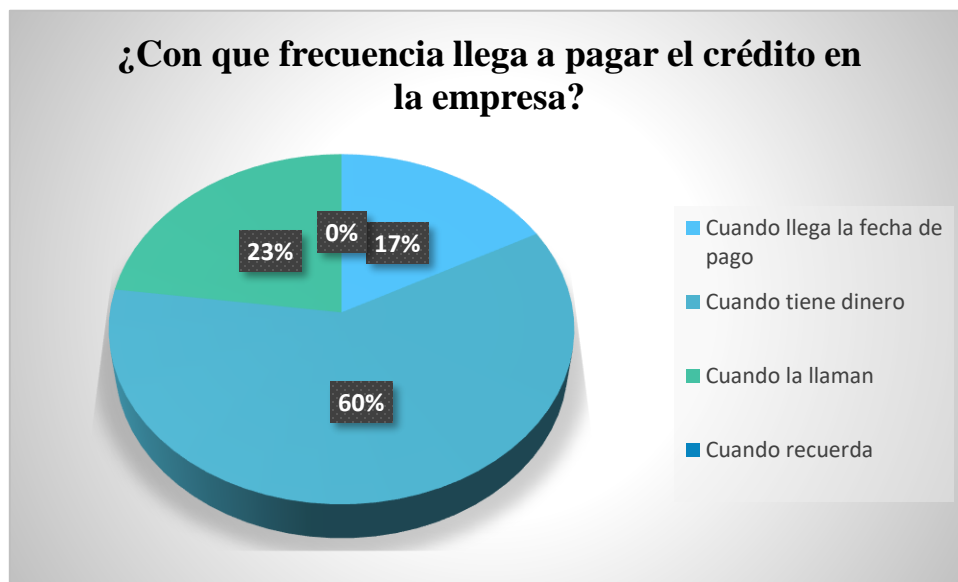


Gráfico 18-3: Pago de crédito a la compañía Adecamor Ltda.

Fuente: Encuesta a los clientes

Realizado por: Aucanshala G., 2021

Interpretación

Del 100% de las personas encuestadas el 60% manifestó que llegan a pagar el crédito en la empresa cuando tienen dinero, el 23% cuando le llaman vía telefónica por la deuda mientras que el 17% paga cuando llega la fecha de pago.

3.2 Discusión de resultados

En la investigación se desarrolló la siguiente idea a defender

La idea surgió por la falta de políticas de crédito y cobranza que tiene la compañía Adecamor Ltda. que a través de esto surge la morosidad que tienen los clientes con la compañía, que mediante esto en un periodo ya sea a corto o largo plazo la compañía se verá gravemente afectada por las pérdidas que este ocasiona.

Una vez analizado la encuesta realizada al personal administrativo se pudo observar y verificar la inexistencia de políticas de crédito y cobranza las mismas que ocasionan la morosidad en los clientes, por ello la presente investigación tendrá viabilidad y será de gran validez a la empresa.

3.3 Propuesta

3.3.1. Tema

Modelo de gestión financiera para mejorar el manejo de crédito y cobranza de la compañía Adecamor Ltda. en la ciudad de Riobamba.

3.3.2. Introducción

El modelo de gestión financiera es una herramienta primordial dentro de cualquier empresa ya que permiten tomar decisiones acertadas y por ende nos permite gestionar de manera óptima las actividades operativas, económicas y financieras de la empresa. Por tanto, he visto la necesidad de crear un modelo de gestión financiera que permita gestionar de una manera eficaz los créditos que se les otorga a los diferentes clientes optando por recibir los documentos necesarios para acceder a la misma, de la misma forma ejercer políticas y normas de cobranza que permitan reducir la morosidad de la compañía Adecamor Ltda.

El modelo de gestión financiera está compuesto de los siguientes parámetros los cuales son: información de la empresa, diagnóstico financiero, análisis interno y externo, determinación de la estrategia, control y seguimiento.

3.3.3. *Objetivo general*

Elaborar un modelo de gestión financiera para mejorar el manejo de crédito y cobranza de la compañía Adecamor Ltda. en la ciudad de Riobamba.

3.3.4. *Estructura del modelo de gestión financiera*

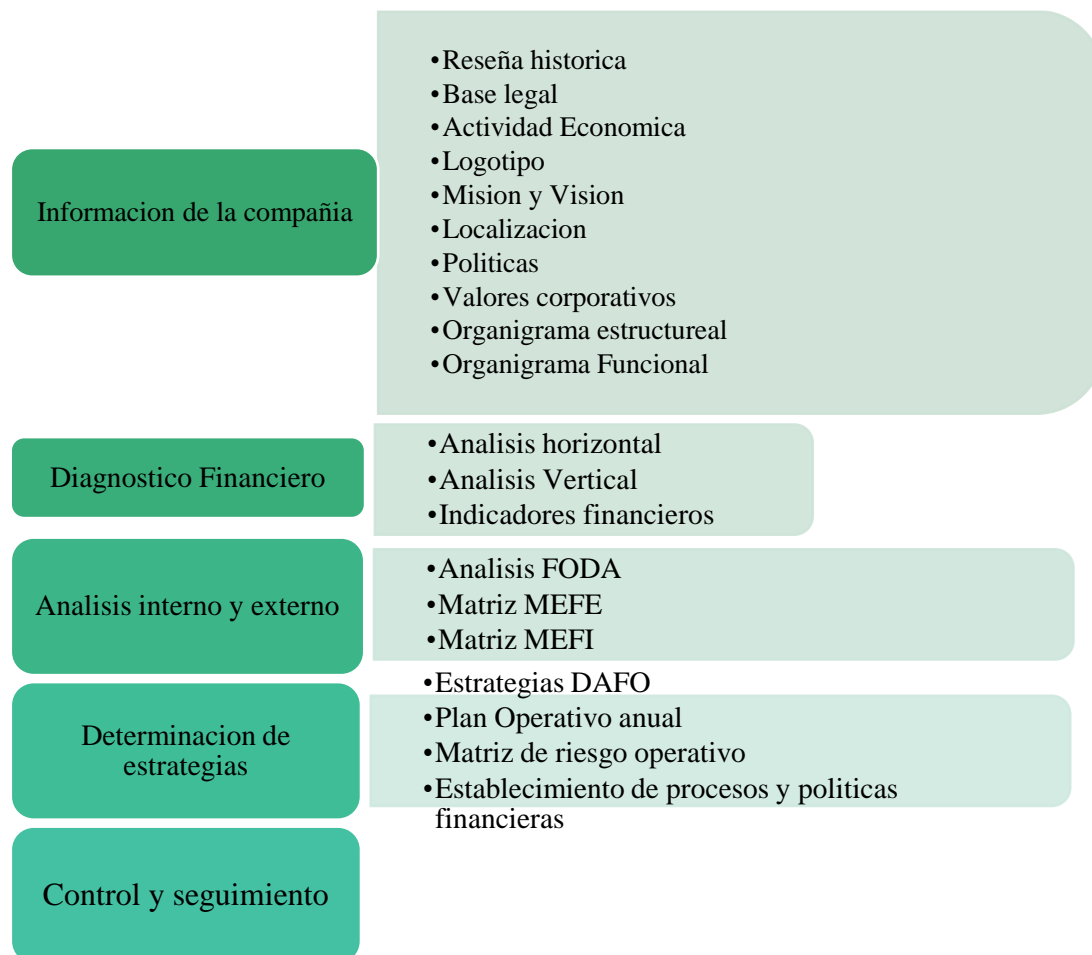


Figura 1- 3 Estructura del modelo de gestión financiera

Realizado por: Aucanshala, G. 2021

3.3.5. Información de la empresa

3.3.5.1 Reseña Histórica

La compañía a sus inicios en el año 2000 empezó como una persona natural con el RUC de Abogado Marcelo Cabezas con una estación de servicios la cual está ubicada en la ciudad de Riobamba sector media luna, en el año 2005 adquieren otra estación de servicio también ubicada en la provincia de Chimborazo sector Carpi, en el año 2010 y 2012 adquieren otras 2 gasolineras ubicadas en Quito y Guayaquil respectivamente, ya en el año 2013 se conforma legalmente como compañía Adecamor Ltda. y en el año 2019 adquieren otra estación de servicio en Ibarra. Con ello teniendo la oportunidad de expandirse por varios lugares del país.

3.3.5.2 Base Legal

La compañía Adecamor Ltda. se deberá regir a las siguientes leyes:

1. Superintendencia de compañías valores y seguros
2. Instituto Ecuatoriano de seguridad social
3. Servicio de Rentas Internas
4. Ministerio de relaciones laborales
5. Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal
6. Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero

3.3.5.3 Actividad Económica

Venta al por menor de combustibles para vehículos automotores y motocicletas en abastecimientos especializados.

3.3.5.4 *Logotipo*



Figura 2-3: Logotipo Adecamor

Fuente: Adecamor Cía. Ltda.

Realizado por: Aucanshala. G., 2021

3.3.5.5 *Misión*

Brindar una atención optima a nuestros clientes con productos de calidad que permita contribuir con el desarrollo económico, social y demográfico de la empresa, ciudad y la provincia.

3.3.5.6 *Visión*

Ser una empresa líder en la venta de combustible impulsando el trabajo en equipo y bienestar de nuestros clientes.

3.3.5.7 *Localización*

La compañía se encuentra ubicada en la provincia de Pichincha cantón Quito en el barrio Bellavista en las calles Julio Moreno número E11 – 84 Intersección Av. 6 de diciembre edificio Optimus piso 2 oficina 201.

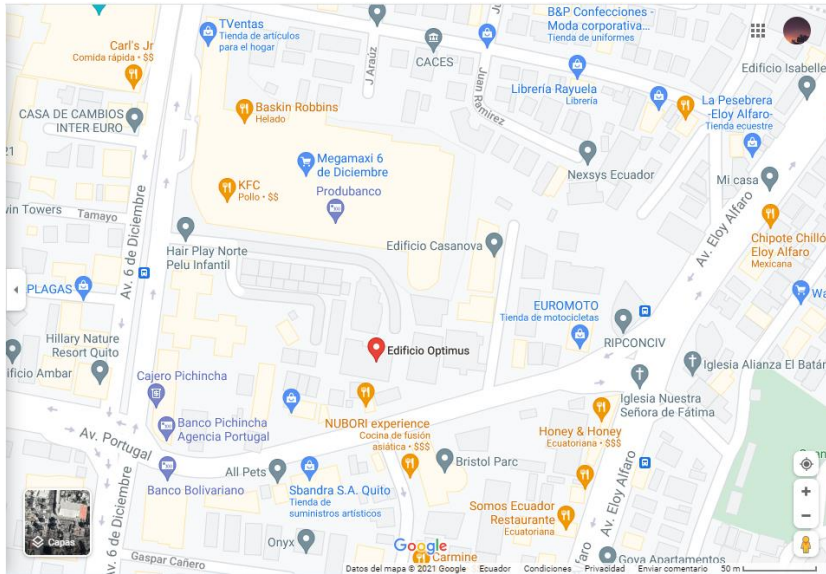


Figura 3-3 Ubicación de la Compañía Adecamor Ltda.

Fuente: Google Maps

Realizado por: Aucanshala, G., 2021

3.3.5.8 Políticas

- a) Prestar un servicio de calidad satisfaciendo las necesidades del cliente.
- b) Garantizar el bienestar físico de cada trabajador de la empresa
- c) Cumplir con las normativas establecidas por la Agencia de Regulación y control Hidrocarburífero.
- d) Mejorar continuamente el desempeño en todas las áreas que permitan brindar una atención más eficiente.

3.3.5.9 Valores corporativos

Puntualidad. - la empresa tiene como un aspecto primordial este valor ya que en las diferentes estaciones de servicio se trabaja en varios turnos y por ello para no causar malestar entre compañeros se exige mucha puntualidad.

Atención al cliente. - la esencia de la empresa es la buena atención que se brinda a los clientes, así mismo brindando atención rápida y eficiente, ante todo con mucho respeto y disciplina que toda persona se merece.

Responsabilidad. - todo trabajador tiene como norma ofrecer un bien servicio que sea de excelencia la cual permita cumplir con sus deberes adecuadamente.

Trabajo en equipo. – se promueve mucho eso ya que necesitan apoyarse unos con otros para poder desarrollar las diferentes actividades de la mejor manera.

Respeto. – se respeta diferentes criterios que existe ya sean de clientes internos o externos promoviendo la buena comunicación empresarial.

3.3.5.10 Organigrama estructural

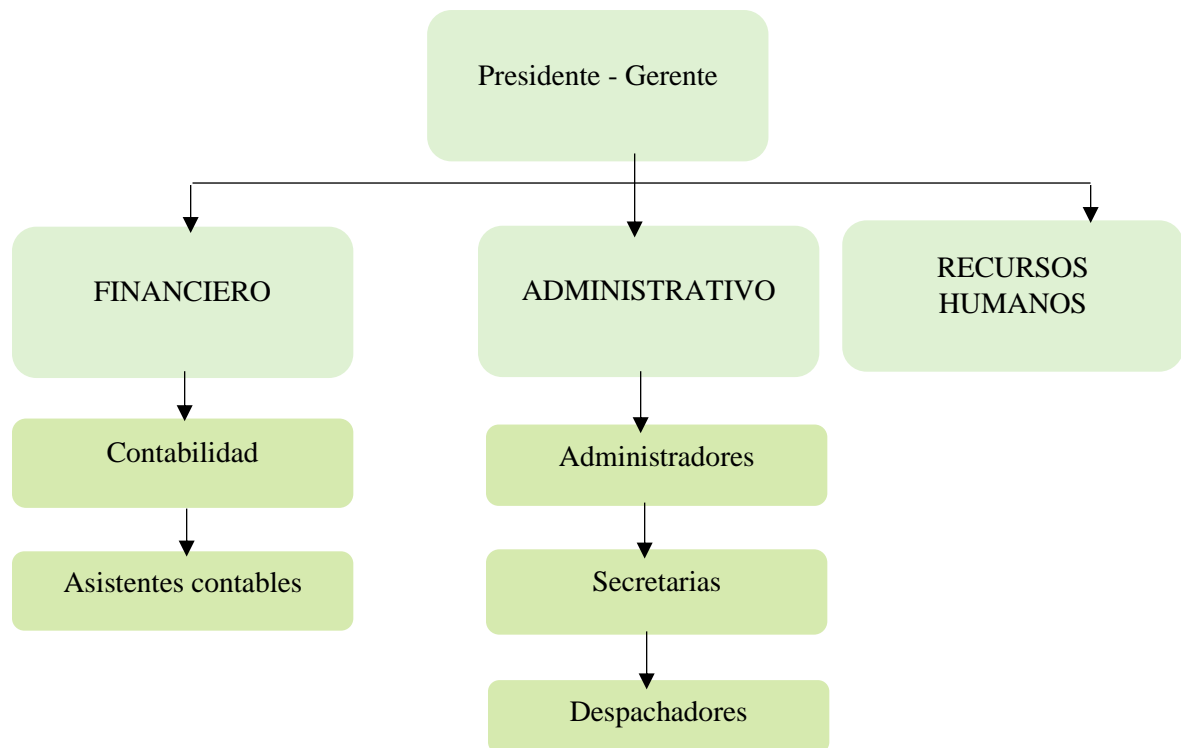


Figura 4-3 Organigrama Estructural


Fuente: Adecamor Cia. Ltda.

Realizado por: Aucanshala. G., 2021

3.3.5.11 Manual de funciones

El manual de funciones es una herramienta muy importante dentro de las organizaciones ya que nos permiten conocer el perfil de cada puesto así mismo las destrezas y competencias que debe tener cada miembro que vaya a ocupar el cargo.


Tabla 19-3: Funciones del presidente

	DESCRIPCION DEL CARGO
Nombre del cargo:	Presidente
Supervisa:	Gerente
OBJETIVO DEL PUESTO	
Garantizar la sostenibilidad de la empresa estableciendo la orientación estratégica de la organización, tomando decisiones oportunas que permitan la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.	
FUNCIONES PRINCIPALES	
<ul style="list-style-type: none"> a) Debe ser la representación legal de la empresa b) Realizar de las sesiones con la junta de accionistas, suscribiendo las respectivas actas. c) Deberá cumplir y hacer cumplir todas las decisiones adoptadas por la asamblea de forma unánime. d) Presentar a la junta directiva un informe de actividades de forma semestral. e) Apoyar en las diferentes actividades que esté realizando la empresa. f) Firmar cheques de diferentes indoles. g) Dirigir de forma unánime las labores de la coalición empresarial para su mejor desempeño. h) Supervisa y coordina el trabajo de una mesa directiva. 	
HABILIDADES Y DESTREZAS	
<ul style="list-style-type: none"> a) Negociación b) Impacto e influencia c) Pensamiento estratégico d) Resolución de problemas comerciales e) Trabajo bajo presión f) Tener una comunicación efectiva g) Credibilidad técnica h) Capacidad de planificación y organización i) Tener liderazgo j) Capacidad para tomar decisiones 	

Fuente: Adecamor Cia. Ltda.

Realizado por: Aucanshala. G., 2021


Tabla 20-3: Funciones del Gerente

	DESCRIPCION DEL CARGO
Nombre del cargo:	Gerente
Supervisa:	Presidente
OBJETIVO DEL PUESTO	
Planear, organizar, dirigir y controlar en todas las actividades económicas – financieras de la empresa. Planeación estratégica y toma de decisiones de acuerdo a las funciones encomendadas.	
FUNCIONES PRINCIPALES	
<ul style="list-style-type: none"> a) Ejecutar las operaciones financieras y garantías de acuerdo con lo dispuesto por el directorio en el reglamento de poderes. b) De manera eficiente Supervisar las políticas generales establecidas por el directorio. c) Planeación de las actividades que se desarrollen dentro de la empresa. d) Organizar los recursos de la entidad. e) Estudiar los diferentes asuntos financieros, administrativos, de marketing etc. f) Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo etc. g) Controlar de manera adecuada las actividades planificadas. h) Elaborar conjuntamente con el presidente y el contador los estados financieros semestrales, anuales y poner a consideración de los accionistas. i) Controlar al personal administrativo y que cumplan con todas las funciones encomendadas. 	
HABILIDADES Y DESTREZAS	
<ul style="list-style-type: none"> a) Pensamiento critico b) Creatividad c) Comunicación d) Autocontrol e) Iniciativa f) Trabajo en equipo g) Capacidad para planificar h) Liderazgo i) Trabajo bajo presión j) Tener un amplio conocimiento en finanzas y dirigir empresas 	

Fuente: Adecamor Cia. Ltda.

Realizado por: Aucanshala. G., 2021


Tabla 21-3: Funciones del Contador

	DESCRIPCION DEL CARGO
Nombre del cargo:	Contabilidad
Supervisa:	Presidente – Gerente
OBJETIVO DEL PUESTO	
Realizar actividades contables conforme a las disposiciones legales vigentes	
FUNCIONES PRINCIPALES	
<ul style="list-style-type: none"> a) Registro mensual de documentos y compras b) Ingresar todas las facturas de compras al sistema c) Elaborar un registro de ingresos y gastos. d) Seguimiento de responsabilidades empresariales e) Preparar los estados financieros f) Gestión de nomina g) Prepara acciones tributarias h) Presentar a la superintendencia de compañías la información financiera de acuerdo a las NIIF. i) Presentar los análisis financieros al final de cada periodo económico 	
HABILIDADES Y DESTREZAS	
<ul style="list-style-type: none"> a) Capacidad de síntesis b) Liderazgo c) Disciplinado d) Habilidad numérica e) Trabajo en equipo f) Toma de decisiones g) Relaciones publicas h) Razonamiento lógico i) Visionario 	

Fuente: Adecamor Cia. Ltda.

Realizado por: Aucanshala. G., 2021


Tabla 22-3: Funciones de un Asistente Contable

	DESCRIPCION DEL CARGO
Nombre del cargo:	Asistentes contables
Supervisa:	Presidente - Gerente
OBJETIVO DEL PUESTO	
Planifica y ayuda en las diferentes transacciones contables de la empresa, así mismo realizando los diferentes informes que ayuden a una buena toma de decisiones.	
FUNCIONES PRINCIPALES	
<ul style="list-style-type: none"> a) Realización de asientos contables y asientos contables b) Facturación c) Realización de reportes d) Mantenimiento de información contable e) Conocimiento y adaptación a la regulación f) Relación con proveedores y clientes g) Gestión de Inventario h) Conciliaciones bancarias i) Preparación de declaraciones fiscales 	
HABILIDADES Y DESTREZAS	
<ul style="list-style-type: none"> a) Habilidad numérica y analítica b) Habilidad para elaborar informes o estados financieros c) Conocimiento de legislación contable d) Trabajo en equipo e) Habilidad de comunicación f) Manejo de paquetes de computación 	

Fuente: Adecamor Cia. Ltda.

Realizado por: Aucanshala. G., 2021


Tabla 23-3: Funciones del Administrador

	DESCRIPCION DEL CARGO
Nombre del cargo:	Administradores
Supervisa:	Presidente - Gerente
OBJETIVO DEL PUESTO	
Coordina, supervisa y gestiona las diferentes actividades empresariales las mismas que permitan realizar operaciones administrativas de manera eficiente.	
FUNCIONES PRINCIPALES	
<ul style="list-style-type: none"> a) Formula objetivos y determinar medios para poder alcanzarlos. b) Diseñar el trabajo, asignar los recursos y coordinar las actividades de diferentes formas que permita alcanzar las metas trazadas, c) Asignar personas responsables aptos para cada función, dirigir las actividades y tener una comunicación adecuada con sus subordinados. d) Monitorear las actividades y corregir los desvíos. 	
HABILIDADES Y DESTREZAS	
<ul style="list-style-type: none"> a) Capacidad de resolver problemas b) Comunicación continua c) Tener pensamiento estratégico d) Manejo adecuado de tiempo e) Tener amplio conocimiento en finanzas 	

Fuente: Adecamor Cia. Ltda.

Realizado por: Aucanshala. G., 2021


Tabla 24-3: Funciones de la secretaria

	DESCRIPCION DEL CARGO
Nombre del cargo:	Secretaria
Supervisa:	Presidente - Gerente
OBJETIVO DEL PUESTO	
Ejecutar actividades de apoyo administrativo y organizar información de manera adecuada y eficiente.	
FUNCIONES PRINCIPALES	
<ul style="list-style-type: none"> a) Atención al público b) Gestión de agenda c) Gestión de documentos d) Manejo de información sensible e) Organización de la oficina f) Elaboración de presentaciones g) Comunicación con otros departamentos h) Contestar llamadas telefónicas i) Se encarga del envío, recepción y archivo de correspondencia. j) Apoya con tareas administrativas 	
HABILIDADES Y DESTREZAS	
<ul style="list-style-type: none"> a) Organización de la información b) Comprensión oral c) Selección de equipos d) Técnicas de redacción y ortografía e) Técnicas de archivo f) Organización de sistemas g) Organización de la información h) Manejo de sistemas de correspondencia 	

Fuente: Adecamor Cia. Ltda.

Realizado por: Aucanshala. G., 2021

Tabla 25-3: Funciones de los despachadores

	DESCRIPCION DEL CARGO
Nombre del cargo:	Despachadores
Supervisa:	Presidente - Gerente
OBJETIVO DEL PUESTO	
Llenar los tanques de gasolina a los vehículos y hacer su respectiva facturación.	
FUNCIONES PRINCIPALES	
<ul style="list-style-type: none"> a) Atención al cliente b) Realizar el cuadro de caja c) Ayudar en la descarga de productos y suministros para la gasolinera d) Manejar el registro y la actividad que ha tenido un surtidor e) Realizar la limpieza, mantenimiento y conservación de los elementos de la estación de servicio. 	
HABILIDADES Y DESTREZAS	
<ul style="list-style-type: none"> a) Capacidad de escuchar b) Capacidad de atender y resolver las dudas de los clientes c) Poseer habilidades comunicativas d) Ser agradable, amable y paciente 	

Fuente: Adecamor Cia. Ltda.

Realizado por: Aucanshala. G., 2021

Tabla 26-3: Funciones de Recursos Humanos

	DESCRIPCION DEL CARGO
Nombre del cargo:	Recursos Humanos
Supervisa:	Presidente - Gerente
OBJETIVO DEL PUESTO	
Desempeña como apoyo en la construcción y mantenimiento de los equipos de trabajo así mismo busca que el personal de la empresa eficiente en cada área en que se desarrollan.	
FUNCIONES PRINCIPALES	
<ul style="list-style-type: none"> a) Reclutamiento y selección del personal b) Formación y desarrollo profesional c) Relaciones laborales d) Evaluación de desempeño e) Análisis de puesto de trabajo f) Beneficios sociales g) Descripción y retribución de puestos de trabajo 	
HABILIDADES Y DESTREZAS	
<ul style="list-style-type: none"> a) Habilidad para motivar a los trabajadores b) Habilidad para comunicar c) Habilidad para negociar d) Habilidad para ayudar a desarrollar al personal e) Habilidad para relacionarse 	

Fuente: Adecamor Cia. Ltda.

Realizado por: Aucanshala. G., 2021

3.3.6. Diagnóstico Financiero

3.3.6.1 Análisis vertical del balance general

Para realizar el análisis se tomó como referencia el Balance General del año 2019 y 2020 de la Compañía Adecamor Ltda. las mismas que son necesarios para la interpretación de esta.

Tabla 27-3: Análisis Vertical del Balance General

ADECAMOR CIA. LTDA. BALANCE GENERAL DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019, 20				
DETALLE	2019	ANALISIS VERTICAL	2020	ANALISIS VERTICAL
ACTIVO	1.943.988,38	100,00%	2.861.368,15	100,00%
ACTIVO CORRIENTE	833.945,42	42,90%	807.656,17	28,23%
Efectivo y equivalente al efectivo	176.263,52	9,07%	151.528,58	5,30%
Caja general	62.263,75	3,20%	83.713,58	2,93%
Caja chica	1.300,00	0,07%	1.600,00	0,06%
Caja tarjetas	23.752,86	1,22%	24.438,83	0,85%
Bancos	88.946,91	4,58%	41.776,17	1,46%
Activos Financieros	38.931,95	2,00%	49.982,84	1,75%
Inversiones	0,00	0,00%	10,00	0,00%
Documentos y cuentas por cobrar clientes no relacionados	38.143,14	1,96%	35.888,90	1,25%
Otras cuentas por cobrar relacionadas	788,81	0,04%	14.083,94	0,49%
Inventarios	94.929,96	4,88%	97.475,04	3,41%
Servicios y otros pagos anticipados	478.152,31	24,60%	455.854,60	15,93%
Activos por impuestos corrientes	45.667,68	2,35%	52.815,11	1,85%
Crédito tributario a favor de la empresa (IVA)	7.087,98	0,36%	17.730,88	0,62%
Crédito tributario a favor de la empresa (IR)	38.579,70	1,98%	35.084,23	1,23%
ACTIVO NO CORRIENTE	1.110.042,96	57,10%	2.053.711,98	71,77%
Propiedad planta y equipo	934.839,86	48,09%	2.053.711,98	71,77%
Terrenos	606.650,46	31,21%	1.485.490,65	51,92%
(-) Dep. Acum. Propiedad planta y equipo	-74.193,84	-3,82%	-108.150,29	-3,78%
(-) Dep. Acum. Maquinaria y Equipo	-25.341,98	-1,30%	-33.302,86	-1,16%
(-) Dep. Acum. Equipo de computación	-29.596,29	-1,52%	-35.004,86	-1,22%
(-) Dep. Acum. Equipo edificios	-16.889,67	-0,87%	-34.320,97	-1,20%
(-) Dep. Acum. Equipo Vehículos	-1.912,84	-0,10%	-5.521,60	-0,19%
(-) Dep. Acum. Muebles y enseres	-453,06	-0,02%		

Edificios	223.349,54	11,49%	456.369,31	15,95%
Muebles y enseres	5.68,06	0,29%		
Maquinaria y equipo	110.356,74	5,68%	154.854,66	5,41%
Equipo de computación	42.995,90	2,21%	45.147,65	1,58%
Vehículos	20.000,00	1,03%	20.000,00	0,70%
Activo diferido	175.203,10	9,01%		
PASIVOS	1.454.706,63	74,83%	2.322.937,05	81,18%
PASIVO CORRIENTE	784.936,89	40,38%	839.295,34	29,33%
Anticipos clientes	1.196,00	0,06%	414,37	0,01%
Cuentas y documentos por pagar	416.652,72	21,43%	477.581,97	16,69%
Obligaciones con instituciones	181.956,14	9,36%	186.002,17	6,50%
Otras obligaciones corrientes	137.520,00	7,07%	121.540,63	4,25%
Con la administración tributaria	7.127,88	0,37%	4.491,83	0,16%
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	48.303,29	2,48%	43.387,23	1,52%
Con el IESS	12.435,29	0,64%	13.984,02	0,49%
Por beneficios de ley a empleados	41.274,29	2,12%	43.347,56	1,51%
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	28.379,25	1,46%	16.329,99	0,57%
Cuentas por pagar diversas	47.612,03	2,45%	53.756,20	1,88%
PASIVO NO CORRIENTE	669.769,74	34,45%	1.483.641,71	51,85%
Obligaciones con instituciones financieras	669.769,74	34,45%	1.483.641,71	51,85%
PATRIMONIO	489.281,75	25,17%	538.431,10	18,82%
Capital	363.000,00	18,67%	363.000,00	12,69%
Reservas	7.721,00	0,40%	7.721,00	0,27%
Resultados Acumulados	118.560,75	6,10%	118.560,75	4,14%
Resultados del Ejercicio			49.149,35	1,72%
TOTAL, PASIVO + PATRIMONIO	1.943.988,38	100,00%	2.861.368,15	100,00%

Fuente: Adecamor Cia. Ltda.

Realizado por: Aucanshala. G., 2021

Interpretación de cuentas de Activo

La compañía Adecamor Ltda. se dedica a la comercialización de combustible para vehículos pesados y livianos en el año 2019 el activo corriente representa el 42,90% del total de los activos, de las cuales la cuenta que tiene un mayor porcentaje es el servicio y otros pagos anticipados con 24,60% seguida por la cuenta Efectivo y equivalentes al efectivo con un porcentaje de 9,07%, por otro lado tenemos las cuentas que tiene un menor porcentaje de representación como son otras cuentas por cobrar relacionadas con 0,04% y documentos y cuentas por cobrar clientes no relacionadas con un porcentaje de 1,96%.

El Activo no corriente del año 2019 representa el 57,10% del total de los activos, el mayor porcentaje de este rubro podemos encontrar en terrenos con 31,21% seguida por la cuenta Edificios con 11,49% de la misma forma podemos apreciar las cuentas que tienen menos relevancia como son Muebles y Enseres con 0,29% y vehículos con 1,03%.

En el año 2020 el activo corriente representa 28,23% del total de Activos, verificando que las cuentas que tienen mayor representación es servicios y otros pagos anticipados con 15,93% seguida por la cuenta efectivo y equivalente del efectivo con 5,30%, por otro lado, tenemos las cuentas que tienen menor porcentaje de representación son Inversiones con 0,00001% también seguida de Documentos y cuentas por cobrar clientes no relacionados 0,49%.

En el mismo periodo, el activo no corriente representa el 71,77% del total de los Activos, señalando que las cuentas con mayor porcentaje en este grupo son Terrenos con 51,92% y Edificios con 15,95%, por otro lado, las cuentas con menos porcentajes son Vehículos con 0,70% y Equipo computación con 1,58%.

Hemos podido evidenciar que las cuentas más representativas del Activo han sido las cuentas Terrenos y Edificios ya que la empresa cuenta con propias instalaciones de la oficina principal y las diferentes estaciones de servicio.

Interpretación de las cuentas de pasivo

En el año 2019 los Pasivos corrientes representan el 40,38% del total de pasivo y patrimonio, evidenciando que las cuentas con mayor representación son las Cuentas y Documentos por pagar con 21,43% seguida de la cuenta Obligaciones con Instituciones con 9,36% por otro lado las cuentas que tienen menor representación son Anticipos clientes con 0,06% y Cuentas por pagar diversas con 2,45%.

El pasivo no corriente del año 2019 tiene una representación de 34,45% del total de pasivo y patrimonio, la única cuenta que se conforma es obligaciones con instituciones financieras teniendo el mismo porcentaje antes mencionada.

En el año 2020 el pasivo corriente tiene una representación de 29,33% del total del pasivo más patrimonio, verificando que el mayor porcentaje se encuentran en las siguientes cuentas como son Cuentas y Documentos por pagar con 16,69% y obligaciones con instituciones 6,50% de la misma forma podemos observar las cuentas con un porcentaje menor las cuales son Anticipo a clientes 0,01% y cuentas por pagar diversas con 1,88%.

En el pasivo no corriente del año 2020 tenemos una representación de 51,81% del total de pasivos más patrimonio, teniendo como única cuentas obligaciones con instituciones financieras.

Interpretación de las cuentas de patrimonio

En el año 2019 Patrimonio tiene una participación de 25,17% del total de pasivo más patrimonio, las misma que divide en cuentas como capital con una participación de 18,67%, las reservas con 0,40% y por ultimo los resultados de los años anteriores con una representación de 6,10%.

Tabla 28-3: Resumen del análisis vertical

2019			2020		
ACTIVOS (100%)	CORRIENTE 42,90%	PASIVOS 74,83%	PASIVO + PATRIMONIO	CORRIENTE 28,23%	PASIVO 81,18%
	NO CORRIENTE 57,10%	PATRIMONIO 25,17%		NO CORRIENTE 71,77%	
				PATRIMONIO 18,82%	

Fuente: Adecamor Cia. Ltda.

Realizado por: Aucanshala. G., 2021

3.3.6.2 Análisis vertical de estado de resultados

Para realizar este análisis se tomó como referencia el Estado de Resultados del año 2019 y 2020 de la Compañía Adecamor Ltda., necesario para la interpretación del mismo.

Tabla 29-3: Análisis Vertical de Estado de Resultados

ADECAMOR CIA. LTDA ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019, 2020				
DETALLE	2019	ANALISIS VERTICAL	2020	ANALISIS VERTICAL
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	12.444.146,61	100,00%	10.705.802,97	100,00%
Ventas de bienes	12.373.243,38	99,43%	10.625.121,27	99,25%
Prestación de servicios	58.818,91	0,47%	64.050,50	0,60%
Otros Intereses por actividades	12.084,32	0,10%	16.631,20	0,15%
COSTOS	-12.216.701,73	98,17%	-10.575.873,41	98,79%
COSTO DE VENTA	-11.035.729,09	88,68%	-9.405.232,76	87,85%
GASTOS	-1.180.972,64	9,49%	-1.170.640,65	10,93%
GASTOS DE VENTAS	-252.444,29	2,03%	-257.188,19	2,40%
Sueldos, salarios y demás remuneraciones	-178.029,61	1,43%	-189.898,75	1,77%
Aporte a la seguridad social (Incluido fondos de reserva)	-31.560,25	0,25%	-34.122,21	0,32%
Beneficios sociales e indemnizaciones	-41.424,48	0,33%	-33.034,23	0,31%
Promoción y publicidad	-1.429,95	0,01%	-133,00	0,00%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-865.116,70	6,95%	-817.813,77	7,64%
Sueldos, salarios y demás remuneraciones	-396.624,11	3,19%	-339.084,27	3,17%
Aporte a la seguridad social (incluidos fondos de reserva)	-61.247,25	0,49%	-53.489,63	0,50%
Beneficios sociales e indemnizaciones	-29.993,02	0,24%	-28.940,98	0,27%
Honorarios, comisiones y dietas a personas naturales	-31.438,07	0,25%	-27.255,12	0,25%
Mantenimiento y reparaciones	-47.938,81	0,39%	-32.988,66	0,31%
Combustible	-980,28	0,00%	-2.769,64	0,03%
Lubricantes	-157,44	0,00%	0,00	0,00%
Seguros y reaseguros	-10.719,09	0,09%	-14.445,57	0,13%
Transporte	-67.098,00	0,54%	-68.295,02	0,64%
Gasto gestión	-3.931,36	0,03%	-150,00	0,00%
Agua, energía, luz y telecomunicaciones	-29.670,00	0,24%	-30.485,62	0,28%
Notarios y registradores de la propiedad	-71,84	0,00%	-4.184,30	0,04%
Impuestos, contribuciones y otros	-20.486,54	0,16%	-23.847,93	0,22%
Depreciación propiedad planta y equipo	-28.987,02	0,23%	-34.482,89	0,32%
OTROS GASTOS	-135.773,87	1,09%	-157.394,14	1,47%
Otros gastos deducibles	-92.528,24	0,74%	-69.740,29	0,65%
Otros gastos no deducibles	-43.245,63	0,35%	-87.653,85	0,82%
GASTOS FINANCIEROS	-63.411,65	0,51%	-95.638,69	0,89%

Intereses	-59.392,69	0,48%	-90.955,56	0,85%
Comisiones bancarias	-4.018,96	0,03%	-4.683,13	0,04%
UTILIDAD NETA	227.444,88	1,83%	12.,929,56	1,21%

Fuente: Adecamor Cia. Ltda.

Realizado por: Aucanshala. G., 2021

Interpretación del análisis vertical del Estado de Resultados

En la Compañía Adecamor Ltda. en el año 2019 los costos tienen una representación de 98,17% las cuales dentro de este rubro se encuentra costo de ventas con 88,68% y Gastos operativos con 9,49% y dentro de esta última se encuentra los Gastos de venta 2,03%, los Gastos Administrativos con 6,95%, otros gastos con una representación de 1,09% por ultimo los Gastos Financieros con 0.51% y así evidenciando una utilidad neta del 1,83%.

En el año 2020 los costos tienen una representación de 98,79% las cuales representan a costos de venta con 87,84% y Gastos operativos 10,93%; dentro de esta última tenemos Gastos de venta con una representación de 2,40%, Gastos Administrativos 7,64%, otros gastos 1,47% y por último Gastos Financieros que tiene una representación de 0,89% así teniendo una representación en utilidad neta de 1,21%.

3.3.6.3 Análisis Horizontal del Balance General

Para realizar el análisis se tomó como referencia el Balance General del año 2019 y 2020 de la Compañía Adecamor Ltda., necesario para la interpretación del mismo.

Tabla 30-3: Análisis Horizontal del Balance General

ADECAMOR CIA. LTDA BALANCE GENERAL DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019, 2020			
DETALLE	2019	2020	ANALISIS HORIZONTAL

			VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
ACTIVO	1.943.988,38	2.861.368,15	917.379,77	47,19%
ACTIVO CORRIENTE	833.945,42	807.656,17	-26.289,25	-3,15%
Efectivo y equivalente al efectivo	176.263,52	151.528,58	-24.734,94	-14,03%
Caja general	62.263,75	83.713,58	21.449,83	34,45%
Caja chica	1.300,00	1.600,00	300,00	23,08%
Caja tarjetas	23.752,86	24.438,83	685,97	2,89%
Bancos	88.946,91	41.776,17	-47.170,74	-53,03%
Activos Financieros	38.931,95	49.982,84	11.050,89	28,39%
Inversiones		10,00	10,00	0,00%
Documentos y cuentas por cobrar clientes no relacionados	38.143,14	35.888,90	-2.254,24	-5,91%
Otras cuentas por cobrar relacionadas	788,81	14.083,94	13.295,13	1685,47%
Inventarios	94.929,96	97.475,04	2.545,08	2,68%
Servicios y otros pagos anticipados	478.152,31	455.854,60	-22.297,71	-4,66%
Activos por impuestos corrientes	45.667,68	52.815,11	7.147,43	15,65%
Crédito tributario a favor de la empresa (IVA)	7.087,98	17.730,88	10.642,90	150,15%
Crédito tributario a favor de la empresa (IR)	38.579,70	35.084,23	-3.495,47	-9,06%
ACTIVO NO CORRIENTE	1.110.042,96	2.053.711,98	943.669,02	85,01%
Propiedad planta y equipo	934.839,86	2.053.711,98	1.118.872,12	119,69%
Terrenos	606.650,46	1.485.490,65	878.840,19	144,87%
(-) Dep. Acum. Propiedad planta y equipo	-74.193,84	-108.150,29	-33.956,45	45,77%
(-) Dep. Acum. Maquinaria y Equipo	-25.341,98	-33.302,86	-7.960,88	31,41%
(-) Dep. Acum. Equipo de computación	-29.596,29	-35.004,86	-5.408,57	18,27%
(-) Dep. Acum. Equipo edificios	-16.889,67	-34.320,97	-17.431,30	103,21%
(-) Dep. Acum. Equipo Vehículos	-1.912,84	-5.521,60	-3.608,76	188,66%
(-) Dep. Acum. Muebles y enseres	-453,06		453,06	-100,00%
Edificios	223.349,54	456.369,31	233.019,77	104,33%
Muebles y enseres	5.681,06		-5.681,06	-100,00%
Maquinaria y equipo	110.356,74	154.854,66	44.497,92	40,32%
Equipo de computación	42.995,90	45.147,65	2.151,75	5,00%
Vehículos	20.000,00	20.000,00		0,00%
Activo diferido	175.203,10		-175.203,10	-100,00%
PASIVOS	1.454.706,63	2.322.937,05	868.230,42	59,68%
PASIVO CORRIENTE	784.936,89	839.295,34	54.358,45	6,93%
Anticipos clientes	1.196,00	414,37	-781,63	-65,35%
Cuentas y documentos por pagar	416.652,72	477.581,97	60.929,25	14,62%
Obligaciones con instituciones	181.956,14	186.002,17	4.046,03	2,22%
Otras obligaciones corrientes	137.520,00	121.540,63	-15.979,37	-11,62%
Con la administración tributaria	7.127,88	4.491,83	-2.636,05	-36,98%
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	48.303,29	43.387,23	-4.916,06	-10,18%
Con el IESS	12.435,29	13.984,02	1.548,73	12,45%
Por beneficios de ley a empleados	41.274,29	43.347,56	2.073,27	5,02%
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	28.379,25	16.329,99	-12.049,26	-42,46%
Cuentas por pagar diversas	47.612,03	53.756,20	6.144,17	12,90%
PASIVO NO CORRIENTE	669.769,74	1.483.641,71	813.871,97	121,52%
Obligaciones con instituciones financieras	669.769,74	1.483.641,71	813.871,97	121,52%
PATRIMONIO	489.281,75	538.431,10	49.149,35	10,05%
Capital	363.000,00	363.000,00		0,00%

Reservas	7.721,00	7.721,00		0,00%
Resultados Acumulados	118.560,75	118.560,75		0,00%
Resultados del Ejercicio		49.149,35	49.149,35	0,00%
TOTAL, PASIVO + PATRIMONIO	1.943.988,38	2.861.368,15	917.379,77	47,19%

Fuente: Adecomor Cia. Ltda.

Realizado por: Aucanshala. G., 2021

Interpretación de las cuentas de Activo

La Compañía Adecomor Ltda. tiene una variación significativa de 47,19% en Activos entre el año 2019 a 2020, de tal forma el activo corriente disminuyó en -3,15%, las cuentas que presentan un notable incremento son otras cuentas por cobrar relacionadas con 1685,47%, seguido por los Activos financieros con 28,39%, activos por impuestos corrientes con 16,65% y los inventarios con una variación de 2,68% mientras que las cuentas que están en negativo son Efectivo y equivalente al efectivo con -14,03% y Documentos y cuentas por cobrar clientes no relacionados -5,91%.

En Activos no corrientes a diferencia del corriente tuvo un crecimiento tan significativo lo que representa a 85,01%, las cuentas donde más variaciones han existido son los siguientes terrenos con 144,87%, Edificios con 104,33% y maquinaria y equipo con 40,32%.

Interpretación de las cuentas de Pasivo

En pasivo tenemos un incremento de 59,68% del año 2019 al 2020, en pasivo corriente tenemos un aumento leve que es de 6,93% además las cuentas que han tenido crecimiento son cuentas y documentos por pagar con un porcentaje de 14,62% seguida de cuentas por pagar diversas con 12,92% mientras que otras obligaciones corrientes tiene una disminución de -11,62%.

A sí mismo en el pasivo no corriente existe un fuerte crecimiento con las obligaciones con instituciones financieras la cual representa con 121,52%.

Interpretación de las cuentas de Patrimonio

Patrimonio en la Compañía Adecamor Ltda. también ha tendido a incrementarse en 10,05% pero ninguna de sus cuentas ha tendido a incrementarse ni disminuirse se mantienen en 0,00%.

3.3.6.4 Análisis Horizontal de estado de resultados

Para realizar el análisis se tomó como referencia los Estados de Resultado del año 2019 y 2020 de la Compañía Adecamor Ltda. necesario para la interpretación del mismo.

Tabla 31-3: Análisis Horizontal de Estado de Resultados

ADECAMOR CIA. LTDA ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019, 2020				
DETALLE	2019	2020	ANALISIS HORIZONTAL	
			VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	12.444.146,61	10.705.802,97	-1.738.343,64	-13,97%
Ventas de bienes	12.373.243,38	10.625.121,27	-1.748.122,11	-14,13%
Prestación de servicios	58.818,91	64.050,50	5.231,59	8,89%
Otros Intereses por actividades	12.084,32	16.631,20	4.546,88	37,63%
COSTOS	12.216.701,73	10.575.873,41	-1.640.828,32	-13,43%
COSTO DE VENTA	11.035.729,09	9.405.232,76	-1.630.496,33	-14,77%
GASTOS	1.180.972,64	1.170.640,65	-10.331,99	-0,87%
GASTOS DE VENTAS	252.444,29	257.188,19	4.743,90	1,88%
Sueldos, salarios y demás remuneraciones	178.029,61	189.898,75	11.869,14	6,67%
Aporte a la seguridad social (Incluido fondos de reserva)	31.560,25	34.122,21	2.561,96	8,12%
Beneficios sociales e indemnizaciones	41.424,48	33.034,23	-8.390,25	-20,25%
Promoción y publicidad	1.429,95	133,00	-1.296,95	-90,70%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	865.116,70	817.813,77	-47.302,93	-5,47%
Sueldos, salarios y demás remuneraciones	396.624,11	339.084,27	-57.539,84	-14,51%
Aporte a la seguridad social (incluidos fondos de reserva)	61.247,25	53.489,63	-7.757,62	-12,67%
Beneficios sociales e indemnizaciones	29.993,02	28.940,98	-1.052,04	-3,51%
Honorarios, comisiones y dietas a personas naturales	31.438,07	27.255,12	-4.182,95	-13,31%
Mantenimiento y reparaciones	47.938,81	32.988,66	-14.950,15	-31,19%
Combustible	980,28	2.769,64	1.789,36	182,54%
Lubricantes	157,44		-157,44	-100%
Seguros y reaseguros	10.719,09	14.445,57	3.726,48	34,76%
Transporte	67.098,00	68.295,02	1.197,02	1,78%
Gasto gestión	3.931,36	150,00	-3.781,36	-96,18%

Agua, energía, luz y telecomunicaciones	29.670,00	30.485,62	815,62	2,75%
Notarios y registradores de la propiedad	71,84	4.184,30	4.112,46	5724,47%
Impuestos, contribuciones y otros	20.486,54	23.847,93	3.361,39	16,41%
Depreciación propiedad planta y equipo	28.987,02	34.482,89	5.495,87	18,96%
OTROS GASTOS	135.773,87	157.394,14	21.620,27	15,92%
Otros gastos deducibles	92.528,24	69.740,29	-22.787,95	-24,63%
Otros gastos no deducibles	43.245,63	87.653,85	44.408,22	102,69
GASTOS FINANCIEROS	63.411,65	95.638,69	32.227,04	50,82%
Intereses	59.392,69	90.955,56	31.562,87	53,14%
Comisiones bancarias	4.018,96	4.683,13	664,17	16,53
UTILIDAD NETA	227.444,88	129.929,56	-97.515,32	-42,87%

Fuente: Adecomor Cia. Ltda.

Realizado por: Aucanshala. G., 2021

Interpretación del análisis horizontal de estado de resultados

Los ingresos ordinarios de la compañía Adecomor Ltda. ha tendido a disminuirse en un valor de \$1,738,343.64 lo mismo que representa una disminución de 13,97% respecto al año anterior debido a la pandemia que golpeó duro económicamente a todos los sectores económicos.

Así mismo los costos ha tendido a disminuir en 13,43% ya que dentro de este rubro se encuentra costo de venta también que ha disminuido 14,77% y gastos operativos ha tendido a disminuirse en un 0,87%. Dentro de los gastos operativos podemos apreciar los gastos de venta la cual ha incrementado en 1,88%, gastos administrativos ha disminuido en 5,47%, otros gastos y gastos financieros ha tendido a incrementarse en 15,92% y 50,82% respectivamente.

Teniendo como utilidad neta un decrecimiento con respecto al año anterior de un valor de \$-97.515,32 la misma que representa 42,87%.

Análisis Cartera de crédito

Tabla 32-3: Análisis cartera de crédito

Cuenta	2019	2020	Variación Absoluta	Variación relativa
Cuentas por cobrar	38.143,14	35.888,90	- 2.254,24	- 5,91%
Morosidad cuentas por cobrar	15.341,22	20.932,61	5.591,39	36,45%
Nivel de morosidad Existente	40,22%	58,33%		
Perdidas por morosidad sobre la utilidad	2019	2020		
Morosidad cuentas por cobrar	15.341,22	20.932,61		
Utilidad Neta	227.444,88	129.929,56		
Perdida sobre la utilidad Neta	6,74%	16,11%		

Fuente: Adecamor Cia. Ltda.

Realizado por: Aucanshala, G., 2021

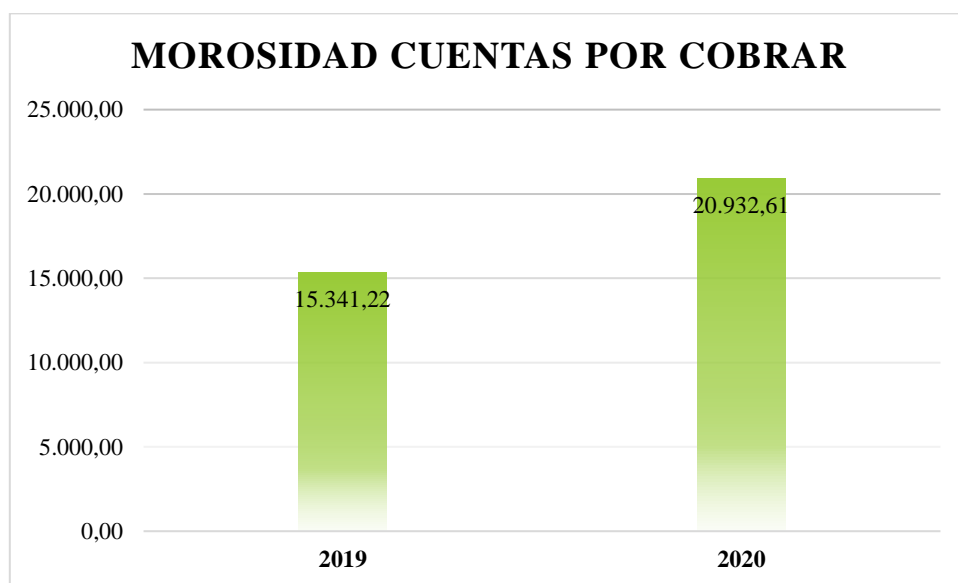


Gráfico 19-3: Morosidad cuentas por cobrar

Fuente: Adecamor Cia. Ltda.

Realizado por: Aucanshala, G., 2021

Interpretación

La compañía Adecamor Ltda. en las cuentas por cobrar por motivo de crédito a clientes tiene un valor de \$ 38.143,14 en el año 2019 las mismas que tiene como morosidad un valor de \$15.341,22 la cual

representa al 40,22% del total del crédito otorgado, mientras que en el año 2020 las cuentas por cobrar tendió a disminuirse a un valor de 35.888,90 y el nivel de morosidad tendió a incrementar en un 36% respecto al año anterior con un valor de \$20.932,61; Además tiene una representación de 58,33% con respecto a las cuentas por cobrar del año 2020.

3.3.6.5 Indicadores Financieros

Liquidez

Tabla 33-3: Liquidez Corriente

LIQUIDEZ CORRIENTE	2019	2020
Activo corriente	833.945,42	807.656,17
<u> Pasivo corriente</u>	<u>784.936,89</u>	<u>839.295,34</u>
	= 1,06	= 0,96

Fuente: Estados Financieros Compañía Adecomor Ltda.

Realizado por: Aucanshala. G., 2021

Interpretación

La Compañía Adecomor Ltda. en el año 2019 presenta una liquidez corriente de 1,06 veces por cada dólar que posee en el pasivo corriente mientras que en el año 2020 tiende a bajar a 0,96. Por ello poder deducir que la empresa en el año 2019 se encontraba en un punto muy sólido lo que indica que su liquidez esta sana, mientras que en el año 2020 tendió a bajar indicando que no tiene una buena liquidez.

Tabla 34-3: Prueba Acida

PRUEBA ACIDA	2019	2020
Activo Corriente – Inventario	833.945,42 – 94.929,96	807.656,17 – 97.475,04
<u> Pasivo Corriente</u>	<u>784.936,89</u>	<u>839.295,34</u>
	= 0,94	= 0,85

Fuente: Estados Financieros Compañía Adecomor Ltda.

Realizado por: Aucanshala. G., 2021

Interpretación

La Compañía Adecamor Ltda. en el año 2019 ha mostrado la prueba acida de 0,94 mientras que en el año 2020 ha tendido a reducirse a 0,85 significando así que en el año 2019 la empresa puede enfrentar de la mejor manera a sus obligaciones corrientes sin contar con la venta de sus inventarios mientras que en el año 2020 esa capacidad ha tendido a reducirse.

Tabla 35-3: Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	2019	2020
Activo Corriente – Pasivo Corriente	833.945,42 – 784.936,89 = \$49.008,53	807.656,17 – 839.295,34 = \$ -31.639,17

Fuente: Estados Financieros de la Compañía Adecamor Ltda.

Realizado por: Aucanshala. G., 2021

Interpretación

La Compañía Adecamor Ltda., en el año 2019 cuenta con un capital de trabajo de \$49.008,53 mientras que en el año 2020 cuenta con un saldo negativo la cual es de \$ -31.639,17. A lo que podemos concluir que en el año 2019 a pesar de haber pagado todas sus obligaciones a corto plazo la compañía tiene recursos antes mencionada para seguir operando normalmente; mientras que en el año 2020 la situación es diferente ya que si pagara todas sus obligaciones a corto plazo no tendría recursos para seguir operando en su actividad.

Solvencia

Tabla 36-3: Endeudamiento del Activo

ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	2019	2020
Pasivo Total	1.454.706,63	2.322.937,05
Activo Total	1.943.988,38	2.861.368,15
	= 74,83%	= 81,18%

Fuente: Estados Financieros Adecamor Ltda.

Realizado por: Aucanshala. G., 2021

Interpretación

La Compañía Adecamor Ltda. En el año 2019 muestra que su endeudamiento del Activo es de 74,83% mientras que en el año 2020 es de 81,18% lo que significa que la empresa depende mucho de sus acreedores y dispone de una limitada capacidad de endeudamiento y más aún en el año 2020.

Tabla 37-3: Endeudamiento Patrimonial

ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	2019	2020
Pasivo Total	1.454.706,63	2.322.937,05
<hr/> Patrimonio	<hr/> 489.281,75	<hr/> 538.431,10
	= 297,31%	= 431,43%

Fuente: Estados Financieros Compañía Adecamor Ltda.

Realizado por: Aucanshala. G., 2021

Interpretación

La compañía Adecamor Ltda. en el año 2019 presenta un índice de 297,31% frente a 431,43% del año 2020. Por lo que podemos analizar que la empresa estaba inmensamente comprometida para cumplir con sus obligaciones con terceros y más aún en el año 2020 ya que el índice presenta un movimiento con casi el doble del año anterior.

Tabla 38-3: Endeudamiento del Activo Fijo

ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	2019	2020
Patrimonio	489.281,75	538.431,10
<hr/> Activo Fijo Neto	<hr/> 1.110.042,96	<hr/> 2.053.711,98
	= 0,44	= 0,26

Fuente: Estados Financieros de la Compañía Adecamor Ltda.

Realizado por: Aucanshala. G., 2021

Interpretación

La Compañía Adecamor Ltda. en el año 2019 presenta un índice de 0,44 mientras que en el año 2020 presenta un índice de 0,26. Tomando en cuenta que si estos valores son menores a 1 indica que para adquirir un activo fijo se tuvo que financiar a terceros.

Tabla 39-3: Apalancamiento

APALANCAMIENTO	2019	2020
Activo Total	1.943.988,38	2.861.368,15
<hr/> Patrimonio	<hr/> 489.281,75	<hr/> 538.431,10
	=3,97	= 5,31

Fuente: Estados Financieros de la Compañía Adecomor Ltda.

Realizado por: Aucanshala. G., 2021

Interpretación

La Compañía Adecomor Ltda. en el año 2019 presenta 3,97 unidades monetarias de activos que se han conseguido por cada unidad monetaria del patrimonio.

Mientras que en el año 2020 presenta 5,31 unidades monetarias de activos que se han conseguido por cada unidad monetaria del patrimonio.

Gestión

Tabla 40-3: Rotación de Cartera

ROTACION DE CARTERA	2019	2020
Ventas	12.444.146,61	10.705.802,97
<hr/> Cuentas por cobrar	<hr/> 38.143,14	<hr/> 35.888,90
	= 326,25	= 298,30

Fuente: Estados Financieros de la compañía Adecomor Ltda.

Realizado por: Aucanshala. G., 2021

Interpretación

La Compañía Adecomor Ltda. en el año 2019 las cuentas por cobrar corrientes giraron 326,25 veces en el transcurso del año mientras que en el año 2020 giraron 298,30 es decir que para el segundo año la rotación bajo.

Tabla 41-3: Rotación del Activo Fijo

ROTACION DE ACTIVO FIJO	2019	2020
Ventas	12.444.146,61	10.705.802,97
<hr/> Activo Fijo	<hr/> 1.110.042,96	<hr/> 2.053.711,98
	= 11,21	= 5,21

Fuente: Estados Financieros de la Compañía Adecamor Ltda.

Realizado por: Aucanshala. G., 2021

Interpretación

La compañía Adecamor Ltda. en el año 2019 indica que por cada unidad monetaria invertida en activos fijos de la compañía obtuvo 11,21 unidades monetarias vendidas mientras que en el año 2020 por cada unidad monetaria invertida en activos fijos obtuvo 5,21 unidades monetarias vendidas.

Tabla 42-3: Rotación de ventas

ROTACION DE VENTAS	2019	2020
Ventas	12.444.146,61	10.705.802,97
<hr/> Activo Total	<hr/> 1.943.988,38	<hr/> 2.861.368,15
	= 6,40	= 3,74

Fuente: Estados Financieros de la Compañía Adecamor Ltda.

Realizado por: Aucanshala. G., 2021

Interpretación

La Compañía Adecamor Ltda. demuestra que en el año 2019 el total de los activos a rotado 6,40 veces la cual nos evidencia que por cada dólar que se invierte en Activo se genera 6,40 dólares mientras que en el año ha tendido a disminuir a la mitad que es de 3,74.

Tabla 43-3: Rotación del Inventario

ROTACION DE INVENTARIO	2019	2020
Costo de venta	11.035.729,09	9.405.232,76
<u>Inventarios totales</u>	<u>94.929,96</u>	<u>97.475,04</u>
	= 116,25	= 96,49

Fuente: Estados Financieros de la Compañía Adecamor Ltda.

Realizado por: Aucanshala. G., 2021

Interpretación

La compañía Adecamor Ltda. en el año 2019 la rotación del inventario ha sido 116,25 veces en el transcurso del año mientras que en el año 2020 ha sido 96,46 veces en el año.

Tabla 44-3: Periodo Medio de Cobranza

PERIODO MEDIO DE COBRANZA	2019	2020
Cuentas por cobrar * 365	38.143,14 * 365	35.888,90 * 365
<u>Ventas</u>	<u>12.444.146,61</u>	<u>10.705.802,97</u>
	= 1	= 1

Fuente: Estado Financiero de la Compañía Adecamor Ltda.

Realizado por: Aucanshala. G., 2021

Interpretación

La compañía Adecamor Ltda. en el año 2019 se tarda 1 día para recuperar las cuentas por cobrar a sus clientes por las ventas realizadas mientras que en el año 2020 es la misma que el año anterior.

Tabla 45-3: Periodo Medio de pago

PERIODO MEDIO DE PAGO	2019	2020
Cuentas y Documentos por pagar * 365	416.652,72 * 365	477.581,97 * 365
<u>Compras</u>	<u>11.035.729,09</u>	<u>9.405.232,76</u>
	= 14	= 19

Fuente: Estados Financieros de la Compañía Adecamor Ltda.

Realizado por: Aucanshala. G., 2021

Interpretación

La Compañía Adecamor Ltda. en el año 2019 se tarda 14 días en pagar la deuda que tiene con sus proveedores mientras que en el año 2020 se tarda 19 días.

Tabla 46-3: Impacto Gastos Administrativos y de ventas

IMPACTO GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS	2019	2020
Gastos Administrativos y de ventas	1.117.560,99	1.075.001,96
<hr/> Ventas	<hr/> 12.444.146,61	<hr/> 10.705.802,97
	= 0,09	= 0,10

Fuente: Estados Financieros de la Compañía Adecamor Ltda.

Realizado por: Aucanshala. G., 2021

Interpretación

La compañía Adecamor Ltda. no presenta un crecimiento significativo en los gastos operacionales ya que en el año 2019 muestra un índice de 0,09 y en el año 2020 de 0,10.

Tabla 47-3: Índice de la carga Financiera

IMPACTO DE LA CARGA FINANCIERA	2019	2020
Gastos Financieros	63.411,65	95.638,69
<hr/> Ventas	<hr/> 12.444.146,61	<hr/> 10.705.802,97
	= 0,005	= 0,009

Fuente: Estados Financieros de la Compañía Adecamor Ltda.

Realizado por: Aucanshala. G., 2021

Interpretación

La Compañía Adecamor Ltda. en el año 2019 muestra que el índice de la carga Financiera de 0,005 sobre las ventas que tiene la compañía mientras que en el año 2020 representa 0,009 sobre las ventas.

Rentabilidad

Tabla 48-3: Rentabilidad Neta de Activo (ROA)

RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO (ROA)	2019	2020
Utilidad Neta	227.444,88	129.929,56
<hr/>	<hr/>	<hr/>
Activo Total	1.943.988,38	2.861.368,15
	= 0,12	= 0,04

Fuente: Estados Financieros de la Compañía Adecomor Ltda.

Realizado por: Aucanshala. G., 2021

Interpretación

La Compañía Adecomor Ltda. en el año 2019 presenta un índice de 0,12 mientras que en el 2020 presenta un índice de 0,04. Sabiendo que este índice mide la capacidad que tiene los activos para poder generar utilidades en lo que podemos observar los 2 años tienen porcentajes bajos pero el último año es más baja que el año anterior.

Tabla 49-3: Rentabilidad Neta de Ventas (ROA)

RENTABILIDAD NETA DE VENTAS (ROS)	2019	2020
Utilidad Neta	227.444,88	129.929,56
<hr/>	<hr/>	<hr/>
Ventas	12.444.146,61	10.705.802,97
	= 1,83%	= 1,21%

Fuente: Estados Financieros de la Compañía Adecomor Ltda.

Realizado por: Aucanshala. G., 2021

Interpretación

La compañía Adecomor Ltda. En el año 2019 presenta un índice de 1,83% la misma que refleja que por cada dólar de ingresos la utilidad neta fue de 0,018 dólares mientras que en el año 2020 fue más bajo la cual fue de 1,21% la misma que representa a 0,021 dólares.

Tabla 50-3: Rentabilidad Financiera

RENTABILIDAD FINANCIERA (ROE)	2019	2020
Utilidad Neta	227.444,88	129.929,56
<hr/>	<hr/>	<hr/>
Patrimonio	489.281,75	538.431,10
	= 46,48%	= 24,13%

Fuente: Estados Financieros Adecomor Ltda.

Realizado por: Aucanshala. G., 2021

Interpretación

La compañía Adecomor Ltda. en el año 2019 presenta una rentabilidad financiera de 46,48% mientras que en el año 2020 tiene un porcentaje de 24,13% por lo que se puede ver que las utilidades de la compañía presentan una rentabilidad para los accionistas por ello podemos decir que en el año 2019 fue mucho mejor que en el año 2020 la cual se ha reducido considerablemente.

3.3.7. Análisis Interno y Externo

Tras realizar la encuesta a la parte administrativa de la compañía Adecomor Ltda. y realizar los diferentes análisis financieros pudimos obtener información verídica que nos permita determinar las fortalezas y debilidades de la empresa, mientras que con la entrevista que se realizó al presidente de la empresa pudimos obtener la información sobre las oportunidades y las amenazas que enfrenta la compañía.

3.3.7.1 Análisis FODA

Tabla 51-3: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
➤ Sistema de Facturación Electrónica	➤ Aumento masivo de vehículos automotrices

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Amplio Espacio Físico de las estaciones de servicio ➤ Buena ubicación geográficas de las estaciones de servicio ➤ Talento Humano eficiente ➤ Capacitación adecuada al personal 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fidelidad de los clientes ➤ Realizar convenios con otras entidades ➤ Presencia de proveedores en la provincia.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recepción de documentación incompleta de los clientes para otorgar el crédito. ➤ Falta de promociones y de publicidad ➤ Desconocimiento de la visión y la misión de la empresa por parte de los trabajadores ➤ No se revisa en el central de riesgo para otorgar crédito a un cliente. ➤ Existe morosidad por parte de los clientes que tienen crédito ➤ Inexistencia de un sistema que permita verificar si la documentación esta completa y es verídica. ➤ Otorgan créditos a clientes que no califican. ➤ No realizan un análisis a profundidad para otorgar un crédito. ➤ No existe políticas de crédito y cobranza que permita manejar de la mejor manera los créditos otorgados. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Exceso de competencia ➤ Políticas inestables en el país que ocasionan perdidas ➤ Entrega de información falsa por parte de los clientes que optan por un crédito. ➤ Enfermedades catastróficas que impiden normal funcionamiento de la organización. ➤ Exceso control por parte de los organismos como la ARCH, MINTUR, MAE, MSP. ➤ Alto grado de delincuencia en los sectores donde se encuentran las estaciones de servicio

Realizado por: Aucanshala. G., 2021

3.3.7.2 Matriz MEFE

Tabla 52-3: Calificación matriz MEFE

CALIFICACION				PESO	
4	Oportunidad Muy alta	1	Amenaza Muy Alta	0,0	No es importante
3	Oportunidad Alta	2	Amenaza Alta	1	Muy importante
2	Oportunidad Regular	3	Amenaza Regular		
1	Oportunidad Baja	4	Amenaza Baja		

Realizado por: Aucanshala. G, 2021

Tabla 53-3: Matriz MEFE

Factores externo clave	Peso	Calificación	Resultado ponderado
OPORTUNIDAD			
O1: Aumento masivo de vehículos automotrices	0,14	4	0,56
O2: Fidelidad de los clientes	0,15	4	0,60
O3: Realizar convenios con otras entidades	0,11	3	0,33
O4: Presencia de proveedores en la provincia	0,10	3	0,30
SUBTOTAL	0,50		1,79
AMENAZAS			
A1: Exceso de competencia	0,09	4	0,36
A2: Políticas inestables en el país que ocasionan pérdidas	0,08	2	0,16
A3: Entrega de información falsa por parte de los clientes que optan por un crédito.	0,09	4	0,36
A4: Enfermedades catastróficas que impiden normal funcionamiento de la organización	0,08	2	0,16
A5: Exceso control por parte de los organismos como la ARCH, MINTUR, MAE, MSP.	0,08	2	0,16
A6: Alto grado de delincuencia en los sectores donde se encuentran las estaciones de servicio	0,08	2	0,16
SUBTOTAL	0,50		1,36
TOTAL	1		3,15

Fuente: Tabla 56-3 Matriz FODA

Realizado por: Aucanshala. G., 2021

Los criterios de valoración del total ponderado de la Matriz de Evaluación de Factores externos (MEFE), se muestra a continuación:

Tabla 54-3: Criterio de valoración

CRITERIO	VALOR
Mínimo	1,00
Calificación promedio	2,50
Máximo	4,00
Si el total ponderado es menor a 2,50 entonces estamos hablando que la empresa no está siendo eficiente con las oportunidades y amenazas existentes.	
Si el total ponderado es mayor a 2,50 estamos hablando de una organización que está respondiendo pertinentemente a las oportunidades y amenazas existentes.	

Realizado por: Aucanshala. G., 2021

Interpretación

Tras haber realizado el análisis de los factores externos de la Compañía Adecamor Ltda. se pudo observar que las oportunidades existentes son favorables para la empresa teniendo como ponderación un valor de 0,79 frente a 0,76 de las amenazas. Por lo tanto, el ambiente externo es favorable para la compañía ya que trabaja mucho en estos factores sabiendo que estos factores no son controlables por la compañía, pero está en condiciones de poder prever y actuar a propia conveniencia.

La matriz (MEFE) como resultado presento una ponderación de 2,55; por ello se puede decir que la compañía se encuentra sobre el promedio ponderado que es de 2,50, señalando así que la compañía trabaja en los factores externos eficientemente para así responder de manera rápida ante cualquier circunstancia.

3.3.7.3 Matriz MEFI

Tabla 55-3: Calificación matriz MEFI

CALIFICACION				PESO	
4	Fortaleza Muy Alta	4	Debilidad Muy Alta	0,0	No es importante
3	Fortaleza Alta	3	Debilidad Alta	1	Muy importante
2	Fortaleza Regular	2	Debilidad Regular		
1	Fortaleza Baja	1	Debilidad Baja		

Realizado por: Aucanshala. G., 2021

Tabla 56-3: Matriz MEFI

Fatores Internos Clave	Peso	Calificación	Resultado Ponderado
FORTALEZAS			
F1: Sistema de facturación electrónica	0,11	4	0,44
F2: Amplio espacio físico de las estaciones de servicio	0,10	4	0,40
F3: Buena ubicación geográfica de las estaciones de servicio	0,12	4	0,48
F4: Talento Humano eficiente	0,09	3	0,27
F5: Capacitación adecuada al personal	0,08	3	0,24
SUBTOTAL	0,50		1,83
DEBILIDADES			
D1: Recepción de documentación incompleta de los clientes para otorgar el crédito.	0,06	4	0,24
D2: Falta de promociones y publicidad	0,05	3	0,15
D3: Desconocimiento de la visión y la misión de la empresa	0,04	2	0,08
D4: No se revisa en el central de riesgo para otorgar crédito a un cliente.	0,06	3	0,18
D5: Existe morosidad por parte de los clientes que tienen crédito	0,05	4	0,20
D6: Inexistencia de un sistema que permita verificar si la documentación esta completa y verídica.	0,06	4	0,24
D7: Otorgan créditos a clientes que no califican	0,06	4	0,24

D8: No realizan un análisis a profundidad para otorgar un crédito.	0,06	3	0.18
D9: No existe políticas de crédito y cobranza que permita manejar de la mejor manera los créditos otorgados	0,06	4	0,24
SUBTOTAL	0,50		1,75
TOTAL	1		3,58

Fuente: Tabla 56-4 matriz FODA

Realizado por: Aucanshala. G., 2021

Tabla 57-3: Criterio de valoración

CRITERIO	VALOR
Mínimo	1,00
Calificación promedio	2,50
Máximo	4,00
Si el total ponderado es menor a 2,50 entonces estamos hablando que la empresa no está siendo eficiente con las oportunidades y amenazas existentes.	
Si el total ponderado es mayor a 2,50 estamos hablando de una organización que está respondiendo pertinentemente a las oportunidades y amenazas existentes.	

Realizado por: Aucanshala. G., 2021

Interpretación

Al realizar el análisis de los factores internos de la compañía Adecamor Ltda. se puede observar que las fortalezas existentes son favorables para la entidad que tiene una ponderación de 1,83 frente a 0,66 de las debilidades existentes en la compañía. Por ello el ambiente interno es favorable para la empresa ya que está trabajando en estos factores potenciando las fortalezas y mitigando las debilidades ya que estas son controlables por la empresa.

La matriz (MEFI) presento como resultado una ponderación de 2,49 es decir que el acompaña se encuentra por debajo del promedio ponderado que es de 2,50 indicando de esta manera que la entidad no está trabajando adecuadamente con sus factores internos y está presentando un problema leve.

3.3.7.4 Matriz Interna Externa

En esta matriz se considera los totales ponderados de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) y matriz de evaluación de factores internos (MEFI), ubicando en el eje de las “X” el valor de MEFI y en el eje de las “Y” el valor de MEFE.

Tabla 58-3: Matriz Interna Externa

VARIABLE	VALOR
MEFE	3,15
MEFI	3,58
BURBUJA	3,36

Fuente: Matriz MEFE y MEFI
Realizado por: Aucanshala. G., 2021

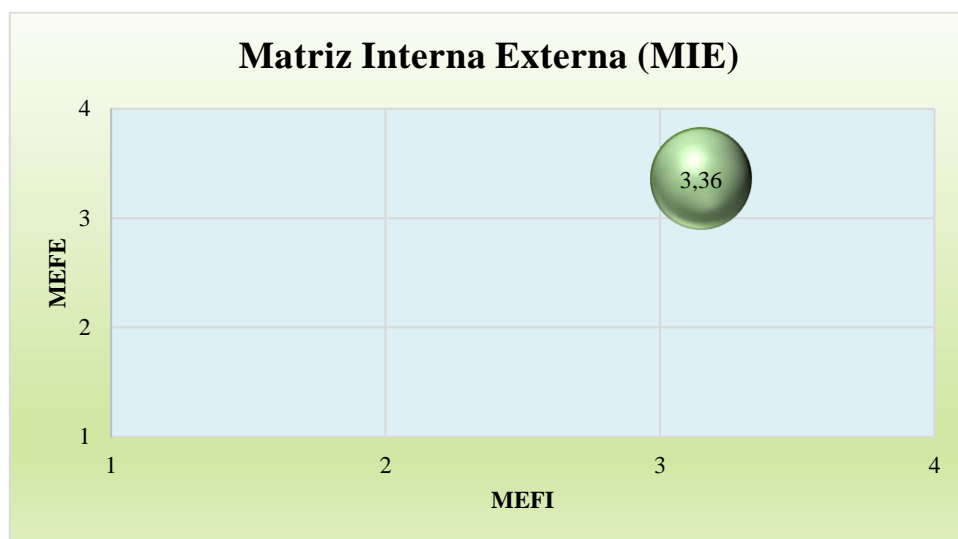


Gráfico 20-3: Matriz Interna Externa

Fuente: Matriz MEFE y MEFI
Realizado por: Aucanshala. G., 2021

Para el análisis de la siguiente matriz se tendrá en cuenta el siguiente cuadro:

Tabla 59-3: Análisis matiz MIE

EJE X	Puntaje	0,00 – 0,99	Posición Interna débil
		1,00 – 1,99	Posición promedio
		2,00 – 2,99	Posición fuerte
		3,00 – 3,99	Posición muy fuerte
EJE Y	Puntaje	0,00 – 0,99	Posición baja
		1,00 – 1,99	Posición medio
		2,00 – 2,99	Posición Alto
		3,00 – 3,99	Posición muy alto

Realizado por: Aucanshala. G., 2021

Interpretación

En la matriz Interna Externa (MIE), la burbuja se ubica en el cuadrante cinco por lo que podemos analizar que la compañía Adecamor Ltda., presenta una posición promedio ya que el valor promedio ponderado es de 3,36, se encuentra en una posición donde la empresa debe conservar y mantener para ello deberá aplicar varias estrategias que no permita bajar la valoración; deberá enfocarse más aun en la penetración en el mercado mediante la variedad de sus servicios y aplicando de manera fuerte la promoción y publicidad.

3.3.8. Determinación de estrategias

Mediante la información que se obtuvo a través del análisis interno y externo de la compañía Adecamor Ltda. se procede a elaborar estrategias claras y precisas que conjuntamente con el cuadro de mando integral permita llevar un control y seguimiento eficiente que ayude a verificar si las metas se están cumpliendo como se plantearon.

3.3.8.1 Estrategias DAFO

Tabla 60-3: Estrategias DAFO

DAFO		FORTALEZAS	DEBILIDADES
			<p>F1: Sistema de facturación electrónica</p> <p>F2: Amplio espacio físico de las estaciones de servicio</p> <p>F3: Buena ubicación geográfica de las estaciones de servicio</p> <p>F4: Talento Humano eficiente</p> <p>F5: Capacitación adecuada al personal</p>
OPORTUNIDADES	<p>O1: Aumento masivo de vehículos automotrices</p> <p>O2: Fidelidad de los clientes</p> <p>O3: Realizar convenios con otras entidades</p> <p>O4: Presencia de proveedores en la provincia</p>	<p>F1, F4, F5, O3, O4:</p> <p>Destinar un porcentaje del presupuesto de la compañía para poder capacitar al personal con más frecuencia en aspectos técnicos, tecnológicos y de atención al cliente</p>	<p>D3, O2:</p> <p>Seguir mejorando en la atención al cliente porque no hay mejor publicidad que un cliente satisfecho.</p>
			<p>D2, O1:</p> <p>Promover estrategias de publicidad y sobre todo promociones que permitan atraer más clientes</p>

AMENAZAS	<p>A1: Exceso de competencia</p> <p>A2: Políticas inestables en el país que ocasionan pérdidas</p> <p>A3: Entrega de información falsa por parte de los clientes que optan por un crédito.</p> <p>A4: Enfermedades catastróficas que impiden normal funcionamiento de la organización</p> <p>A5: Exceso control por parte de los organismos como la ARCH, MINTUR, MAE, MSP.</p> <p>A6: Alto grado de delincuencia en los sectores donde se encuentran las estaciones de servicio.</p>	<p>A1, A2, A4, F2, F3:</p> <p>Mejorar las adecuaciones de las estaciones de servicio que permita ser más atractivo para los clientes, además implantando un sistema de seguridad la cual proteja a los empleados más vulnerables.</p>	<p>D1, D4, D5, D6, D7, D8, D9, A2, A4:</p> <p>Implementar políticas y sistemas de crédito y cobranza en la cual permita registrar los porcentajes de interés para los clientes que no son puntuales con sus pagos.</p>
		<p>A3, A5, F1, F4, F5:</p> <p>Mejorar la parte tecnológica que permita ser más eficientes al momento de utilizar algún sistema o realizar facturaciones.</p>	<p>D3, A1, A3, A5:</p> <p>Hacer una mejora en las instalaciones de las gasolineras para así llamar atención a clientes tanto a los nuevos como a los antiguos.</p>

Realizado por: Aucanshala. G., 2021

3.3.8.2 Plan Operativo anual

Tabla 61-3: Plan Operativo anual

Objetivo	Estrategia	Actividad	Costo	Periodo	Responsable	Meta
Verificar que la documentación este completa	Revisar minuciosamente todos y cada uno de los documentos	a) Aplicar los requisitos de crédito propuesto b) ver que los documentos estén legibles	\$ 0,00	Enero 2022 – diciembre 2022	Departamento Financiero	Todos los clientes que apliquen crédito tengan la documentación completa
Verificar que la documentación sea verídica	Capacitar al personal	a) capacitar en análisis documentarios y verificar si los documentos son reales o no. b) capacitar en tema de créditos	\$ 100,00	Enero 2022 – diciembre 2022	Departamento Financiero	Recibir los documentos reales
Verificar la calificación en el central de riesgos	Revisar la calificación del cliente	a) Tener acceso al sistema de central de riesgos b) Detallar en un informe la calificación que tiene el cliente	\$ 0,00	Enero 2022 – diciembre 2022	Departamento Financiero	El personal de la empresa entregue el crédito a clientes con buena calificación
Implementar un sistema de crédito y cobranza	Adquirir un sistema (confitico)	a) Registrar todos los documentos de manera digital b) Registrar todos los datos personales	\$ 200,00	Enero 2022 – diciembre 2022	Departamento Financiero	Ingresar todos lo documentos en el sistema y llevar el control de los cobros
Entregar créditos a los clientes que estén con buena calificación crediticia	Verificar que tipo de calificación posee	a) entregar créditos a los clientes con calificación mayor a 800 puntos	\$ 0,00	Enero 2022 – diciembre 2022	Departamento Financiero	Todos los clientes que optan por el crédito tengan 800 puntos o mas
Realizar un análisis completa	Capacitar al personal	a) Capacitar en tema de análisis documentarios	\$ 100,00	Enero 2022 – diciembre 2022	Departamento Financiero	Revisión detallada y exacta de los

de la documentación		b) Análisis de crédito y verificación de documentos				documentos para el crédito
Establecer políticas de crédito	Analizar los procesos crediticios	a) Aplicar las políticas establecidas de crédito	\$ 0,00	Enero 2022 – diciembre 2022	Departamento Financiero	Hacer cumplir las políticas establecidas
Bajar la tasa de morosidad	Establecer políticas de cobranza	a) Aplicar las políticas establecidas de cobranza	\$ 0,00	Enero 2022 – diciembre 2022	Departamento Financiero	Hacer cumplir las políticas establecidas bajando 10% la tasa de morosidad cada año

Realizado por: Aucanshala G., 2021

3.3.8.3 Matriz de riesgo operativo

Tabla 62-3: Frecuencia Impacto

Impacto	Catastrófico	4	4	8	12	16
	Alto	3	3	6	9	12
	Moderado	2	2	4	6	8
	Bajo	1	1	2	3	4
			1	2	3	4
			Bajo	Moderado	Alto	Catastrófico
Probabilidad						

Fuente: (Velastegui, 2017)

Realizado por: Aucanshala. G., 2021

Tabla 63-3: Severidad

Baja	1, 2, 3	Afecta de forma mínima a la empresa
Moderada	4, 6	Afecta de forma parcial a la empresa
Alta	8, 9	Afecta de forma severa a la empresa
Critica	12, 16	Afecta de forma directa a la empresa

Fuente: (Velastegui, 2017)

Realizado por: Aucanshala. G., 2021

Tabla 64-3: Impacto

Catastrófico	4	Concurrente, una vez al mes
Alto	3	Unca vez cada seis meses
Moderado	2	Una vez al año
Bajo	1	Una vez cada 4 años

Fuente: (Velastegui, 2017)

Realizado por: Aucanshala. G., 2021

Tabla 65-3: Matriz de riesgo operativo

Numero	Riesgos Detectados	Factores de riesgo	Eventos de riesgo	Deficiencias	Impacto	Probabilidad	Severidad 1*2	Controles implementados	Riesgo Residual
Riesgo 1	Documentación Incompleta	Personas	Problema interno	Descuido del personal	4	2	8	Inexistente	8
Riesgo 2	Información falsa	Personas	Problema externo	Falta de rigurosidad por parte del personal para revisar si los documentos son reales	3	2	6	Inexistente	6
Riesgo 3	No se revisa en el central de riesgos	Personas	Problema Interno	Falta de control interno	3	2	6	Inexistente	6
Riesgo 4	No existe un sistema para ingresar datos personales y la documentación	Personas	Problema interno	Ineficiencia en el manejo del sistema de crédito	3	2	6	Inexistente	6
Riesgo 5	Existen socios que no califican y aun así se les otorga el crédito	Personas	Problema interno	No existe supervisión	3	2	6	Inexistente	6

Riesgo 6	No se realiza un análisis a profundidad para poder otorgar el crédito	Personas	Problema interno	Falta de análisis crediticio	4	2	8	Inexistente	8
Riesgo 7	Falta de políticas de crédito	Personas	Problema interno	Falta de planteamiento o de políticas crediticios	4	3	12	Inexistente	12
Riesgo 8	Existe Morosidad por parte de los clientes que tienen crédito	Personas	Problema Interno	Falta de planteamiento o de políticas de cobranza	4	3	12	Inexistente	12

Fuente: (Velastegui, 2017)

Realizado por: Aucanshala. G., 2021

Tabla 66-3: Resultado Frecuencia Impacto

Impacto	Catastrófico	4		R1, R6	R7, R8	
	Alto	3		R2, R3, R4, R5		
	Moderado	2				
	Bajo	1				
			1	2	3	4
			Bajo	Moderado	Alto	Catastrófico
Frecuencia						

Fuente: Tabla 64 - 3

Realizado por: Aucanshala. G., 2021

Interpretación:

Dentro del análisis y proceso crediticio que emite la empresa se encontró que el mayor problema que enfrenta es la falta de políticas de crédito y cobranza siendo esta una de las actividades que más controversia ha causado en la empresa, seguida de documentos incompletos y la falta de análisis al momento de otorgar un crédito ya que tras juntar estos problemas podría presentar pérdidas a la empresa.

3.3.8.4 Estableciendo de procesos y políticas financieras

PROCEDIMIENTOS Y LINEAMIENTOS PARA CADA TIPO DE PRODUCTO CREDITICIO

Tipos de crédito:

Los créditos que otorga la compañía Adecamor Ltda. son:

Crédito de consumo

Son créditos que se otorgan para la adquisición de bienes y servicios

MONTO MINIMO: \$10,00

MONTO MAXIMO: Lo que el cliente consuma en el mes, en los vehículos registrados en el sistema

TASA DE INTERES: 0% del consumo del mes

GARANTIA: No

COLATERAL: No

TIEMPO: Al concluirse el mes de consumo en los siguientes 7 días se deberá pagar en su totalidad

Tabla 67-3: Lineamiento propuesto para el crédito

CREDITO DE CONSUMO	
CONDICIONES	LINEAMIENTOS
MONTO	Lo que el cliente consuma en el mes, en los vehículos registrados en el sistema
TASA	2 % del consumo del mes
PLAZO	Al concluirse el mes de consumo en los siguientes 30 días se deberá pagar en su totalidad
PAGOS	Puede ir abonando por partes o simplemente puede pagar en su totalidad al finalizar el plazo de pago.
GARANTIA	Copia de la matricula del carro donde se está despachando.
COLATERAL	Ninguna
FIRMA PAGARE	Cliente

REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> a) Copia de cedula y papeleta de votación del cliente b) Solicitud del socio para acceder al crédito c) Copia de la matricula del carro d) Documento que habilite solvencia y capacidad de pago e) Copia de pago de un servicio básico
-------------------	---

Fuente: Adecamor Cia. Ltda.

Realizado por: Aucanshala, G. 2021

PROCEDIMIENTO PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

La compañía Adecamor Ltda. el único procedimiento para otorgar el crédito es con la copia de la cedula o el ruc en caso de ser empresas, no tiene ningún respaldo para poder recuperar el crédito.

FLUJO GRAMA DEL PROCESO DE CRÉDITO PROPUESTO

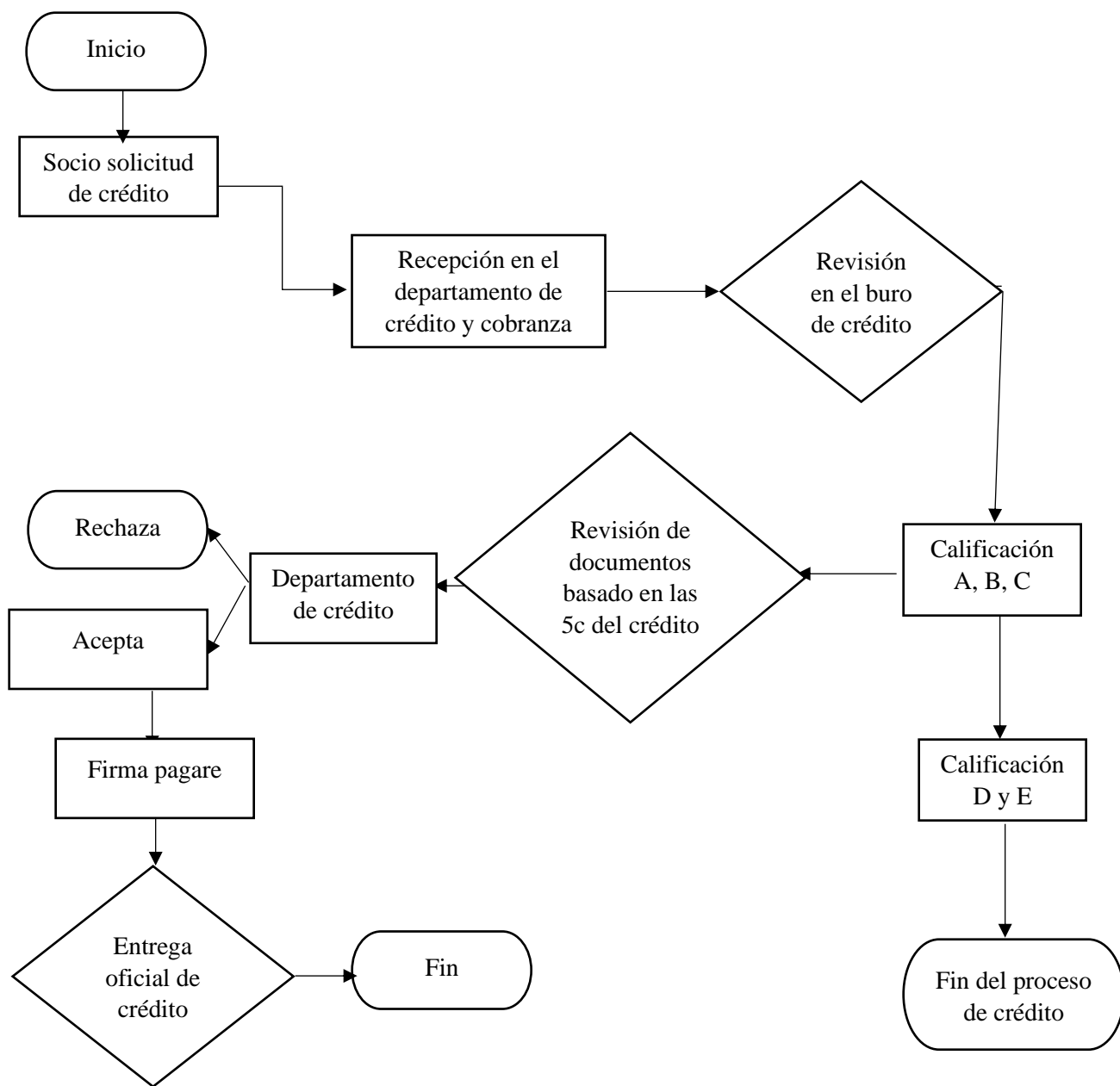


Figura 5-3: Flujo grama del proceso de crédito propuesto

Realizado por: Aucanshala, G. 2021

ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS DE CRÉDITO

- a) Revisar la documentación personal del cliente y si es persona jurídica revisar el RUC.
- b) Recibir todos los documentos necesarios para optar por el crédito, como son: la copia de cedula o ruc, papeleta de votación, una copia de un servicio básico, un certificado comercial, referencias personales.
- c) Revisar en la base de datos que no tenga ninguna deuda atrasada.
- d) Revisar y analizar si los documentos que se está entregando son reales.
- e) Hacer firmar un documento donde se pacta las condiciones de pago (forma de pago, tiempo de pago y recargo)
- f) Si el cliente al pasar los 30 días no ha realizado el pago se aplicará el siguiente recargo:

Tabla 68-3: Porcentajes de interés por morosidad

Plazo vencido	% de recargo
7 días	2,50% del valor de la deuda
15 días	3,5% del valor de la deuda
30 días	6% del valor de la deuda
Mas de 30 días	8% del valor de la deuda y cerrar el crédito hasta que se pague el crédito en su totalidad y no podrá acceder a crédito en la empresa

Realizado por: Aucanshala. G., 2021

- g) Informar y dar a conocer todas políticas que se manejan al momento de otorgar un crédito.
- h) El cliente que este solicitando un crédito deberá abonar una cuota inicial

PROCEDIMIENTO COBRANZA DE CRÉDITO

La compañía Adecamor Ltda. para poder cobrar a los clientes que están en morosidad el único procedimiento que se ha utilizado es cerrar el crédito hasta que el cliente pague en su totalidad.

FLUJO GRAMA DEL PROCESO DE COBRANZAS PROPUESTO

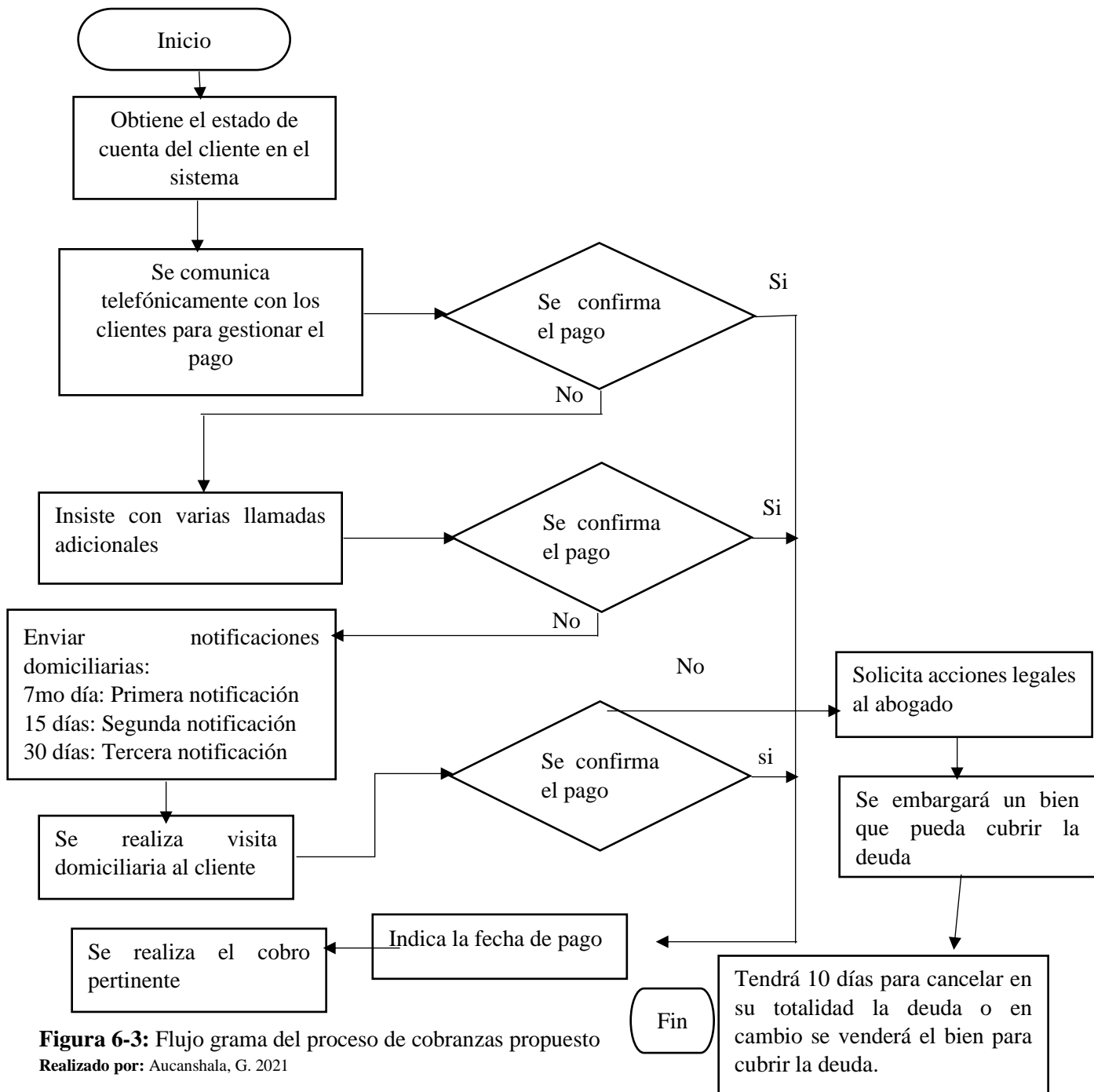


Figura 6-3: Flujo grama del proceso de cobranzas propuesto
Realizado por: Aucanshala, G. 2021

3.3.8.5 Establecimiento de políticas de cobro

- a) Realizar una base de datos identificando a todos los clientes que están en mora, el tiempo y el valor.
- b) Realizar un informe detallando a cada uno de los clientes que se encuentran en mora.
- c) Realizar llamadas a todos los clientes que se encuentran en mora para que puedan acercarse a cancelar la deuda.
- d) Enviar notificaciones domiciliarias
- e) Al no tener ninguna respuesta al cabo de 15 días realizar visitas domiciliarias.
- f) Realizar llamadas nuevamente.
- g) Realizar informes de notificaciones entregados a los clientes en mora todo deberá ser detallado.
- h) Si el cliente no da ninguna respuesta la empresa tendrá que proceder con acciones legales.
- i) Al pasar los 45 días y no se tiene ninguna respuesta se procederá embargar algún bien que pueda cubrir la deuda.
- j) Luego del embargo de bienes con el fin de recuperar el bien, el cliente tiene 10 días para poder cancelar en su totalidad la deuda.
- k) Emitir informes a la alta gerencia indicando todos los por menores sucedidos y el monitoreo, control y recuperación de cartera que se está realizando

3.3.8.6 Proyección cuentas por cobrar

Tabla 69-3: Cuentas por cobrar año 2022

CUENTA	2019	2020	2021	2022
Morosidad cuentas por cobrar	15.341,22	20.932,61	16.746,09	13.396,87

Realizado por: Aucanshala G., 2021

3.3.9. Control y seguimiento

Tabla 70-3: Calificación de controles implementados

Categoría	Valor	Descripción
No existe control	1	No existe procedimientos de control
Control básico	2	Los procesos de control no son tan óptimos no siempre se cumplen
Control medible	3	Los procesos de control están formalizados casi siempre se cumplen
Control optimo	4	Existe un mayor control y permite tener un mejoramiento continuo en todas las políticas existentes

Realizado por: Aucanshala. G., 2021

Tabla 71-3: Severidad

Baja	1, 2, 3	Afecta de forma mínima a la empresa
Moderada	4, 6	Afecta de forma parcial a la empresa
Alta	8, 9	Afecta de forma severa a la empresa
Crítica	12, 16	Afecta de forma directa a la empresa

Fuente: (Velastegui, 2017)

Realizado por: Aucanshala. G., 2021

Tabla 72-3: Matriz de riesgo Operativo controles implementados

Numero	Riesgos Detectados	Factores de riesgo	Eventos de riesgo	Deficiencias	Impacto	Probabilidad	Severidad 1*2	Controles implementados	Riesgo Residual
Riesgo 1	Documentación Incompleta	Personas	Problema interno	Descuido del personal	4	2	8	4	4
Riesgo 2	Información falsa	Personas	Problema externo	Falta de rigurosidad por parte del personal para revisar si los documentos son reales	3	2	6	3	3
Riesgo 3	No se revisa en el central de riesgos	Personas	Problema Interno	Falta de control interno	3	2	6	3	3
Riesgo 4	No existe un sistema donde se verifique si los documentos están completos y que sean verídicos	Personas	Problema interno	Ineficiencia en el manejo del sistema de crédito	3	2	6	3	3
Riesgo 5	Existen socios que no califican y aun así se les otorga el crédito	Personas	Problema interno	No existe supervisión	3	2	6	3	3

Riesgo 6	No se realiza un análisis a profundidad para poder otorgar el crédito	Personas	Problema interno	Falta de análisis crediticio	4	2	8	4	4
Riesgo 7	Falta de políticas de crédito y cobranza	Personas	Problema interno	Falta de planteamiento de políticas crediticios	4	3	12	4	8
Riesgo 8	Existe morosidad por parte de los clientes que tiene crédito	Personas	Problema interno	Falta de planteamiento de políticas de cobranza	4	3	12	4	8
TOTAL									36
									4.5

Realizado por: Aucanshala. G., 2021

Interpretación

Dentro del proceso crediticio que tiene la empresa se determinó que al implementar las políticas de crédito se lograra disminuir el riesgo crediticio a un 4% la cual es un riesgo moderado.

CONCLUSIONES

Una vez obtenida la información teórica, legal y técnica se procedió a realizar los análisis vertical y horizontal se detectó que la compañía Adecamor Ltda. no cuenta con políticas de crédito y cobranza por ello existe un alto porcentaje de morosidad en cuentas por cobrar existentes perjudicando a la liquidez de la empresa, tomando en cuenta que la empresa no cuenta con una tasa de morosidad, el dinero esta estático u ocioso y sin generar interés o beneficios, para ello se estableció estrategias mitigando el riesgo

La Compañía cuenta solamente con una modalidad de crédito la cual es de consumo de combustible, indicando que esto ha sido el problema más fuerte de la empresa dejando a un lado las políticas de cobro, el porcentaje de cobro la empresa, pero en la cual no se han estado cobrando con ningún tipo de interés por el crédito que se otorga a los clientes.

Finalmente se procedió a laborar el modelo de gestión financiera para mejorar las políticas de cobro de la empresa Adecamor Ltda. en el cual rediseño el organigrama estructural, desarrollando el POA, se plantearon estrategia de cobro y con ello la empresa seguirá creciendo y manteniendo sus créditos que maneja buscando mejorar la relación cliente y empresa.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la compañía que aplique las políticas de crédito y cobranza lo más pronto posible para así lograr un eficiente recaudo de los créditos otorgados incidiendo también en la disminución de la morosidad existente en la empresa.

Se debe realizar un análisis financiero cada 3 meses y en especial las cuentas por cobrar para así poder saber que tasa de morosidad tiene la empresa, aplicando también los porcentajes de interés que se plantea.

Implementar el modelo de gestión financiera para la compañía Adecamor Ltda. puesto que contiene todas las herramientas necesarias para otorgar el crédito y así mismo recuperar la cartera mitigando el nivel de morosidad existente.

BIBLIOGRAFÍA

- Anaya, H. O. (2018). *Análisis Financiero aplicado, bajo NIIF*. Colombia: Universidas Externado de Colombia.
- ARCH. (2021). *Resolución de la Agencia de Regulación y control de hidrocarburos*. Obtenido de Resolución de la Agencia de Regulación y control de hidrocarburos: <https://www.controlhidrocarburos.gob.ec/wp-content/uploads/MARCO-LEGAL-2016/Registro-Oficial-111-Res.-ARCH-1.pdf>
- Banco central del Ecuador. (2017). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/m1967/nota_monetaria.pdf
- Benítez, J. S., López, L. G., & Hernández, N. S. (2016). *Fundamentos de Administración*. Mexico: Éxodo.
- Bernal, F. J., & Bernal, M. F. (2017). *Analisis de Estados Financieros*. Mexico: Pearson Educación. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/38083?page=33>
- Burguete, A. C. (2017). *Análisis Financiero*. Mexico: Editorial Digital UNID. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/41183?page=13>
- Calderón, Y., & Castro, G. (2016). Metodología para el otorgamiento y recuperación de crédito. *Scielo*, 5.
- Calero, G. (03 de 02 de 2021). *CERTUS*. Obtenido de CERTUS: <https://www.certus.edu.pe/blog/objetivos-gestion-financiera/>
- Cañas, C. A. (2019). *Indicadores de efectividad y eficacia*. Obtenido de Indicadores de efectividad y eficacia: <https://www.forbes.com.mx/eficiencia-eficacia-efectividad-son-lo-mismo/>
- Carrión, R. D., Curimilma, A., & Tinitana, K. L. (2019). Los Indicadores Financieros y el impacto en la insolvencia de las empresas. *EUMED*, 2.
- Castillo, G. (2021). *Créditos y cobranzas: Enfoque profesional*. Buenos Aires: Tercer en Discordia.
- Castro, J. A., & Castro, A. M. (2015). *Crédito y Cobranza*. Mexico: PATRIA, S.A DE C.V. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39380?page=69>
- Debitoor. (2020). *Debitoor*. Obtenido de <https://debitoor.es/glosario/definicion-proveedor>
- EDUCA. (2018). *Portal de Educación Financiera*. Obtenido de Portal de Educación Financiera: <https://www.cmfeduca.cl/educa/600/w3-article-27152.html>
- Espinar, M. J. (2018). Gestión Empresarial: una paradigma del siglo XXI. *FIPCAEC*, 52.
- Gonzáles, C. S., Guanuche, R. R., Gonzáles, A. S., Chugcho, C. S., & Alban, M. T. (2017). *Análisis de Estados Financieros*. Guayaquil - Ecuador: Grupo Compás.

- LLama, J. (2020). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/riesgo.html>
- López, A. M. (2016). *Gestión y Diseño: Convergencia disciplinar*. Scielo, Bogota.
- Lucid. (2018 de 2018). Obtenido de <https://www.lucidchart.com/pages/es/simbolos-comunes-de-los-diagramas-de-flujo>
- Luna, N. (18 de 01 de 2018). *Entrepreneur*. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/307396>
- Mazón, E. O. (2017). *Determinantes de la morosidad en el sistema bancario ecuatoriano*. Obtenido de https://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/portalestudios/wp-content/uploads/sites/4/downloads/2018/09/determinantes_morosidad_2017.pdf
- Miranda, R. (2018). *Técnicas y Administración de créditos y cobranzas*. Obtenido de https://cdn2.hubspot.net/hubfs/5476768/MaterialesCursos/1000_26junio2018_TECNICAS_Y_ADMINISTRACION_DE_CUENTAS_POR_COBRAR.pdf
- Moreno, A. P. (2017). *Elementos basicos de la Administración Financiera*. Mexico: Cangage Learning editores.
- Narvaez, E. (2019). *DSpace ESPOCH*. Obtenido de DSpace ESPOCH: <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/13675/1/22T0539.pdf>
- Núñez, L. (2016). *Finanzas I: Contabilidad, planeación y administración financiera*. Mexico: Instituto Mexicano de contadores públicos. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/espoch/116385?page=61>
- Ortíz, M. F., & Gonzáles, C. S. (2018). *Gestión Financiera Empresarial*. Machala - Ecuador: UTMACH.
- Padilla, M. C. (2016). *Gestion Financiera*. Bogota: ECOE EDICIONES.
- Pastor, R. A. (2017). *MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA UNA ORGANIZACIÓN. Redalyc, MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA UNA ORGANIZACIÓN.*
- Peñañiel, J. (2020). *DSpace ESPOCH*. Obtenido de DSpace ESPOCH: <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/13678/1/22T0541.pdf>
- Pérez, A. (24 de 03 de 2020). *Modelandum*. Obtenido de Modelandum: <https://modelandum.com/que-es-un-modelo-financiero/>
- Pérez, R. (2016). *Escolme*. Obtenido de Escolme: http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/finaciero_cartera/contenido_u4.pdf
- Quiroa, M. (2016). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/cliente.html>
- Rosario, A. H., & Díaz, J. F. (2017). *Gestión Financiera*. Almeria: EDUAL. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/espoch/44578?page=28>

- Samaniego, K. (2017). *konfio*. Obtenido de konfio: <https://konfio.mx/tips/diccionario-financiero/ques-es-el-capital/>
- Sánchez, A. V., & Mostajo, S. (2016). Medición del riesgo crediticio mediante la aplicación de métodos basados en calificaciones internas . *Scielo*, 7.
- Superintendencia de Compañías. (2017). *Supercias*. Obtenido de Supercias: https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf
- Tamayo, M. L. (2016). *ECOFINANZAS*. Obtenido de ECOFINANZAS: <http://www.escolme.edu.co/docomunica/publicaciones/revistas/ecofinanzas/n4/lafuncionfinancieradelaempresa.pdf>
- Tapia, E. (2020). Morosidad Bancario. <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/morosidad-bancaria-crecimiento-ecuador-emergencia.html>.
- Torres, F. (24 de 07 de 2019). *ebn Banco*. Obtenido de ebn Banco: <https://www.ebnbanco.com/sinycon/blog/tipos-de-rentabilidad/>
- Varela, R. (22 de 08 de 2019). *numdea*. Obtenido de numdea: <https://numdea.com/ventas.html>
- Velastegui, I. (2017). *Veslategui Consultores*. Obtenido de Veslategui Consultores: <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/969764/Gesti%C3%B3n+Riesgo+Operativo.pdf/7142f322-f550-4c12-81c1-081be185ea68?version=1.0>
- Westreicher, G. (15 de 04 de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/cobranza.html>
- Wild, J., Subramanyam, K., & Halsey, R. (2016). *Análisis de Estados Financieros*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.



Firmado electrónicamente por:
**JHONATAN RODRIGO
PARREÑO UQUILLAS**

ANEXOS

ANEXO A: CARTA DE AUSPICIO POR PARTE DE LA COMPAÑÍA ADECAMOR LTDA.

COMPAÑÍA ADECAMOR LTDA.
Av. Monseñor Leónidas Proaño y Alfonso Pérez
Telf. 032940806
adecamoreialtda@yahoo.es
RUC: 1792458935001

Riobamba, 13 de octubre de 2020

Señores

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO


Presente:

De mi consideración:


Reciban un cordial y atento saludo de quienes formamos la COMPAÑÍA ADECAMOR LTDA. con RUC N° 1792458935001, a la vez que me permito **AUTORIZAR** al señor GILSON BENJAMIN AUCANSHALA ALCOSER, portador de la cedula N° 0605091420 para que pueda recopilar la información requerida para desarrollar el tema de la tesis **MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MEJORAR EL MANEJO DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA COMPAÑÍA ADECAMOR LTDA. EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA**, información que deberá ser entregada a la institución con el fin de utilizarlas para mejorar la gestión de cobranza a los clientes de la empresa.

Particular que pongo en su conocimiento para los fines pertinentes.


Atentamente,


Abg. Marcelo Cabezas
Presidente de la Compañía Adecamor Ltda.

ANEXO B: RUC DE LA COMPAÑÍA



REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



...le hace bien al país

NÚMERO RUC: 1752458590001
RAZÓN SOCIAL: ADECAMOR CALTDA

NOMBRE COMERCIAL:
REPRESENTANTE LEGAL: CABEZAS MOREANO FRANKLIN RAMIRO
CONTADOR: DELGADO DAQUILEMA MARIO RUBEN
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI
CALIFICACIÓN ARTESANAL: S/N **NÚMERO:** S/N

FEC. NACIMIENTO: **FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 23/09/2013
FEC. INSCRIPCIÓN: 23/09/2013 **FEC. ACTUALIZACIÓN:** 27/02/2020
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA: **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL
 VENTA AL POR MENOR DE COMBUSTIBLES PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.


DOMICILIO TRIBUTARIO
 Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: IÑAQUITO Barrio: BELLAVISTA Calle: JULIO MORENO Número: E11-84 Intersección: AV. 6 DE DICIEMBRE Edificio: OPTIMUS Piso: 2 Oficina: 201 Referencia ubicación: JUNTO AL SUPERMERCADO MEGAMAXI, EDIFICIO DE CUATRO PISOS COLOR BLANCO Teléfono Trabajo: 023824374 Celular: 0998700150 Email: adecamorcaltda@yahoo.es

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

- ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ADI
- ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- DECLARACIÓN DE IVA
- DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

*Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales, para mayor información consulte en www.sri.gob.ec.
 Derechos naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISF) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% de IVA.*

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	ABIERTOS	CERRADOS
7	6	1
JURISDICCIÓN: ZONA SI PICHINCHA		



Código: RIMRUC2020002885284
 Fecha: 05/10/2020 15:41:18 PM

Pag. 1 de 3

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES



NÚMERO RUC:
RAZÓN SOCIAL:

179248825001
ADECAMOR CALTA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

No. ESTABLECIMIENTO: 001
NOMBRE COMERCIAL: Estado: ABIERTO - MATRIZ FEC. INICIO ACT.: 23/09/2013
ACTIVIDAD ECONÓMICA: FEC. CIERRE: FEC. RENICIO:
VENTA AL POR MENOR DE COMBUSTIBLES PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS
ACTIVIDADES DE ALQUILER DE BIENES INMUEBLES PARA LOCALES COMERCIALES
VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA, LUBRICANTES Y REFRIGERANTES PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: PICHINCHA Canton: QUITO Parroquia: IÑAQUITO Barrio: BELLAVISTA Calle: JULIO MORENO Número: E11-84 Intersección: AV. 8 DE DICIEMBRE
Referencia: JUNTO AL SUPERMERCADO MEGAMAXI, EDIFICIO DE CUATRO PISOS COLOR BLANCO Edifio: OPTIMUS Piso: 2 Oficina: 201 Teléfono Trabajo: 023824374 Celular: 0998700150 Email: adecamorcaltta@yahoo.es Email principal: adecamorcaltta@yahoo.es

No. ESTABLECIMIENTO: 002
NOMBRE COMERCIAL: ESTACION DE SERVICIO CHIMBORAZO Estado: ABIERTO - LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT.: 08/04/2015
ACTIVIDAD ECONÓMICA: FEC. CIERRE: FEC. RENICIO:
VENTA AL POR MENOR DE COMBUSTIBLES PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS
VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA, LUBRICANTES Y REFRIGERANTES PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: CHIMBORAZO Canton: RIOBAMBA Parroquia: CALPI Calle: PRINCIPAL Intersección: SECUNDARIA Referencia: A OCHOCIENTOS METROS DEL RETEN POLICIAL DE CALPI Manzana: A Conjunto: LAS FUMAROLAS Carretero: PANAMERICANA SUR Kilómetro: 6 Teléfono Trabajo: 032622262 Celular: 0998700150 Email: estacionbypass2001@yahoo.es Email principal: adecamorcaltta@yahoo.es

No. ESTABLECIMIENTO: 003
NOMBRE COMERCIAL: ESTACION DE SERVICIO BYPASS Estado: ABIERTO - LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT.: 08/04/2015
ACTIVIDAD ECONÓMICA: FEC. CIERRE: FEC. RENICIO:
VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA, LUBRICANTES Y REFRIGERANTES PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS
VENTA AL POR MENOR DE COMBUSTIBLES PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: CHIMBORAZO Canton: RIOBAMBA Parroquia: LICÁN Calle: AV. MONSEÑOR LEONIDAS PROAÑO Intersección: ALFONSO PEREZ Referencia: A DOS CIENTOS METROS DE LA SUBESTACION INECEL Teléfono Trabajo: 032303648 Celular: 0998700150 Email: estacionbypass2001@yahoo.es Email principal: adecamorcaltta@yahoo.es

No. ESTABLECIMIENTO: 005
NOMBRE COMERCIAL: ESTACIÓN DE SERVICIO FERRARI Estado: ABIERTO - LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT.: 10/03/2016
ACTIVIDAD ECONÓMICA: FEC. CIERRE: FEC. RENICIO:
VENTA AL POR MENOR DE COMBUSTIBLES PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS
VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA, LUBRICANTES Y REFRIGERANTES PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: PICHINCHA Canton: QUITO Parroquia: COTACOLLAO Calle: AV. MANUEL CORDOVA GALARZA Referencia: JUNTO A LA COMPAÑIA DE TUBOS CENTRIFUGADOS CIA LTDA. Email: adecamorcaltta@yahoo.es Celular: 0998700150 Teléfono Domicilio: 022481013 Email principal: adecamorcaltta@yahoo.es



Código RIMRUC2020002885284
Fecha: 05/10/2020 15:41:18 PM

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES



NÚMERO RUC:
RAZÓN SOCIAL:

1702488036001
ADECAMOR CIA LTDA.

Nº. ESTABLECIMIENTO: 006 Estado: ABIERTO - LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT.: 18/05/2018
NOMBRE COMERCIAL: ESTACION DE SERVICIO CENTENARIO FEC. CIERRE: FEC. REINICIO:
ACTIVIDAD ECONÓMICA:
VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA, LUBRICANTES Y REFRIGERANTES PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.
VENTA AL POR MENOR DE COMBUSTIBLES PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: GUAYAS Canton: GUAYAQUIL Parroquia: AYACUCHO Calle: ARGENTINA Numero: 24-02 Interseccion: CHIMBORAZO Y CHILE Referencia: FRENTE A ANGLOECUATORIANA Piso: 0 Email principal: adecamorcialtda@yahoo.es

Nº. ESTABLECIMIENTO: 007 Estado: ABIERTO - LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT.: 27/02/2020
NOMBRE COMERCIAL: ESTACIÓN DE SERVICIO NATABUELA FEC. CIERRE: FEC. REINICIO:
ACTIVIDAD ECONÓMICA:
VENTA AL POR MENOR DE COMBUSTIBLES PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.
VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA, LUBRICANTES Y REFRIGERANTES PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: IMBABURA Canton: ANTONIO ANTE Parroquia: SAN FRANCISCO DE NATABUELA Calle: PANAMERICANA NORTE Referencia: EN EL INTERIOR DE LA GASOLINERA Kilometro: 8 1/2 Email: adecamorcialtda@yahoo.es Celular: 0998700150 Email principal: adecamorcialtda@yahoo.es

Nº. ESTABLECIMIENTO: 004 Estado: CERRADO - LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT.: 28/04/2015
NOMBRE COMERCIAL: ESTACION DE SERVICIO SOL NACIENTE FEC. CIERRE: 21/04/2016 FEC. REINICIO:
ACTIVIDAD ECONÓMICA:
VENTA AL POR MENOR DE COMBUSTIBLES PARA AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS, EN GASOLINERAS.
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: PICHINCHA Canton: QUITO Parroquia: COTOCOLLAO Barrio: CHAGUARQUINGO Calle: JUAN AGUIRRE Numero: 57-277 Interseccion: DE LA BASTIDAS Referencia: A DOS CUADRAS DEL PAI DE CHAGUARQUINGO Telefono Trabajo: 023130464 Telefono Trabajo: 023190296 Celular: 0998700150 Email: solnacenteprimax@gmail.com Email principal: adecamorcialtda@yahoo.es



Código: RIMRUC2020002885284
Fecha: 05/10/2020 15:41:18 PM

ANEXO C: ENTREVISTA AL PRESIDENTE DE LA EMPRESA



ANEXO D: ENCUESTA PARTE ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA



ANEXO E: ENCUESTA CLIENTES





epoch

Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 02 / 03 / 2022

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: GILSON BENJAMIN AUCANSHALA ALCOSER
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: FINANZAS
Título a optar: INGENIERO EN FINANZAS
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.



02 / 03 / 2022

0317-DBRA-UTP-2022