



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

EVALUACIÓN A LA CARTERA DE CRÉDITO DEL ALMACÉN “EL AHORRO”, DEL CANTÓN JOYA DE LOS SACHAS, PROVINCIA DE ORELLANA, PERÍODO 2019.

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para obtener el grado académico de:

INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A

AUTOR:

RUBÉN DARÍO MORA LEMA

Riobamba – Ecuador

2021



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

EVALUACIÓN A LA CARTERA DE CRÉDITO DEL ALMACÉN “EL AHORRO”, DEL CANTÓN JOYA DE LOS SACHAS, PROVINCIA DE ORELLANA, PERÍODO 2019.

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para obtener el grado académico de:

INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A

AUTOR: RUBÉN DARÍO MORA LEMA

DIRECTORA: ING. NATALI DEL ROCÍO TORRES PEÑAFIEL

Riobamba – Ecuador

2021

©2021, Rubén Darío Mora Lema

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

Yo, Rubén Darío Mora Lema, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 27 de Enero de 2021



Rubén Darío Mora Lema
C.C: 172363047-9

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

El tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo Proyecto de Investigación, **EVALUACIÓN A LA CARTERA DE CRÉDITO DEL ALMACÉN “EL AHORRO”, DEL CANTÓN JOYA DE LOS SACHAS, PROVINCIA DE ORELLANA, PERÍODO 2019.**, realizado por el señor: Rubén Darío Mora Lema, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Víctor Manuel Betancourt Soto PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	Firmado digitalmente por VICTOR MANUEL BETANCOURT SOTO Fecha: 2021.02.12 12:49:22 -05'00'	2021- 01- 27
Ing. Natali del Rocío Torres Peñafiel PhD DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	NATALI DEL ROCIO TORRES PEÑAFIEL Firmado digitalmente por NATALI DEL ROCIO TORRES PEÑAFIEL Fecha: 2021.02.18 12:14:42 -05'00'	2021- 01- 27
Econ. Lenin Agustín Chamba Bastidas MIEMBRO DEL TRIBUNAL	LENIN AGUSTIN CHAMBA BASTIDAS Firmado digitalmente por LENIN AGUSTIN CHAMBA BASTIDAS Nombre de reconocimiento (DN): c=EC, o=SECURITY DATA S.A., ou=ENTIDAD DE CERTIFICACION DE INFORMACION, serialNumber=040520205604, cn=LENIN AGUSTIN CHAMBA BASTIDAS	2021- 01- 27

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación se lo dedico a Dios por haberme guiado y dado la sabiduría para culminar esta etapa de mi vida universitaria.

A mis padres Luis y Rosa, quienes han sido un pilar fundamental en mi vida y apoyo incondicional a lo largo de mi carrera.

A mis hermanos Carlos y Jonathan, por su ayuda y comprensión en los momentos más cruciales dentro de todo el proceso de mi formación como profesional.

A mi pareja Gabriela, quien estuvo acompañándome siempre y fue parte primordial para el desarrollo de este trabajo de titulación.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por haberme brindado oportunidades académicas y de crecimiento personal, para culminar este proyecto con gran éxito.

Rubén Darío Mora Lema

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT	xvii
INTRODUCCIÓN	1
Planteamiento del problema	2
Formulación del problema.....	3
Sistematización del problema	3
Delimitación del problema	3
Objetivos	4
Justificación	4

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	6
1.1 Antecedentes	6
1.1.1 Antecedentes investigativos.....	6
1.1.2 Antecedentes históricos.....	7
1.2 Marco Teórico.....	7
1.2.1 Administración	9
1.2.1.1 Proceso Administrativo.....	9
1.2.1.2 Evaluación	10
1.2.1.3 Principios de Evaluar	10
1.2.1.4 Proceso de Evaluación	11
1.2.1.5 Objetivos de la Evaluación	12
1.2.1.6 Control.....	12
1.2.1.7 Control Interno.....	13

1.2.1.8	<i>Cuestionario de Control Interno</i>	13
1.2.1.9	<i>Coso I</i>	14
1.2.1.10	<i>Gestión</i>	14
1.2.1.11	<i>Gestión Administrativa</i>	15
1.2.1.12	<i>Gestión Financiera</i>	15
1.2.1.13	<i>Gestión de Talento Humano</i>	16
1.2.2	<i>Finanzas</i>	16
1.2.2.1	<i>Clasificación de las Finanzas</i>	17
1.2.2.2	<i>Objetivos de las finanzas</i>	17
1.2.2.3	<i>Función Financiera</i>	18
1.2.2.4	<i>Instrumentos Financieros</i>	19
1.2.2.5	<i>Clasificación de los Instrumentos Financieros</i>	19
1.2.2.6	<i>Crédito</i>	19
1.2.2.7	<i>Políticas de Crédito y de Cobranza</i>	20
1.2.2.8	<i>Clases de Crédito</i>	21
1.2.2.9	<i>Tipos de Crédito</i>	21
1.2.2.10	<i>Crédito Comercial</i>	22
1.2.2.11	<i>Ventajas del Crédito Comercial</i>	23
1.2.2.12	<i>Desventajas del Crédito Comercial</i>	23
1.2.2.13	<i>Las 5 “C” del Crédito</i>	24
1.2.2.14	<i>Control de Créditos</i>	25
1.2.2.15	<i>Evaluación de Crédito</i>	25
1.2.2.16	<i>Administración, control y seguimiento de crédito</i>	26
1.2.2.17	<i>Riesgo</i>	27
1.2.2.18	<i>Tipos de Riesgo</i>	27
1.2.2.19	<i>Riesgo Crediticio</i>	29
1.2.2.20	<i>Cartera de Crédito</i>	29
1.2.2.21	<i>Tipos de Cartera de Crédito</i>	29
1.2.2.22	<i>Estructura de la Cartera de Crédito</i>	30
1.2.2.23	<i>Proceso de seguimiento y control de la cartera</i>	31
1.2.2.24	<i>Gestión de la Cartera de Crédito</i>	32

1.2.2.25	<i>Indicadores de Gestión de Cartera de Crédito</i>	34
1.2.2.26	<i>Modelos de evaluación de la cartera de crédito</i>	35
1.3	Marco Conceptual	38
1.3.1	<i>Evaluación</i>	38
1.3.2	<i>Crédito</i>	38
1.3.3	<i>Políticas de Créditos</i>	38
1.3.4	<i>Cartera de crédito</i>	38
1.4	Idea a defender	39

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	40
2.1	Enfoque de investigación	40
2.1.1	<i>Cuantitativo</i>	40
2.1.2	<i>Cualitativo</i>	40
2.2	Tipos de investigación	40
2.2.1	<i>Investigación Documental</i>	40
2.2.2	<i>Investigación de Campo o Directa</i>	40
2.3	Población y Muestra	40
2.3.1	<i>Población</i>	40
2.4	Métodos de investigación	41
2.4.1	<i>Deductivo</i>	41
2.4.2	<i>Inductivo</i>	41
2.5	Técnicas de Investigación	41
2.5.1	<i>Observación</i>	41
2.5.2	<i>Entrevista</i>	41
2.5.3	<i>Encuesta</i>	41
2.6	Análisis e Interpretación de Resultados	42
2.6.1	<i>Entrevista</i>	42
2.6.2	<i>Encuesta</i>	46
2.7	Triangulación de resultados	56

2.8	Verificación de la idea a defender	58
-----	--	----

CAPÍTULO III

3.	MARCO PROPOSITIVO	59
3.1	Evaluación a la cartera de crédito del almacén “El Ahorro”	59
3.1.1	<i>Contenido de la propuesta.....</i>	<i>59</i>
3.2	Generalidades	60
3.2.1	<i>Introducción</i>	<i>60</i>
3.2.2	<i>Objetivos de la propuesta</i>	<i>61</i>
3.3	FASE I: Conocimiento preliminar	62
3.3.1	<i>Valoración de los procesos de créditos.....</i>	<i>62</i>
3.3.2	<i>Valoración de los procesos de cobranza.....</i>	<i>64</i>
3.3.3	<i>Análisis de Ventas en Efectivo y Crédito.....</i>	<i>70</i>
3.3.4	<i>Análisis de Cuentas por Cobrar</i>	<i>71</i>
3.3.4.1	<i>Análisis de saldos de Cuentas por Cobrar.....</i>	<i>72</i>
3.3.4.2	<i>Valores pendientes de cobro de acuerdo a los plazos de pagos concedidos.....</i>	<i>72</i>
3.3.4.3	<i>Cartera de Crédito Vencida</i>	<i>73</i>
3.3.5	<i>Problematización del ciclo crediticio.....</i>	<i>74</i>
3.3.6	<i>Análisis Situacional Interno y Externo</i>	<i>75</i>
3.3.6.1	<i>Análisis Interno</i>	<i>75</i>
3.3.6.2	<i>Análisis Externo.....</i>	<i>75</i>
3.3.6.3	<i>Análisis interno del departamento de crédito y cobranza.....</i>	<i>76</i>
3.3.6.4	<i>Matriz de Evaluación Interna y Externa.....</i>	<i>79</i>
3.3.6.5	<i>Perfil Estratégico.....</i>	<i>81</i>
3.4	FASE II: Ejecución	83
3.4.1	<i>Evaluación de los procesos de otorgamiento de créditos mediante la aplicación del cuestionario de control interno</i>	<i>83</i>
3.4.2	<i>Verificación de cumplimiento de las políticas de créditos</i>	<i>94</i>
3.4.3	<i>Verificación de cumplimiento de los procesos documentales</i>	<i>95</i>
3.4.4	<i>Verificación de cumplimiento de las políticas de cobranza</i>	<i>96</i>

3.4.5	<i>Indicadores de gestión</i>	97
3.5	FASE III: Informe	100
3.5.1	<i>Información general del Almacén “El Ahorro”</i>	<i>100</i>
3.5.2	<i>Objetivo</i>	<i>101</i>
3.5.3	<i>Alcance</i>	<i>101</i>
3.5.4	<i>Informe de resultados</i>	<i>101</i>
	CONCLUSIONES	109
	RECOMENDACIONES	110
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Capacitaciones al personal sobre procesos de otorgamiento de créditos	46
Tabla 2-2:	Indicadores de desempeño	47
Tabla 3-2:	Manuales y políticas	48
Tabla 4-2:	Personal responsable de la otorgación de créditos	49
Tabla 5-2:	Lineamientos sobre procesos contractuales	50
Tabla 6-2:	Historial crediticio de los clientes	51
Tabla 7-2:	Pagos a la fecha.....	52
Tabla 8-2:	Recuperación de la cartera de crédito.....	53
Tabla 9-2:	Índice de morosidad	54
Tabla 10-2:	Evaluación a la cartera de crédito	55
Tabla 11-2:	Análisis general entrevista	56
Tabla 1-3:	Proceso de otorgamiento de crédito	62
Tabla 2-3:	Recuperación de cartera de crédito	64
Tabla 3-3:	Análisis de ventas.....	70
Tabla 4-3:	Cuentas por Cobrar.....	70
Tabla 5-3:	Cuentas por Cobrar 2018.....	71
Tabla 6-3:	Cuentas por Cobrar 2019.....	72
Tabla 7-3:	Porcentaje de Recuperación.....	72
Tabla 8-3:	Valores pendientes de cobro	72
Tabla 9-3:	Cartera Vencida.....	73
Tabla 10-3:	Porcentaje de Morosidad	73
Tabla 11-3:	Factores de Riesgo Interno	76
Tabla 12-3:	Check List Análisis Interno	77
Tabla 13-3:	Matriz FODA.....	78
Tabla 14-3:	Matriz de evaluación de factores internos	79
Tabla 15-3:	Matriz de evaluación de factores externos.....	80
Tabla 16-3:	Perfil Estratégico Interno	81
Tabla 17-3:	Perfil Estratégico Externo.....	82

Tabla 18-3:	Ambiente de Control Interno	84
Tabla 19-3:	Evaluación de Riesgo	86
Tabla 20-3:	Actividades de Control	88
Tabla 21-3:	Información y Comunicación.....	90
Tabla 22-3:	Seguimiento	92
Tabla 23-3:	Resultados Confianza y Riesgo.....	93
Tabla 24-3:	Información General.....	100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Hilo Conductor	8
Figura 2-1: Estructura COSO I.....	14
Figura 3-1: Clasificación de la Cartera de Crédito	31

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1:	Hilo Conductor.....	8
Gráfico 2-1:	Estructura COSO I.....	14
Gráfico 3-1:	Clasificación de la Cartera de Crédito.....	31
Gráfico 1-2:	Capacitaciones al personal sobre procesos de otorgamiento de créditos.....	46
Gráfico 2-2:	Indicadores de desempeño.....	47
Gráfico 3-2:	Manuales y políticas.....	48
Gráfico 4-2:	Personal responsable de la otorgación de créditos.....	49
Gráfico 5-2:	Lineamientos sobre procesos contractuales.....	50
Gráfico 6-2:	Historial creditico de los clientes.....	51
Gráfico 7-2:	Pagos a la fecha.....	52
Gráfico 8-2:	Recuperación de la cartera de crédito.....	53
Gráfico 9-2:	Índice de morosidad.....	54
Gráfico 10-2:	Evaluación a la cartera de crédito.....	55
Gráfico 1-3:	Flujograma del proceso de crédito.....	63
Gráfico 2-3:	Flujograma recuperación cartera de crédito.....	69
Gráfico 3-3:	Análisis de Ventas.....	70
Gráfico 4-3:	Cartera vencida.....	73
Gráfico 5-3:	Esquema de problematización.....	74
Gráfico 6-3:	Ambiente de Control.....	84
Gráfico 7-3:	Evaluación de Riesgo.....	86
Gráfico 8-3:	Actividades de Control.....	88
Gráfico 9-3:	Información y Comunicación.....	90
Gráfico 10-3:	Seguimiento.....	92
Gráfico 11-3:	Porcentaje General Confianza- Riesgo.....	93
Gráfico 12-3:	Morosidad.....	101

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: Entrevista dirigida al gerente y a la administradora del almacén “El Ahorro”

ANEXO B: Encuesta dirigida al área administrativa y de negocios del almacén “El Ahorro”

ANEXO C: Registro Único del Contribuyente del almacén “El Ahorro”

RESUMEN

El presente trabajo de titulación estuvo centrado en evaluar la cartera de crédito del almacén “El Ahorro”, del cantón Joya de los Sachas, provincia de Orellana, período 2019, con la finalidad de determinar el estado de otorgamiento y recuperación de crédito. Para el desarrollo de la investigación se utilizaron como técnica de investigación la entrevista y encuesta que fueron dirigidas al personal del área administrativa, de negocios y operativa de la organización, con el propósito de recabar información pertinente, competente y suficiente sobre el desempeño organizacional. Posteriormente se recopiló información contable y financiera como el balance general y el análisis de las cuentas por cobrar y ventas utilizando el método de análisis financiero horizontal, el mismo que permitió detectar factores de riesgo administrativo que afectan las actividades inherentes al proceso de concesión y recuperación crediticia. Los hallazgos encontrados fueron: inexistencia de políticas para agilizar procesos crediticios, inexistencia de límites crediticios, carencia de planes de contingencia y mitigación de riesgo, plazos de vencimiento de crédito que no son debidamente verificados, carencia de reportes crediticios. Se concluye que existe un deficiente proceso de control interno en base a la aplicación de indicadores de gestión que establece la existencia de variables que dificultan el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales. Se recomienda al almacén “El Ahorro” la aplicación de las sugerencias emitidas en el informe final para la mejora de la gestión administrativa y operativa que impulse el desarrollo y crecimiento del almacén.

Palabras Claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <FINANZAS> <INDICADORES DE GESTIÓN> <POLÍTICAS CREDITICIAS> <ANÁLISIS HORIZONTAL> <CONTROL INTERNO> <JOYA DE LOS SACHAS (CANTÓN)>.



Firmado electrónicamente por:
**HOLGER GERMAN
RAMOS UVIDIA**

0635-DBRAI-UPT-2021

2021-02-11

ABSTRACT

The present study was focused on evaluating the credit portfolio of a store called “El Ahorro”, located in Joya de los Sachas, Orellana province, term 2019, in order to determine the status of credit granting and recovery processes. For the development of the research, interviews and surveys were used as a research technique, applied to the administrative, business and operational staff of the company, with the purpose of gathering relevant, competent and sufficient information on organizational performance. Subsequently, accounting and financial information such as the balance sheet and the analysis of accounts receivable and sales were collected using the horizontal financial analysis method, which allowed to detect administrative risk factors that affect the activities related to credit granting and recovery processes. The findings go as follow: lack of policies to streamline credit processes, non-existence of credit limits, lack of contingency plans and risk mitigation, expiring credit periods that are not properly verified, lack of credit reports. It is concluded that there exists a deficient internal control process based on the application of management indicators that establish the existence of variables that make it difficult to meet organizational goals and objectives. The "El Ahorro" store is recommended to apply the suggestions issued in the final report for the improvement of administrative and operational management in order to promote the development and growth of the company.

Keywords:<ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <FINANCE>
<MANAGEMENT INDICATORS>, <CREDIT POLICIES>, <HORIZONTAL ANALYSIS>,
<INTERNAL CONTROL>, <JOYA DE LOS SACHAS (CANTON)>.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se basó en la realización de la evaluación a la cartera de crédito del almacén “El Ahorro”, del cantón Joya de los Sachas, provincia de Orellana, período 2019, el cual fue elaborado con la finalidad de mejorar y optimizar los procedimientos crediticios que efectúa la organización.

Para la correspondiente ejecución de la presente investigación fue necesario la utilización de información bibliográfica – documental que permita la obtención de criterios con perspectivas acordes a los requerimientos del almacén basándose en los principios de eficiencia y eficacia.

Capítulo I: Se realiza la correspondiente elaboración del marco teórico mediante el uso de guías bibliográficas que permitan fundamentar y dar respuesta a la problemática presentada.

Capítulo II: En este apartado se desarrolla el marco metodológico, cuya aplicación se enfoca a la recolección de información pertinente y útil dentro de la determinación y mitigación de los factores de riesgo existentes en el almacén.

Capítulo III: En el tercer y último capítulo se efectúa la elaboración del informe basado en los resultados obtenidos a lo largo de la investigación efectuada en el almacén “El Ahorro”, el objetivo del capítulo en mención es el de establecer estrategias que permitan dar respuesta a la problemática que enfrenta la organización bajo métodos y principios direccionadas a la mejora continua del funcionamiento administrativo y operativo del almacén.

Finalmente se realiza las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado una vez desarrollada la presente investigación.

Planteamiento del problema

Uno de los principales problemas que enfrentan las empresas a nivel mundial es la morosidad, como resultado de ineficientes sistemas de recuperación de cartera de crédito, provocada por políticas y lineamientos crediticios obsoletos que incluso en muchas de las empresas ni siquiera se encuentran establecidos, acarreado un problema significativo dentro del logro de los objetivos organizacionales.

En el Ecuador, las empresas manejan las ventas a créditos, ya que el mismo es un sistema que permite a la mayoría de los clientes adquirir un producto que presente la simplicidad de ser cancelado en varias cuotas a lo largo del plazo acordado entre el deudor y el acreedor, siendo esta una opción accesible y que representa una ventaja para que el cliente pueda también hacer frente a otras obligaciones económicas al corto y mediano plazo.

En la actualidad el almacén “El Ahorro” ubicado en la provincia de Orellana enfrenta un déficit en sus ingresos, debido a la situación económica que sufre el país, y a esto se le suma los atrasos en los pagos respecto a las obligaciones contraídas por los clientes, lo que conlleva a presentar problemas administrativos y financieros.

Al ser una empresa comercial, ésta se encuentra estrechamente ligada a brindar a sus clientes diversas facilidades u opciones de pagos, resaltando entre ellas el otorgamiento de créditos para la venta de sus productos, siendo esta la herramienta principal dentro del desarrollo de sus actividades comerciales.

Luego de haber realizado un breve diagnóstico al Almacén “El Ahorro”, se evidencia una serie de problemáticas que vienen afectando el desarrollo de las actividades diarias, a saber:

- Desactualización de los procesos de otorgación y recuperación de créditos, lo que genera un alto índice de morosidad e ingentes pérdidas económicas por la irrecuperabilidad de muchos de esos créditos.
- Es evidente, asimismo, la falta de capacitación periódica al personal de la organización, lo que provoca un ineficiente proceso de otorgamiento de créditos.
- De otro lado, no existe un correcto proceso de comunicación y notificación de pago con los clientes, lo cual ocasiona el retraso en la recuperación de cartera de los créditos concedidos.

- Finalmente, existe una deficiente recuperación de cartera vencida del Almacén “El Ahorro”, provocando un desequilibrio económico que afecta a la liquidez de la empresa frente a obligaciones a corto y mediano plazo.

Los problemas citados anteriormente, se enfocan en fallas recurrentes dentro del departamento de crédito y cobranza de la empresa, lo cual infiere en la correspondiente necesidad de realizar una evaluación a la cartera de créditos del almacén “El Ahorro”, mediante métodos y técnicas tendientes a la eficiencia y eficacia del proceso de otorgamientos de créditos y recuperación de cartera, que vayan en concordancia a la consecución de los objetivos institucionales.

Formulación del problema

¿De qué manera la Evaluación a la Cartera de Crédito del Almacén “El Ahorro”, del Cantón Joya de los Sachas, provincia de Orellana, período 2019; influye en la determinación del estado de otorgamiento y recuperación de crédito?

Sistematización del problema

- ¿Cómo afecta la desactualización de los procesos de otorgación y recuperación de créditos, respecto al control de los índices de morosidad de los clientes del almacén “El Ahorro”?
- ¿Qué efectos genera la falta de capacitación al personal de la organización dentro de los procesos de otorgamientos de créditos?
- ¿De qué manera la comunicación entre el acreedor y el deudor incide en la recuperación de cartera de créditos?
- ¿Qué incidencia posee la gestión de las cuentas por cobrar en la liquidez y rentabilidad de la empresa?

Delimitación del problema

Razón Social: Almacén El Ahorro

Sector Empresarial: Comercialización y venta de electrodomésticos

Registro Único del Contribuyente: 2100170949001

Obligada a llevar Contabilidad:	Si
Número de Empleados:	13
Cantón:	Joya de los Sachas
Provincia:	Orellana
Dirección:	12 de Febrero y Alejandro Labaka
Monto de Ingresos:	\$ 608.584,20
Monto de Egresos:	\$ 555.296,58

Objetivos

Objetivo General

Evaluar la Cartera de Crédito del Almacén “El Ahorro”, del Cantón Joya de los Sachas, provincia de Orellana, período 2019; para determinar el estado de otorgamiento y recuperación de crédito.

Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente a través de bibliografía especializada el manejo, control y evaluación de la cartera en el sector financiero.
- Aplicar herramientas metodológicas que permitan la recolección de información consistente, pertinente, relevante y suficiente a fin de que sus resultados sean objetivos y concretos.
- Evaluar la Cartera de Crédito del Almacén “El Ahorro”, tendiente a la elaboración de un informe con sus principales conclusiones y recomendaciones.

Justificación

Justificación Teórica

El presente trabajo investigativo se justifica su realización desde la parte teórica, dado que se aprovechará todo el referencial teórico existente sobre finanzas y muy particularmente sobre

evaluación de la cartera de crédito, contenida en libros, artículos científicos, investigaciones especializadas y sitios web, especializados y actualizados de connotados autores y tratadistas, creando un marco teórico que nos permitirá sustentar nuestra investigación.

Justificación Metodológica

Desde la parte metodológica, la presente investigación sobre la evaluación a la Cartera de Crédito del Almacén “El Ahorro”, del Cantón Joya de los Sachas, Provincia de Orellana, período 2019, se justifica su desarrollo, ya que se procurará utilizar la mayor cantidad de métodos, técnicas y herramientas de investigación, tendientes a recabar información consistente, pertinente y suficiente, de tal forma que sus resultados estén enmarcados a las necesidades de la empresa.

Justificación Académica

Académicamente, el presente trabajo investigativo se justifica su realización ya que pretende poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación académica, en la Evaluación de la Cartera de Crédito del Almacén “El Ahorro”, del Cantón Joya de los Sachas, Provincia de Orellana, Período 2019; paralelamente proporcionará al investigador la oportunidad de acrecentar nuevos conocimientos; y, me permitirá cumplir con un prerrequisito para mi incorporación como nuevo Profesional de la República.

Justificación Práctica

En la parte práctica, la presente investigación se justifica su realización, ya que se pretende proporcionar la evaluación de la cartera de crédito del Almacén “El Ahorro”, del Cantón Joya de los Sachas, período 2019, a través de diferentes indicadores de gestión y financieros, que permitan determinar la situación actual de la empresa, con el fin de diseñar una serie de estrategias de recuperación de cartera vencida, así como brindar lineamientos para la correcta toma de decisiones.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes

1.1.1 *Antecedentes investigativos*

Para la realización del presente trabajo investigativo, se ha referenciado trabajos de titulación de varias instituciones de educación superior del Ecuador, las mismas que han sido obtenidas en los repositorios digitales correspondiente a cada universidad y que poseen información similar a la requerida dentro del desarrollo del tema Evaluación a la cartera de crédito del almacén EL AHORRO, del cantón Joya de los Sachas, provincia de Orellana, periodo 2019; de esta forma se entiende que para Salcedo, B. (2016). Evaluación a la gestión en la recuperación de cartera vencida de la Empresa Unihogar Cía. Ltda. de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo. (Tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Facultad de Administración de Empresas. Riobamba-Ecuador, menciona que:

La fundamentación teórica y científica y la aplicación de mecanismos y estrategias que se efectúan constantemente en las empresas que otorgan créditos y deben gestionar su cartera, aporta significativamente en los procesos de gestión de cartera tanto dentro del plan propuesto en este trabajo como a futuro en el desarrollo y aplicación de planes que la empresa necesite dentro de su administración.

Por su parte, para Quinteros, M. (2015). Evaluación a la cartera de crédito de la sucursal de la Cooperativa Kullki Wasi de la ciudad de Riobamba, período 2012, para minimizar la morosidad de saldos. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Chimborazo. Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas. Riobamba-Ecuador, señala que:

El reglamento de créditos que mantiene la cooperativa se encuentra desactualizado provocado por la falta de importancia y conocimientos de los funcionarios responsables, que han retrasado su reforma y aplicación lo que ha ocasionado no se provea de la información necesaria a los socios y por ende el aumento de la morosidad.

Finalmente según, Paguay, M. (2019). Evaluación a la gestión de la cartera vencida de almacenes Jácome, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2018. (Tesis de Pregrado). Escuela

Superior Politécnica de Chimborazo. Facultad de Administración de Empresas. Riobamba-Ecuador, señala que:

La entidad no realiza un análisis de la situación actual de la recuperación de cartera por lo que desconoce cuáles son sus debilidades y dificulta el proceso de toma de decisiones para disminuir el riesgo inherente que poseen las mismas.

1.1.2 Antecedentes históricos

Almacén “EL AHORRO” empezó sus operaciones en el año 2014 bajo la administración de sus propietarios el Sr. José Alberto Valdez Tasambay y su esposa la Sra. Sonia Isabel Paguay Asqui. Sus primeros pasos se dieron en el cantón Joya de los Sachas, provincia de Orellana, con la apertura del local ubicado en las calles 12 de Febrero y Alejandro Labaka. Desde sus inicios el almacén se especializó en la comercialización y venta de electrodomésticos de las mejores marcas a nivel nacional y mundial.

Con el pasar de los años sus ventas fueron aumentando en un ritmo constante, por lo que los propietarios decidieron incrementar a sus actividades económicas con la venta de motos de diferentes marcas y modelos, la venta de artículos plásticos, utensilios de cocina; además de camas, colchones, juegos de sala, juegos de comedor, entre otros.

Gracias a su gran evolución y constante adaptación al mercado, el local ha alcanzado prestigio y confianza entre sus clientes, produciendo un alto índice de demanda de sus productos en todas las marcas, y la necesidad de implementar un nuevo establecimiento que cumpla con los requerimientos expresados; es por ello que en la actualidad el Almacén “EL AHORRO” cuenta con dos establecimientos comerciales, cubriendo así todas las necesidades de sus cientos de clientes.

1.2 Marco Teórico

La presente evaluación a la cartera de crédito del almacén “El Ahorro” se sustenta y fundamenta a través de bibliografía que permite precisar el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos, para ello se ha estructurado como herramienta pedagógica la elaboración del correspondiente hilo conductor que servirá como lineamiento del cual partirá el desarrollo del trabajo investigativo que se elaborará.

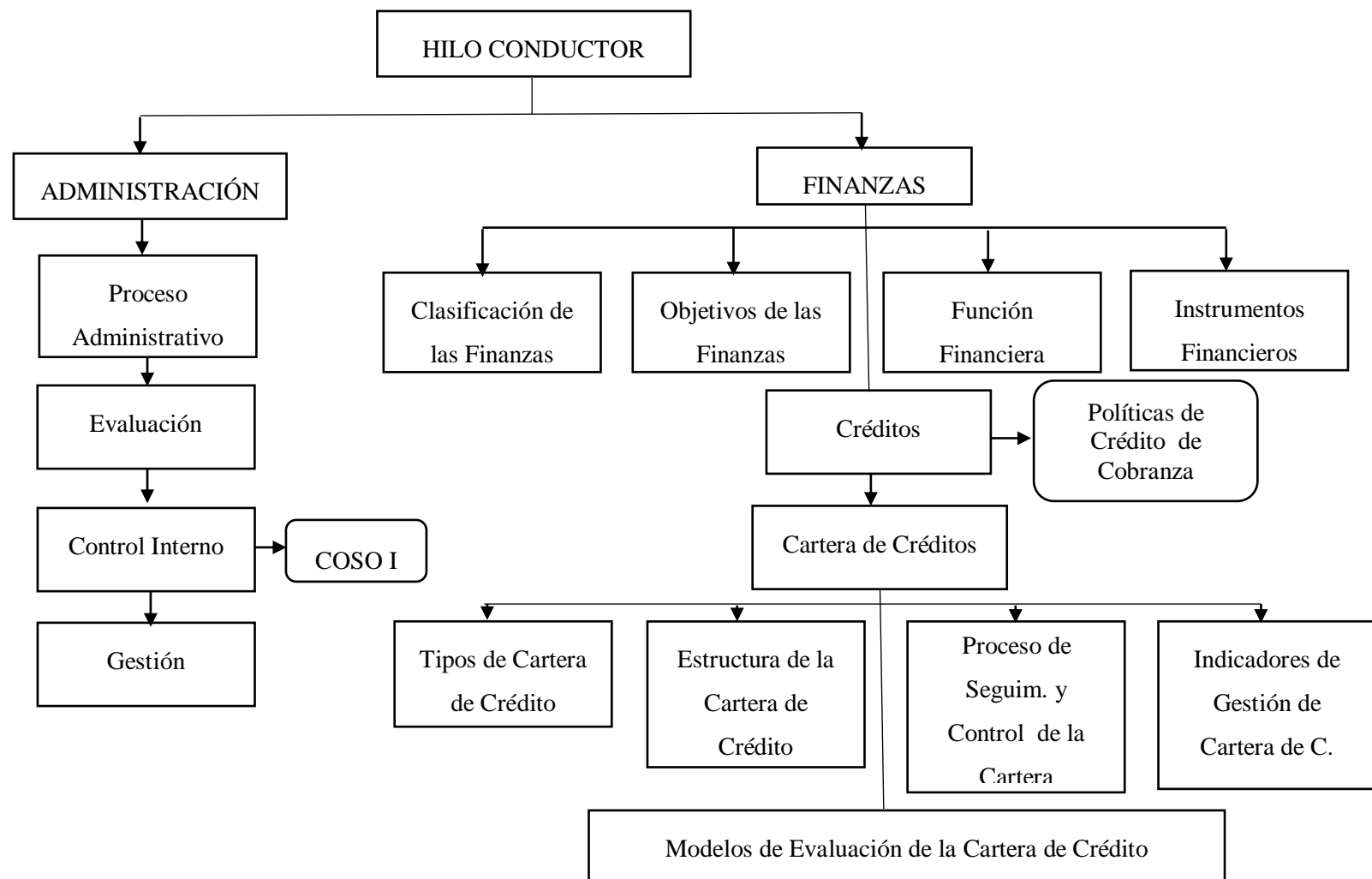


Figura 1-1: Hilo Conductor
 Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020.

1.2.1 Administración

Flores, R. (2014) define a “la administración, como ciencia, se encarga del logro eficaz de los objetivos de la organización a través del uso eficiente de los recursos materiales, humanos y económicos” (p.3).

Por su parte Koontz y Wehrich (1993) manifiesta que “La administración es una ciencia y un arte, y afirman que la práctica de la administración es un arte en función de que su ejercicio requiere un conjunto de cualidades personales determinantes del éxito” (citado en Marco & Loguzzo, 2016, p.140).

La administración dentro de cualquier organización abarca un conjunto de actividades enfocadas al correcto uso y distribución de funciones a través de recursos materiales o humanos que están al servicio de la empresa y que son destinados al logro de objetivos económicos y financieros que se han establecido por la empresa al inicio de su gestión comercial.

1.2.1.1 Proceso Administrativo

La administración consta de procesos que son indispensables dentro de la gestión organizacional, dichas etapas se encargan de estructurar y definir un conjunto de acciones indispensables para alcanzar la eficiencia y eficacia dentro de las labores diarias en una empresa; los procesos de la gestión administrativa son detallados a continuación:

- **Planeación:** proceso de determinar que haremos en el futuro, analizando el entorno y descubriendo las oportunidades que nos ofrece o riesgo a los que nos exponemos y ante esto optar por una estrategia que definirá el logro de la finalidad o misión de la organización. (Huáman & Ríos, 2011, p.19)
- **Organización:** “es el acto o proceso de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos implicados en su administración, así como en establecer sus atribuciones y las relaciones entre ellos”. (Chiavenato, 2014, P.129)
- **Dirección:** es el proceso de conducir a las personas de una organización a través del ejercicio de la autoridad y el liderazgo, empleando como guía los planes que conducen al logro de sus objetivos. La dirección implica tomar decisiones, comunicar y motivar a las personas. (Huáman & Ríos, 2011, p.19)
- **Control:** es el proceso de medir o comprobar el desempeño de los trabajadores frente a los objetivos establecidos, donde si dichos objetivos no se han logrado, es labor del gerente corregir la situación, es decir, el control es el proceso de supervisar, comparar y corregir. (Robbins & Coulter, 2014, p.9)

El proceso administrativo dentro de las actividades diarias realizadas por una empresa comprende un conjunto de lineamientos que deben ser asumidos y puesto en práctica por cada uno de los miembros de la organización, esto permitirá el logro de resultados más eficientes y eficaces, reduciendo a su vez el margen de riesgo que posee la empresa dentro del giro del negocio.

1.2.1.2 Evaluación

Para Mora, A. (2017), señala que:

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

Por otra parte, Oropeza, A. (2016), define a la evaluación como:

El proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que ha sido empleado los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas. (p.18).

Se entiende por evaluación a los procesos respecto a la medición, control y seguimiento sobre las actividades que son efectuadas por un grupo u organización, a fin de determinar el grado de eficiencia y eficacia en la toma de decisiones.

1.2.1.3 Principios de Evaluar

Para Rodríguez, J. (2010), señala que:

Los principios fundamentales de la evaluación son:

- La evaluación es parte integrante de todo el proceso que se origina con la realización de un programa o proyecto de capacitación y debe realizarse sobre todos los aspectos y elementos de ese proceso.
- La evaluación es un proceso continuo (se evalúa antes, durante y después de la acción).
- La evaluación es responsabilidad de todos los implicados en el proceso.
- La evaluación debe evaluarse. (p.12).

Por su parte para Salanova, E. (2016), menciona que:

Los principios de la evaluación son:

- La evaluación es una nueva situación de aprendizaje
- La evaluación como cambio de mentalidad. Retroalimentación.
- Es búsqueda constante de la información
- Tiene el poder de modificar estructurar
- Debe formar parte fundamental de la metodología de trabajo empresarial. (p.21).

Podemos decir que los principios de la evaluación se basan en aspectos relacionados al establecimiento de directrices que permitan mantener un correcto proceso respecto a la evaluación de ciertos parámetros que se hayan determinado como posibles factores de riesgo.

1.2.1.4 Proceso de Evaluación

Fernández, M. (2017) manifiesta que el proceso de evaluación conlleva a:

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

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

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

De su lado, para Riquelme, M. (2019) el proceso de evaluación comprende lo siguiente:

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

Los procesos de evaluación constituyen una guía necesaria para el correcto uso y aplicación de las herramientas de valoración, es por ello que es importante que se pueda mantener un esquema adecuado dentro de la búsqueda de información relevante y competente para la organización.

1.2.1.5 Objetivos de la Evaluación

Ross, S. (2014), menciona que:

El objetivo es establecer la pertinencia y el logro de los objetivos, los cuales se centralizan en la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo, coexistiendo una información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas asimiladas en el proceso de toma de decisiones de los beneficiarios y las personas interesadas. (p.144).

Mientras que Rodríguez, J. (2010), expresa que:

Los objetivos más importantes de la evaluación son:

- Lograr el mejor conocimiento de los programas y proyectos con el fin de tomar decisiones oportunas en cualquier etapa de su proceso, que permitan mejorarlos.
- Ubicar la situación concreta de cada programa y proyecto, para detectar la eficacia y validez de un determinado programa analizando tanto la relación entre el logro de los objetivos con los recursos empleados, así como su identificación con las necesidades de la organización. (p.13).

Los objetivos de evaluación son un conjunto de metas que se esperan alcanzar dentro del marco de estudio e investigación que se desarrolla para dar solución a problemas detectados en una organización y que esperan ser resueltos.

1.2.1.6 Control

Greco, O. (2010) establece que el control es “el proceso por medio del cual las actividades de una organización quedan ajustadas a un plan preconcebido de acción y el plan se ajusta a las actividades de la organización”. (p.144).

Al respecto, Manco, J. (2014) menciona que el control parte de “un proceso en el cual se garantiza que el desempeño medido en diversos aspectos o ámbitos se ajusta a los objetivos de la organización”. (p.15).

El control es un medio que permite medir y precisar los elementos que se encuentran estrechamente ligados al cumplimiento de los objetivos de una organización, proporcionando a través de su ejecución, los lineamientos a seguir para una adecuada toma de decisiones.

1.2.1.7 Control Interno

El COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) (2013) define al control interno:

Como un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para promover seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización como:

- a) Eficacia y eficiencia de las operaciones
- b) Confiabilidad de la información financiera
- c) Cumplimiento de normas y obligaciones
- d) Salvaguardar los activos (p.3).

Por su parte De Prado, E (2018) considera que “el contar con control interno adecuado ayudará a la empresa a evitar problemas futuros y mantener bajo control los riesgos a los que se enfrenta cualquier organización en el día a día”. (p.2).

El control interno es un conjunto de acciones efectuadas por parte del área directiva de una empresa u organización, y que son direccionadas al mejoramiento de las actividades internas y a la mitigación de riesgos que comprometan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

1.2.1.8 Cuestionario de Control Interno

Deloitte. (2015) manifiesta que:

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

En cambio, Gonzáles, R. (2017) indica que:

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

Los cuestionarios de control interno son una herramienta que permiten recolectar información sobre el funcionamiento y desarrollo de las actividades de una empresa; además, por medio de su

aplicación se determina las áreas en las que se deberán implementar medidas para mejorar la gestión interna.

1.2.1.9 *Coso I*

La Asociación Española para la Calidad (2013), menciona sobre el COSO I:

En 1992 la comisión publicó el primer informe “Internal Control” – Integrated Framework” denominado COSO I con el objeto de ayudar a las entidades a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno, facilitando un modelo en base al cual pudieran valorar sus sistemas de control interno y generando una definición común de “control interno”. (párr. 4-5).

El Coso I es una herramienta de control indispensable que permite a través de sus componentes evaluar diversas áreas de una organización, proporcionando información relevante e indispensable para el mejoramiento de los sistemas de control interno.



Figura 2-1: Estructura COSO I

Fuente: <http://auditoriadegestioncoso1.blogspot.com/2015/05/coso-i.html>

Realizado por: Delgado, Sheyla, 2015.

1.2.1.10 *Gestión*

Para Hernández & Pulido (2011):

Es el proceso intelectual creativo que permite a un individuo diseñar y ejecutar las directrices y procesos estratégicos y tácticos de una unidad productiva empresa, negocio o incorporación mediante la comprensión, conceptualización y conocimientos de la esencia de su quehacer y al mismo tiempo coordinar los recursos o capitales económicos, humanos, tecnológicos y de relaciones sociales y comerciales para alcanzar sus propósitos u objetivos.

Por su parte, Pacheco, Catañeda & Caicedo. (2002), menciona que la gestión es:

La capacidad organizada de supervivencia y proyección a largo plazo y el conjunto de instrumentos y métodos que permiten la adaptación de la organización al entorno, es una forma de regulación que se constituye en mecanismo de orientación, control, contribuyendo a la vigencia de la lógica de las relaciones existentes, mediando entre los proyectos globales y los comportamientos individuales, y garantizando una estabilidad dinámica. (p.9).

Toda empresa u organización debe controlar sus recursos basándose en un determinado instrumento de gestión que le permita administrar cada elemento operacional, y a su vez controlar el cumplimiento de las funciones de dichos niveles de trabajo; la gestión, es sin duda la estructura sobre la cual una empresa establece sus propósitos empresariales.

1.2.1.11 Gestión Administrativa

Para Hitt, Black & Porter; (2006, pág.11) sostiene que la gestión administrativa “es un proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”.

Finalmente para Ramírez, A., Ramírez, R. & Calderón, E. (2017) asegura que:

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

La gestión dentro del proceso administrativo comprende un factor efectivo para la consecución de un adecuado registro y control de actividades internas, puesto que permite mantener una idea clara sobre los procedimientos a implementar dentro del planteamiento de sistemas de mejora continua.

1.2.1.12 Gestión Financiera

Para Córdova, M. (2007) la gestión financiera es:

Un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las instituciones y en consecuencia la rentabilidad financiera generada por el mismo, esto nos permite definir el objetivo básico de la gestión financiera desde los elementos; la generación de recursos o ingreso, incluyendo los aportados por los asociados; en segundo lugar la eficiencia y la eficacia o esfuerzos y exigencias en el control

de los recursos financieros, para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo. (p.17).

De la misma manera para Emery, D. (2006) se determina como:

Gestión financiera (o gestión de movimientos e fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias. (p.9).

Entendemos como gestión financiera al proceso que conlleva el manejo y distribución adecuado de los recursos monetarios obtenidos a través de la actividad comercial de un negocio o empresa, su función se centra en constituir dicho recurso como una herramienta para el logro de las metas que se hayan propuesto por el gerente o administrador.

1.2.1.13 Gestión de Talento Humano

Pérez, O. (2016), manifiesta que:

Los departamentos de recursos humanos estaban enfocados a funciones exclusivas, como para contrataciones, nóminas y beneficios; pero ahora, las compañías comienzan a entender el impacto positivo de contar con un equipo de empleados calificados, comprometidos e involucrados con las metas de la organización. (p.7).

Cada uno de los departamentos y recursos de una empresa cumplen una función primordial que se resume en el logro de objetivos organizacionales; sin embargo, cabe resaltar la gestión de talento humano, puesto que permite mantener bajo parámetros de eficiencia y eficacia el logro de dichos objetivos.

1.2.2 Finanzas

Baena, T. (2014) define a las finanzas como:

El arte y la ciencia de administrar el dinero. Casi todos los individuos y organizaciones ganan o recaudan dinero, así mismo, lo gastan o lo invierten. Las finanzas abarcan todo el proceso de las empresas, de todos los mercados existentes, así como de los instrumentos que intervienen en la transferencia de dinero entre personas, organizaciones, empresas y hasta en los gobiernos. (p.21).

Por su parte, para Lawrence, G. (2012) respecto a las finanzas manifiesta que:

En el contexto de una empresa, las finanzas implican el mismo tipo de decisiones: cómo incrementar el dinero de los inversionistas, cómo invertir el dinero para obtener una utilidad, y de qué modo conviene reinvertir las ganancias de la empresa o distribuirlas entre los inversionistas. (p.3).

En la actualidad las finanzas son un pilar fundamental para cualquier organización que se haya constituido con el propósito de obtener utilidades, puesto que dicha ciencia económica permite centrar los esfuerzos de cada miembro de la organización en realizar actividades que ayuden al crecimiento de dichos beneficios, impulsando el desarrollo de la empresa bajo un correcto sistema de administración financiera.

1.2.2.1 Clasificación de las Finanzas

Mendoza, F. (2019) establece la clasificación de las finanzas como:

- **Finanzas Públicas:** Las finanzas públicas constituyen la materia que comprenden todos los aspectos económicos del ente público y que se traduce en la actividad tendiente a la obtención, manejo y aplicación de los recursos con que cuenta el Estado para la realización de sus actividades y que efectúa para la consecución de sus fines.
- **Finanzas Empresariales:** Comprende todos los aspectos económicos de la empresa y que se traduce en la actividad tendiente a la obtención, manejo y aplicación de los recursos con que cuenta la empresa con la finalidad de maximizar cada vez más sus recursos y así generar cada vez más riqueza.
- **Finanzas Personales:** Las finanzas personales comprenden el patrimonio de un individuo, es decir todos sus bienes económicos y como individuo al igual que las empresas y gobierno tiene la necesidad de buscar la manera de obtener, manejar y aplicar esos bienes para lograr cada vez más una estabilidad y maximizar sus recursos. (p.4).

Al igual que otras ciencias económicas las finanzas comprenden una clasificación que va acorde a su función dentro del sector comercial, a pesar de dicha clasificación cada una de ellas constan de similitudes que se resumen en la correcta administración y distribución de recursos económicos.

1.2.2.2 Objetivos de las finanzas

La Universidad Interamericana para el Desarrollo. (2016) refiriéndose a los objetivos de las finanzas, señala los más importantes:

- Establecer el plan financiero de crecimiento de la empresa.
- Captar y asignar los recursos que la empresa requiere para su funcionamiento y continuidad operativa.
- Lograr el óptimo aprovechamiento de tales recursos.
- Tomar decisiones de riesgo en inversiones y financiamientos. (p.3).

Respecto a este mismo tema, Rubio, M. (2013) nos recalca que:

El objetivo de las finanzas debería ser la creación en el tiempo, como generar flujos futuros de caja. La creación de valor depende explícitamente del tiempo en el que se genere los flujos de caja, no cuánto valen los activos. El proceso de medición del valor explica la diferencia de los riesgos. (p.34).

El objetivo de las finanzas se centra en el establecimiento de pautas y lineamientos para el adecuado desarrollo de una empresa, que impulse el crecimiento económico y financiero bajo la dirección del administrador que se encargara de verificar el cumplimiento de dichas directrices.

1.2.2.3 Función Financiera

Según García, J. (2019) define a la función financiera como:

El estudio de los problemas relacionados con la captación y el uso de recursos financieros por parte de la empresa, para lo que debe aportar criterios racionales que den respuesta a tres cuestiones:

- qué activos en concreto deben adquirirse;
- qué volumen de recursos deben ser invertido en la empresa;
- y cómo se debe financiar el volumen de inversión previsto, o cómo conformar la estructura financiera para financiar las necesidades de capital. (p.8).

Dentro del mismo contexto según Mendoza, F. (2018) menciona que:

La condición real y la importancia de la función financiera dependen en gran parte del tamaño de una compañía. En empresas pequeñas la función financiera normalmente la lleva acabo el departamento de contabilidad. A medida que crece la organización, la importancia de la citada función resulta, por lo general, en la creación de un departamento de finanzas especializado; esto es una unidad orgánica autónoma vinculada directamente al presidente de la Compañía o a través de un director de finanzas. (p.5).

La función financiera se refiere al estudio de las actividades que permiten el logro u obtención de recursos de carácter financiero y sobre como deberán ser luego administrados e invertidos nuevamente en la empresa con la finalidad de obtener en un tiempo determinado nuevos ingresos a partir de dicha inversión.

1.2.2.4 Instrumentos Financieros

Torres, L. (2011) menciona que “un instrumento financiero es cualquier contrato que origina un activo financiero en una entidad y un pasivo financiero o un instrumento de patrimonio en otra entidad”. (p.3).

Por su parte Enciclopedia Financiera. (2018) indica que “un instrumento financiero o producto financiero puede ser efectivo, el derecho de propiedad en una entidad, o un derecho contractual de recibir o entregar, efectivo u otro instrumento financiero. (p.1).

Los instrumentos financieros son medios que permiten canalizar recursos económicos que luego pasan a ser reinvertidos con la finalidad de aumentar las utilidades de una empresa u organización.

1.2.2.5 Clasificación de los Instrumentos Financieros

De la misma manera según Enciclopedia Financiera. (2018) clasifica los instrumentos financieros como:

- Préstamos: es aquél en el que una entidad financiera entrega al cliente una cantidad de dinero, obligándose este último a devolver dicha cantidad más los intereses pactados de acuerdo con un calendario fijado de pagos.
- Créditos: es aquél en el que una entidad financiera se obliga a poner en disposición del cliente una determinada cantidad de dinero bajo unas condiciones y durante un plazo. Los intereses se cargan sobre las cantidades realmente dispuestas. (p.1).

Se concluye que los instrumentos financieros se clasifican en función del beneficio que el mismo representa, siendo la principal característica el de otorgar una cierta cantidad de dinero previamente estipulado y que será cancelada de acuerdo a los plazos y términos acordados.

1.2.2.6 Crédito

Montes, J. (2019), indica que el crédito:

Es una operación de financiación donde una persona llamada acreedor (normalmente una entidad financiera), presta una cierta cifra monetaria a otro, llamado deudor, quien a partir

de ese momento, garantiza al acreedor que retornará esta cantidad solicitada en el tiempo previamente estipulado más una cantidad adicional, llamada interés. (p.15).

Según la Superintendencia de Bancos. (2018) en referencia al crédito expresa que: “El uso de un capital ajeno por un tiempo determinado a cambio del pago de una cantidad de dinero que se conoce como interés”. (p.3).

El crédito se refiere a la prestación financiera que es otorgada a una persona natural o jurídica, que tiene como finalidad el de satisfacer necesidades presentes o futuras, así como el de permitirle hacer frente a obligaciones o compromisos de pagos.

1.2.2.7 Políticas de Crédito y de Cobranza

Del Valle, E. (2008) manifiesta que:

Las políticas de crédito y cobranza se aplican a las actividades de su propio departamento en la ejecución de sus funciones, las cuales vienen a establecer un marco de trabajo y una guía para la toma de decisiones, en forma consistente, encaminadas hacia el logro de los fines establecidos por la empresa para la función de crédito. Las políticas según son imprescindibles para el éxito del plan, dado que:

- Permiten la delegación de niveles jerárquicos.
- Generan estímulos y motivación del personal, pues son flexibles en la toma de decisiones.
- Evita consultas innecesarias a los superiores lo que repercute en pérdida de tiempo.
- Permiten la toma de ciertas decisiones por parte de los funcionarios otorgando cierta autonomía.
- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.
- Generan estabilidad.
- Proporcionan una guía u orientación al personal.
- Facilitan la inducción del nuevo personal. (p.13)

Por su parte, para Haro, A. (2008), define a las políticas de crédito:

Como un proceso que percibe las actividades enfocadas a la decisión de conceder crédito a clientes y aquellas encaminadas a la gestión de recuperarlas, que consienta elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión, es transcendental destacar que, una aplicación

errónea de una buena política de crédito, no produce nunca resultados óptimos dentro de una entidad financiera. (p.29).

Sin duda, cada empresa posee un distinto manejo del control de créditos, los cuales deben estar fundamentado bajo estrictas políticas que concluyan en la reducción de la tasa de morosidad por parte de los clientes, para ello, además es importantes que también se pueda añadir pautas necesarias para la correcta actualización de las políticas dentro de un determinado plazo o periodo.

1.2.2.8 Clases de Crédito

Según Calderón, R. (2017), las clases de crédito se clasifican en:

- a) **Crédito Directo:** Es aquel que se otorga entre una institución y el cliente, donde este último recibe recursos. Comprende operaciones que representan las acreencias por el dinero otorgado a los clientes bajos las distintas modalidades de crédito: préstamos, tarjetas de créditos, sobregiros en cuenta corriente; así como las acreencias por operaciones de arrendamientos financiero, venta de bienes recibidos en pago o adjudicados, venta de cartera, etc.

Estas operaciones si constituyen salidas de fondo de caja, las cuales deben de estar registradas en las distintas cuentas del activo y pasivo de la entidad financiera.

- b) **Crédito Indirecto:** Es aquella operación que no constituye una salida de fondos de caja, debido a que no existe desembolso de dinero de parte de la entidad financiera, sino exclusivamente, el compromiso mediante una firma, y por lo tanto no forma parte del activo o pasivo de la entidad, siendo registrada en las diferentes cuentas de contingencia del balance de las instituciones. (p.34).

1.2.2.9 Tipos de Crédito

Según Educa Portal de Educación Financiera. (2018) refiriéndose a los tipos de crédito nos señala los más comunes:

- **Crédito de Consumo:** Monto de dinero que otorga el banco a personas para la adquisición de bienes o pago de servicios, y que normalmente es pactado para ser pagado en el corto o mediano plazo. (1 a 4 años).
- **Créditos Comerciales:** monto de dinero que otorga el banco a empresas de diverso tamaño para satisfacer necesidades de capital de trabajo, adquisición de bienes, pago de servicios orientados a la operación de la misma o para refinanciar pasivos con otras

instituciones y proveedores de corto plazo y que normalmente es pactado para ser pagado en el corto o mediano plazo. Cabe señalar que se trata de una denominación comercial, propia de cada institución que lo otorga.

- **Créditos Hipotecarios:** Crédito que otorga el banco para la adquisición de una propiedad ya construida, un terreno, como también para la construcción de viviendas, oficinas y otros bienes raíces, con la garantía de la hipoteca sobre el bien adquirido o construido; normalmente es pactado en el mediano o largo plazo (8 a 40 años, aunque lo habitual son 20 años). (pág.2)

Los diversos tipos de créditos van acorde a la necesidad y requerimiento del cliente, a su vez cada uno de ellos presentan particularidades que se ven reflejadas dependiendo el monto del crédito y hacia qué actividad va dirigida.

1.2.2.10 Crédito Comercial

Según Eco-Finanzas. (2019) en relación al crédito comercial define como: “La entrega de bienes o servicios a una persona o empresa, cuyo pago se realiza con posterioridad en un plazo previamente convenido. El crédito comercial sirve para facilitar y adecuar la producción a la circulación de mercancías”. (pp.2-3)

Panos, Markou & Corsten, D. (2017) indican que el crédito comercial:

Consiste en la relajación de las condiciones de pago extendidas por un proveedor a su cliente. Al poder comprar ahora y pagar más tarde, de alguna manera, las restricciones de financiación a corto plazo del cliente disminuyen. De hecho, el crédito comercial es habitual en casi todos los sectores y, aunque las condiciones de los créditos pueden variar mucho de uno a otro, varios estudios demuestran que dentro de un mismo sector son relevantemente similares. (p.4).

El crédito comercial constituye una herramienta económica factible para la economía de las medianas y grandes empresas, ya que las relaciones comerciales giran en torno a dicho beneficio que permite que una deuda pueda ser trasladada a plazos acordados entre el acreedor y el deudor.

1.2.2.11 Ventajas del Crédito Comercial

Corvo, H. (2018) refiriéndose a las ventajas del crédito comercial señala:

- Los créditos comerciales están diseñados para satisfacer las necesidades de capital de trabajo a corto plazo. Sirven para financiar necesidades estacionales durante los periodos de mayor actividad comercial.
- Un crédito comercial ayuda a cubrir gastos operativos que se deben pagar a corto plazo. Igualmente, para aprovechar descuentos ofrecidos por proveedores. Todo esto sin tener que pasar cada vez por el proceso de solicitud de préstamo.
- El crédito comercial probablemente sea el único acuerdo de préstamo que toda empresa debería tener permanentemente con su banco. Tener un crédito comercial protege al negocio de emergencias o de un flujo de efectivo estancado. (p.12).

Los beneficios de los créditos comerciales se encuentran estrechamente ligados al crecimiento de la empresa ofertante, ya que representa la oportunidad de ampliar su cartera de clientes y de aumentar su nivel de aceptación en el mercado.

1.2.2.12 Desventajas del Crédito Comercial

Corvo, H. (2018) refiriéndose a las desventajas del crédito comercial señala:

- El riesgo principal del crédito comercial es que el banco se reserva el derecho de reducir el límite de crédito. Esto causara graves problemas si se está contando con cierto monto cuando sea necesario.
- Algunos bancos incluyen una cláusula que les da derecho a cancelar la línea de crédito si consideran que el negocio está en peligro. Los límites de la línea de crédito comercial para prestar suelen ser mucho más pequeños que un préstamo a plazo.
- Con las líneas de crédito comerciales se puede pedir prestado más de lo que el negocio requiere o puede pagar. Sin embargo, solo porque esté aprobado hasta un cierto límite, no significa que deba usar todo. (p.13).

El crédito comercial como principal instrumento de financiamiento a corto plazo también puede representar riesgos financieros para una empresa, es por ello que para no incurrir en dicho problema es importante establecer políticas de recuperación de cartera de créditos.

1.2.2.13 Las 5 “C” del Crédito

Según Fargo, W. (2016) nos indica:

1. Historial de crédito

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

2. Capacidad

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

3. Capital

El dinero que usted invierte en su empresa también influye en las decisiones de crédito de los prestamistas. Si invierte una gran cantidad de su propio dinero en su empresa, esto demuestra que toma con mucha seriedad su compañía y que es probable que trabaje arduamente para proteger su dinero y el de sus prestamistas. Los prestamistas también desearán verificar que usted cuenta con más activos que pasivos y tiene la capacidad de convertir rápidamente sus activos en efectivo de ser necesario.

4. Condiciones

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

5. Colateral

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

Las 5c del crédito representan las bases y condiciones dentro de las cuales deben ser llevadas a cabo las políticas crediticias, enfocadas a la eficiencia y eficacia empresarial, y a la disminución del nivel de morosidad por parte de los deudores.

1.2.2.14 Control de Créditos

De acuerdo a Estupiñan, R., (2015) señala que:

El propósito del control de crédito es certificar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se acuerden tanto como sea posible a los objetivos establecidos. La particularidad del control reside en comprobar si la actividad controlada logra o no los objetivos o los resultados esperados. (p.179).

Por su lado, Thopsom, P., (2012) enuncia que:

Control de créditos es el establecimiento de metas (planeación), la formulación de planes, decidir el esquema estructural (organización) y estipular, capacitar y motivar al personal (dirección), es preciso valorar si los sucesos van como estaba previsto. Hay que contrastar el desempeño real con las metas fijadas con antelación. Si hay desviaciones características, es deber de la administración retomar las riendas del desempeño. (p. 36).

Es fundamental e importante que se pueda mantener un registro y control de los créditos que han sido otorgados por una empresa, puesto que de no disponer del mismo, acarrearía en serios problemas financieros productos de deudas que no han sido cobradas y que no se cuenta con un registro previo de las bases de un convenio de compra-venta.

1.2.2.15 Evaluación de Crédito

Añez, M. (2009) expresa que:

El proceso de evaluación de crédito constituye el análisis de diversos aspectos a considerar para la entrega del mismo, aspectos relevantes del cliente o socio. Es necesario considerar el comportamiento pasado del cliente tanto como cliente de la misma institución como de las demás instituciones. Todo tipo de crédito debe someterse a las consideraciones que implica una evaluación, debido a que si la actividad crediticia tiene implícito la posibilidad de riesgo. El análisis de riesgo no pretende acabar con el 100% de la incertidumbre del futuro, sino que disminuya. Después de haber realizado un análisis concienzudo del crédito es necesario tomar una decisión por lo que se recomienda escoger 4 a 5 variables de las tantas que se dieron para su elaboración. (p.12).

La evaluación de crédito es un análisis realizado de forma minuciosa por parte de la empresa que otorga dicho beneficio, el mismo permite que exista un nivel mínimo de morosidad al momento de recaudar los valores correspondientes a obligaciones o cuentas pendientes por parte de los clientes.

1.2.2.16 Administración, control y seguimiento de crédito

La sociedad Conexionesan. (2016) indica que:

Para otorgar un crédito, una entidad financiera debe tener suficiente información sobre la persona o empresa que lo solicita. La política de créditos incluye los criterios a tomar en cuenta, así como los procedimientos a seguir para que el préstamo pueda ser aprobado. En ese sentido, los bancos actualmente operan bajo el criterio de conocer al cliente.

La calificación del cliente es, por lo tanto, la base para lograr un crédito que cumpla con los niveles de riesgo establecidos. Si no tiene un conocimiento razonable del cliente se puede, como resultado incrementar el nivel de riesgo de la entidad financiera ya que existiría una mayor posibilidad de que el cliente no cumpla con los pagos establecidos.

El análisis o calificación, así como la decisión final sobre el crédito, recaen sobre un área independiente del equipo comercial, que está más enfocado en las ventas o en el cumplimiento de indicadores como el volumen de colocaciones. Los procedimientos deben permitir no solo otorgar un crédito, sino también efectuar un seguimiento adecuado de los pagos efectuados por el cliente, o el refinanciamiento si fuera el caso.

En algunos casos, dependiendo de los productos ofrecidos, se puede hacer una ampliación del crédito otorgado. Estas medidas cumplen con reducir la probabilidad de que el cliente, a la larga, incumpla con sus obligaciones y contribuye a mitigar el riesgo crediticio de la entidad financiera. (p.2).

Es importante contar con lineamientos que permitan establecer condiciones favorables dentro del área crediticia de cualquier organización ligada al comercio, las mismas que deberán ser implementadas bajo una correcta administración, control y seguimiento, que infiera en el adecuado tratamiento de los créditos concedidos.

1.2.2.17 Riesgo

Para Cruz, E. (2010), el riesgo es:

Todo aquello que puede generar un evento no deseado y traer como consecuencia pérdidas y/o daños, generalmente cuando ocurren pérdidas estas conllevan una consecuencia financiera que afecta de alguna manera al ingreso, presupuesto, flujo de caja de un ente, persona o empresa que está sujeto o sumergido dentro de ambientes que pueden inducir eventos catastróficos en grados variables que de alguna manera afectan al individuo o empresa. (p. 2).

Por su parte Daqui, R., (2006, p.18) manifiesta que “el riesgo puede ser definido en relación a los objetivos de la empresa o institución, como la incertidumbre de alcanzar los objetivos sobre un horizonte especificado de tiempo

Los riesgos se encuentran implícitos en cada actividad que se relacione a la toma de decisiones dentro del campo organizacional, lo cual si no se dispone o realiza un exhaustivo análisis de la estructura operativa de la empresa cada cierto periodo de tiempo, conllevaría a la consecución de problemas basados en riesgos a largo plazo, y que a su vez contrarrestaría el logro de los objetivos planteados.

1.2.2.18 Tipos de Riesgo

Según Bravo, M. (2014) los riesgos se clasifican principalmente en:

- a) **Riesgo de mercado.-** Es la contingencia de que una institución del sistema financiero incurra en pérdidas debido a variaciones en el precio de mercado de un activo financiero, como resultado de las posiciones que mantenga dentro y fuera del balance.
- b) **Riesgo de Tasa de Interés.-** Es la posibilidad de que las instituciones del sistema financiero asuman pérdidas como consecuencia de movimientos adversos en las tasas de interés pactadas, cuyo efecto dependerá de la estructura de activos, pasivos y contingentes.

- c) **Riesgo de crédito.-** Es la posibilidad de pérdida por el incumplimiento de la contraparte debido al no pago, el pago parcial o falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas.
- d) **Riesgo de liquidez.-** Es la contingencia de pérdida que se manifiesta por la incapacidad de la institución del sistema financiero para enfrentar una escasez de fondos y cumplir sus obligaciones, y que determine la necesidad de conseguir recursos alternativos, o de realizar en condiciones desfavorables.
- e) **Riesgo operativo.-** Es la probabilidad de que se produzcan pérdidas debido a eventos originados en fallas o insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnologías, y en la presencia de eventos externos imprevistos. Incluye el riesgo legal, pero excluye los riesgos sistémicos y de reputación.
Agrupa una variedad de riesgos relacionados con deficiencias de control interno; sistemas, procesos y procedimientos inadecuados; errores humanos y fraudes; fallas en los sistemas informáticos; ocurrencias de eventos externos o internos adversos, es decir, aquellos que afectan la capacidad de la institución para responder por sus compromisos de manera oportuna o comprometen sus intereses.
- f) **Riesgo legal.-** Es la probabilidad de que una institución financiera incurra en pérdidas directas o indirectas; o que en sus activos estén expuestos a situaciones de mayor vulnerabilidad; de que sus pasivos y contingentes puedan incrementar sobrepasando los niveles esperados, o de que el desarrollo de sus operaciones enfrenten la eventualidad de ser afectado negativamente, debido al error, negligencia, impericia, imprudencia o dolo, que deriven la inobservancia, incorrecta o inoportuna aplicación de disposición legales o normativas, así como de instrucciones de carácter general o particular emanadas de los organismos de control, dentro de sus respectivas competencias; o, en sentencias o resoluciones jurisdiccionales o administrativos adversas o de la deficiente redacción de los textos, formalización o ejecución de actos, contratos o transacciones, inclusive distintos a los de su giro ordinario del negocio, o porque los derechos de las partes contratantes no han sido claramente estipuladas. (p.16).

El riesgo comprende un factor implícito en las operaciones diarias dentro de las actividades comerciales, constituye en muchas de las ocasiones la razón del déficit financiero que conlleva al fracaso empresarial, es por ello que su conocimiento deberá ser de carácter general respecto a la variedad de formas en que se puede presentar dichos riesgos para que se puedan implementar acciones que brinden soluciones efectivas.

1.2.2.19 Riesgo Crediticio

Según Vásconez, G. (2010, p.6) indica que “el riesgo que la contraparte de una transacción no cumpla de acuerdo a los términos y condiciones del contrato, causando por lo tanto una pérdida al beneficio del mismo”.

De acuerdo a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2015) establece que:

El riesgo de crédito es la posibilidad de incurrir en pérdidas, como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones por parte del deudor, en operaciones de intermediación financiera. Este incumplimiento se manifiesta en el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidades en el pago de las obligaciones pactadas. (p.67)

El riesgo dentro del otorgamiento de créditos, se encuentra dentro de las posibilidades que se deben manejar, teniendo en cuenta que su cobro deberá ser en periodos de tiempos previamente establecidos por el acreedor y el deudor, y que se apeguen a la posibilidad del beneficiario de dicho crédito, sin embargo cabe resaltar que su riesgo va en función al tipo de cliente y al plazo de recuperación de la inversión con su posterior utilidad, es por ello que se debe establecer ideas claras y medidas que permitan reducir el índice de riesgo.

1.2.2.20 Cartera de Crédito.

Según Eco-Finanzas. (2019) en relación a cartera de crédito expresa que:

Es el conjunto de documentos que amparan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero y que el tenedor de dicho(s) documento(s) o cartera se reserva el derecho de hacer valer las obligaciones estipulada en su texto. (p.12).

Por su parte, Solo Contabilidad. (2019) señala: “En este apartado se contabilizan los importes correspondientes a créditos otorgados por las instituciones financieras en favor de sus clientes”. (p.7).

La cartera de crédito constituye una herramienta indispensable en una organización, se encarga de clasificar y sustentar las actividades de compra y venta bajo un parámetro de control y seguimiento de las operaciones comerciales efectuadas entre una empresa y sus clientes.

1.2.2.21 Tipos de Cartera de Crédito

De acuerdo al artículo 3 de la Norma para la Gestión del Riesgo de Crédito en las COAC's del Ecuador. (2015), establece los siguientes tipos de cartera de créditos:

- **Cartera por vencer:** Es el saldo total neto de la cartera de crédito que se encuentra al día en el cumplimiento de las obligaciones de una entidad a una fecha de corte.
- **Cartera vencida:** Es atraso de pagos por parte de los socios reportado en la cartera de crédito.
- **Cartera que no devenga intereses:** Es la diferencia entre el saldo del capital pendiente de pago y la cartera vencida.
- **Cartera en Mora:** Cartera en incumplimiento de capital y/o intereses, se hayan iniciado acciones de cobranza o no, que ha dejado de generar ingresos por intereses y con riesgo potenciales en su recuperación.
- **Cartera Demandada o Judicial:** Se realiza después de realizar el procedimiento del cobro de manera extrajudicial, y en el caso de que el deudor se niegue a llegar a una negociación, se realizarán un estudio completo de los medios preparatorios a juicios y se inicia la fase de la demanda ante los tribunales. En menos de 15 días se realizará el cobro, con apoyo del juzgado civil, actuarios, y en caso de ser necesario con ayuda de la fuerza pública, donde se le exigirá al deudor el pago íntegro de la cantidad demandada en ese momento, o en caso de no contar en ese momento con el dinero, la garantía del adeudo de hasta por 3 veces el valor de la suerte principal en bienes.
- **Cartera improductiva:** Resulta de sumar la cartera vencida más la cartera que no devenga intereses. (p.3).

El conocimiento general sobre los diversos tipos de cartera de crédito resulta primordial en base a la función y objetivo de cada una de ellas, puesto que implica en el logro de resultados óptimos dentro de la gestión crediticia aplicada por cualquier empresa.

1.2.2.22 Estructura de la Cartera de Crédito

Largo, M. (2015, p.1), define que “El grupo de cartera de créditos incluye una clasificación principal de acuerdo a la actividad a la cual se destinan los recursos, estas son: para instituciones financieras privadas y públicas: comercial, consumo, vivienda, microempresa, educativo y de inversión pública”; por otra parte López, J. et al., (2015), indica que:

Es el monto total de créditos cuyo capital, cuotas de amortización o intereses no han sido cancelados íntegramente a la entidad, transcurridos los 30 días contados desde la fecha de vencimiento, la cartera pasa de atraso a vencida a partir del día 30 desde su vencimiento de acuerdo a lo expuesto en la siguiente figura:

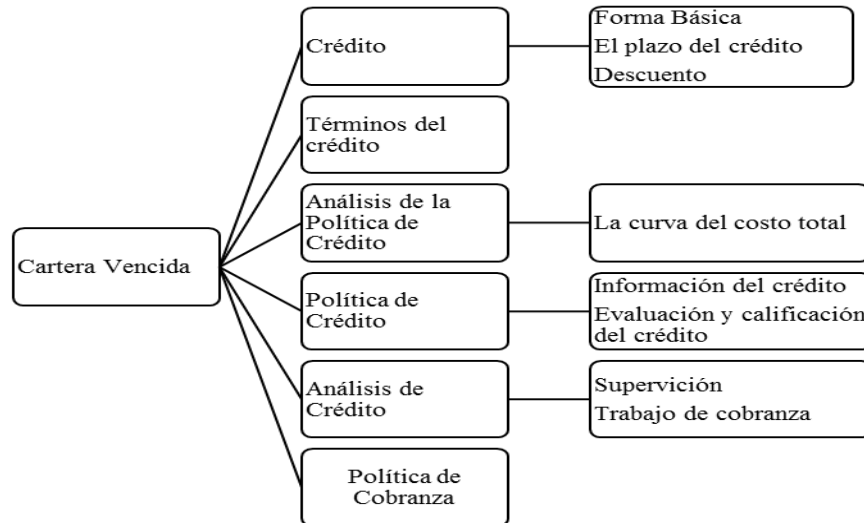


Figura 3-1: Clasificación de la Cartera de Crédito

Fuente: <http://auditoriadegestioncoso1.blogspot.com/2015/05/coso-i.html>

Realizado por: Delgado, Sheyla, 2015.

La cartera de crédito dentro del área financiera de una empresa, se constituye como una herramienta necesaria para la administración de los recursos monetarios que son manejados por dicha entidad y que corresponden a ingresos de créditos concedidos, su correcto manejo incide en el máximo aprovechamiento de la utilidad que se espera obtener producto de las inversiones realizadas.

1.2.2.23 Proceso de seguimiento y control de la cartera

Barrios, M. (2017), señala que el proceso de seguimiento y control de la cartera debe incluir:

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

Cobro administrativo: Cinco (5) días después de fin de mes, el Coordinador de Cartera actualiza el informe de cartera y lo distribuye nuevamente a los Auxiliares de Cartera para que inicien el cobro administrativo a los estudiantes que no pagaron en la fecha indicada. Se

realizan llamadas telefónicas, se acuerdan nuevas fechas de pago y se informa a los deudores a cerca de la generación de intereses por mora. Los Auxiliares de Cartera deben revisar diariamente la “planilla de seguimiento de cartera” (magnético) con los compromisos de pago y realizar las llamadas telefónicas necesarias para conseguir el pago de la deuda dentro del semestre. Si al finalizar el semestre el estudiante no ha cancelado el valor total de la obligación, se procede a bloquear el proceso de matrícula para el siguiente semestre, hasta tanto se ponga a paz y salvo con la deuda

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

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

Para lograr un exitoso direccionamiento de los créditos otorgados por una empresa, se debe aplicar un conjunto de conocimientos sobre procedimientos de control de cartera, los mismos que generaran y proporcionaran una ampliación del campo de conocimiento para la recuperación de cartera vencida.

1.2.2.24 Gestión de la Cartera de Crédito

Para Vallejo, A. et al, (2013), indica que:

Una de las razones para que esa gestión de la cartera de crédito pueda ser cumplida con éxito dentro de una entidad dedicada a la intermediación financiera es que la misma tiene que contar con principios como rentabilidad, objetividad, garantía, función, innovación, competitividad y control. Como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1-1: Principios de la Cartera de Crédito

N°	Principios	Particularidades
1	Rentabilidad.	El acertado manejo de los Recursos Materiales y Humanos relacionados con la implementación y puesta en marcha del sistema de créditos debe orientarse al objetivo de la rentabilidad.
2	Garantía.	Los créditos concedidos deben estar ampliamente respaldados por la constitución de garantías reales más que ideales a favor de la empresa, a fin de salvaguardar el patrimonio de esta.
3	Objetividad.	El análisis de las solicitudes de crédito debe ser evaluados y calificados en forma justa y objetiva, sin considerar prejuicios, simpatías, ni presiones externas; no importa la raza, credo, pensamiento, etc.
4	Función.	Un sistema de crédito bien implementado debe ser compatible con la función específica de la gestión financiera y la estrategia de ventas de la empresa.
5	Innovación.	Todos los sistema de crédito tienen un periodo de vigencia en el mercado, por lo tanto, los procesos son susceptibles de revisión y mejora en forma permanente.
6	Competitividad.	La implementación de políticas, procedimientos y medios de servicio de atención al cliente, mediante el sistema de créditos, debe considerar el objetivo específico de alcanzar una posición de liderazgo en el mercado.
7	Control.	El sistema de créditos es susceptible de ser amenazado por elementos que premeditadamente puedan hacer un uso indebido de sus beneficios, tanto dentro como fuera de la organización.

Fuente: Vallejo, A, 2013

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020.

Mientras que para Reyes, H., (2016), considera que:

Al considerarse al crédito como un proceso dinámico y continuo debe regirse bajo ciertos principios, basados en el objetivo del desarrollo económico financiero y comercial de la empresa. Su efectividad y dinamismo dependerá de cómo estos principios puedan actuar efectivamente en el incremento de la actividad comercial. (p.223).

Dentro de los objetivos especiales para la correcta aplicación y funcionamiento de guías o esquemas enfocados al área de créditos, se encuentra los principios básicos de gestión de la cartera crédito, que inciden consecuentemente en el logro de pautas para el correcto proceso administrativo y financiero que lleve a cabo una empresa u organización.

1.2.2.25 Indicadores de Gestión de Cartera de Crédito

Para López, C. (2018) los indicadores de gestión de cartera de crédito son los siguientes:

- **Eficiencia**
 - Gastos de provisión
 - Costo de gestión
 - Costo de recuperación
- **Calidad**
 - % de contractibilidad
 - % promesas tiempo
 - % clientes refinanciados
 - Reclamos
- **Clima Laboral**
 - Horas coaching
 - Horas de entrenamiento
 - Comisiones
 - Días/Horas trabajos por mes
- **Productividad**
 - Clientes asignados
 - Gestiones por gestor
 - Clientes por gestor
 - Tiempo de respuesta
 - % de tiempo improductivo
- **Efectividad**

Contención
Recuperación
Recaudación (p.24).

Los indicadores de gestión son factores que permiten evaluar el nivel de desempeño o el grado de cumplimiento de ciertos procesos claves dentro del cumplimiento de las metas trazadas por los miembros de una empresa u organización.

1.2.2.26 Modelos de evaluación de la cartera de crédito

El primer modelo planteado por Fama, E. & French, K. (1989) establece las 5Cs para la evaluación del crédito:

- a) **El carácter:** hace referencia a la reputación de la empresa en su sector, su antigüedad y la solidez percibida de sus operaciones.
- b) **El capital:** hace referencia a varios ratios financieros, tales como su grado de apalancamiento (ratio deuda/capital propio) o su capacidad de servicio de la deuda (BAIL/Intereses).
- c) **La capacidad de repago:** está relacionada con la volatilidad de los ingresos, ya que a mayor volatilidad, mayor probabilidad de que aparezcan problemas a la hora de satisfacer los pagos de la deuda.
- d) **El colateral o garantía:** es también muy importante, ya que cuanto mayor sea y de mejor calidad y liquidez, menor riesgo de crédito se asume.
- e) **Ciclo o de las condiciones económicas:** resulta también relevante, ya que hay evidencias empíricas que indica que existen diferencias importantes en las tasas esperadas de fallido a lo largo del ciclo económico, siendo las tasas de impago mayores en situaciones de recesión económica que en situaciones de expansión.

Por su parte, Córdova, M. (2015) hace hincapié en el modelo Scoring el cual sugiere procesos elementales desde el otorgamiento del crédito hasta la cobranza:

- **Pre venta:** Definir población de potenciales clientes de acuerdo a filtros definidos por la institución financiera para realizar campaña de marketing.
- **Venta:** Modelo de score para determinar el riesgo posible en caso de incumplimiento futuro.

- **Seguimiento:** Capacidad de administrar la cartera, con información relativa a determinar las autorizaciones para exceder límites, aumentar cupos, asignar nuevos productos, predecir el riesgo de deserción o fuga de clientes sea su razón de forma voluntaria o tema financiero.
- **Cobranza:** Capacidad de administrar de forma eficiente los recursos de cobranza, estimando la probabilidad de no pago lo cual permita tomar acciones de cobranza por grupo de similares características.

Para finalizar, el modelo planteado por García, M. & Sánchez, C. (2005) sugiere que los procesos para realizar una correcta evaluación de crédito dentro del accionar comercial de una organización deberá comprender de:

- **Aprobación de crédito:** análisis para el otorgamiento de crédito; son comúnmente utilizados en créditos al consumo (tarjeta de crédito, créditos personales, créditos para adquisición de automóviles, etc.) y créditos a pequeñas y medias empresas (PYMES) o personas físicas con actividad empresarial, generalmente son por montos reducidos.
- **Determinación de calificación de crédito:** se utiliza modelos cuantitativos para calificar créditos comerciales; estas calificaciones son empleadas como insumo para establecer límites a la cartera o bien, límites de otorgamiento de crédito En algunas instituciones de crédito, se utilizan estos modelos para comparar sus resultados con la calificación otorgada mediante el análisis tradicional de crédito.
- **Asignación de precio de los créditos (Credit Pricing):** los modelos de riesgo de crédito pueden ser empleados para asignar un precio por riesgo a los créditos a partir de la probabilidad de pérdida y su tamaño al presentarse el incumplimiento; se utilizan generalmente para las comprar y ventas de cartera crediticia.
- **Generación de alertas tempranas:** se utilizan modelos de simulación para estimar el comportamiento de la cartera dado un escenario específico esperado y facilitar la implementación de medidas correctivas.
- **Estrategias de cobranza:** los modelos de riesgo de crédito pueden emplearse para decidir la mejor estrategia de cobranza o de recuperación de cartera conocido esto en inglés como “workout”. (p.9).

En este contexto, tomando como base de estudio los modelos planteados por Córdova, M. y García, M & Sánchez, C, el autor propone nuevos pasos a seguir contemplando la naturaleza de la evaluación a la cartera de crédito del almacén “El Ahorro”, tendientes a la elaboración del marco propositivo de la

presente investigación; la esquematización de la propuesta a llevarse a cabo, es detallada a continuación:

Tabla 2-1: Esquematización de la Propuesta

FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR	VALORACIÓN DE LOS PROCESOS DE CRÉDITOS Y COBRANZA DEL ALMACÉN
	ANÁLISIS DE VENTAS Y CUENTAS POR COBRAR
	ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO Y EXTERNO
FASE II: EJECUCIÓN	EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
	VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO
	VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE LOS PROCESOS DOCUMENTALES
	VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE LAS POLÍTICAS DE COBRANZA
	INDICADORES DE GESTIÓN
FASE III: INFORME	INFORME FINAL

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020.

1.3 Marco Conceptual

1.3.1 Evaluación

Según Tyler, R. (2015) nos menciona que “El proceso de la evaluación es esencialmente el proceso de determinar hasta qué punto los objetivos han sido actualmente alcanzados mediante programas de currículos y enseñanza”. (p.69).

Por otro lado para Rosales, C. (2016) la evaluación “Es una reflexión crítica sobre todos los momentos y factores que intervienen en el proceso didáctico a fin de determinar cuáles pueden ser, están siendo o han sido, los resultados del mismo”. (p. 303).

1.3.2 Crédito

Branchfield, P., (2009, p.20) define que el crédito “es la posibilidad de cobrar el dinero, bienes o servicios sin pagar en el momento de recibirlos los cambios de una promesa de pago realizadas por el prestatario de una suma pecuniaria debidamente cuantificada en un fecha en el futuro”.

1.3.3 Políticas de Créditos

Corvo, T. (2015) indica que:

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

1.3.4 Cartera de crédito

Según Cortez, D. (2016) refiriéndose a cartera de crédito, señala que:

La cartera de crédito incluye varios aspectos entre ellos consta el establecer políticas que aseguren el otorgamiento de créditos a clientes que cumplan con los parámetros requeridos, estos resultados serán de gran importancia al momento de identificar si se concede o no el crédito a un determinado cliente. (p.2).

Por su parte, Sanz, C. (2015) expresa que la cartera de crédito:

Representa beneficios a futuro para una empresa ya que esta representa cobros a corto, mediano y largo plazo y es generada por la prestación de bienes o servicios a los clientes,

estos podrán ser percibidos por parte de la empresa ya sea en efectivo en otras formas de pago establecidas en las negociaciones. (p.301).

1.4 Idea a defender

La evaluación a la cartera de crédito del almacén “El Ahorro”, del cantón Joya de los Sachas, provincia de Orellana, período 2019; influye en la determinación del estado de otorgamiento y recuperación de crédito.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de investigación

2.1.1 *Cuantitativo*

El enfoque cuantitativo se aplicará para evaluar los valores de ingreso y egreso por concepto de créditos que han sido otorgados por el almacén, que mediante los diferentes indicadores de gestión nos ayudará a evaluar los niveles de eficiencia y eficacia dentro de los procesos de recuperación de cartera.

2.1.2 *Cualitativo*

Por su parte la investigación cualitativa se utilizará para evaluar posibles injerencias administrativas que estén afectando de manera directa a los objetivos organizacionales y que puedan incidir negativamente al aumento del índice de morosidad dentro del manejo de los créditos otorgados por el almacén “El Ahorro”, sobre la cual se tomará las debidas acciones correctivas.

2.2 Tipos de investigación

2.2.1 *Investigación Documental*

La investigación documental se la realizará mediante la utilización de fuentes bibliográficas, que servirán de guía dentro de la elaboración de soluciones al problema de la investigación planteado; así como la revisión de la información documental entregada por la organización.

2.2.2 *Investigación de Campo o Directa*

La investigación de campo o directa se utilizará a fin de poseer datos en cuanto al sistema funcional de la organización y determinar el grado de objetividad en el cumplimiento de las responsabilidades laborales de cada trabajador del almacén, que deberá estar ligada al cumplimiento de los objetivos establecidas por la misma.

2.3 Población y Muestra

2.3.1 *Población*

La población de la correspondiente evaluación al almacén “El Ahorro”, comprende un total de 14 de personas, las mismas que serán parte fundamental dentro del análisis del sistema crediticio de la empresa, cuya distribución se detalla a continuación:

- **Área Administrativa:** 4 trabajadores (gerente, administradora, secretaria, contadora).
- **Área de Negocios:** 3 trabajadores (2 asistente de crédito, asistente de cobranza).
- **Área Operativa:** 7 trabajadores (gestor de matrícula, 2 mecánicos, 4 vendedores).

2.4 Métodos de investigación

2.4.1 Deductivo

Este método se emplea con la finalidad de tener una perspectiva general en la búsqueda de respuestas específicas; es decir partiendo desde una problemática relacionada a la falta de liquidez y déficit financiero que enfrentaría la empresa, como consecuencia de un ineficiente sistema de otorgamiento de créditos y recuperación de cartera vencida.

2.4.2 Inductivo

Mediante el método inductivo se analizarán las políticas y lineamientos relacionados al otorgamiento de créditos y procesos de cobro efectuados por el almacén, a fin de detectar deficiencias que inciden en un alto índice de morosidad y proponer respuestas objetivas en base a los resultados logrados.

2.5 Técnicas de Investigación

2.5.1 Observación

Esta técnica se utilizará para a través de la visita a las instalaciones del almacén, y haciendo uso de la percepción visual se pueda determinar la existencia de documentación física y analizar la correcta aplicabilidad de la misma.

2.5.2 Entrevista

La entrevista será aplicada al gerente y al administrador, a fin de obtener información verídica, precisa y real a los sucesos que acontecen en la organización, puesto que la misma comprende un número reducido de subordinados; las respuestas logradas de dicha entrevista serán indispensables para la correcta evaluación a la cartera de créditos del Almacén “El Ahorro”.

2.5.3 Encuesta

Para efectos de la presente investigación se diseñará una encuesta electrónica debido a la situación de aislamiento que enfrentamos en la actualidad, la misma se establecerá dentro del margen del cumplimiento de los objetivos de la evaluación a la cartera crédito, que estará enfocada en recopilar,

conocer y describir las funciones del personal del área administrativa y de negocios, cuyos resultados obtenidos se procederán a tabularse e interpretarse.

2.6 Análisis e Interpretación de Resultados

La aplicación de la entrevista y encuesta está dirigida hacia los trabajadores del almacén “El Ahorro”, estructurada específicamente para cada área y función laboral, la misma se constituye como un elemento de investigación importante que permitirá la obtención de respuestas de fuentes directas, contribuyendo a la determinación de acciones correctivas en beneficio de la empresa.

2.6.1 Entrevista

ENTREVISTA AL GERENTE

Pregunta 1: ¿El almacén “El Ahorro cuenta con un manual para el otorgamiento de créditos?

Efectivamente, si se cuenta con un manual para la otorgación de créditos, pero este documento no ha sido actualizado desde hace mucho tiempo, ya que se trabaja de acuerdo a la necesidad de la otorgación de créditos.

Pregunta 2: ¿Los lineamientos establecidos en el manual para la otorgación de créditos son aplicados por los asistentes de créditos y de cobranza?

Algunos de los lineamientos que están establecidos en el manual son considerados obsoletos y aun así son aplicados por los asistentes de créditos, ya que los hemos considerado muy necesarios a la hora de otorgar los créditos, sin embargo dicho manual no ha sido actualizado y adaptado a las nuevas exigencias y realidad comercial que enfrenta el almacén.

Pregunta 3: ¿El asistente de crédito procede a aprobar por cuenta propia los créditos sin una previa consulta a los encargados del área administrativa?

El puesto de administrador es realizado por mi esposa, por lo que confío en su trabajo y la gestión que cumple en base al seguimiento que se le da a las operaciones comerciales hechas por el asistente de crédito y de cobranza, sin embargo, existe una comunicación directa en casos de dudas respecto a situaciones complejas que se puedan presentar en dichas negociaciones.

Pregunta 4: ¿Conoce usted los procedimientos aplicados para el otorgamiento de créditos por parte del almacén?

Sí conozco, pero creo que en esa parte tenemos mucha debilidad e inconvenientes con algunos de los clientes que no han sido responsables con sus créditos, estos clientes han aprobado sin ningún

inconveniente los requisitos para la obtención del crédito, sin embargo han quedado mal en sus pagos, hemos implementado la revisión de su buró de crédito con el fin de evitar más inconvenientes.

Pregunta 5: ¿Han sido actualizados los procedimientos de otorgamiento de crédito y recuperación de cartera?

Tenemos mucha deficiencia en la recuperación de cartera, el almacén no ha actualizado los procedimientos en específico para controlar los créditos concedidos, se ha llamado a los clientes, se les ha visitado, pero en gran parte no se tiene respuestas positivas; las medidas aplicadas de forma empírica no han sido suficientes .

Pregunta 6: ¿Cuál es el seguimiento que se le da a los créditos concedidos por el almacén?

No realizamos un seguimiento como tal hacia los clientes y los créditos que han sido otorgados por el almacén.

Pregunta 7: ¿Actualmente cuál es el índice de morosidad que enfrenta el almacén y que procedimientos de gestión están siendo aplicados para reducirlos?

Momentáneamente existe un alto índice de morosidad en el almacén, que ha visto dificultado su proceso de recuperación debido a la escasez de acciones enfocadas a solucionar dicho problema que con el tiempo representa un riesgo económico y financiero.

Pregunta 8: ¿Considera usted que el mejoramiento de los procesos de créditos podría ayudar a reducir el índice de morosidad en el almacén?

Sí, necesitamos mejorar o cambiar los procedimientos para la recuperación de cartera, presentamos un alto grado de morosidad en el almacén, complicando la recuperación crediticia y más ahora por la situación actual que vive el país.

Pregunta 9: ¿Qué motivos considera usted que podrían provocar que los clientes se atrasen en los pagos de créditos?

Por mi parte, soy una persona que tengo muchas amistades, y uno de los motivos que provoca que se atrasen en los pagos es el exceso de confianza, se han acercado hablar personalmente, me dan sus motivos y espero el tiempo necesario o la voluntad de ellos para que se acerquen a cancelar, en otros casos los clientes que se han acercado han expresado sus motivos y se les ha tratado de entender.

Pregunta 10: ¿Cuáles son las estrategias aplicadas por el asistente de crédito y de cobranza para el cobro respectivo de los créditos?

No existe una estrategia como tal, la única medida aplicada por el asistente de crédito y cobranza ha sido el de notificar que las cuotas de pago se realizarán a la fecha de que se adquiere el bien.

ENTREVISTA A LA ADMINISTRADORA

Pregunta 1: ¿El almacén “El Ahorro cuenta con un manual para el otorgamiento de créditos?

Sí, el almacén cuenta con un manual para la otorgación de créditos. En realidad, este documento nunca ha sido socializado con el personal del almacén, al momento de su ingreso a laborar solo se les explicó verbalmente los procedimientos para la otorgación de créditos.

Pregunta 2: ¿Los lineamientos establecidos en el manual para la otorgación de créditos son aplicados por los asistentes de créditos y de cobranza?

Sí, la mayoría de los lineamientos que están establecidos en el manual se han mantenido y se los sigue aplicando a los clientes que solicitan un crédito, a pesar de ello se han considerado la implementación de nuevos lineamientos para la otorgación de créditos, pero estos aún no han sido añadidos dentro del manual del almacén.

Pregunta 3: ¿El asistente de crédito procede a aprobar por cuenta propia los créditos sin una previa consulta a los encargados del área administrativa?

En el caso de clientes antiguos, el asistente de créditos revisa el historial del cliente en el sistema para la aprobación de nuevo crédito. En el caso de clientes nuevos, una vez aprobado los requisitos que se le solicitan al cliente, se me notifica, reviso la documentación y apruebo o no el crédito. En el caso de alguna duda si se consulta al gerente.

Pregunta 4: ¿Conoce usted los procedimientos aplicados para el otorgamiento de créditos por parte del almacén?

Sí, por ello el procedimiento que es indispensable para la otorgación de créditos es la revisión del historial del cliente en el Equifax, es decir revisamos su buró de créditos, con el fin de ya no otorgar créditos fácilmente. Antes de este procedimiento se otorgaba créditos a todas las personas, pero hemos tenido inconvenientes porque han sido personas que no cancelan sus deudas.

Pregunta 5: ¿Han sido actualizados los procedimientos de otorgamiento de crédito y recuperación de cartera?

En el procedimiento para la otorgación de crédito solo se ha implementado la revisión en el buró crediticio de los clientes, dentro del proceso para la recuperación de cartera no contamos con un método o técnica adecuada, el asistente de cobranza como único procedimiento ha procedido a notificar vía telefónica a los clientes que presentan un atraso en el pago de las deudas contraídas con el almacén.

Pregunta 6: ¿Cuál es el seguimiento que se le da a los créditos concedidos por el almacén?

Considero que no realizamos un adecuado seguimiento al proceso de cobro y recuperación de créditos.

Pregunta 7: ¿Actualmente cuál es el índice de morosidad que enfrenta el almacén y que procedimientos de gestión están siendo aplicados para reducirlos?

No contamos con un sistema que logre medir el índice de morosidad que enfrenta actualmente el almacén, pero basándose en la gestión financiera del almacén podemos notar que tenemos mucho por recuperar.

Pregunta 8: ¿Considera usted que el mejoramiento de los procesos de créditos podría ayudar a reducir el índice de morosidad en el almacén?

Sin duda alguna, esto sería de gran ayuda para el almacén, ya que anteriormente se tenía dificultad para su recuperación, con esto de la pandemia se ha complicado aún más.

Pregunta 9: ¿Qué motivos considera usted que podrían provocar que los clientes se atrasen en los pagos de créditos?

Existen muchos motivos expresados por los clientes que no son responsables en sus pagos, hemos tenido clientes que nos han indicado que se atrasan porque en su lugar de trabajo no les cancelan su sueldo, porque han estado delicados de salud o se han quedado sin trabajo, pero también se ha dejado pasar mucho tiempo y el almacén no ha trabajado para mejorar este inconveniente.

Pregunta 10: ¿Cuáles son las estrategias aplicadas por el asistente de crédito y de cobranza para el cobro respectivo de los créditos?

La única estrategia que se aplica son las llamadas a los clientes, informándoles que se deben acercar a cancelar lo adeudado, nos informan la fecha que vendrán, pero nunca se cumple lo que manifiestan, por ello tenemos muchos inconvenientes que inciden negativamente en la recuperación de cartera vencida.

2.6.2 Encuesta

ENCUESTA DIRIGIDA AL ÁREA ADMINISTRATIVA Y DE NEGOCIOS DEL ALMACÉN “EL AHORRO”

Objetivo: Determinar el proceso de otorgamiento de créditos aplicada por parte del área administrativa y de negocio del almacén “El Ahorro”, a fin de evidenciar incongruencias que afecten la solvencia económica y financiera del almacén.

Pregunta 1. ¿El almacén “El Ahorro” realiza periódicamente capacitaciones al personal responsable sobre los procesos de otorgamiento y recuperación de créditos?

Tabla 1-2: Capacitaciones al personal sobre procesos de otorgamiento de créditos

Opciones	Nº de Entrevistados	Porcentaje
SÍ	3	43%
NO	4	57%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta realizada al área administrativa y de negocios del almacén “El Ahorro”

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020.

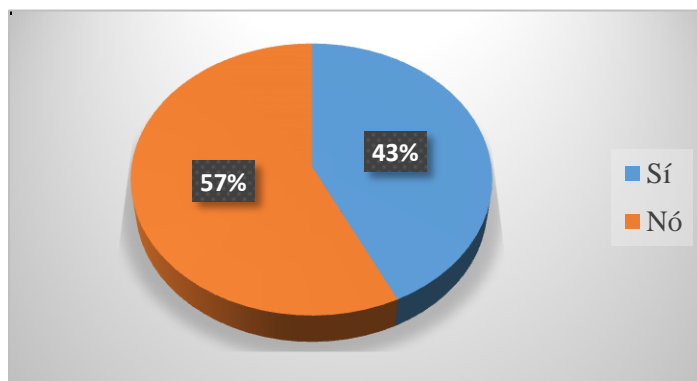


Gráfico 1-2: Capacitaciones al personal

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020.

Análisis e Interpretación:

Las respuestas obtenidas me permitió determinar que el almacén “El “Ahorro”, presenta deficiencias en los procesos de capacitaciones periódicas realizadas al personal de la empresa; la primera pregunta se presenta con un resultado negativo de 57%, mientras que un 43% de la totalidad de los encuestados afirmó que efectivamente se realizan capacitaciones.

Pregunta 2. ¿Se cuenta con indicadores de desempeño que le permitan evaluar los resultados alcanzados?

Tabla 2-2: Indicadores de desempeño

Opciones	N° de Entrevistados	Porcentaje
SÍ	0	0%
NO	7	100%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta realizada al área administrativa y de negocios del almacén “El Ahorro”
Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020

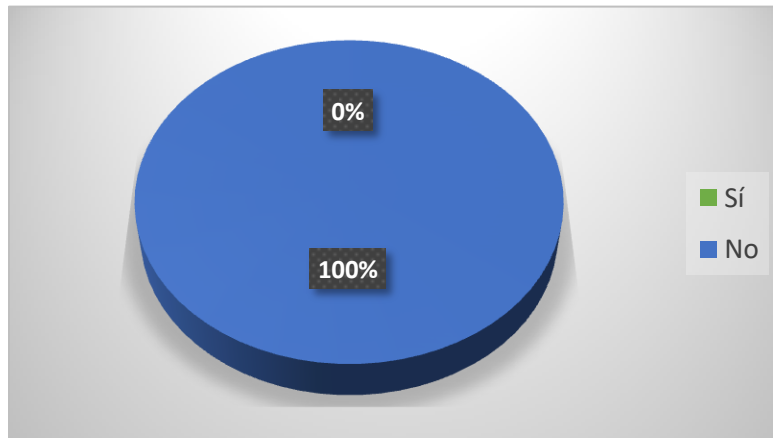


Gráfico 2-2: Indicadores de desempeño

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020.

Análisis e Interpretación:

Respecto a la indagación sobre si la empresa cuenta con indicadores de desempeño que permita medir y evaluar las metas y objetivos empresariales, se obtuvo como respuesta contundente de un 100% de los encuestados, quienes manifestaron que la empresa no cuenta con dichos indicadores, lo cual me permite recolectar información y centrar la investigación a indagar sobre los posibles efectos que enfrentaría el almacén debido a la no existencia de esta importante herramienta de gestión.

Pregunta 3. ¿El almacén cuenta con manuales y políticas actualizadas para la otorgación de créditos?

Tabla 3-2: Manuales y políticas

Opciones	Nº de Entrevistados	Porcentaje
SÍ	2	29%
NO	5	71%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta realizada al área administrativa y de negocios del almacén “El Ahorro”

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020

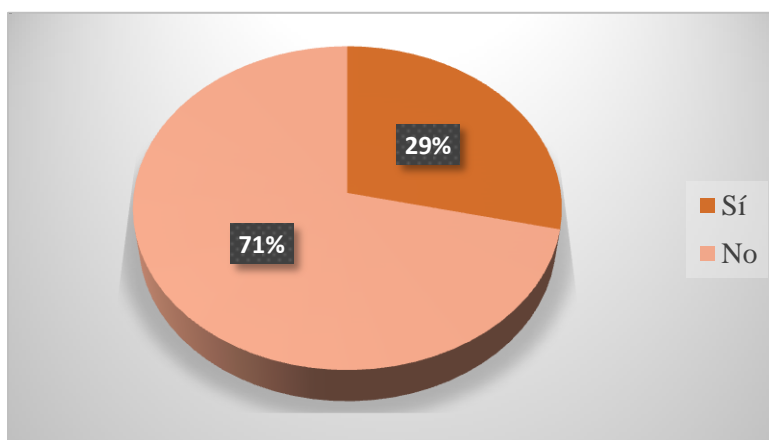


Gráfico 3-2: Manuales y políticas

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020.

Análisis e Interpretación:

Los manuales y políticas internas constituyen un elemento fundamental que orienta la gestión operativa de cada miembro de la organización, de la presente encuesta enfocada a determinar la existencia de dichas guías documentales, se comprobó que un 71% de los encuestados no conoce o niega la existencia de estos lineamientos, mientras que solo un 29% respondió de forma positiva, lo que lleva a la conclusión de que no existe una correcta comunicación entre los miembros de la organización.

Pregunta 4. ¿Se ha establecido a una persona responsable para la otorgación de créditos?

Tabla 4-2: Personal responsable de la otorgación de créditos

Opciones	N° de Entrevistados	Porcentaje
SÍ	3	43%
NO	4	57%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta realizada al área administrativa y de negocios del almacén “El Ahorro”

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020

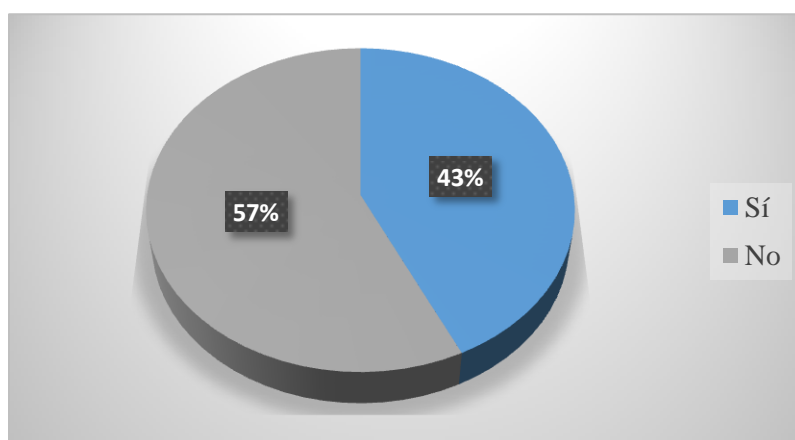


Gráfico 4-2: Personal responsable de la otorgación de créditos

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020.

Análisis e Interpretación:

La presente pregunta sobre el proceso de otorgación de créditos y el personal responsable, atribuyó como resultado de negación un 57%, mientras que un 43% de los encuestados manifestaron que conocen sobre la designación del personal responsable y encargado de dicha función comercial, es por ello que se determina que los procesos contractuales realizados por la empresa no han sido comunicados ni estipulados a una persona en especial, por lo que se entiende que la empresa otorga créditos sin una adecuada supervisión y control.

Pregunta 5. ¿El almacén comunica a sus clientes sobre los lineamientos establecidos en base al proceso contractual de los créditos?

Tabla 5-2: Lineamientos sobre procesos contractuales

Opciones	N° de Entrevistados	Porcentaje
Siempre	1	14%
Casi siempre	4	57%
Nunca	2	29%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta realizada al área administrativa y de negocios del almacén “El Ahorro”

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020

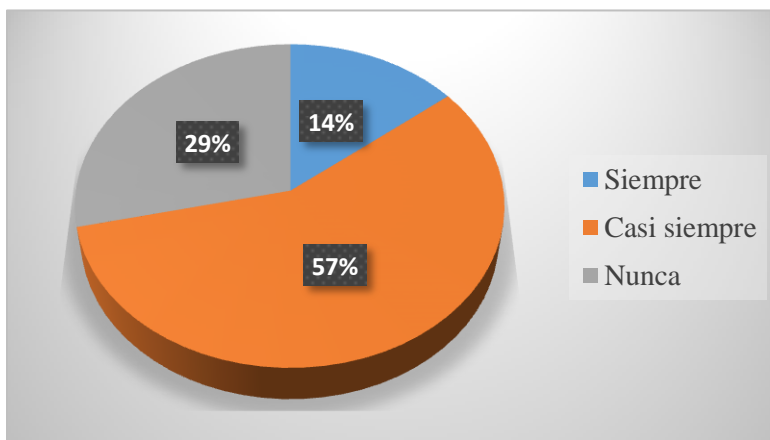


Gráfico 5-2: Lineamientos sobre procesos contractuales

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020.

Análisis e Interpretación:

Dentro de las respuestas obtenidas en esta pregunta se logró determinar la existencia de problemas relacionados a la ineficiencia direccional del área administrativa del almacén, relacionados a la transparencia y comunicación de los procesos contractuales, teniendo como respuesta con un porcentaje del 57% que mencionaron que casi siempre se realiza una explicación de dicho proceso, por su parte un 14% acotó que siempre se realiza este tipo de comunicación con los clientes, sin embargo se presentó un porcentaje grave del 29% que hace relación a la carencia y nulidad de dicho accionar comunicativo.

Pregunta 6. ¿Se revisa el historial crediticio de los clientes antes de la otorgación del crédito?

Tabla 6-2: Historial crediticio de los clientes

Opciones	N° de Entrevistados	Porcentaje
Siempre	2	29%
Casi siempre	5	71%
Nunca	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta realizada al área administrativa y de negocios del almacén “El Ahorro”

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020

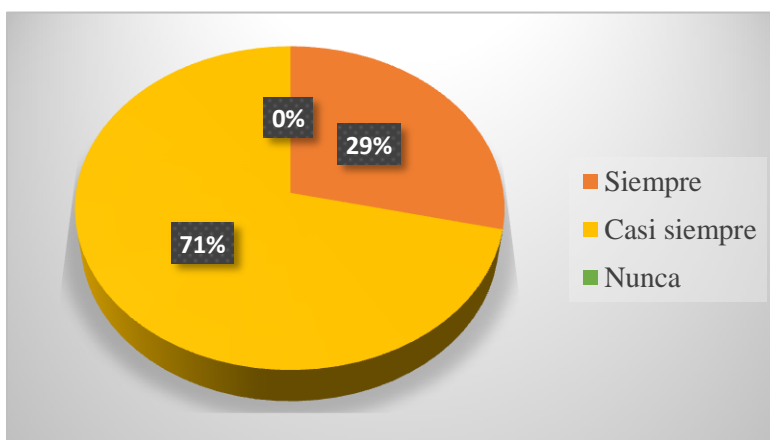


Gráfico 6-2: Historial crediticio de los clientes

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020.

Análisis e Interpretación:

Los resultados de esta pregunta sobre la correspondiente revisión del historial crediticio realizado de manera previa a la entrega de un crédito, se logró alcanzar resultados medianamente positivos, puesto que no se obtuvo respuestas relacionadas a la nulidad de dicho proceso, presentando como respuestas de un 71% de los encuestados que revelaron que el mencionado proceso se lo realiza casi siempre, y con un porcentaje no muy alentador del 29% nos supieron manifestar que siempre se efectúa la oportuna revisión crediticia.

Pregunta 7. ¿El responsable de los cobros a los clientes están pendientes de la puntualidad de los pagos a la fecha?

Tabla 7-2: Pagos a la fecha

Opciones	N° de Entrevistados	Porcentaje
Siempre	1	14%
Casi siempre	4	57%
Nunca	2	29%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta realizada al área administrativa y de negocios del almacén “El Ahorro”

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020

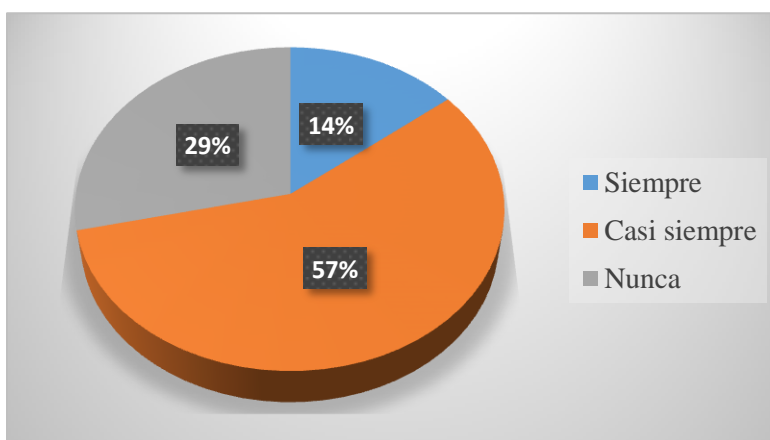


Gráfico 7-2: Pagos a la fecha

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020.

Análisis e Interpretación:

El objetivo principal de una empresa comercial es el de poder recuperar en los plazos establecidos el valor del crédito otorgado; conociendo la importancia de aquello se procedió a plantear esta pregunta dentro del desarrollo de la encuesta dirigida al área administrativa y de negocios del almacén “El Ahorro”, donde pude constatar que no existe un compromiso por parte del responsable del área de cobranza, puesto que la opinión brindada recalcó con un porcentaje preocupante del 14% que siempre se ejecuta de forma responsable dicho accionar, un porcentaje alto del 57% declaro que casi siempre se lleva a cabo la inspección de la puntualidad de los pagos y con un preocupante 29% se obtuvo que nunca se realiza algún tipo de comprobación y seguimiento de pagos a la fecha de créditos.

Pregunta 8. ¿Cree usted que los procedimientos aplicados en el almacén son los adecuados para la recuperación de la cartera de crédito?

Tabla 8-2: Recuperación de la cartera de crédito

Opciones	N° de Entrevistados	Porcentaje
SÍ	2	29%
NO	5	71%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta realizada al área administrativa y de negocios del almacén “El Ahorro”
Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020

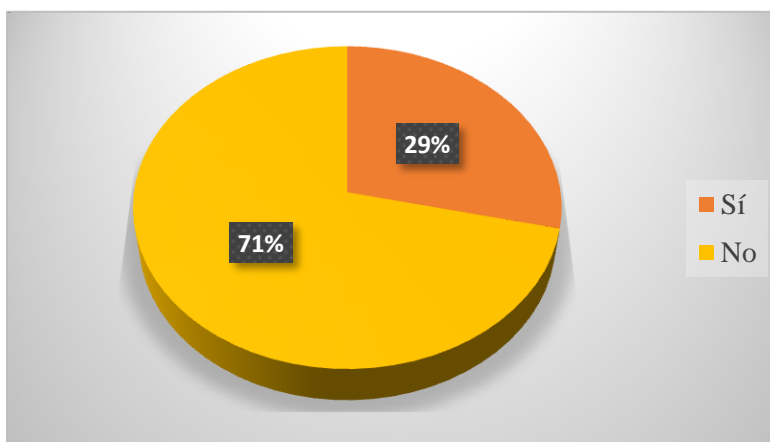


Gráfico 8-2: Recuperación de la cartera de crédito
Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020.

Análisis e Interpretación:

De acuerdo a esta pregunta, se obtuvo que el 71% de los encuestados consideran que los procedimientos aplicados para la recuperación de cartera no son los adecuados, evidenciando que existe un alto índice de desconfianza sobre los métodos que utiliza el almacén; por su parte el 29% respondió de forma afirmativa considerando la viabilidad de los mencionados procesos.

Pregunta 9. ¿Considera usted que existe un alto índice de morosidad en el almacén “El Ahorro”?

Tabla 9-2: Índice de morosidad

Opciones	N° de Entrevistados	Porcentaje
SÍ	5	71%
NO	2	29%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta realizada al área administrativa y de negocios del almacén “El Ahorro”

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020

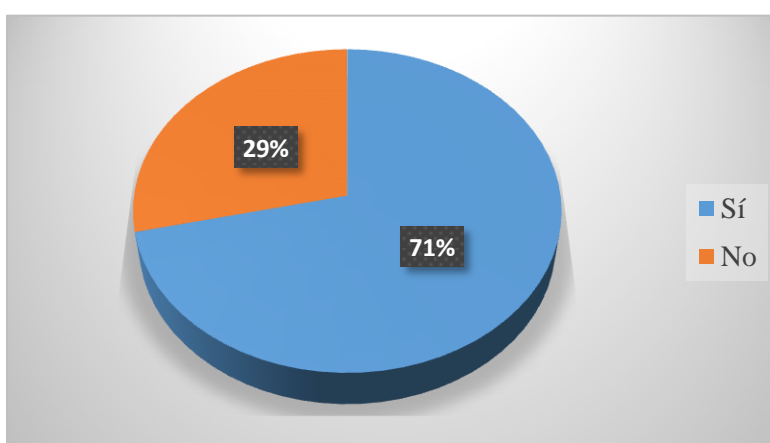


Gráfico 9-2: Índice de morosidad

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020.

Análisis e Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente pregunta podemos manifestar que se deben tomar acciones correctivas para disminuir y suprimir los problemas de morosidad que aquejan a la empresa, ya que el 71% concluyó que considera la existencia de factores que han provocado el atraso de los pagos, frente a un leve 29% de consultados que manifestó que el almacén “El Ahorro” no presenta problemas financieros relacionados a un alto nivel de morosidad.

Pregunta 10. ¿Cree usted que una evaluación a la cartera de crédito bajo los principios de eficiencia y eficacia contribuirá al logro de los objetivos organizacionales?

Tabla 10-2: Evaluación a la cartera de crédito

Opciones	N° de Entrevistados	Porcentaje
SÍ	6	86%
NO	1	14%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta realizada al área administrativa y de negocios del almacén “El Ahorro”
Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020

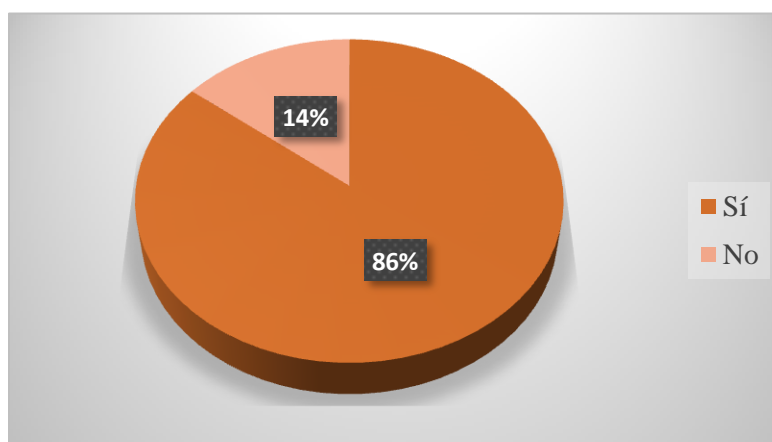


Gráfico 10-2: Evaluación a la cartera de crédito

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020.

Análisis e Interpretación:

En base a la consideración de una evaluación a la cartera de crédito del almacén “El Ahorro”, mediante la utilización de herramientas que incidan en la ejecución de un modelo de control sobre los procesos de otorgación de créditos, se obtuvo respuestas positivas, considerando su viabilidad y necesidad urgente; por lo tanto, los resultados representan un alto nivel de aceptación de los miembros de la organización que se ve reflejado en un 86% de aprobación de la totalidad de los encuestados, sin embargo una mínima parte considera que no representa beneficio alguno la realización de dicha evaluación que porcentualmente se ve manifestada en un 14%.

2.7 Triangulación de resultados

El proceso de investigación llevado a cabo en el almacén “El Ahorro”, me permitió alcanzar una serie de resultados objetivos e importantes para la correspondiente evaluación de la cartera de crédito que se llevará a cabo en la mencionada organización; las técnicas utilizadas para recabar información fueron la entrevista y la encuesta.

- **Entrevista**

La entrevista aplicada al gerente y a la administradora estuvo estructurada de 10 preguntas que se elaboraron a fin de determinar los factores que inciden en el incremento de los problemas relacionados al área crediticia del almacén, pudiendo resaltar problemáticas internas que son presentadas en la siguiente tabla:

Tabla 11-2: Análisis general entrevista

Tema	Resultados
Manual de créditos	Dicho documento no fue actualizado ni socializado por parte de los directivos del almacén.
Aplicación de lineamientos crediticios	Algunos de los lineamientos aplicados para la otorgación de créditos son considerados obsoletos.
Aprobación de créditos	No se lleva un correcto control y gestión de los procesos de otorgamiento de créditos.
Conocimiento de los procedimientos crediticios	Existe conocimientos sobre los procedimientos crediticios, sin embargo existe debilidades en este proceso.
Actualización de los métodos de otorgación de créditos	La nula actualización de procesos ha provocado deficiencias en la recuperación de cartera.
Seguimiento de los créditos concedidos	No se realiza ningún tipo de seguimiento o control.
Índice de morosidad	El almacén presenta un alto índice de morosidad que complica la recuperación de cartera.
Reducción del índice de morosidad	Se necesita modificar los procedimientos de recuperación de cartera.
Atrasos en los pagos	No existe un correcto control o aplicación de acciones correctivas enfocadas a eliminar dicho problema.
Estrategias de cobros	El almacén presenta deficiencia en la aplicabilidad de estrategias de cobros.

Realizado por: Mora, Lema, Rubén, 2020

- **Encuesta**

Por su parte la encuesta fue aplicada a una totalidad de 7 personas que realizan labores dentro del almacén “El Ahorro” y que se encuentran relacionadas de forma directa a actividades respecto a la otorgación de créditos, registros y su posterior cobro; esta técnica de investigación representa un elemento base para el desarrollo de la propuesta de la investigación, sus resultados serán claves y puestos en consideración como fundamentos de la presente investigación.

Los resultados generales de la encuesta determinaron que existe problemáticas en cuanto a aspectos relacionados a la:

- Falta de capacitaciones periódicas
- Inexistencia total de indicadores de desempeño
- Desactualización de manuales y políticas crediticias
- Carencia de personal responsable de la otorgación de créditos
- Inadecuada comunicación en base a procesos contractuales
- Revisión de historial crediticio del cliente de forma limitada
- Impuntualidad de pagos
- Desconfianza de los procedimientos utilizados para la recuperación de cartera
- Problemática financiera provocada por altos índices de morosidad
- Necesidad de realizar una evaluación a la cartera de crédito del almacén

Respecto a dichos resultados, se determina que el almacén “El Ahorro” presenta problemas de gestión provocado por la falta de un adecuado proceso de capacitación y desactualización del manual y de las políticas crediticias, para lo cual es necesario la implementación de indicadores que permitan medir el desempeño de toda la estructura organizativa del almacén.

La comunicación es otros de los puntos débiles que presenta el almacén, debido a la falta de asignación del personal encargado de otorgar y dar seguimiento de los créditos concedidos, que en parte puede estar relacionada a procesos contractuales que no son planteados de forma clara, breve y precisa; incidiendo en la impuntualidad de los pagos.

Finalmente, se determinó que existe la necesidad urgente de realizar una evaluación a la cartera de crédito, que permita establecer procedimientos acordes a las necesidades y realidad comercial del almacén, proporcionando de esta manera confianza y seguridad que se encuentre reflejada en la reducción de los índices de morosidad.

2.8 Verificación de la idea a defender

La evaluación a la cartera de crédito del almacén “El Ahorro”, del cantón Joya de los Sachas, provincia de Orellana, período 2019; influye en la determinación del estado de otorgamiento y recuperación de crédito

El diagnóstico realizado al marco metodológico y la triangulación de resultados de la entrevista y encuesta, apoyadas mediante la utilización de la técnica de observación, permitió verificar la idea a defender, que establece la determinación de pautas relativas a la implementación de lineamientos que mejoren los procesos de otorgamiento y recuperación de crédito, por lo cual se comprueba la necesidad de llevar a cabo la correspondiente evaluación a la cartera de crédito del almacén “El Ahorro”, priorizando la verificación y control de los procesos inherentes al área de créditos y cobranza, que permita gestionar de forma eficaz las actividades internas enmarcados al logro de los objetivos organizacionales.

CAPÍTULO III

3. MARCO PROPOSITIVO

3.1 Evaluación a la cartera de crédito del almacén “El Ahorro”, del cantón Joya de los Sachas, provincia de Orellana, período 2019.

3.1.1 Contenido de la propuesta



FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR	VALORACIÓN DE LOS PROCESOS DE CRÉDITOS Y COBRANZA DEL ALMACÉN
	ANÁLISIS DE VENTAS Y CUENTAS POR COBRAR
	ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO Y EXTERNO
FASE II: EJECUCIÓN	EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
	VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO
	VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE LOS PROCESOS DOCUMENTALES
	VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE LAS POLÍTICAS DE COBRANZA
FASE III: INFORME	INDICADORES DE GESTIÓN
	INFORME FINAL

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020

3.2 Generalidades

3.2.1 Introducción

Los créditos forman parte de una estrategia comercial que es aplicada por empresas alrededor del mundo, su finalidad es la de acaparar la atención de futuros clientes que fortalezcan la brecha adquisitiva del mismo, otorgando facilidades de pagos que son debidamente acordadas por el comprador y el vendedor; a pesar de que sin duda este tipo de estrategias han significado el crecimiento de la cartera de clientes de las empresas, a su vez han provocado el incremento de valores pendientes inducidos por la falta de seriedad del cliente, así como la escasa o nula aplicación de políticas claras y precisas que se encuentren debidamente enfocadas a recuperar el crédito concedido.

El Almacén “El Ahorro” una empresa ubicada en el cantón de La Joya de los Sachas en la provincia de Orellana, comprende una organización destinada a abastecer a sus clientes de artículos para el hogar a precios y financiamientos acordes a la realidad económica de las familias ecuatorianas; a pesar de constituir una empresa con gran proyección a futuro, ha tenido que hacer frente a leves inconvenientes económicos y financieros, provocados por ineficiencias en los procesos de otorgamientos y seguimiento de cartera crediticia, que contrasta con un creciente índice de morosidad.

Es por ello, que la propuesta de la evaluación a la cartera de crédito, surge como requerimiento básico que incite al establecimiento de medidas que reduzcan el índice de morosidad o a su vez que eliminen este factor negativo que afecta sin duda el correcto desarrollo de los objetivos de la empresa; para llevar a cabo aquello se definirá primero el objetivo de la propuesta, consecuentemente se efectúa el diagnóstico del procedimiento actual de concesión de créditos del almacén, para culminar con la posterior evaluación de la cartera de crédito de la organización en mención, que se estructura de acuerdo a las siguientes fases:

FASE I: Conocimiento Preliminar, esta fase se efectúa a través de la aplicación de una entrevista dirigida al personal que posea relación administrativa y operativa dentro los procesos de concesión de créditos, que permita la determinación de cuáles son los procesos actuales que deberán ser evaluados con minuciosidad.

FASE II: Ejecución, dentro de esta fase se evalúa los lineamientos crediticios con los que dispone el almacén en la actualidad, determinando el nivel de riesgo y confianza, que sirva de manera loable en la propuesta del mejoramiento de los procesos crediticios y reducción del índice de morosidad.

FASE III: Una vez efectuado la correspondiente evaluación, se procede a elaborar un informe que detalle los resultados hallados y las técnicas o instrumentos a ser aplicadas para la mejora en la toma de decisiones, las mismas que incidan en el correcto proceso de control interno referente a las actividades relacionadas con el otorgamiento de créditos.

3.2.2 Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Evaluar la cartera de crédito del almacén “El Ahorro”, del cantón Joya de los Sachas, provincia de Orellana, período 2019, para la determinación del estado de otorgamiento y recuperación de crédito.

Objetivos Específicos

- Efectuar un análisis de los procesos crediticios llevados a cabo por el almacén “El Ahorro”, tendientes a la determinación de factores que incidan en la recuperación de cartera de crédito.
- Determinar el uso de estrategias administrativas dentro del proceso de la evaluación a la cartera de crédito del almacén “El Ahorro”, que estén debidamente estructurados a reducir el índice de morosidad que afronta la organización en mención.
- Elaborar un informe con los resultados obtenidos dentro del proceso de evaluación efectuada, que permita la aplicabilidad de métodos y técnicas que mejoren la toma de decisiones en el manejo y control de créditos.

3.3 FASE I: Conocimiento preliminar

3.3.1 Valoración de los procesos de créditos

Tabla 1-3: Proceso de otorgamiento de crédito

Nº	Responsable	Actividad
1	Cliente	Solicita el crédito
2	Vendedor	Revisa el buró crediticio del cliente
3	Vendedor	Si su validación es positiva continua el procedimiento
4	Vendedor	Si su validación es negativa se solicita garante
5	Vendedor	Solicitud de documentación de identidad
6	Garante	Entrega la documentación solicitada por el vendedor
7	Cliente	Entrega de documentación solicitada
8	Vendedor	Se procede a verificar la autenticidad de la documentación otorgada por el cliente
9	Vendedor	Comunica las formas de pago
10	Cliente	Señala el plazo requerido para el pago del crédito
11	Vendedor	Procede a preparar la documentación contractual
12	Vendedor	Crea un código de identificación para el cliente
13	Cliente	Firma el convenio (documentos)
14	Vendedor	Verificación del buen estado del artículo y entrega
15	Vendedor	Se procede a crear una carpeta y archivar la documentación

Fuente: Almacén “El Ahorro”

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020

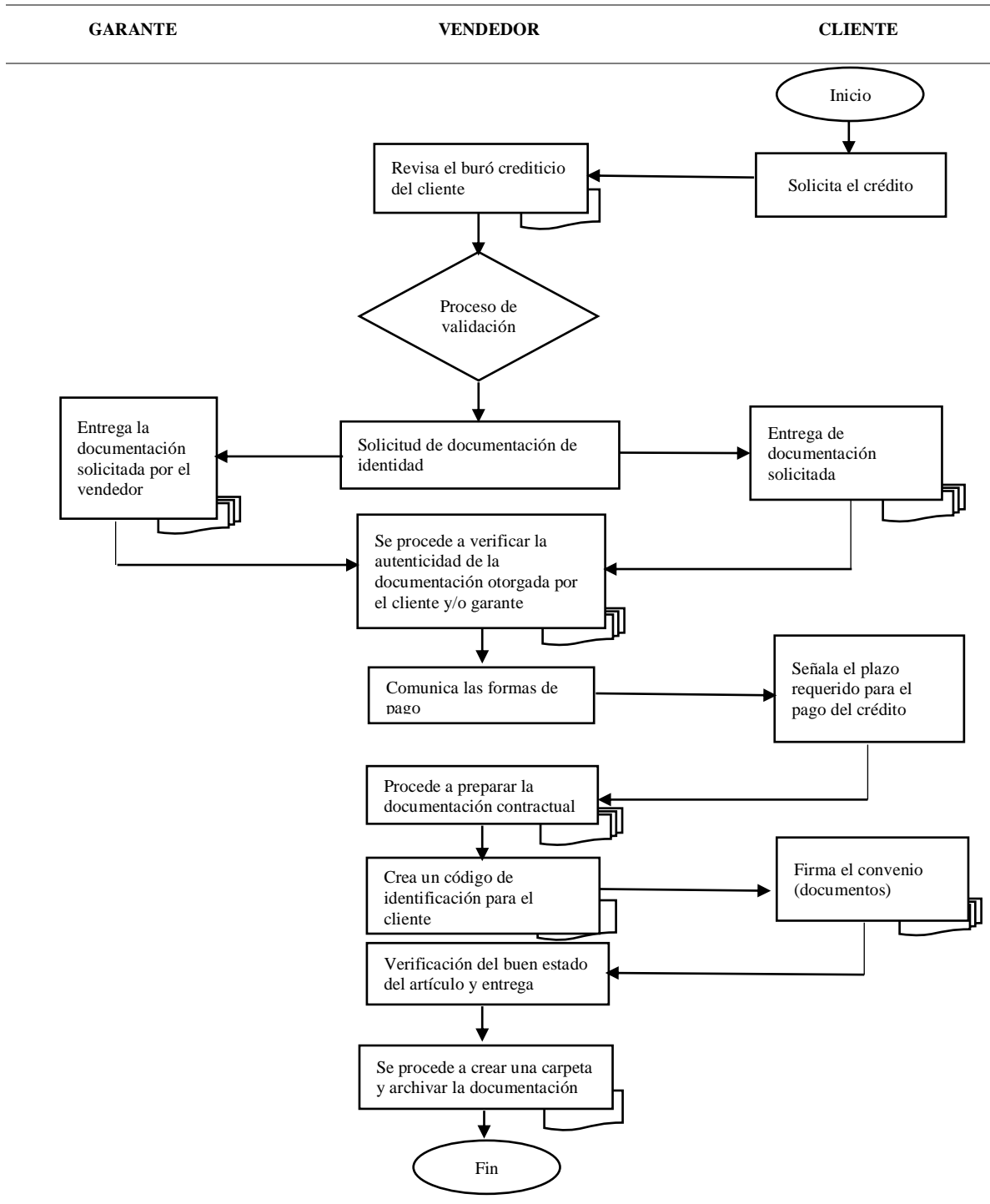


Gráfico 1-3: Flujograma del proceso de crédito

Fuente: Almacén “El Ahorro”

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020

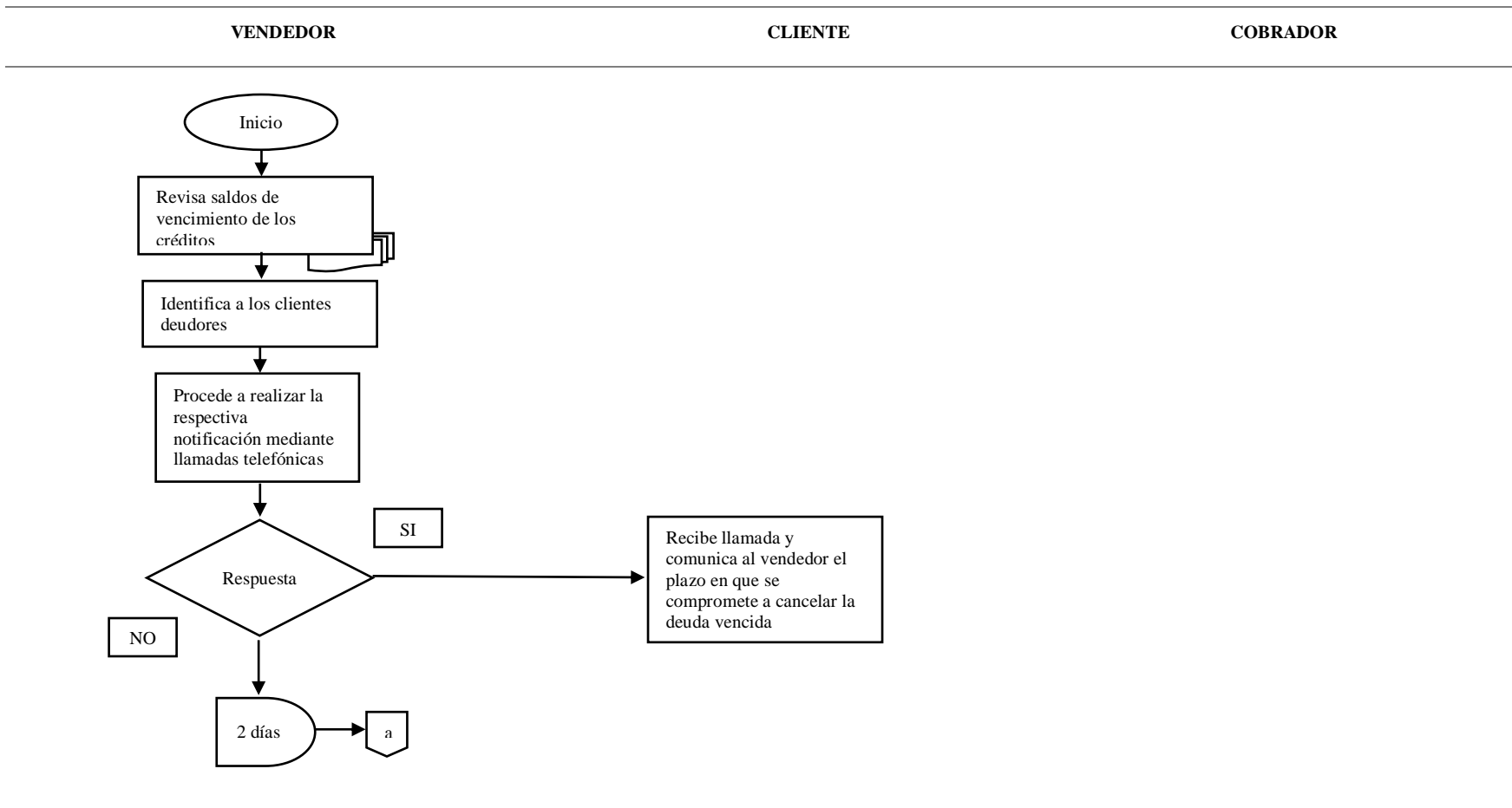
3.3.2 Valoración de los procesos de cobranza

Tabla 2-3: Recuperación de cartera de crédito

N°	Responsable	Actividad
1	Vendedor	Revisa saldos de vencimiento de los créditos
2	Vendedor	Identifica a los clientes deudores
3	Vendedor	Procede a realizar la respectiva notificación mediante llamadas telefónicas
4	Cliente	Recibe llamada y comunica al vendedor el plazo en que se compromete a cancelar la deuda vencida
5	Vendedor	Procede a documentar de manera digital el otorgamiento de una prórroga
6	Vendedor	En el caso del no cumplimiento de la prórroga se procede a comunicarse con el garante o con las referencias personales
7	Vendedor	Si no existe una respuesta favorable se envía una notificación por escrito al cliente y al garante
8	Garante	Recibe la notificación escrita
9	Garante	Posee 7 días de plazo para dar respuesta a la notificación escrita
10	Vendedor	Si no existe respuesta luego de los 7 días de prórroga concedida, se procede a dar aviso al cobrador
11	Cobrador	Ejecuta actividades de visita al domicilio del deudor o garante
12	Cobrador	Informa al cliente sobre el procedimiento a realizar en el caso de la negativa de pago
13	Cliente	Determina en última instancia la probabilidad del pago de la deuda contraída con el almacén
14	Cobrador	Procede a comunicar al responsable del área de crédito lo mencionado por el cliente
15	Vendedor	Finalizado el último plazo concedido para el pago de la deuda se procede a llenar la orden de retiro del artículo
16	Vendedor	Comunica al cobrador la orden de retiro que deberá efectuarse de manera inmediata
17	Cobrador	Ejecuta la orden de retiro con la debida documentación de respaldo
18	Cobrador	Procede a la verificación del estado del artículo y al posterior ingreso del artículo a la bodega del almacén
19	Vendedor	Se procede a esperar un plazo máximo de 30 días para que el cliente se pueda acercar a realizar el pago del artículo incautado
20	Vendedor	En el caso de no existir respuestas, se procede a rematar el artículo y considerar como pérdida dentro de los registros contables del almacén

Fuente: Almacén “El Ahorro”

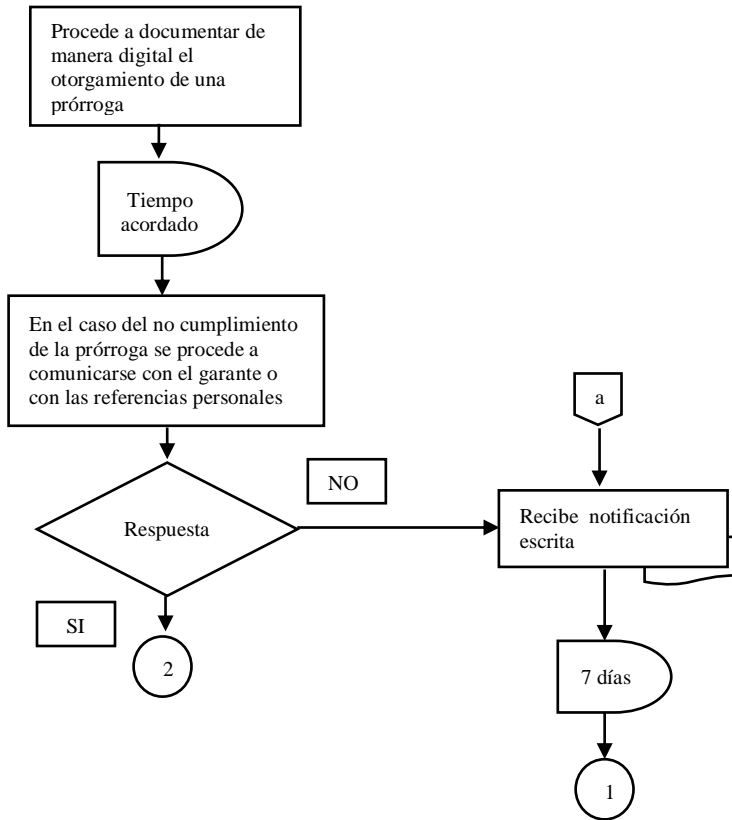
Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020



VENDEDOR

GARANTE

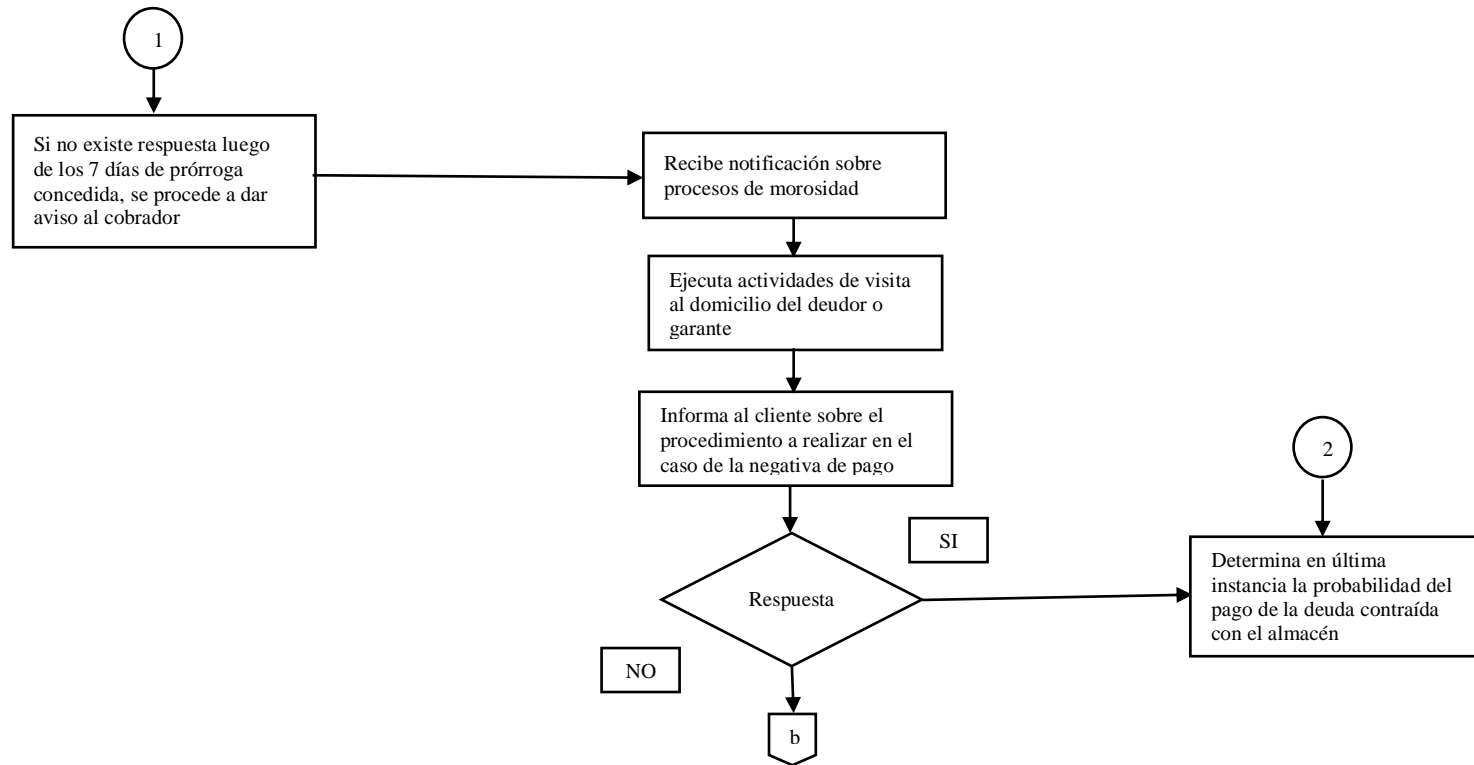
COBRADOR

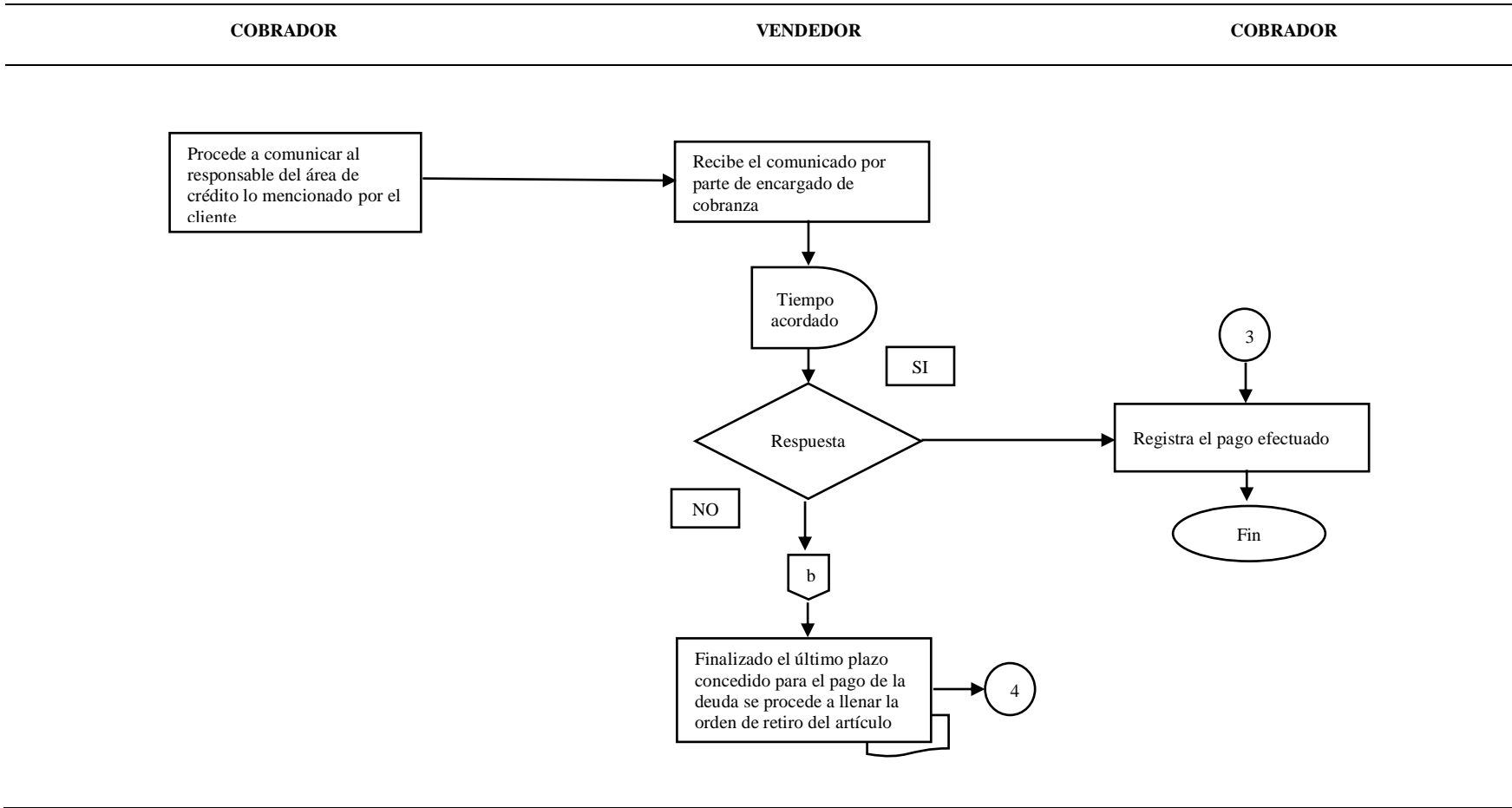


VENDEDOR

COBRADOR

CLIENTE





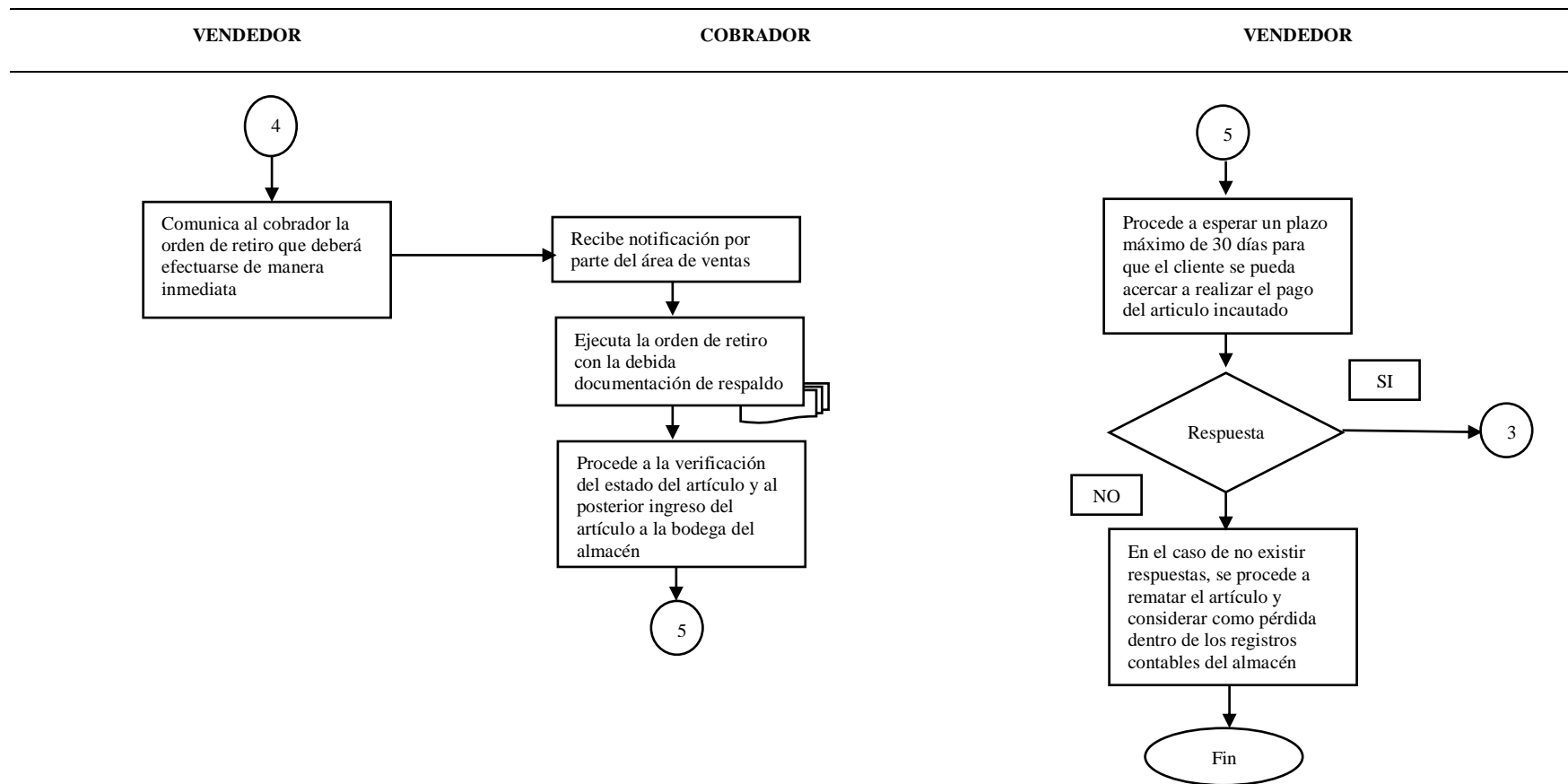


Gráfico 2-3: Flujograma recuperación cartera de crédito

Fuente: Almacén “El Ahorro”

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020.

3.3.3 Análisis de Ventas en Efectivo y Crédito

Para determinar los factores que inciden en el proceso de otorgamiento de crédito y recuperación de cartera vencida, se utiliza como referencia los datos relacionados a las ventas en efectivo y a crédito de los años 2018 y 2019, que han sido considerados debido a la información estratégica que representa para la obtención de respuestas específicas.

Tabla 3-3: Análisis de ventas

	Año 2018	%	Año 2019	%	VALORACIÓN MONETARIA	VARIACIÓN PORCENTUAL
VENTAS EN EFECTIVO	376.317,86	46%	681.625,79	44%	305.307,93	81,1303%
VENTAS A CRÉDITO	443.013,94	54%	861.490,74	56%	418.476,80	94,4613%
VENTAS TOTALES	819.331,80	100%	1.543.116,53	100%	723.784,73	88,3384%

Fuente: Almacén “El Ahorro”

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020.

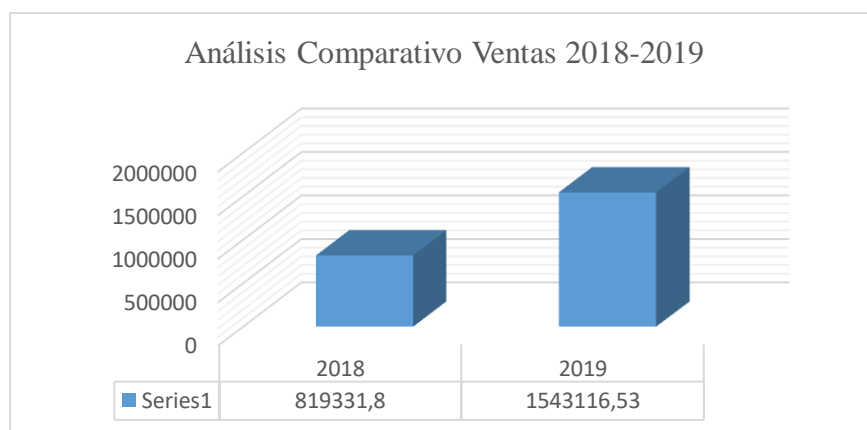


Gráfico 3-3: Análisis de Ventas

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020.

Tabla 4-3: Cuentas por Cobrar

	Año 2018	PORCENTAJE	Año 2019	PORCENTAJE
ANTICIPO	132.904,18	30%	258.447,22	30%
CUENTAS POR COBRAR	310.109,76	70%	603.043,52	70%
VENTAS A CRÉDITO	443.013,94	100%	861.490,74	100%

Fuente: Almacén “El Ahorro”

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020

Dado los resultados del análisis de ventas del año 2018 y 2019 efectuado en el almacén “El Ahorro”, se determinó el grado de factibilidad de las decisiones ejecutadas por parte de gerencia y administración, quienes implementaron una serie de nuevas medidas orientadas a la captación de clientes potenciales, mediante el incremento de opciones que faciliten los procesos de cobro y recuperación de los créditos concedidos por parte del almacén, las mismas que se sustentan bajo principios que generen empatía con los clientes; la variación porcentual total respecto al año 2019 corresponde a un valor positivo representado por un 88%, valor que indica que el proceso de transición organizacional se ha efectuado de forma exitosa.

Las ventas en efectivo son otro punto de análisis dentro de esta sección, puesto que con un valor de 81%, queda evidenciado el desarrollo económico y financiero que ha tenido la empresa, que sin embargo, se ha visto contrastado con un aumento acelerado de las ventas a crédito, que con el 94% de crecimiento en relación al año anterior, demuestra el favoritismo de los clientes por preferir la realización de compras haciendo uso de las facilidades de pago que ofrece el almacén mediante la modalidad de ventas a créditos.

3.3.4 *Análisis de Cuentas por Cobrar*

La misma está conformada por las cuentas por cobrar cuyos plazos de pagos han sido previamente establecidos, así como el de aquellos valores que han sido recuperados y que formaban parte de cuentas por cobrar. A diciembre del año 2018 y 2019 se presenta la siguiente información:

Tabla 5-3: Cuentas por Cobrar 2018

Cartera Bruta	Año 2018
Cuentas por Cobrar	310.109,76
Valores Recuperados	222.261,97
Saldo por Cobrar	87.847,79

Fuente: Almacén “El Ahorro”
Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020

Tabla 6-3: Cuentas por Cobrar 2019

Cartera Bruta	Año 2019
Cuentas por Cobrar	603.043,52
Valores Recuperados	426.054,25
Saldo por Cobrar	176.989,27

Fuente: Almacén “El Ahorro”
Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020

3.3.4.1 Análisis de saldos de Cuentas por Cobrar

Tabla 7-3: Porcentaje de Recuperación

Año	Cuentas por Cobrar	Valores Recuperados	Saldo por Cobrar	Porcentaje de Recuperación
2018	310.109,76	222.261,97	87.847,79	71,67%
2019	603.043,52	426.054,25	176.989,27	70,65%
Total	913.153,28	648.316,22	264.837,06	70,997%

Fuente: Almacén “El Ahorro”
Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020

Se logró determinar que los valores que correspondían a cuentas por cobrar tuvieron un porcentaje de recuperación del 71,67% en el año 2018 y del 70,65% correspondiente al 2019.

3.3.4.2 Valores pendientes de cobro de acuerdo a los plazos de pagos concedidos

A continuación, se detalla los valores totales correspondientes a los plazos de pago que han sido establecidos y acordados con los clientes del almacén “El Ahorro”.

Tabla 8-3: Valores pendientes de cobro

Año	3 meses	6 meses	12 meses	18 meses	Total
2019	8.872,5	18.755,70	4.5273,40	104.087,67	176.989,27

Fuente: Almacén “El Ahorro”
Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020

3.3.4.3 Cartera de Crédito Vencida

Tabla 9-3: Cartera Vencida 2019

Cartera Crédito Vencida	Año 2019
Cartera Vencida	34.942,75
Cartera Vigente	142.046,52
Cuentas por Cobrar	176.989,27

Fuente: Almacén “El Ahorro”
Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020

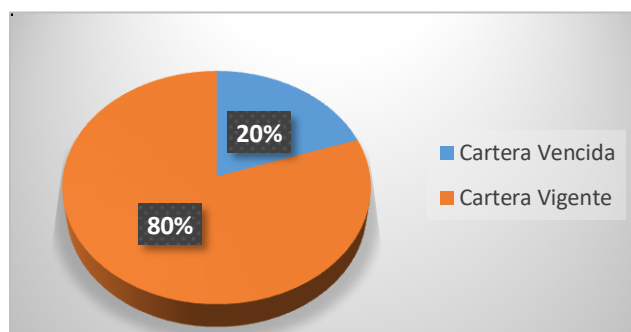


Gráfico 4-3: Cartera vencida
Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020.

El valor de cartera vencida representa el 20% de la totalidad de los valores pendientes de cobro existente en el almacén “El Ahorro”, representando un riesgo interno que incide de manera negativa en el correcto desempeño de las funciones organizacionales y logro de objetivos, por lo que se deben tomar las medidas correctivas que permitan contrarrestar dicha problemática.

Tabla 10-3: Porcentaje de Morosidad

Año	Cuentas por Cobrar	Valores Recuperados	Saldo por Cobrar	Cartera Vencida	% Morosidad
2018	310.109,76	222.261,97	87.847,79	87.847,79	33,17 %
2019	603.043,52	426.054,25	176.989,27	34.942,75	13,19 %
Total	913.153,28	648.316,22	264.837,06	122.790,54	46,36 %

Fuente: Almacén “El Ahorro”
Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020

El porcentaje de morosidad presentado en el almacén “El Ahorro” una vez finalizado las actividades comerciales del año 2019 y tomando en cuenta los saldos pendientes del 2018, mostraron un índice de morosidad correspondiente al año 2018 equivalente a un 33,17% frente a un 13,19% del 2019, lo cual da un valor total del 46,36% que se desglosa de un saldo total por cobrar de 264.837,06.

3.3.5 Problematización del ciclo crediticio

El correspondiente seguimiento efectuado a los procesos internos sobre el grado de cumplimiento de los lineamientos previamente establecidos, permitió denotar la presencia de varios factores que provocan el deficiente proceso de entrega y recuperación crediticia del almacén “El Ahorro”.

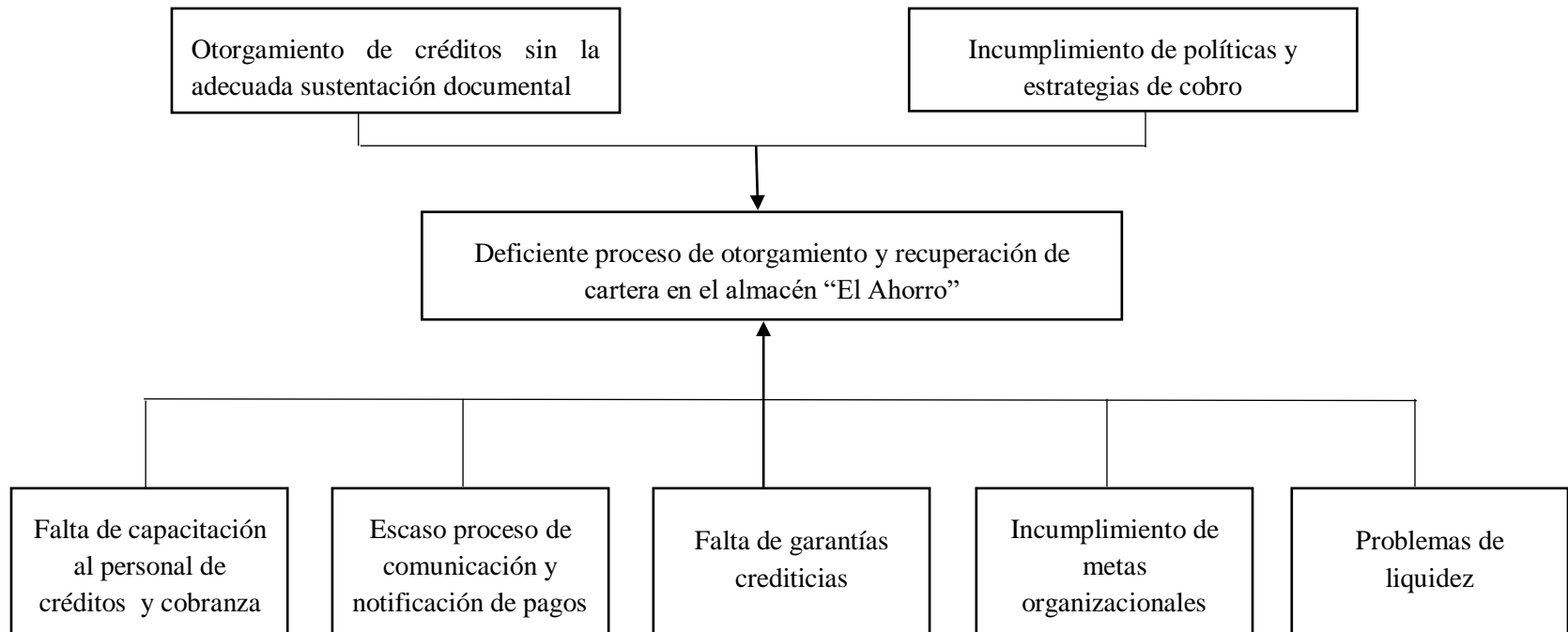


Gráfico 5-3: Esquema de problematización
Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020

3.3.6 *Análisis Situacional Interno y Externo*

3.3.6.1 *Análisis Interno*

Dentro del proceso de evaluación al almacén “El Ahorro” se logró determinar la inexistencia de un proceso de análisis situacional, es decir, la organización no efectúa un estudio periódico sobre los factores positivos y negativos que de alguna manera inciden en el correcto desarrollo de las actividades diarias de los miembros de la organización. Como consecuencia se establece la realización de dicho diagnóstico que permita fijar los puntos críticos de las áreas objetos de estudio.

3.3.6.2 *Análisis Externo*

Se ha procedido a realizar un estudio sobre los factores de índole externo que puedan afectar de alguna manera los procedimientos efectuados dentro de las actividades de créditos y cobranza del almacén “El Ahorro”, por lo cual se investigó información proporcionada por organismos encargados de administrar la política pública en el país.

Según establece el Banco Central de Ecuador, la economía ecuatoriana cerró el año con un crecimiento del 0,1% en el año 2019, mismo que no representa un dato positivo, por su parte el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo detalla que un gran porcentaje (9%) de compañías vieron la luz dentro del mundo comercial en relación al año anterior. Sin embargo, en la actualidad el panorama presentado es preocupante, ya que el mismo organismo determina que la tasa de desempleo se elevó a un 67%, detallando que menos del 20% de los trabajadores poseen un empleo adecuado. Estos datos nos indican varias oportunidades y amenazas a ser tomadas en cuenta dentro del proceso de otorgamiento de nuevos créditos a futuro, entre los cuales se detallan los siguientes:

Oportunidades

- Alta demanda de artículos que son ofertados por el almacén
- Desarrollo tecnológico
- Dinamismo comercial

Amenazas

- Ingreso de nuevos competidores al mercado
- Inestabilidad económica existente actualmente en el país
- Incremento del desempleo

3.3.6.3 Análisis interno del departamento de crédito y cobranza

La encuesta aplicada en primera instancia al personal administrativo y operativo, desplego una serie de factores que incurren en un inadecuado proceso de control y administración de créditos concedidos por miembros del almacén “El Ahorro”.

Tabla 11-3: Factores de Riesgo Interno

Factores de Riesgo Interno	REFERENCIA
Carencia de procesos de capacitación al personal del área de créditos y cobranza.	Pregunta 1
Ausencia de indicadores de desempeño que permitan determinar el cumplimiento de objetivos estratégicos.	Pregunta 2
Desactualización de políticas referentes al otorgamiento de créditos.	Pregunta 3
Desconocimiento sobre responsabilidades asignadas al personal del almacén.	Pregunta 4
Falta de comunicación con los clientes en base a procesos contractuales.	Pregunta 5
Revisión del historial crediticio insuficiente para el otorgamiento de créditos.	Pregunta 6
Irresponsabilidad en los procesos de revisión de pagos a la fecha de los clientes.	Pregunta 7
Desconfianza de los procedimientos de recuperación de cartera de crédito.	Pregunta 8

Fuente: Almacén “El Ahorro”

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020

Además, dentro del proceso de investigación se logró determinar que existe una consideración preocupante por parte de los miembros de la organización, ya que consideran que existe un alto índice de morosidad, lo cual se ve contrastado en la pregunta 9 de la encuesta realizada; de la misma manera, en la pregunta 10 se evidencia que existe un alto nivel de aceptación por parte de los encuestados para la realización de la correspondiente evaluación de cartera de crédito en el almacén “El Ahorro”, siendo considerada su aplicación de manera pronta y oportuna para el cumplimiento de los objetivos organizacionales del almacén.

Tabla 12-3: Check List Análisis Interno

N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
Competencias	¿La alta dirección efectúa de forma loable la asignación de funciones internas?	X		Realización efectiva de competencias organizacionales
	¿Se han ejecutado procesos teniendo en cuenta posibles riesgos organizacionales?	X		
	¿Se hace el seguimiento de la información proporcionada por el cliente?	X		
Comunicación	¿La organización tiene definida las líneas de comunicación e información interna?		X	Deficiente proceso de comunicación dentro de los diversos niveles jerárquicos.
	¿El área de créditos y cobranza posee una buena comunicación con todos los departamentos?		X	
	¿Posee el encargado de cobranza la información necesaria para realizar los cobros correspondientes?	X		
Contexto de la organización	¿La estructura organizativa del almacén es la adecuada para el desarrollo de sus actividades?		X	Estructura organizativa insuficiente para el desarrollo loable de sus actividades.
	¿El almacén tiene definido los puestos y responsabilidades de los trabajadores?	X		
	¿Se cuenta con programas de capacitación?		X	
Infraestructura	¿Posee la organización infraestructura adecuada? (equipos, espacio de trabajo, etc.)	X		Disposición de infraestructura y equipos aceptables para el desarrollo de sus actividades.
	¿Se realiza de manera ocasional el mantenimiento de sus equipos informáticos?	X		
	¿Existe equipos informáticos de apoyo en el caso de fallos fortuitos en los equipos de uso cotidiano?	X		

Fuente: Almacén “El Ahorro”

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020

Dentro del análisis realizado a través de la lista de verificación, se logró determinar la existencia de fortalezas, dentro de las cuales se detallan las siguientes:

- Realización efectiva de competencias organizacionales
- Disposición de infraestructura y equipos aceptables para el desarrollo de sus actividades.

Por otra parte, las debilidades presentadas que deberán ser tomadas en cuenta para la correspondiente evaluación y determinación de planes de mitigación de riesgo son:

- Deficiente proceso de comunicación dentro de los diversos niveles jerárquicos.
- Estructura organizativa insuficiente para el desarrollo loable de sus actividades.
- Falta de programas de capacitación del personal.

Debido a los resultados hallados dentro del proceso evaluativo de análisis interno desarrollado en el almacén “El Ahorro”, se considera dispensable la elaboración de la siguiente matriz FODA:

Tabla 13-3: Matriz FODA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Realización efectiva de competencias organizacionales		Deficiente proceso de comunicación dentro de los diversos niveles jerárquicos	
Disposición de infraestructura y equipos aceptables para el desarrollo de sus actividades.		Estructura organizativa insuficiente para el desarrollo loable de sus actividades	
Oferta de créditos comerciales afines a las necesidades del cliente		Falta de programas de capacitación del personal	
Equipamiento tecnológico adecuado		No se dispone de un medio de información y publicidad muy bien posicionado	
Disposición de una amplia cartera de clientes			
OPORTUNIDADES		AMANAZAS	
Alta demanda de artículos que son ofertados por el almacén		Ingreso de nuevos competidores al mercado	
Desarrollo tecnológico		Inestabilidad económica existente actualmente en el país	
Dinamismo comercial		Incremento del desempleo	

Fuente: Almacén “El Ahorro”
Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020

A fin de determinar con mayor exactitud la situación real de la empresa, se ejecuta la elaboración de la matriz de evaluación de factores internos y externos, que permitan establecer los puntos críticos partiendo de una visión general de la empresa.

3.3.6.4 Matriz de Evaluación Interna y Externa

Tabla 14-3: Matriz de evaluación de factores internos

	Factores	Valor	Calificación	Calificación Ponderada
FORTALEZAS				
F1	Realización efectiva de competencias organizacionales.	0,10	3	0,30
F2	Disposición de infraestructura y equipos aceptables para el desarrollo de sus actividades.	0,05	3	0,15
F3	Oferta de créditos comerciales afines a las necesidades del cliente.	0,10	4	0,40
F4	Equipamiento tecnológico adecuado.	0,05	3	0,15
F5	Disposición de una amplia cartera de clientes.	0,10	4	0,40
SUBTOTAL		0,40	-	1,40
DEBILIDADES				
D1	Deficiente proceso de comunicación dentro de los diversos niveles jerárquicos.	0,15	2	0,30
D2	Estructura organizativa insuficiente para el desarrollo loable de sus actividades.	0,15	1	0,15
D3	Falta de programas de capacitación del personal.	0,20	2	0,40
D4	No se dispone de un medio de información y publicidad muy bien posicionado.	0,10	1	0,10
SUBTOTAL		0,60	-	0,95
TOTAL		1	-	2,35

Fuente: Almacén “El Ahorro”

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020

La matriz de factores internos indica que existen leves componentes a ser tomados en cuenta dentro de las fortalezas propias de la empresa, a fin de que estas puedan ser potenciadas con enfoques direccionados al logro de los objetivos previamente establecidos por la organización; por su parte, las debilidades que afectan de manera proporcional el correcto desenvolvimiento de las funciones internas, son elementos que con una calificación general del 0,95 indican que existe un proceso de comunicación y capacitación del personal relativamente preocupante.

La matriz de factores externos se evalúa de la siguiente manera:

Tabla 15-3: Matriz de evaluación de factores externos

	Factores	Valor	Calificación	Calificación Ponderada
OPORTUNIDADES				
O1	Alta demanda de artículos que son ofertados por el almacén.	0,20	4	0,80
O2	Desarrollo tecnológico.	0,15	3	0,45
O3	Dinamismo comercial.	0,20	3	0,60
SUBTOTAL		0,55	-	1,85
AMENAZAS				
A1	Ingreso de nuevos competidores al mercado.	0,20	2	0,40
A2	Inestabilidad económica existente actualmente en el país.	0,15	2	0,30
A3	Incremento del desempleo.	0,10	1	0,10
SUBTOTAL		0,45	-	0,80
TOTAL		1	-	2,65

Fuente: Almacén “El Ahorro”

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020

La matriz de factores externos proyecta los valores correspondientes a las oportunidades de un 1,85, frente a una calificación total de las amenazas de un 0,80; dado dichos resultados se determina que existe un entorno externo favorables a los intereses del almacén “El Ahorro”; sin embargo, se considera importante el establecimiento de pautas que permitan contrarrestar las amenazas detectadas.

A continuación, se procede a elaborar el perfil estratégico interno y externo como resultado de la evaluación de los factores organizacionales, donde se detalla la situación real de las áreas que intervienen dentro del proceso de otorgamiento de créditos, se señala con rojo aquellos puntos críticos que representan amenazas para los intereses organizacionales.

3.3.6.5 Perfil Estratégico

Tabla 16-3: Perfil Estratégico Interno

MEDIOS INTERNOS	GRAN FORTALEZA	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRAN DEBILIDAD
FORTALEZA				
Realización efectiva de competencias organizacionales		●		
Disposición de infraestructura y equipos aceptables para el desarrollo de sus actividades		●		
Oferta de créditos comerciales afines a las necesidades del cliente	●			
Equipamiento tecnológico adecuado		●		
Disposición de una amplia cartera de clientes	●			
DEBILIDADES				
Deficiente proceso de comunicación dentro de los diversos niveles jerárquicos				●
Estructura organizativa insuficiente para el desarrollo loable de sus actividades			●	
Falta de programas de capacitación del personal				●
No se dispone de un medio de información y publicidad muy bien posicionado			●	
SUBTOTAL	2	3	2	2
TOTAL	40%	60%	50%	50%

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020

Tabla 17-3: Perfil Estratégico Externo

MEDIOS EXTERNOS	GRAN OPORTUNIDAD	OPORTUNIDAD	AMENAZA	GRAN AMENAZA
OPORTUNIDADES				
Alta demanda de artículos que son ofertados por el almacén	●			
Desarrollo tecnológico		●		
Dinamismo comercial	●			
AMENAZAS				
Ingreso de nuevos competidores al mercado				●
Inestabilidad económica existente actualmente en el país			●	
Incremento del desempleo				●
SUBTOTAL	2	1	1	2
TOTAL	67%	33%	33%	67%

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020

Los factores evaluados a través de la matriz de perfiles internos y externos indican con un valor porcentual del 50% la existencia de debilidades de gran consideración, que sin duda, se ven relacionadas a la afectación de la correcta funcionalidad de todos los departamentos del almacén “El Ahorro”, provocando efectos desfavorables a los procesos de otorgamiento de crédito y recuperación de cartera vencida; por otra parte, también se logró determinar la presencia de amenazas consideradas como muy graves, que deberán ser estimadas y puestas en observación para su correspondiente evaluación, puesto que las misma representan un valor porcentual del 67% como resultado del ingreso de nuevos competidores al mercado y el incremento del desempleo.

3.4 FASE II: Ejecución

3.4.1 Evaluación de los procesos de otorgamiento de créditos mediante la aplicación del cuestionario de control interno

Cuestionario de Control Interno



ALMACÉN “EL AHORRO”

Área: Administrativa y de Negocios

Entrevistado: Responsable del departamento

Componente: AMBIENTE DE CONTROL INTERNO

OBJETIVO: Evaluar la estructura funcional del departamento de crédito y cobranza a través del componente ambiente de control tendientes al cumplimiento de objetivos, valores y principios organizacionales.

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El almacén “El Ahorro” cuenta con una estructura organizacional adecuada?		X	La estructura organizacional no es suficiente para el desarrollo efectivo de las actividades. D1
2	¿El departamento tiene establecido sus metas organizacionales?	X		
3	¿El departamento posee un manual para el otorgamiento de créditos?		X	El almacén “El Ahorro” carece de un manual de otorgamiento de créditos. D2
4	¿Existe un buen ambiente laboral?	X		
5	¿El gerente se comunica de forma efectiva con el área de créditos y cobranza?	X		
6	¿El personal del área de créditos posee los conocimientos requeridos para el cargo que desempeña?	X		
7	¿El personal del área de créditos realiza de manera efectiva las actividades asignadas?	X		
8	¿Existe políticas que permitan agilizar los procesos crediticios?		X	No existen políticas para agilizar procesos crediticios. D3
TOTAL		5	3	

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020

Fórmula para determinar el nivel de confianza y riesgo

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

NC= (5/8)*100= 62%

Nivel de Riesgo NR=100-NC

NR= (63-100)= 38%

Tabla 18-3: Ambiente de Control Interno

Rango	Confianza	Riesgo
15%-49%	Baja	Baja
50%-75%	Moderado	Moderado
76%-100%	Alta	Alta

Fuente: Nivel de Confianza - Riesgo

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020

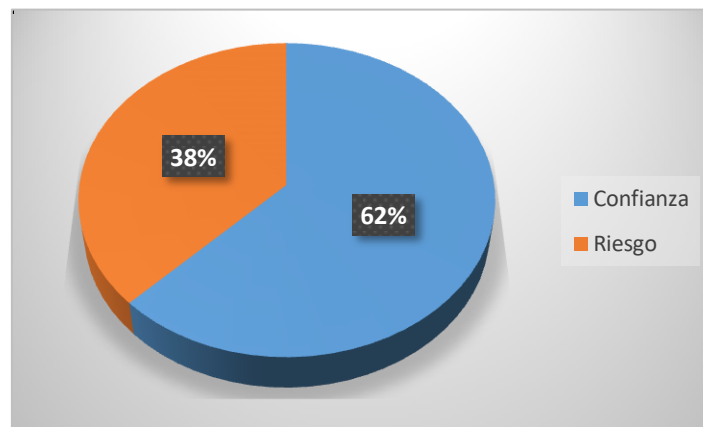


Gráfico 6-3: Ambiente de Control

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020.

Análisis:

Las respuestas obtenidas dentro del componente ambiente del control permitieron determinar la existencia de un nivel de confianza del 62% frente a un 38% de nivel de riesgo. El nivel de confianza se ubica dentro de un rango moderado siendo contrastado por un riesgo bajo, lo que indica la necesidad de contar con medidas preventivas que permitan contrarrestar dichos factores externos.

Cuestionario de Control Interno



ALMACÉN “EL AHORRO”

Área: Administrativa y de Negocios

Entrevistado: Responsable del departamento

Componente: EVALUACIÓN DE RIESGO Y RESPUESTA AL RIESGO

OBJETIVO: Determinar si el almacén “El Ahorro” detecta posibles factores que pueden significar riesgos dentro del logro de los objetivos de la organización.

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Son identificados por parte de gerencia posibles riesgos que afecten el desempeño organizacional?		X	Gerencia no identifica a tiempo posibles riesgos organizacionales. D4
2	¿Una vez identificados los riesgos son clasificados como resultado de factores internos o externos?		X	No existe una adecuada clasificación de los factores de riesgo. D5
3	¿Se toma en cuenta el historial crediticio del cliente antes de otorgar un crédito?	X		
4	¿Los expedientes de crédito del almacén contienen la información necesaria para el control crediticio?	X		
5	¿La gerencia y el área de créditos poseen reuniones fortuitas enfocadas a la evaluación de desempeño?	X		
6	¿Existe un límite de aprobación de créditos?		X	El almacén no ha establecido un límite dentro del proceso de otorgación de créditos por cliente. D6
7	¿Se da el seguimiento adecuado al proceso de otorgamiento de crédito y recuperación de cartera vencida?		X	El seguimiento efectuado por los encargados de créditos y cobranza no es suficiente. D7
8	¿Se determinan planes de contingencia para la mitigación de riesgo crediticio?		X	No existen planes de contingencia y mitigación de riesgo crediticio. D8
TOTAL		3	5	

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020

Fórmula para determinar el nivel de confianza y riesgo

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

NC= (3/8)*100= 37 %

Nivel de Riesgo NR=100-NC

NR= (38-100)= 63%

Tabla 19-3: Evaluación de Riesgo

Rango	Confianza	Riesgo
15%-49%	Baja	Baja
50%-75%	Moderado	Moderado
76%-100%	Alta	Alta

Fuente: Nivel de Confianza - Riesgo

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020

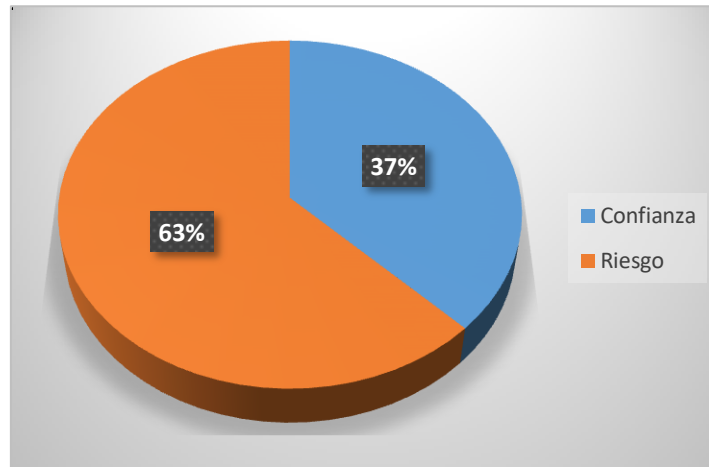


Gráfico 7-3: Evaluación de Riesgo

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020.

Análisis:

El componente evaluación de riesgo y respuesta al riesgo, establecen un nivel de confianza del 37%, mientras que con un valor porcentual del 63% se ve determinado el nivel de riesgo, lo que sugiere la determinación de medidas de control de manera urgente que permitan el mejoramiento de las funciones internas.

Cuestionario de Control Interno



ALMACÉN “EL AHORRO”

Área: Administrativa y de Negocios

Entrevistado: Responsable del departamento

Componente: ACTIVIDADES DE CONTROL

OBJETIVO: Determinar el grado de desempeño organizacional frente a la presencia de factores de riesgos que incidan en el correcto desarrollo de las funciones del encargado de crédito y cobranza.

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El encargado del área de cobranza posee lineamientos que impulsen el desempeño de sus funciones?	X		
2	¿Se han establecido políticas para la concesión de créditos?		X	No se cuenta con políticas que respalden el proceso de concesión de créditos. D9
3	¿Se definen los plazos y métodos de cobro del crédito otorgado por el almacén?	X		
4	¿Se realizan verificaciones oportunas sobre los plazos de vencimiento de crédito?		X	Los plazos de vencimiento del crédito no son debidamente verificados. D10
5	¿Se comunica de forma oportuna el vencimiento de pagos?		X	No existe un correcto proceso de comunicación interna sobre el vencimiento de pagos. D11
6	¿El almacén ha efectuado acciones enfocadas a la recuperación de cartera vencida?		X	Las acciones realizadas para la recuperación de cartera vencida no se encuentran debidamente orientadas. D12
7	¿Se verifica si la documentación proporcionada por el cliente es confiable?	X		
TOTAL		3	4	

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020

Fórmula para determinar el nivel de confianza y riesgo

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

NC= (3/7)*100= 43 %

Nivel de Riesgo NR=100-NC

NR= (43-100)= 57%

Tabla 20-3: Actividades de Control

Rango	Confianza	Riesgo
15%-49%	Baja	Baja
50%-75%	Moderado	Moderado
76%-100%	Alta	Alta

Fuente: Nivel de Confianza - Riesgo

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020

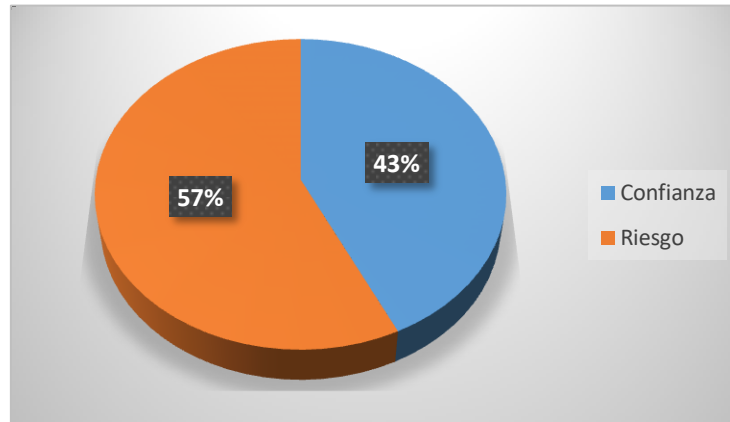


Gráfico 8-3: Actividades de Control

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020.

Análisis:

El resultado de las preguntas planteadas dentro del componente actividades de control, indica un valor porcentual negativo respecto a la confianza que se ubica en un 43%, que evidencia la presencia de un nivel alto de riesgo del 57% del total de las preguntas efectuadas, por lo que se sugiere el planteamiento de medidas que impulsen el desarrollo funcional de actividades de control dentro de la organización.

Cuestionario de Control Interno



ALMACÉN “EL AHORRO”

Área: Administrativa y de Negocios

Entrevistado: Responsable del departamento

Componente: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

OBJETIVO: Evaluar el grado de información y comunicación existente en la estructura organizacional relativa al cumplimiento de los objetivos departamentales.

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿La documentación solicitada dentro del proceso de otorgamiento de créditos posee algún tipo de respaldo?	X		
2	¿Existe un nivel de comunicación favorable entre el área de créditos y de cobranza?	X		
3	¿Los pagos efectuados por los clientes son debidamente respaldados a través de documentación física?	X		
4	¿Existen mecanismos que permitan recabar información en cuanto a sugerencias o quejas de los clientes?		X	El nivel de información y comunicación con los clientes no es óptima. D13
5	¿Se realizan reportes crediticios sobre información diaria, semanal o mensual?		X	El almacén carece de reportes crediticios. D14
TOTAL		3	2	

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020

Fórmula para determinar el nivel de confianza y riesgo

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

NC= (3/5)*100= 60 %

Nivel de Riesgo NR=100-NC

NR= (60-100)= 40%

Tabla 21-3: Información y Comunicación

Rango	Confianza	Riesgo
15%-49%	Baja	Baja
50%-75%	Moderado	Moderado
76%-100%	Alta	Alta

Fuente: Nivel de Confianza - Riesgo

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020

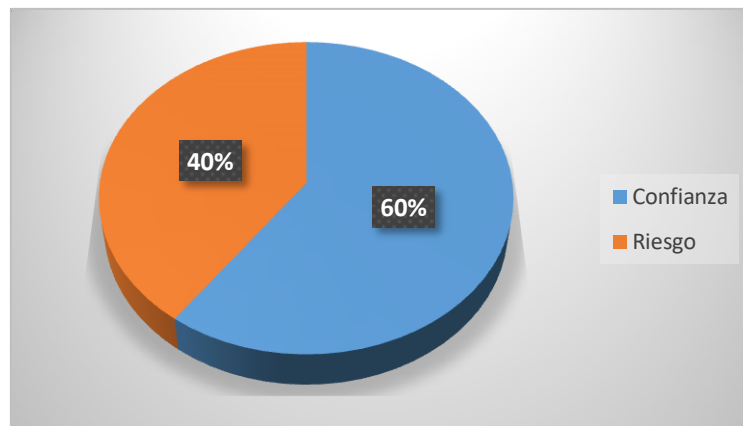


Gráfico 9-3: Información y Comunicación

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020.

Análisis:

El nivel de confianza evaluado a través del componente de información y comunicación se ve representada por una calificación moderada debido a un valor porcentual del 60%, lo que indica que la organización posee un grado de comunicación aceptable, sin embargo es importante la evaluación periódica de ciertos factores internos y externos que puedan afectar de forma considerable el proceso comunicativo, debido a que el resultado del nivel de riesgo se ubica en una escala baja con el 40%.

Cuestionario de Control Interno



ALMACÉN “EL AHORRO”

Área: Administrativa y de Negocios

Entrevistado: Responsable del departamento

Componente: SEGUIMIENTO

OBJETIVO: Determinar el nivel de efectividad de las acciones de seguimiento ejecutadas dentro del área administrativa y de negocios de la empresa.

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Existe personal encargado de supervisar el desempeño departamental?		X	Carencia del personal encargado de evaluar y supervisar el desempeño organizacional. D15
2	¿Al otorgar los créditos se establecen los plazos de pago?	X		
3	¿Son evaluados de forma periódica los encargados de cartera de crédito?		X	Escasos procesos de evaluación realizados al encargado del área de crédito. D16
4	¿Los pagos efectuados por los clientes son debidamente registrados en el sistema?	X		
TOTAL		2	2	

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020

Fórmula para determinar el nivel de confianza y riesgo

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

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

Nivel de Riesgo $NR = 100 - NC$

$NR = (100 - 50) = 50\%$

Tabla 22-3: Seguimiento

Rango	Confianza	Riesgo
15%-49%	Baja	Baja
50%-75%	Moderado	Moderado
76%-100%	Alta	Alta

Fuente: Nivel de Confianza - Riesgo
Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020

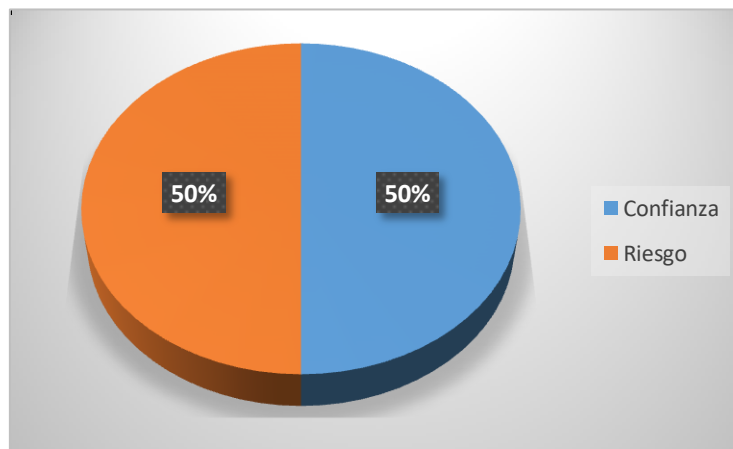


Gráfico 10-3: Seguimiento
Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020.

Análisis:

El nivel de riesgo y el nivel de confianza evaluado dentro del componente de seguimiento, presenta una valoración equitativa, indicando la necesidad imperiosa de detectar aquellos elementos que interfieren en el impulso de actividades de seguimiento y control que permitan incrementar el nivel de confianza existente en la organización.

Tabla 23-3: Resultados Confianza y Riesgo

Componente	Confianza	Riesgo
Ambiente de Control Interno	62%	38%
Evaluación de Riesgo y Respuesta al Riesgo	37%	63%
Actividades de Control	43%	57%
Información y Comunicación	60%	40%
Seguimiento	50%	50%
PORCENTAJE	50,4%	49,6%

Fuente: Resultados Confianza - Riesgo
Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020

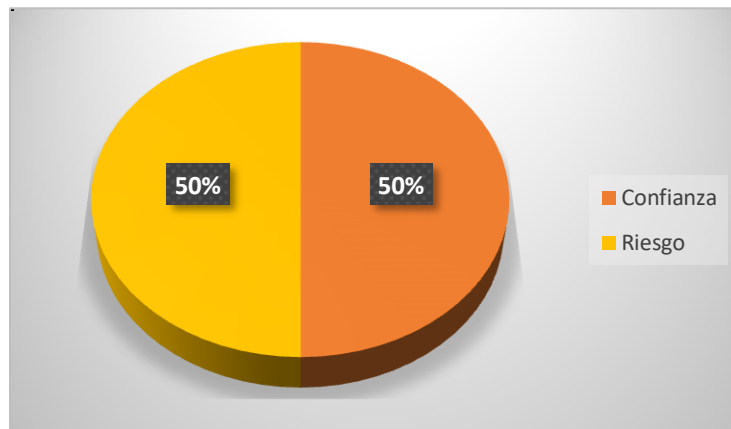


Gráfico 11-3: Porcentaje General Confianza- Riesgo
Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020.

Análisis:

El nivel de confianza y de riesgo presentado de manera general en el almacén “El Ahorro” constituye un valor porcentual equitativo, indicando la necesidad inmediata de implementar acciones que permitan corregir y eliminar dichos factores de riesgo, a fin de contrarrestar cualquier componente que afecta el correcto funcionamiento organizacional.

3.4.2 Verificación de cumplimiento de las políticas de créditos

N°	PÓLITICAS CREDITICIAS	CUMPLIMIENTO		MEDIO DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
		SÍ	NO		
1	Toda solicitud de crédito se ejecutará adecuadamente con letra legible y con documentación debidamente respaldada.	X		Expediente contractual	
2	El asesor de créditos deberá informar sobre los beneficios y responsabilidades del cliente al momento que se le conceda el crédito.	X		Informes documentales	
3	El asesor de créditos se comunicará con gerencia cuando exista un proceso crediticio que genere dudas.		X	Firma y autorización gerencial	Documentación con la información de respaldo incompleta.
4	Verificar la solvencia económica del cliente antes de que se proceda a otorgar el crédito.	X		Informes financieros	
5	Efectuar el cobro de un valor inicial como parte de un requisito previo al otorgamiento de créditos.	X		Expediente contractual	
6	Si el cliente posee deudas vencidas no se procederá a otorgar un nuevo crédito.		X	Historial crediticio	Alto índice de morosidad debido al vencimiento de plazos de pagos.
7	Cumplir el plazo establecido por gerencia para la entrega de créditos sin intereses.	X		Expediente contractual	
8	Establecer un monto mínimo de concesiones crediticias diarias, semanales o mensuales.		X	Documentos de evaluación interna	Riesgos financieros.
9	Se procederá a cobrar un valor adicional a los intereses generados inicialmente en el caso de atrasos en el pago de cuotas.		X	Expediente contractual	Falta de seriedad por parte de los clientes.

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020

3.4.3 Verificación de cumplimiento de los procesos documentales para el otorgamiento de créditos

N°	REQUISITOS SOLICITADOS	CUMPLIMIENTO		MEDIO DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
		SÍ	NO		
1	Original y copia de cédula de identidad	X		Expediente contractual	
2	Original y copia de la papeleta de votación		X	Expediente contractual	La información hallada en los expedientes está incompleta.
3	Planillas de servicios básicos		X	Expediente contractual	No se han solicitado planillas.
4	Presentación de un soporte de ingresos: facturas o rol de pago.		X	Expediente contractual	Varias carpetas no poseen un soporte de ingresos.
5	Poseer garante		X	Expediente contractual	Varios créditos concedidos sin la debida garantía del caso.
6	Ser mayor de edad (18 años)		X	Expediente contractual	Se ha vulnerado dicho requisito.
7	Información personal: dirección domicilio y número telefónico	X		Expediente contractual	
8	Referencias bancarias		X	Expediente contractual	Los créditos concedidos no poseen referencias bancarias.

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020

Análisis:

La información encontrada dentro del proceso evaluativo del cumplimiento de políticas y requisitos contractuales internos, demuestran la impericia en el manejo de las funciones referentes al área de crédito, por lo cual se determina que se están ejecutando acciones de forma empírica y basada en la experiencia y conocimiento de los encargados de aprobar los créditos, lo cual se refleja en la falta de documentación necesaria que respalde un crédito que pueda implicar un riesgo a la cartera de crédito del almacén.

3.4.4 Verificación de cumplimiento de las políticas de cobranza

N°	POLÍTICAS DE CARTERA DE CRÉDITO	CUMPLIMIENTO		MEDIO DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
		SÍ	NO		
1	Revisar periódicamente los reportes de cancelación y vencimiento de cuotas.		X	Base de datos	No se efectúan revisiones periódicas sobre el vencimiento de plazos de pago.
2	Notificar vía telefónica el vencimiento de la deuda.	X		Registro de llamadas	
3	Mantener la comunicación permanente entre el encargado de gestionar los créditos y el encargado de cobranza.	X		Informes documentales	
4	Establecer recargos adicionales por concepto de intereses.		X	Base de datos	En muchos de los casos no se efectúan recargos a la deuda por concepto de morosidad.
5	Mantener los estados de cuentas del almacén actualizados.	X		Registros financieros	
6	Conciliar los documentos fuentes con el del cliente	X		Archivos contractuales	
7	Suspensión o cancelación de créditos en el caso de atraso en los pagos.		X	Historial Crediticio	Se cumple de manera parcial dicha política.
8	Elaborar informes diarios o semanales sobre el proceso de cobro y recuperación de cartera vencida.		X	Informes de cobro	No se efectúan ningún tipo de informe que detalle el proceso de recuperación de cartera vencida.

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020

3.4.5 Indicadores de gestión

INDICADOR	FÓRMULA	CÁLCULO	PERIODICIDAD	INTERPRETACIÓN
Liquidez	$= \frac{\text{activos corrientes}}{\text{pasivos corrientes}}$	$\text{Liquidez} = \frac{612.427,84}{497.895,33}$ $= 1,23$	Anual	De acuerdo a este resultado se determina que el almacén “El Ahorro” no posee suficiente liquidez.
Capital de trabajo	C.T= Cartera-Inventarios- Proveedores	$\text{C.T.} = 264.837,06 - 157.295,43 - 105.665,40$ $= 1.876,23$	Anual	El almacén presenta un capital de trabajo mínimo que permite financiar el desarrollo de sus actividades.
Rotación de cartera	$= \frac{\text{cuentas por cobrar} * 360}{\text{ventas netas a crédito}}$	$\text{R.C} = \frac{264.837,06 * 360}{1.304.504,68}$ $= 73 \text{ días}$	Anual	El tiempo estimado de recuperación de cuentas por cobrar se estima en un plazo de 73 días.
Porcentaje de deuda por vencer	$= \frac{\text{cuentas por cobrar}}{\text{ventas netas a crédito}} * 100$	$\text{Deuda} = \frac{264.837,06}{1.304.504,68} * 100$ $= 20 \%$	Anual	El porcentaje correspondiente a deuda por vencer que posee actualmente el almacén “El Ahorro” es del 20%.
Gestiones por día	$= \frac{\text{Gestiones de cobranza efectuadas}}{\text{Gestiones de cobranza esperadas}} * 100$	$\text{Gestiones por día} = \frac{4}{12} * 100$ $= 33 \%$	Diario	Las gestiones de cobro por día se encuentran dentro de un porcentaje regular que equivale a un 33%, determinando la necesidad de llevar a cabo acciones correctivas.

Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020

ALMACEN EL Ahorro 
Lo mejor en electrodomesticos
 0985301533 Alejandro Labaka Y
12 de Febrero



INFORME DE EVALUACIÓN A LA CARTERA DE CRÉDITO

Rubén Mora
TESISTA

CARTA DE PRESENTACIÓN

Riobamba, 13 de noviembre del 2020

Sr.
Alberto Valdez
GERENTE ALMACÉN “EL AHORRO”
Presente.

De mi consideración:

Por medio de la presente me permito presentar los resultados de la Evaluación a la Cartera de Crédito del Almacén “El Ahorro”, del cantón Joya de los Sachas, provincia de Orellana, período 2019”, esperando que los mismos sean de ayuda para la toma de decisiones organizacionales y para una efectiva gestión crediticia.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,



Sr. Rubén Darío Mora Lema

3.5 FASE III: Informe

3.5.1 Información general del Almacén “El Ahorro”

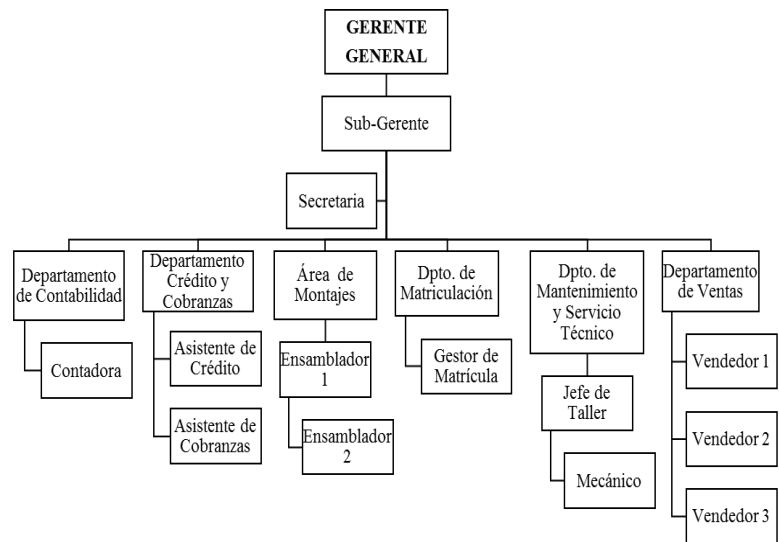
Tabla 24-3: Información General

DENOMINACIÓN	Almacén “El Ahorro”
GERENTE	Sr. Alberto Valdez
RUC	2100170949001
DIRECCIÓN	Alejandro Labaka y 12 de febrero
TELÉFONO	0985301533
CORREO ELECTRÓNICO	alberth-8190@hotmail.com

MISIÓN Ofrecer una amplia variedad de electrodomésticos y artículos para el hogar mediante una atención de calidad que genere una buena experiencia de compra.

VISIÓN Ser una empresa con rápido crecimiento local y regional que posea referencias exitosas en base a la atención y satisfacción de nuestros clientes.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Almacén “El Ahorro”
Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020

3.5.2 *Objetivo*

Analizar la cartera de crédito, mediante la evaluación a los procesos de otorgamiento y recuperación de cartera de crédito, que mejoren la gestión interna y toma de decisiones organizacionales.

3.5.3 *Alcance*

La información que se presenta en el siguiente informe corresponde a un minucioso proceso investigativo efectuado bajo los principios de objetividad, veracidad e imparcialidad de la misma para revelar los resultados de la evaluación.

En el presente informe se describen de manera clara y concisa los resultados de la evaluación a la cartera de crédito del almacén “El Ahorro”, en el periodo 2019, como consecuencia de las pruebas aplicadas y en base a la información brindada por integrantes de la organización.

3.5.4 *Informe de resultados*

I. **Morosidad**

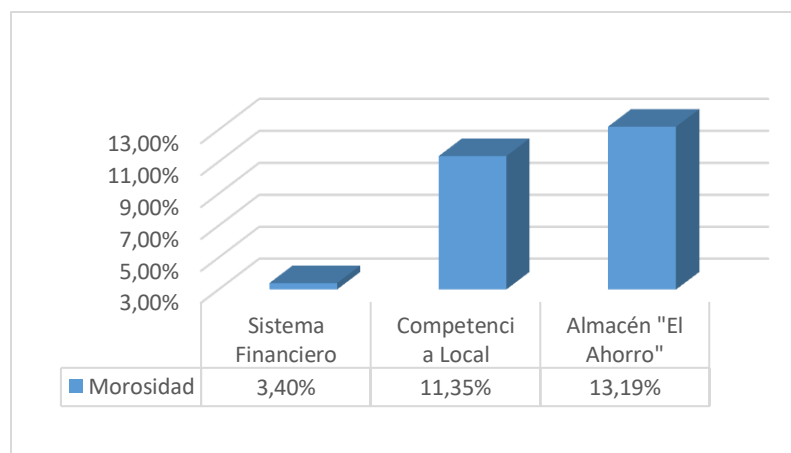


Gráfico 12-3: Morosidad
Realizado por: Mora Lema, Rubén, 2020.

De acuerdo a los datos obtenidos referentes al índice porcentual de morosidad existente en el almacén “El Ahorro”, se logró determinar un alto nivel de riesgo crediticio que se ve representado por un 13,19% de morosidad crediticia únicamente del período 2019, que en comparación a la información contrastada por el Sistema Financiero que posee un índice de morosidad del 3,40% y a

la Competencia local con un 11,35% respectivamente, denota la falta de un adecuado control interno sobre los procesos de otorgamiento y recuperación de cartera de crédito.

II. Puntos Críticos

P1: Valoración de los procesos de créditos y cobranza

En los procesos crediticios y de cobranza se determinaron la ejecución de acciones sin la correspondiente documentación que respalde dichos procesos y la carencia de medidas preventivas que estén enfocadas a la reducción de cartera vencida.

Recomendación:

Al asistente de crédito y de cobranzas, implementar una serie de acciones enfocadas al diseño de un esquema que permita controlar las acciones efectuadas dentro de cada procedimiento por medio de un adecuado registro con soporte físico y digital; así como el de la incorporación de medidas de mitigación de riesgo crediticio.

P2: Análisis de cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar correspondiente al año 2019 poseen un índice de morosidad equivalente al 13,19%, lo cual afecta la liquidez financiera del almacén que compromete a su vez el logro de los objetivos financieros de la organización propuestos para el término del año en mención.

Recomendación:

Al gerente, al asistente de crédito y de cobranza, mejorar las políticas de crédito y de cobranza del almacén, mediante la estructuración de nuevos lineamientos que se adapten a la realidad económica del cantón y del país, y que propongan un nuevo sistema de control sobre los procesos de otorgamiento de créditos y recuperación de cartera de crédito vencida.

P3: Problematización del ciclo crediticio

La esquematización de la problemática del ciclo crediticio permitió denotar la presencia de factores negativos relativos a la inadecuada sustentación documental, incumplimiento de estrategias de cobro, falta de capacitación y un escaso proceso de comunicación interna, provocando en un deficiente proceso de otorgamiento y recuperación de cartera en el almacén “El Ahorro”.

Recomendación:

Se recomienda a gerencia realizar controles internos de forma periódica sobre toda la estructura organizativa del almacén, además de realizar un adecuado proceso evaluativo personalizado sobre

las acciones desarrolladas dentro del área de créditos y de cobranza, a fin de determinar posibles injerencias que afecten el buen desenvolvimiento interno de la organización.

P4: Análisis situacional interno y externo

En base al análisis de la situación interna y externa efectuada en el almacén “El Ahorro”, se logró determinar la existencia de varios factores que representan una amenaza para el correcto desempeño de las funciones organizacionales, siendo uno de los principales problemas el de la inestabilidad económica y el aumento del desempleo, que acarrea directamente problemas respecto a ventas y a recuperación de cartera de crédito.

Recomendación:

A gerencia, realizar análisis y reportes fortuitos sobre el campo interno y externo en el que se desenvuelve las actividades financieras del almacén, a fin de preparar planes de contingencia que permitan hacer frente de manera loable a diversos factores de riesgo que se puedan presentar a lo largo del ciclo comercial.

III. Informe de Control Interno

COMPONENTE: Ambiente de Control

D1: Estructura organizacional insuficiente

Si bien la estructura organizacional se encuentra bien definida, es considerada insuficiente, debido a que varios de los procedimientos crediticios no son ejecutados de manera efectiva por la acumulación de procedimientos documentales, como consecuencia de la falta de personal administrativo que efectuó acciones de apoyo a dichos procesos.

Recomendación:

Al gerente, incorporar personal suficiente y competente para que realice labores de apoyo en el área de créditos y de cobranza, así como en la realización de actividades de control que permitan llevar un correcto registro en pro del logro de los objetivos organizacionales.

D2: Carencia de un manual para el otorgamiento de créditos

El almacén en la actualidad no posee un manual que permita establecer los lineamientos a seguir para el proceso de otorgamiento de créditos, lo cual tiende a afectar el desarrollo de las operaciones crediticias.

Recomendación:

Al gerente, elaborar e implementar un manual de procedimientos para el área de créditos y de cobranza que permita a los encargados de estas áreas contar con una guía que oriente el desarrollo de sus funciones.

D3: Inexistencia de políticas para agilizar procesos crediticios

Las políticas internas no han sido consideradas ni establecidas en el almacén “El Ahorro”, lo cual ha causado que se entorpezcan los procesos crediticios.

Recomendación:

Al gerente y a la administradora, considerar el establecimiento de políticas que permitan gestionar loablemente el desarrollo de los procedimientos crediticios, puesto que los factores de mayor riesgo se encuentran implícitos en los procesos de otorgamiento de crédito por lo que se requiere una mejora inmediata.

COMPONENTE: Evaluación de Riesgo y Respuesta al Riesgo**D4: Riesgo organizacionales no detectados a tiempo**

En base a dicho hallazgo se logró determinar que varios factores que representan riesgos para la organización no fueron detectadas a tiempo debido a la falta de controles internos dispuestas desde el área directiva del almacén.

Recomendación:

Al gerente, priorizar los controles internos de modo que estos permitan detectar de manera oportuna posibles factores de riesgo que afecten el buen desempeño organizacional, y que en base a ellos se puedan determinar acciones enfocadas a la mitigación de riesgo crediticio.

D5: No se clasifica adecuadamente factores de riesgo interno

No existe una adecuada determinación y clasificación de los riesgos internos, lo cual afecta de manera directa al desarrollo de las funciones de cada uno de los miembros de la estructura organizativa.

Recomendación:

Al gerente y a la administradora, identificar y clasificar los factores de riesgo interno que puedan representar amenazas con un alto porcentaje de riesgo, para que su determinación a tiempo sirva para el establecimiento de medidas preventivas.

D6: Inexistencia de límites crediticios por clientes

El almacén no ha establecido un límite máximo para el otorgamiento de créditos por clientes, por lo que tienden a entregar dicho beneficio de forma empírica provocando problemas relativos al crecimiento de cartera vencida.

Recomendación:

Al personal del área de créditos y de cobranza, establecer políticas referentes a la operatividad de sus funciones enfocadas a la determinación de límites crediticios, mismo que además permitirá contrarrestar el porcentaje de morosidad existente en el almacén “El Ahorro”, por medio de esta propuesta que se basa en un análisis más minucioso y detallada de los registros crediticios existentes y por haber.

D7: El seguimiento efectuado por parte del área de créditos y cobranza es insuficiente

Las actividades efectuadas como estrategia para la correspondiente recuperación de los créditos no son suficientes debido a la cantidad de clientes que posee en la actualidad el almacén, provocando una serie de impericias que entorpecen el buen desempeño de las funciones de los encargados del área de créditos y cobranza.

Recomendación:

Al gerente, al personal de créditos y de cobranza, implementar una serie de métodos y procedimientos claramente definidos y direccionados al mejoramiento del grado comunicativo entre los diferentes niveles departamentales con énfasis en el perfeccionamiento de los sistemas de seguimiento y control crediticio.

D8: Carencia de planes de contingencia y mitigación de riesgos

La carencia de planes de contingencia y mitigación de riesgos en el almacén “El Ahorro” representa una amenaza que afecta el logro de los objetivos organizacionales que se han establecido a lo largo del periodo comercial.

Recomendación:

A fin de reducir la probabilidad de ocurrencia de acontecimientos fortuitos que afecten la estructura organizativa del almacén “El Ahorro”, se recomienda a gerencia y a la administradora elaborar un plan de gestión de riesgo que ayude a enfrentar las diversas exigencias previstas dentro de las actividades de recuperación de cartera de crédito.

COMPONENTE: Actividades de Control

D9: No se cuenta con políticas internas que respalden el proceso de concesión de créditos

Las políticas internas que respalden el buen desempeño de los procesos de concesión de créditos no han sido establecidas por parte del nivel directivo de la empresa.

Recomendación:

Al gerente y a la administradora, establecer una serie de políticas internas que permitan direccionar adecuadamente el buen desempeño de funciones dentro de las actividades de concesión de créditos, permitiendo generar un protocolo de actuación de acuerdo a las diversas exigencias presentadas.

D10: Plazos de vencimiento de créditos no son debidamente verificados

Es recomendable que los responsables del área de créditos y de cobranza se mantengan constantemente revisando los plazos de vencimiento de los créditos concedidos por el almacén, hecho considerado deficiente y que ha provocado que el almacén actualmente cuente con un alto índice de morosidad.

Recomendación:

Al personal responsable del área de créditos y de cobranza, efectuar de manera periódica la verificación del estado de cuentas por cobrar del almacén, a fin de emplear acciones que permitan disminuir al índice de morosidad por medio de la correspondiente notificación oportuna al acreedor de la deuda.

D11: El proceso de comunicación interna entre el área de créditos y de cobranza sobre vencimiento de pagos no es el adecuado

Una de las principales problemáticas presentadas en el almacén “El Ahorro” se debe a la falta de una adecuada comunicación entre las diversas áreas existentes en la estructura organizativa, lo cual dificulta que se lleve un correcto control como lo es en el vencimiento de pagos.

Recomendación:

Al gerente, efectuar reuniones periódicas con todos los miembros de la organización, a fin de mejorar el nivel comunicativo existente en el almacén, ya que la comunicación interna es un elemento indispensable que permite direccionar todas las fuerzas aun objetivo en específico, promoviendo una cultura organizativa enfocada al trabajo en equipo.

D12: Acciones para recuperación de cartera vencida no se encuentran debidamente direccionadas

La cartera de crédito vencida en el almacén “El Ahorro” representa un factor de riesgo importante que compromete el cumplimiento de los objetivos organizacionales, todo esto siendo producto de un mal direccionamiento y puesta en marcha de las acciones que permiten contrarrestar dicha problemática.

Recomendación:

Al gerente y a la administradora, replantear las políticas de recuperación crediticia motivando al equipo de cobranza a cumplir con los parámetros y metas establecidas para la gestión de cobro dentro de los plazos acordados entre el almacén y el deudor.

Componente: Información y Comunicación

D13: Deficiente proceso comunicativo e informativo con los clientes del almacén

El almacén no cuenta con un óptimo proceso comunicativo e informativo para con los clientes, lo que desemboca en un incipiente crecimiento de cartera de crédito vencida debido a la falta de notificación oportuna sobre el vencimiento del plazo de pago.

Recomendación:

Al gerente y a la administradora, realizar evaluaciones internas que permitan medir el grado de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos; además de proponer pautas que impulsen el mejoramiento de la comunicación interna y externa con todos los clientes del almacén, generando un ambiente de seguridad y confianza sobre los procesos de gestión de cobro.

D14: El almacén presenta carencia de reportes crediticios

No se efectúa periódicamente la correspondiente elaboración de reportes crediticios que detallen el grado de operatividad llevado a cabo dentro del área de créditos del almacén, impidiendo la determinación de posibles injerencias administrativas que dificulten la efectividad de las políticas crediticias.

Recomendación:

Al responsable del área de créditos, elaborar periódicamente reportes que informe los resultados obtenidos dentro del margen de cumplimiento de sus funciones, que abarquen información general y específica sobre el pago de deudas a la fecha por parte de los clientes .

COMPONENTE: Seguimiento

D15: No existe personal designado que mida el desempeño organizacional

El gerente no ha especificado a la persona encargada de medir el desempeño organizacional, ni el tiempo en el que se deberán determinar el grado de cumplimiento de ciertos indicadores de gestión que son indispensables para el logro de los objetivos económicos y financieros del almacén.

Recomendación:

Al gerente, designar al personal encargado de medir el desempeño organizacional y establecer el nivel de eficiencia y eficacia con la que se desenvuelve cada una de las estructuras departamentales.

D16: No se evalúan de manera periódica las funciones ejecutadas por el encargado del área de crédito

No se han establecidos parámetros de evaluación para el encargado del área de créditos que permitan comparar e interpretar el desempeño obtenido dentro del margen del cumplimiento de sus funciones en una etapa o período en específico.

Recomendación:

Al gerente, elaborar parámetros de evaluación interna para la determinación de posibles factores de riesgo que puedan producir anomalías dentro del área de créditos del almacén, además de establecer herramientas de control que permitan constituir acciones de mejora que incrementen la capacidad organizacional mediante un enfoque especial al área crediticia del almacén “El Ahorro”.

CONCLUSIONES

- La elaboración del marco teórico y el análisis efectuado a cada uno de los aportes emitidos por distintos autores, permitió denotar que el almacén “El Ahorro” posee un mal manejo de las políticas de créditos y de cobranza, que infieren en un deficiente proceso de control interno, que a su vez dificulta la medición sobre el cumplimiento de metas y la detección de manera oportuna de la presencia de factores de riesgo que afecten el correcto funcionamiento de la estructura organizacional del almacén.
- El desarrollo del marco metodológico y la consecuente aplicación de diversos métodos y técnicas de investigación facilitaron la recolección de información pertinente y relevante que determinan que el almacén “El Ahorro” presenta un alto índice de morosidad, que en comparación a organismos externos constituye un riesgo muy alto que compromete no solo el logro de los objetivos organizacionales, sino también la situación económica y financiera de la empresa.
- La correspondiente evaluación de la cartera de crédito efectuada en el almacén “El Ahorro”, al ser un procedimiento que busca identificar la posible injerencia de factores de riesgo que afectan el desempeño organizacional, permitió evidenciar la falta de un plan de acción que permita establecer acciones en beneficio de la mejora de la gestión de cartera de crédito y la solución de problemas relativos a la comunicación interna y externa que dificultan la buena operatividad de la empresa, así como la falta de un adecuado control y seguimiento sobre el cumplimiento de los indicadores de gestión de cartera de crédito, que conducen a un crecimiento acelerado del índice de morosidad en el almacén.

RECOMENDACIONES

- Al gerente, rediseñar y establecer nuevos procedimientos para el otorgamiento y recuperación de cartera de crédito, basándose en criterios y estudios realizados por diversos autores que aporten información que encamine el fin específico de la presente investigación, de tal forma que se evite el vencimiento de cuentas por cobrar bajo un adecuado seguimiento que mejore la contabilización y genere reportes diarios de cobro, permitiendo conocer la situación real de la empresa al terminó de un ciclo de ventas.
- Gerencia deberá efectuar evaluaciones periódicas a los encargados del área de crédito y de cobranza, considerando la información obtenida mediante la aplicación de los métodos y técnicas investigativas, además de establecer para posteriores evaluaciones internas el uso de nuevas herramientas metodológicas que sirvan como medios de recolección de información y guía para el establecimiento de planes de contingencia y mitigación de riesgos.
- Se recomienda al almacén “El Ahorro”, la adopción de las recomendaciones efectuadas en el informe de la presente evaluación, puesto que su implementación permitirá entender el comportamiento real de la operaciones crediticias, estableciendo de forma oportuna acciones correctivas que contrarresten la presencia de factores de riesgo que puedan provocar pérdidas financieras, reduciendo de esta manera el índice de morosidad y la mejora de los procesos relativos al otorgamiento de créditos y recuperación de cartera vencida.

BIBLIOGRAFÍA

- Fargo, W. (2016). *Las "5" C del crédito*. Recuperado de: <https://wellsfargoworks.com/es/financiamiento-de-empresas/articulo/conozca-las-5-c-del-credito>
- Añez, M. (2009). *Aspectos Básicos del Análisis de Crédito*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com>
- Bravo, M. (2014). *Contabilidad General*. Quito: Anthropolo.
- Calderon, R. (2017). *La gestión de riesgo crediticio y su influencia en el nivel de morosidad de la caja municipal de ahorro y crédito de trujillo-agencia sede institucional-período 2013*. Trujillo, Perú: Escuela Académico Profesional de Administración.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Cobeña, D. (2018). *Evaluación a la gestión de la cartera vencida de la cooperativa de ahorro y crédito "La Benéfica" Ltda., del cantón El Carmen, provincia de Manabí, periodo 2018*. Recuperado de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13420/1/82T00993.pdf>
- Conexionesan. (2016). *Administración, control y seguimiento de crédito*. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/12/la-administracion-control-y-seguimiento-del-credito/>
- Córdova, M. (2007). *Gerencia Financiera Empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cordova, M. (Julio de 2015). *Modelo de gestión para la recuperación de cartera*. Recuperado de: http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/17248/1/62317_1.pdf
- Corvo, H. (2018). *Ventajas del crédito comercial*. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/credito-comercial/>
- Daqui, R. (2006). *Organización de Créditos y Cobranzas. 2da*. Buenos Aires: Edi. Machis.
- Del Valle, E. (2008). *Crédito y Cobranzas*. Recuperado de: http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/plan2016_1.php
- Diz Cruz, E. (2010). *Teoría de riesgo*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Eco-Finanzas. (2015). *Crédito Comercial*. Recuperado de: https://www.eco-finanzas.com/diccionario/C/CREDITO_COMERCIAL.htm
- Educa Portal de Educación Financiera. (2018). *Tipos de Créditos*. Recuperado de: <https://www.cmfeduca.cl/educa/600/w3-article-27364.html>
- Emery, D. (2006). *Administración Financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Enciclopedia Financiera. (17 de abril de 2018). *Instrumentos Financieros*. Recuperado de: <https://www.encyclopediainanciera.com/instrumentos-financieros.htm>
- Estupiñan, R. (2015). *Control Interno y fraudes con Base en los ciclos transaccionales. 2a. edi.* Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fama, E. & French, K. (1989). *Las condiciones de negocio y rentabilidad esperada de las acciones y bonos*. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0304405X89900950>
- Flores, R. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. México: UNID.
- García, J. (2019). *La función financiera de la empresa*. Recuperado de: https://www.academia.edu/11470331/TEMA_1_LA_FUNCION_FINANCIERA_DE_LA_EMPRESA?fbclid=IwAR1cmHqKh_ZXrgNcuZLk63FYdNBvMeodZd9djK0RDUjl_J_BSk3uqs0H6tCo
- García, M., Sánchez, C. (2005). *Modelos para estimar el riesgo de crédito*. Recuperado de: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/laex/garcia_s_m/capitulo3.pdf
- Haro, A. (2008). *Medición y Control de Riesgos Financieros 3a. ed.* México D.F: Limusa.
- Hernández, S., & Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial: Enfoque basado en competencias*. México D.F: F.T.
- Huáman, L., & Ríos, F. (2011). *Metodologías para implementar la estrategia. 2 ed.* Lima: UPC.
- Junta de Regulación Monetaria y Financiera. (2015). *Norma para la Gestión del Riesgo en las Cooperativas de Ahorro y Crédito*. Recuperado de: <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Resol129.pdf/3e459b17-7585-4953-8447-6936ea56b462>
- Largo, M. (2015). *Contabilidad Bancaria y de Seguros*. Recuperado de: http://contabancariaseguros.blogspot.com/2015/06/3_47.html

- Lawrence, G. (2012). *Principios de Administración financiera*. México: Pearson.
- López, J., & González, S. (2015). *Economía y gestión bancaria*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Mendoza, F. (2019). *Clasificación de las Finanzas*. Recuperado de: https://www.academia.edu/26281751/FINANZAS_I?fbclid=IwAR1Y1XF6VCsiFCsBjTumU3vvDNA2XXOUhlG2BnHL6-PPGIXS5_-Ql6thM-s
- Montes, J. (19 de Octubre de 2019). *Crédito*. Recuperado de: <https://economipedia.com/autor/j-montes>
- Mora, A. (2017). *Evaluación*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/447/44740211.pdf>
- Pacheco, J., Castañeda & Caicedo, C. (2002). *Indicadores Integrales de Gestión*. Bogotá: Mc-Graw-Hill Interamericana.
- Paguay, M. (2019). *Evaluación a la gestión de la cartera vencida de almacenes Jácome, canton Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2018*. Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13463/1/82T01013.pdf>
- Panos, Markou & Corsten, D. (2017). *Crédito Comercial*. Recuperado de: <https://www.ie.edu/insights/es/articulos/credito-comercial-nuevo-escenario-la-financiacion/>
- Pérez, O. (2016). *Importancia de la gestión del talento humano en las organizaciones empresariales*. Lima-Perú: Universidad San Andrés.
- Reyes, H. (2016). *Administración de Riesgos Medición, Seguimiento, Análisis y Control*. Quito: Killari.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, J. (2010). *Auditoría Administrativa*. 9a. ed. México: Trillas.
- Rosales, C. (2016). *Evaluación*. Recuperado de: <file:///C:/Users/laptop/Downloads/Dialnet-LaEvaluacion-3629230.pdf>
- Rosales, M. (s/f de s/f de 2016). *Proceso evaluativo: evaluación sumativa, evaluación formativa y Assesment su impacto en la educación actual*. Recuperado de: Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación: <file:///C:/Users/laptop/Downloads/662.pdf>
- Ross, S. (2014). *Fundamentos de Finanzas Corporativas 9a. ed.* . México D.F: McGraw-Hill.

- Rubio, M. C. (2013). *Objetivos de las Finanzas*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/248258132/El-Objetivo-de-Las-Finanzas-Ensayo-e-base-a-varios-autores?fbclid=IwAR1wrb67gVIYbYkK63QCrNumDmPIk6hp8MmGfKNNEhPpvrgXwhr1B1VN2Lo>
- Salanova, E. (2016). *Fundamentos de Administración Corporativas. 2da. ed.* México D.F: Edmun, ep.
- Salcedo, B. (2016). *Evaluación a la gestión en la recuperación de cartera vencida de la empresa unihogar cia. ltda. de la ciudad de riobamba, provincia de chimborazo*. Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/12550/1/72T00916.pdf>
- Superintendencia de Bancos. (03 de Mayo de 2018). *Glosario de Términos*. Recuperado de: <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/glosario-de-terminos/>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2015). *Análisis de riesgos de créditos del Sector Financiero Popular y Solidario*. Quito: Estudios Especializados SEPS.
- Thopsom, P. (2012). *Administración Financiera 4a. ed.* México D.F: McGraw Hill.
- Torres, L. (2011). *Instrumentos Financieros*. Recuperado de: https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/niif/EVENTO_INTERNACIONAL%20NIIF_%20GYE_15112011/Instrumentos%20Financieros%20Leonardo%20Torres%202011.11.15.pdf
- Tyler, R. (2015). *Evaluación*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Driceida_Perez/publication/220025586_Revision_y_analisis_del_Modelo_de_Evaluacion_Orientada_en_los_Objetivos_Ralph_Tyler_-_1950/links/0922b4f414605cdcb0000000/Revision-y-analisis-del-Modelo-de-Evaluacion-Orientada-en-l
- Universidad Interamericano para el Desarrollo. (2016). *Principios de Finanzas*. Recuperado de: https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/CF/FN/S01/FN01_Lectura.pdf?fbclid=IwAR3ncwAZn-ZcwhkjGH2gC9u9olehkLj1jf5k-T0P5dUvA9EJn09eIrrLIxk
- Vallejo, A., & Solórzano, G. (2013). *Gestión patrimonial y banca privada*. Madrid: Ediciones Pirámide.

ANEXOS

ANEXO A: Entrevista dirigida al gerente y a la administradora del almacén “El Ahorro”



ENTREVISTA AL GERENTE Y A LA ADMINISTRADORA DEL ALMACÉN “EL AHORRO”

Pregunta 1: ¿El almacén “El Ahorro” cuenta con un manual para el otorgamiento de créditos?

Pregunta 2: ¿Los lineamientos establecidos en el manual para la otorgación de créditos son aplicados por los asistentes de créditos y de cobranza?

Pregunta 3: ¿El asistente de crédito procede a aprobar por cuenta propia los créditos sin una previa consulta a los encargados del área administrativa?

Pregunta 4: ¿Conoce usted los procedimientos aplicados para el otorgamiento de créditos por parte del almacén?

Pregunta 5: ¿Han sido actualizados los procedimientos de otorgamiento de crédito y recuperación de cartera?

Pregunta 6: ¿Cuál es el seguimiento que se le da a los créditos concedidos por el almacén?

Pregunta 7: ¿Actualmente cuál es el índice de morosidad que enfrenta el almacén y que procedimientos de gestión están siendo aplicados para reducirlos?

Pregunta 8: ¿Considera usted que el mejoramiento de los procesos de créditos podría ayudar a reducir el índice de morosidad en el almacén?

Pregunta 9: ¿Qué motivos considera usted que podrían provocar que los clientes se atrasen en los pagos de créditos?

Pregunta 10: ¿Cuáles son las estrategias aplicadas por el asistente de crédito y de cobranza para el cobro respectivo de los créditos?

ANEXO B: Encuesta dirigida al área administrativa y de negocios del almacén “El Ahorro”



ENCUESTA

Objetivo: Determinar el proceso de otorgamiento de créditos aplicada por parte del área administrativa y de negocios del almacén “El Ahorro”, a fin de evidenciar incongruencias que afecten la solvencia económica y financiera del almacén.

Pregunta 1. ¿El almacén “El Ahorro” realiza periódicamente capacitaciones al personal responsable sobre los procesos de otorgamiento y recuperación de créditos?

Sí No

Pregunta 2. ¿Se cuenta con indicadores de desempeño que le permitan evaluar los resultados alcanzados?

Sí No

Pregunta 3. ¿El almacén cuenta con manuales y políticas actualizadas para la otorgación de créditos?

Sí No

Pregunta 4. ¿Se ha establecido a una persona responsable para la otorgación de créditos?

Sí No

Pregunta 5. ¿El almacén comunica a sus clientes sobre los lineamientos establecidos en base al proceso contractual de los créditos?

Siempre Casi Siempre Nunca

Pregunta 6. ¿Se revisa el historial crediticio de los clientes antes de la otorgación del crédito?

Siempre Casi Siempre Nunca

Pregunta 7. ¿El responsable de los cobros a los clientes están pendientes de la puntualidad de los pagos a la fecha?

Siempre

Casi Siempre

Nunca

Pregunta 8. ¿Cree usted que los procedimientos aplicados en el almacén son los adecuados para la recuperación de la cartera de crédito?

Sí

No

Pregunta 9. ¿Considera usted que existe un alto índice de morosidad en el almacén “El Ahorro”?

Sí

No

Pregunta 10. ¿Cree usted que una evaluación a la cartera de crédito bajo los principios de eficiencia y eficacia contribuirá al logro de los objetivos organizacionales?

Sí

No

ANEXO C: Registro Único del Contribuyente del almacén “El Ahorro”



REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



NÚMERO RUC: 2100170949001
APELLIDOS Y NOMBRES: VALDEZ TASAMBAY JOSE ALBERTO

NOMBRE COMERCIAL:
CONTADOR: PEREZ ABRIL GABRIELA ESTEFANIA
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI
CALIFICACIÓN ARTESANAL: S/N NÚMERO: S/N

FEC. NACIMIENTO: 06/09/1981 FEC. INICIO ACTIVIDADES: 01/12/2006
FEC. INSCRIPCIÓN: 01/12/2006 FEC. ACTUALIZACIÓN: 01/12/2020
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA: FEC. REINICIO ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL

VENTA AL POR MENOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS.

DOMICILIO TRIBUTARIO

Provincia: ORELLANA Canton: LA JOYA DE LOS SACHAS Parroquia: LA JOYA DE LOS SACHAS Calle: LABAKA Numero: SN Interseccion: 12 DE FEBRERO
Referencia: FRENTE AL MERCADO SAN FRANCISCO Email: alberth-8190@hotmail.com E-mail: alberth-8190@hotmail.com

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IVA
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHICULOS 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.
Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual.
Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, 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

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	2	ABIERTOS	2
JURISDICCIÓN	1 ZONA 21 ORELLANA	CERRADOS	0



REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



NÚMERO RUC: 2100170949001
APELLIDOS Y NOMBRES: VALDEZ TASAMBAY JOSE ALBERTO

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

No. ESTABLECIMIENTO: 002	Estado: ABIERTO - MATRIZ	FEC. INICIO ACT.: 31/05/2013
NOMBRE COMERCIAL: ALMACEN DE ELECTRODOMESTICOS EL AHORRO	FEC. CIERRE:	FEC. REINICIO:

ACTIVIDAD ECONÓMICA:

VENTA AL POR MENOR DE PLASTICOS.
VENTA AL POR MENOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS.
VENTA AL POR MENOR DE MOTOCICLETAS.
EXPLOTACIÓN MIXTA DE CULTIVOS Y ANIMALES SIN ESPECIALIZACIÓN EN NINGUNA DE LAS ACTIVIDADES. EL TAMAÑO DEL CONJUNTO DE LA EXPLOTACIÓN AGRÍCOLA NO ES UN FACTOR DETERMINANTE

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: ORELLANA Canton: LA JOYA DE LOS SACHAS Parroquia: LA JOYA DE LOS SACHAS Calle: LABAKA Numero: SN Interseccion: 12 DE FEBRERO
Referencia: FRENTE AL MERCADO SAN FRANCISCO Celular: 0980682289 Email: alberth-8190@hotmail.com Email principal: alberth-8190@hotmail.com

No. ESTABLECIMIENTO: 001	Estado: ABIERTO - LOCAL COMERCIAL	FEC. INICIO ACT.: 01/12/2006
NOMBRE COMERCIAL:	FEC. CIERRE: 31/05/2013	FEC. REINICIO: 03/07/2018

OPERADORA DE TRANSPORTE: COOPERATIVA DE TAXIS CONVENCIONALES ESPEA RUC: 1591703664001

ACTIVIDAD ECONÓMICA:

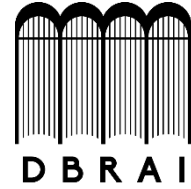
SERVICIOS DE TAXIS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: NAPO Canton: TENA Parroquia: TENA Calle: AV 15 DE NOVIEMBRE Numero: 1033 Interseccion: FEDERICO MONTEROS Referencia: FRENTE AL SINDICATO DE CHOFERES Celular: 0980682289 Telefono Domicilio: 052897021 Email principal: alberth-8190@hotmail.com



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO**



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

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

Fecha de entrega: 22 / 02 / 2021

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)

Nombres – Apellidos: RUBÉN DARÍO MORA LEMA

INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Carrera: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

Título a optar: INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

f. Analista de Biblioteca responsable: Lcdo. Holger Ramos, MSc.



Firmado electrónicamente por:
**HOLGER GERMAN
RAMOS UVIDIA**

0635-DBRAI-UPT-2021