



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA  
UNIDAD DE TITULACIÓN**

---



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR  
POR EL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TEMA:**

**“ANÁLISIS Y/O MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL ÁREA DE CRÉDITO Y  
COBRANZA.”**

**AUTORES:**

**KENEZEVICH LEÓN ROBERT WASHINGTON**

**LIBERIO TOALA MARÍA DE LOS ÁNGELES**

**TUTOR:**

**LSI MARIA ELENA GUEVARA TOSCANO MBA.**

**GUAYAQUIL, MARZO 2019**



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA**  
**UNIDAD DE TITULACIÓN**



<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA</b>		
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN</b>		
<b>TÍTULO: “ANÁLISIS Y/O MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZA.”</b>		
<b>AUTORES:</b> Kenezevich León Robert Washington Liberio Toala María de los Ángeles	<b>TUTORA LSI.</b> María Elena Guevara MBA.	
	<b>REVISORA:</b> Eco. Shirley Orellana C., MAE	
<b>INSTITUCIÓN:</b> Universidad de Guayaquil	<b>FACULTAD:</b> Ciencias Administrativas	
<b>CARRERA:</b> Contaduría Pública Autorizada		
<b>GRADO OBTENIDO:</b> Contador Público Autorizado		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b> Marzo 2018	<b>N° DE PÁGS.:</b> 97	
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b> Financiero, Crédito y Cobranzas		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b> Manual, Cuentas por cobrar, Procedimientos, Control Interno.		
<p><b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras): Comercial Juntemos las Manos S.A. JUNTEMAS, es una empresa ubicada en el Cantón Durán, que se constituyó en el año 2017, como una pequeña tienda de venta de electrodomésticos, dentro de un grupo empresarial, el objetivo inicial fue ayudar a dos trabajadores que requerían de este tipo de mercadería y no contaban con los medios para hacerlo. Posteriormente la empresa fue creciendo y les fue otorgando créditos a los demás trabajadores que conformen todo el grupo de compañías.</p> <p>El presente trabajo está orientado a mejorar la elaboración de un manual de políticas y procedimiento para la compañía Juntemos las Manos S.A. JUNTEMAS, la falta de las mismas y con personal que realizaba varias funciones al mismo tiempo, ha ocasionado que exista un mal manejo de la cuenta de cartera.</p> <p>La propuesta de nosotros, se basa en la segregación de funciones, mejor análisis de otorgamiento de créditos y eficaz recuperación de la cartera mediante políticas claras y definidas que permitan a los altos directivos contar con una información segura para la toma de decisiones.</p>		
<b>N° DE REGISTRO:</b>	<b>N° DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL:</b>		
<b>ADJUNTO PDF</b>	<b>SI</b> ( )	<b>NO</b> ( )
<b>CONTACTO CON AUTORES:</b> Kenezevich León Robert Washington Liberio Toala María de los Ángeles	<b>Teléfono:</b> 0996027153 0981099656	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:Robert.kenezevich@hotmail.com">Robert.kenezevich@hotmail.com</a> <a href="mailto:Angelitos.l@hotmail.com">Angelitos.l@hotmail.com</a>
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN</b>	<b>Nombre:</b> Secretaría de la Facultad	
	<b>Teléfono:</b> (03) 2848487 ext. 123	
	<b>E-mail:</b>	



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA  
UNIDAD DE TITULACIÓN**

---



**CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

HABIENDO SIDO NOMBRADA, LSI MARÍA ELENA GUEVARA TOSCANO; MBA, COMO TUTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO PRESENTADO POR LOS EGRESADOS:

KENEZEVICH LEÓN ROBERT WASHINGTON CON C.I. #0923830491  
LIBERIO TOALA MARÍA DE LOS ÁNGELES CON C.I. #0929314029

**TEMA: “ANÁLISIS Y/O MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZA.”**

CERTIFICO QUE HE REVISADO Y APROBADO EN TODAS SUS PARTES, ENCONTRÁNDOSE APTO PARA SU SUSTENTACIÓN.

---

LSI. MARÍA ELENA GUEVARA TOSCANO; MBA.  
TUTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

## CERTIFICADO PORCENTAJE DE SIMILITUD

Habiendo sido nombrado LSI MARIA ELENA GUEVARA TOSCANO MBA, tutora del trabajo de titulación, certifico que el presente trabajo de titulación ha sido elaborado por KENEZEVICH LEÓN ROBERT WASHINGTON y LIBERIO TOALA MARÍA DE LOS ANGELES, con C.I. N°. 0923830491 y 0929314029 respectivamente, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de Contador Público Autorizado.

Se informa que el trabajo de titulación: “ANÁLISIS Y/O MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZA.”, ha sido orientado durante todo el periodo de ejecución en el programa antiplagio URKUND quedando el 2 % de coincidencia.



-----  
**LSI. MARIA ELENA GUEVARA TOSCANO MBA.**

**C.I. N°. 0908742794**

**CERTIFICADO DE SISTEMA ANTIPLAGIO**

En mi calidad de titulación, nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil, con respecto al trabajo de titulación previo para optar por el título de Contador Público Autorizado presentado por los egresados:

Kenezevich León Robert Washington

C.I. # 0923830491

Liberio Toala María de los Ángeles

C.I. #0929314029

**Cuyo tema:**

**“ANÁLISIS Y/O MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZA.”,**

Certifico haber revisado el informe arrojado por el software de Antiplagio URKUND el cual dió un resultado del 2 % y que las fuentes detectadas por el mismo trabajo en mención se encuentran debidamente citadas de acuerdo a las Normas APA vigentes por lo que el presente Trabajo de Titulación es de su total autoría.

**LSI. MARÍA ELENA GUEVARA TOSCANO; MBA.**

**TUTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR**

POR MEDIO DE LA PRESENTE CERTIFICAMOS QUE LOS CONTENIDOS DESARROLLADOS EN ESTE TRABAJO DE TITULACIÓN SON DE ABSOLUTA PROPIEDAD Y RESPONSABILIDAD DE:

KENEZEVICH LEÓN ROBERT WASHINGTON

C.I. #0923830491

LIBERIO TOALA MARÍA DE LOS ÁNGELES

C.I.#0929314029

**Cuyo tema es:**

**“ANÁLISIS Y/O MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZA.”**

DERECHOS QUE RENUNCIAMOS A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL PARA QUE HAGA USO COMO A BIEN TENGA.

**Kenezevich León Robert Washington**

**C.I.# 0923830491**

**Liberio Toala María de los Ángeles**

**C.I.# 0929314029**

## **Dedicatoria**

Dedicamos este objetivo alcanzado a Dios por guiarnos por el buen camino y darnos la fuerza día a día para no desvanecer, y por derramar bendiciones sobre nosotros.

A nuestros padres quienes han estado en todo momento para apoyarnos de manera incondicional en cada una de las etapas y dificultades que se nos han presentado en la vida, por los buenos consejos que nos dan día a día.

Con mucho cariño para ustedes.

## **Agradecimiento**

En primer lugar, a Dios por permitirnos culminar una etapa más de nuestras vidas con éxito.

A nuestros padres que han estado todos los días motivándonos y apoyándonos para nuestra formación académica.

A los docentes que nos han acompañado en esta larga trayectoria brindando su apoyo y confianza, a nuestra tutora Lsi. María Elena Guevara Toscano que nos ha guiado de manera correcta en este proyecto.

## Contenido

Dedicatoria.....	VII
Agradecimiento.....	VIII
Resumen.....	XVII
Abstract.....	XVIII
Introducción .....	XIX
Tema .....	1
Capítulo I. El Problema.....	1
1.1 Planteamiento del Problema .....	1
1.2 La formulación del problema.....	2
1.3 Objetivos de la investigación.....	3
1.3.1 Objetivo General.....	3
1.3.2 Objetivos Específicos .....	3
1.4. Justificación .....	3
1.4.1 Justificación Teórica.....	3
1.4.2 Justificación Práctica. ....	4
1.4.3 Justificación Metodológica.....	4
1.5 Hipótesis .....	5
1.5.1 Variable Independiente.....	5
1.5.2 Variable Dependiente .....	5

Capítulo II. Marco Referencial .....	6
2.1 Antecedentes de la investigación.....	6
2.2 Marco Teórico .....	7
2.2.1 La empresa:.....	7
2.2.2 El crédito y la cobranza: .....	8
La cobranza:.....	10
Organigrama básico del departamento de crédito y cobranza de una empresa comercial:.....	11
Políticas y procedimientos:.....	12
Control interno:.....	12
Cobranza Efectiva.....	14
Modalidades de cobro:.....	15
Objetivos del control interno .....	15
Componentes del control interno.....	16
Entorno de control .....	16
Evaluación de riesgos .....	17
Actividades de control .....	17
Información y comunicación .....	18
Actividades de supervisión .....	18
2.2.3 Importancia del Crédito .....	19

2.2.4 Ventajas y Desventajas del crédito comercial .....	19
2.2.5 Más Ventas .....	20
2.2.6 Sin efectivo .....	20
2.2.7 Deuda incobrable .....	20
2.2.8 Costos altos .....	20
2.2.9 F.O.D.A. ....	21
2.3 Marco Contextual .....	21
2.3.1 Antecedentes.....	21
2.3.2 Constitución de la empresa .....	22
2.3.3 Objeto social .....	22
2.3.4 Administradores de la compañía .....	22
2.3.5 Ubicación de la compañía.....	22
2.3.6. Misión.....	23
2.3.7. Visión.....	23
2.3.8. Valores de la empresa: .....	23
2.3.9. Organismos de control .....	24
2.3.10 Organigrama estructural .....	24
2.4 Marco Legal.....	33
Provisiones de cuentas incobrables .....	33
Código Civil y Ley del consumidor.....	34

Capítulo III. La Metodología .....	37
3.1. Modalidad .....	37
3.2. Métodos .....	37
3.3. Población .....	39
3.4. Muestra .....	39
3.5 Técnicas e Instrumentos de Investigación .....	40
3.6 Análisis de Resultados .....	40
3.6.1. Entrevistas de Crédito.....	40
3.6.2. Entrevista de Cobranza.....	45
3.6.3. Análisis general .....	50
3.7 Análisis Financiero .....	51
3.7.1. Análisis de los principales índices financieros.....	52
Capítulo IV La Propuesta.....	55
4.1 Tema .....	55
4.1.1 Introducción.....	55
4.2 Justificación .....	55
4.3. Objetivos.....	56
4.3.1. Objetivos Generales.....	56
4.3.2 Objetivos específicos.....	57
4.4. Misión.....	57

4.5. Visión.....	57
4.6. Valores.....	57
Honestidad:.....	57
Responsabilidad:.....	57
Lealtad:.....	57
4.7. Fundamentación de la propuesta. ....	58
4.8. Estructura organizacional propuesta.....	58
4.9. Descripción de cargos y funciones.....	59
Gerente General.....	59
Administrador.....	59
Contador.....	60
Analista de crédito.....	60
Jefe de Crédito y Cobranza.....	61
Asistente de Compras.....	61
Asistente de Ventas.....	61
Bodeguero.....	62
Introducción.....	1
Objetivos.....	2
Objetivo General.....	2
Objetivos Específicos.....	2

Alcance del Manual .....	3
Políticas generales de compras .....	5
Diagrama de flujo mejorado de la operación de crédito.....	78
Responsabilidad del Gerente General.....	80
Responsables de los créditos y cobranzas .....	80
Responsabilidades del área encargada de crédito y cobranza .....	80
Procedimientos de crédito.....	80
Ejecución del procedimiento de crédito .....	81
Entrega de documentación.....	81
Aprobación del crédito .....	81
Flujograma de proceso de crédito.....	81
Conclusiones.....	91
Recomendaciones .....	93
Bibliografía .....	95
APENDICE.....	97
Personal encuestado de la compañía JUNTEMAS.....	97

## Índice de tablas

TABLA 1 F.O.D.A. COMERCIAL JUNTEMOS LAS MANOS S.A. JUNTEMAS .....	26
TABLA 3 PROCESO DE CRÉDITO ACTUAL .....	29
TABLA 4 PROCESO DE COBRANZA ACTUAL.....	31
TABLA 5 TRABAJADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA JUNTEMAS .....	39
TABLA 6 NOMBRES DEL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA JUNTEMOS LAS MANOS S.A. JUNTEMAS. ...	40
TABLA 7. RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS DE CRÉDITO .....	41
TABLA 8 RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS DE COBRANZA.....	46
TABLA 9 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA COMPARATIVO .....	51
TABLA 10 RAZÓN DE CIRCULANTE.....	52
TABLA 11 ROTACIÓN .....	53
TABLA 12 LIQUIDEZ .....	53
TABLA 13 RENTABILIDAD .....	54
TABLA 14 PERFIL GERENTE GENERAL.....	64
TABLA 15 PERFIL ADMINISTRADOR .....	66
TABLA 16 PERFIL CONTADOR .....	68
TABLA 17 PERFIL ANALISTA DE CRÉDITO .....	70
TABLA 18 PERFIL JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS.....	72
TABLA 19 PERFIL ASISTENTE DE COMPRAS .....	73
TABLA 20 ASISTENTE DE VENTAS.....	74
TABLA 21 BODEGUERO .....	75
TABLA 22 GRÁFICOS DE FLUJO DEL MANUAL.....	4
TABLA 23 PLAN DE CONTROL .....	88
TABLA 24 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	89
TABLA 25 COSTO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	90

**Índice de figuras**

<i>FIGURA 1</i> ORGANIGRAMA BÁSICO DE UNA EMPRESA COMERCIAL. ....	8
<i>FIGURA 2</i> ORGANIGRAMA BÁSICO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA DE UNA EMPRESA COMERCIAL.....	11
<i>FIGURA 4</i> CROQUIS DE LA EMPRESA JUNTEMAS S.A.....	23
<i>FIGURA 5</i> ORGANIGRAMA DE JUNTEMAS.....	25
<i>FIGURA 3</i> F.O.D.A. ....	25
<i>FIGURA 6</i> PROCESO DE CRÉDITO ACTUAL.....	30
<i>FIGURA 7</i> PROCESO DE COBRANZA ACTUAL.....	32
<i>FIGURA 8</i> RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS DEL 1-7 REALIZADAS AL GERENTE GENERAL Y ADMINISTRADOR.....	42
<i>FIGURA 9</i> RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS DEL 1-9 REALIZADAS AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y ADMINISTRADOR.....	47
<i>FIGURA 10</i> ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA.....	58
<i>FIGURA 11</i> DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO DE LA OPERACIÓN DE CRÉDITO.....	78
<i>FIGURA 12</i> DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO DE LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA .....	79



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA  
UNIDAD DE TITULACIÓN



---

“ANÁLISIS Y/O MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL ÁREA DE CRÉDITO Y  
COBRANZA”

**Autores:**

Liberio Toala Maria de los Ángeles y Kenezovich León Robert Washington

**Tutor:**

LSI. María Elena Guevara Toscano

**Resumen**

Comercial Juntemos las Manos S.A. JUNTEMAS, es una empresa ubicada en el Cantón Durán, que se constituyó en el año 2017, como una pequeña tienda de venta de electrodomésticos, dentro de un grupo empresarial, el objetivo inicial fue ayudar a dos trabajadores que requerían de este tipo de mercadería y no contaban con los medios para hacerlo.

Posteriormente la empresa fue creciendo y les fue otorgando créditos a los demás trabajadores que conforman todo el grupo de compañías.

El presente trabajo está orientado a mejorar la elaboración de un manual de políticas y procedimientos para la compañía Juntemos las Manos S.A. JUNTEMAS, la falta de las mismas y con personal que realizaba varias funciones al mismo tiempo, ha ocasionado que existan un mal manejo de la cuenta de cartera.

La propuesta de nosotros, se basa en la segregación de funciones, mejor análisis de otorgamiento de créditos y eficaz recuperación de la cartera mediante políticas claras y definidas que permitan a los altos directivos contar con una información segura para la toma de decisiones.

**Palabras claves:** Manual, Cuentas por cobrar, Procedimientos, Control Interno.

## Abstract

Comercial Juntemos las Manos S.A. JUNTEMAS, is a company located in Canton Durán, which was established in 2017, as a small store selling appliances, within a business group, the initial goal was to help two workers who required this type of merchandise and they did not have the means to do so. Subsequently, the company grew and was granting loans to the other workers who make up the entire group of companies.

The present work is aimed at improving the preparation of a policy and procedure manual for the company Juntemos las Manos S.A. JUNTEMAS, the lack of them and staff who performed several functions at the same time, has caused that there is a mismanagement of the portfolio account.

Our proposal is based on the segregation of functions, better analysis of granting of credits and effective recovery of the portfolio through clear and defined policies that allow senior managers to have secure information for decision making.

**Keywords:** Manual, Accounts Receivable, Procedures, Internal Control.

## Introducción

La razón de ser de toda empresa es de contar con clientes a quienes puedan vender sus productos o servicios, que le permita generar ingresos y a su vez generar rentabilidad, las compañías luchan por mantenerse y contar con una participación en el mercado, lo cual poco a poco puede ir creciendo siempre y cuando cuenten con una adecuada Planificación, Administración y Control de la gestión de las ventas como también en la gestión del crédito y de la cobranza correspondiente.

El principal motor que impulsa a las empresas para mantenerse en el mercado es la calidad de sus productos, la misma que se ve reflejada en las ventas, lastimosamente estas no siempre se dan en efectivo, gran parte de ellas se tiene que recurrir al crédito, apoyándose para ello con las cuentas denominadas “cuentas por cobrar” que son parte del activo corriente, que se pueden efectivizar en el momento que los clientes realicen los pagos pertinentes conforme a la fecha pactada.

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo principal proponer un manual de políticas y procedimientos para el área de Crédito y Cobranza para la empresa Juntos las Manos JUNTEMAS S.A. que permita una adecuada planificación, administración y control de todo lo concerniente al área de crédito y cobranza, que ayude a tomar decisiones precisas, oportunas y minimizar el riesgo por cartera incobrable que surge de la morosidad de los créditos otorgados a los clientes.

En este trabajo de investigación se analiza la importancia que tiene la concesión de las ventas a crédito en la compañía, ya que en la mayoría de los casos si no se otorga este beneficio para los clientes podría ocasionar una disminución en el nivel de ventas, pero lo más destacado de esto es otorgar créditos con una previa y adecuada evaluación crediticia del cliente que a su vez

permita una adecuada asignación de crédito y una correcta gestión de cobros, para evitar la morosidad, para lo cual es indispensable contar con procedimientos y normas que permitan planificar, administrar y controlar toda la gestión de crédito y cobranza y poder tomar decisiones precisas y oportunas cuando éstas sean requeridas.

Basado en la aplicación de la metodología de la investigación, se pudo obtener información que estableció la comprobación de la hipótesis propuesta permitiendo que el trabajo se haya desarrollado de forma favorable con el objetivo de establecer procedimientos para la planificación, administración y control de créditos y cobranzas asignados.

En el capítulo 1 se desarrolla el problema de la falta de manual de políticas y procedimientos relacionado con el área de crédito y cobranza, la formulación y sistematización de la investigación, el objetivo general y los objetivos específicos, además de la justificación: práctica, metodológica y teórica, adicionalmente, por último, pero no menos importante la operacionalización de las variables.

En el capítulo 2 se estableció en las bases teóricas de la investigación, los antecedentes, además del marco conceptual, contextual y legal.

En el capítulo 3 se establece la investigación por medio de técnicas, tipos e instrumentos que serán aplicados para la obtención de datos y análisis de la información recolectada mediante la entrevista.

En el capítulo 4 se desarrolla la descripción de la propuesta, la fundamentación y el desarrollo del manual de políticas y procedimientos que ayuden en la gestión del área de créditos y cobranzas, de la compañía JUNTEMAS

## **Tema**

Análisis y/o mejoramiento de la gestión del área de crédito y cobranza.

### **Capítulo I. El Problema**

#### **1.1 Planteamiento del Problema**

En la actualidad es de gran importancia que se opere de manera adecuada el área de crédito y cobranza, porque es parte de un proceso económico-financiero de la empresa, cabe destacar que la falta de control sobre el mismo puede producir déficit en las finanzas de la empresa.

Toda empresa debe poseer un conjunto de características con un estilo propio o adoptado de otras empresas, que permitan que los procesos de gestión de cobro se realicen de manera rápida, confiable y efectiva. Algunas de las actividades que se ven incluidas son las que permiten la planificación, administración y control de los informes de cartera, ya que es importante para la visualización del cobro e ingreso de flujo de dinero en una compañía y así poder obtener un alto nivel de rendimiento financiero, gestionando de esta manera el equilibrio para mantener un pago equitativo hacia los proveedores.

El otorgamiento de créditos ayuda que una entidad aumente sus ventas y reactive su economía, porque los clientes /consumidores se alientan a comprar si la empresa le ofrece ciertos beneficios como: un adecuado manejo de pago, incentivos por pronto pago, entre otros.

El binomio crédito-cobranza proporciona a las empresas las herramientas para aumentar las ventas y los ingresos en sus ciclos financieros, pero es fundamental que las actividades desarrolladas previas al otorgamiento de créditos sean precisas para que los créditos que se otorguen se puedan recuperar, lo cual se logra mediante un análisis minucioso de los solicitantes

de crédito (adecuada calificación a los clientes) para asegurarse que sí tendrán los recursos necesarios para saldar sus deudas y que además están dispuestos a pagar, minimizando de ésta manera el riesgo de recuperación de cartera.

En la segunda parte del binomio, es decir, la cobranza, el trabajo de los administradores debe ser de una manera que no lastime la relación comercial con los clientes, sobre todo cuando deba exigir los pagos vencidos, dado que no sólo es cobrar los créditos otorgados sino también mantener una adecuada relación cliente-proveedor, mantener a los clientes comprando continuamente los productos de la empresa y de ser factible establecer alianzas estratégicas que fortalezcan la relación de ganar-ganar para ambas compañías.

La problemática que presenta la empresa Comercial Juntemos las manos JUNTEMAS S.A. que se dedica a la venta de electrodomésticos se debe a que carece de políticas, procedimientos, formularios e instructivos de crédito, por ende dichos créditos son concedidos por recomendación o referencia laboral, más no por un adecuado análisis crediticio de los clientes, adicionalmente no existe una adecuada capacitación al personal para que ejecute de manera correcta los procedimientos establecidos de asignación de crédito y recuperación de cartera.

Aunque el índice de morosidad es mediano, se requiere un control importante en esta área, para llevar un buen control financiero en la entidad.

## **1.2 La formulación del problema**

¿Cómo contribuyen la organización y mejoramiento del área de crédito y cobranza a la compañía Comercial Juntemos las Manos JUNTEMAS S.A.?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Planificar, Administrar y Controlar el área de crédito y cobranza de la empresa JUNTEMAS, para mejorar concesión y cobro de créditos a sus clientes.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Analizar los estados financieros de la compañía y determinar ratios de recuperación de la cartera.

Determinar un manual de políticas y procedimientos de crédito.

Supervisar constantemente la gestión tanto del área de crédito y de cobranzas.

### **1.4. Justificación**

#### **1.4.1 Justificación Teórica**

La justificación en el cual se respalda este proyecto es porque la empresa no cuenta con políticas, procedimientos e instructivos para el otorgamiento de créditos, que permitan una toma de decisión oportuna y acertada al momento de analizar y conceder los mismos, y que puedan ayudar a minimizar el riesgo que existe en la recuperación de los créditos concedidos a los clientes.

Es necesario que las empresas comerciales cuenten con procesos de control interno que ayuden a medir y a evaluar la correcta aplicación de los estándares determinados. Es importante que se les pueda asignar un adecuado crédito a sus clientes dependiendo de su capacidad de pago, ya que no todas las personas cuentan con una economía que les ayude a realizar pagos de contado, sino que se apoyan con créditos para hacer pagos mensuales que nos los desnivele económicamente.

Esta investigación es sumamente importante ya que pretende establecer los lineamientos necesarios para contar con información segura, eficiente y al momento. Las mismas que permitirán a la alta gerencia tomar decisiones acertadas y precisas para autorizar y conceder dichos créditos.

#### **1.4.2 Justificación Práctica.**

Este proyecto de investigación ayudará a la empresa Juntemos las Manos JUNTEMAS S.A. a que pueda otorgar créditos a sus clientes de forma adecuada y establecidos bajo normas y procedimientos, de tal forma que se puedan incrementar las actividades económicas debido al aumento que se registra en ventas, lo que permitirá que el capital sea reinvertido en otras negociaciones.

También se puede acceder a que los clientes tengan mayor confianza en la compañía, aplicando políticas accesibles y ofreciendo descuentos por pronto pago, por volumen etc.

Por su parte el área de crédito es la encargada de revisar la capacidad de pago de los clientes antes de otorgar un crédito, si son clientes antiguos pero cumplidos la gestión se puede manejar de una manera más fácil. El área de crédito deberá ser cautelosa en este manejo, aunque no podemos olvidar que en todo negocio existe el riesgo, como por ejemplo hay casos fortuitos ajenos a la voluntad de los clientes como: enfermedades, accidentes, quiebra, etc.

#### **1.4.3 Justificación Metodológica.**

En el presente trabajo se realizará un estudio y una investigación exploratoria de los procesos realizados, con la colaboración de los encargados del área de crédito y cobranza de la compañía, así como las diferentes áreas involucradas para llegar a la conclusión acorde a la problemática identificada.

## **1.5 Hipótesis**

El desarrollo de políticas y procedimientos ayudan a volver más eficiente toda la gestión del área de crédito y cobranzas.

### **1.5.1 Variable Independiente**

Desarrollo de políticas y procedimientos para otorgar los créditos.

### **1.5.2 Variable Dependiente**

Lograr la eficiencia del área de crédito y cobranza en toda la gestión.

## **Capítulo II. Marco Referencial**

### **2.1 Antecedentes de la investigación**

La "empresa" como una entidad, se inició por primera vez en Inglaterra bajo el reinado de la reina Isabel I.

Los comerciantes con una riqueza considerable, para no figurar al frente de ciertos negocios, formaban “sociedades anónimas” para invertir en oportunidades que estaban disponibles a través de inversiones en el extranjero.

Se les concedió fueros y operaban por encargo de la realeza gobernante. Éste privilegio se extendió con el tiempo a los sujetos en las colonias americanas.

Después de la Guerra de Independencia, a las empresas privadas en el país se les dió un poco más de margen de maniobra en términos de sus objetivos, sin embargo, la gran mayoría de ellos se dedicaban a las empresas de tipo "obra pública", tales como la construcción de puentes, canales, diques y otros proyectos públicos.

Las empresas, están íntimamente involucradas en una amplia gama de actividades.

El actuar de las empresas, no sólo ejerce influencia en los pequeños poblados, muchos de los cuales se organizan en torno a ésta importante fuente de empleo e ingresos.

Los efectos de las empresas se sienten incluso en grandes ciudades, donde tienen cierta injerencia incluso en los ayuntamientos y gobernaciones por su pago de impuestos, regalías, patentes, responsabilidad social y hasta financiación de campañas y proyectos de cooperación.

La gente común, los individuos, también son influenciados por las empresas, sus trabajos, sus círculos sociales, sus tendencias y casi todos los aspectos de sus vidas. ( Fernandes, M., 2018)

## 2.2 Marco Teórico

### 2.2.1 La empresa:

Se puede definir a la empresa como la unidad constituida por un grupo de personas entorno a un mismo objetivo, ya sea la venta de un producto, un servicio, realizar alguna acción social, entre otros. (Mesa Editorial, 2014)

Existen varias formas de clasificar las empresas, entre ellas por el tipo de actividad:

Comercial

Industrial

Servicios

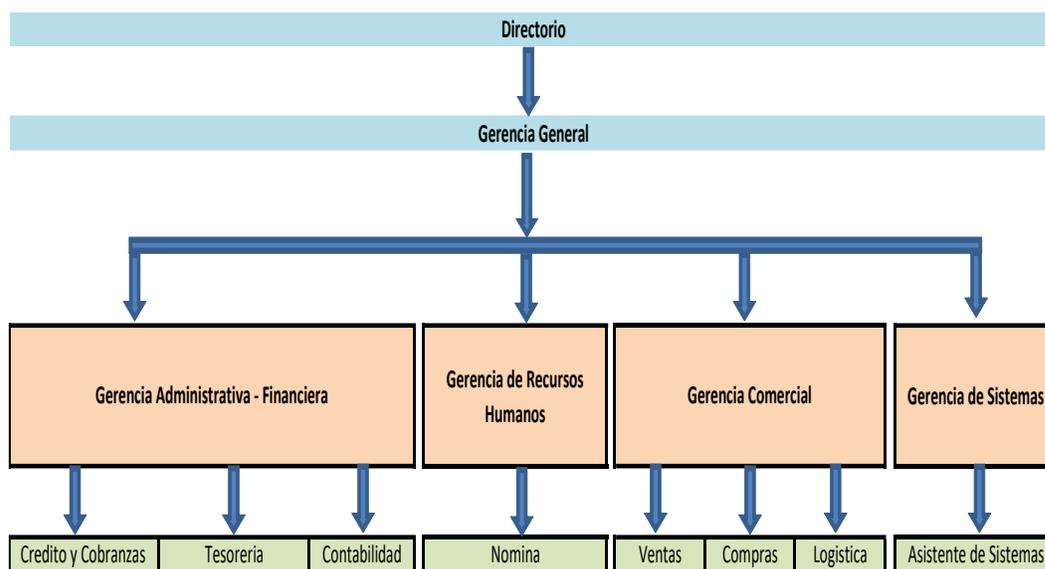
***La empresa comercial:*** Es aquella que cuya actividad principal es la compra y venta de productos terminados.

***La empresa industrial:*** Tiene como giro de negocio la compra de materias primas o materiales, para que por medio de la mano de obra y maquinaria se los pueda transformar en bienes o productos físicamente distintos para venderlos a los mercados y diferentes empresas del sector empresarial.

***La empresa de servicios:*** Este tipo de empresas ofrece un intangible (servicio) para satisfacer las necesidades del mercado.

En el presente trabajo se desarrollará en torno a la empresa comercial, por lo que nos enfocaremos más en conocer la estructura general de la misma por medio del siguiente organigrama:

### ***Organigrama básico de una empresa comercial:***



*Figura 1* Organigrama básico de una empresa comercial.

### **2.2.2 El crédito y la cobranza:**

#### ***El Crédito***

El crédito consiste en que un individuo se compromete a devolver en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas, un importe determinado en una unidad monetaria (dinero). La palabra crédito viene del latín *creditum* (sustantivación del verbo *credere*: creer), que significa “cosa confiada”, así, crédito, en su origen, significa confiar. (Morales, J., 2018)

Los créditos siempre han sido otorgados a los diferentes actores de la sociedad para adquirir diferentes productos, los campesinos para la adquisición de aperos de labranza y pagar sus deudas, los industriales para incrementar su capacidad de fabricación, a los comerciantes para la adquisición de productos y equipos de distribución que faciliten sus actividades, a los señores feudales con el fin de adquirir armamento y contratar a los soldados necesarios para lidiar con otros feudos y a los gobiernos, quienes necesitan saldar sus deudas. El crédito se ha usado a lo largo de la historia como una herramienta diversa. En la época helénica, el crédito lo ocupaban

los comerciantes y los negociantes para acrecentar sus empresas, durante la época de los romanos, los usureros se apoderaban de las tierras de los campesinos cuando éstos no pagaban sus diferentes deudas, en los siglos 19 y 20 se usó el crédito para reactivar la economía. (Morales, J., 2018)

Para las empresas y su economía, el crédito tiene funciones básicas que permiten obtener los siguientes beneficios:

a) Incremento del consumo, ya que permite que ciertos sectores de la población (generalmente los de bajos ingresos) adquieran bienes y servicios que normalmente no podrían adquirir pagando de contado.

b) Fomento de uso de todo tipo de servicios y bienes.

c) Efecto multiplicador en la economía, ya que al aumentar el consumo de los bienes y servicios estimula su producción.

d) Da la posibilidad de adquirir recursos sin poseer otros bienes equivalentes o sin desprenderse de ellos en caso de que se posean. (Morales, J., 2018)

### ***Clasificación del crédito***

Los créditos se pueden clasificar de la siguiente manera:

Por su destino.

Por las garantías que se otorgan para su obtención.

Por la duración.

#### ***Por su destino***

Un crédito destinado para la producción o para el consumo.

El primero permite financiar actividades de producción y proporciona a los empresarios los recursos para el capital de trabajo.

En el caso de los créditos para el consumo, se ocupan para adquirir bienes para uso personal y no empresarial.

### ***Por las garantías otorgadas***

Se distingue el crédito con garantía real, que pudiera ser uno de los bienes del deudor, y el crédito con garantía personal, el cual es avalado/asegurado por el conjunto del patrimonio del prestatario, sin afectar ningún bien en especial.

### ***Por su duración***

Según el tiempo, pueden distinguirse los créditos a corto, mediano y largo plazo. Sin que exista una limitación precisa en cada uno. Así, el crédito a corto plazo (generalmente a no más de un año) incrementa el capital circulante o de trabajo de las empresas comerciales, industriales y de servicios, El crédito a largo plazo permitirá la adquisición de activos fijos a las empresas, ya sea maquinaria, equipos e inmuebles. (Morales, J., 2018)

### **La cobranza:**

Se denomina cobranza al proceso mediante el cual se hace efectiva la percepción de un pago en concepto de una compra, de la prestación de un servicio, de la cancelación de una deuda, etc. Ésta puede ser emprendida por la misma empresa que debe recibir el pago, a partir de un área dedicada especialmente a éste menester, o puede encomendarse a otra institución. En el primer caso, luego de tener claros cuales son los montos que deben percibirse, una persona denominada cobrador se hace presente en los domicilios identificados para el abono del monto estipulado. (Definición MX, 2014)

Las empresas agrupan sus distintas funciones en departamentos, que trabajan coordinadamente entre sí, y las funciones de crédito y cobranza dentro de una empresa no es la excepción, por ende, tiene que estar conformada por una jefatura responsable de dicha gestión.

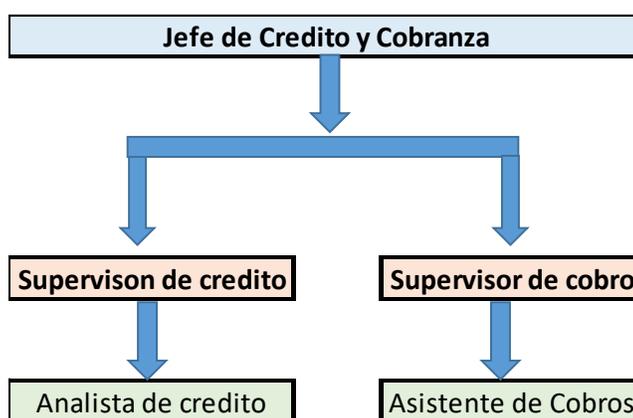
A continuación, ilustramos por medio de un organigrama la estructura básica de un departamento de crédito y cobranza dentro de una empresa comercial.

Una venta deberá considerarse efectiva hasta que ingresa el importe de efectivo a la cuenta de la empresa mediante cheques, transferencias electrónicas o depósitos.

Una empresa que no convierte en efectivo sus cuentas por cobrar se queda sin los recursos suficientes para el correcto funcionamiento de sus ciclos operativos de producción y venta, lo cual puede, por una parte, conducirla hacia la escasez de recursos y detener sus ciclos operativos, y por la otra, a multiplicar los clientes deudores. (Morales, J., 2018)

resulta que la administración empresarial opte por realizar planes para una mejor organización, por medio de la implementación de métodos de controles internos, los cuales brinden un apoyo para una eficiente custodia y utilización de los recursos, asegure el cumplimiento de los objetivos empresariales e integridad en la información financiera que se proporciona a los directivos.

**Organigrama básico del departamento de crédito y cobranza de una empresa comercial:**



*Figura 2* Organigrama básico del departamento de crédito y cobranza de una empresa comercial.

### **Políticas y procedimientos:**

Las políticas, procedimientos son aquellos que se utilizan dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización, los mismos deben de ser documentados por medio de la elaboración de un manual. En dicho manual se debe contestar las preguntas acerca de lo que hace (políticas) y cómo (procedimientos) administra el área, departamento, dirección, gerencia u organización, y para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido. (Grupo Albe Consultoría, 2018).

Existen tres tipos de políticas: Políticas Restrictivas, Políticas Liberales, Políticas Racionales.

#### ***Políticas Restrictivas***

Otorgan créditos con plazos cortos, las acciones de cobro son intensas, pero su riesgo es que puede afectar con una reducción de las ventas, y por ende a la utilidad de la empresa.

#### ***Políticas Liberales***

Son más flexibles, no ejecutan acciones fuertes de cobro sobre los clientes. Esta política tiene como principal riesgo el aumento de la cartera incobrable.

#### ***Políticas Racionales***

Logran un flujo adecuado en las áreas de crédito y cobranza. Se utilizan para optimizar los resultados de la empresa, conceden crédito a clientes con calificación buena.

### **Control interno:**

El control interno se define de la siguiente manera:

El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales.

El control interno: Está orientado a la consecución de objetivos en una o más categorías, operaciones, información y cumplimiento.

Es un proceso que consta de tareas y actividades continuas

Es un medio para llegar a un fin, y no un fin en sí mismo.

Es efectuado por las personas, no se trata solamente de manuales, políticas, sistemas y formularios, sino de personas y las acciones que éstas aplican en cada nivel de la organización para llevar a cabo el control interno.

Es capaz de proporcionar una seguridad razonable, no una seguridad absoluta, al consejo y a la alta dirección de la entidad.

Es adaptable a la estructura de la entidad flexible para su aplicación al conjunto de la entidad o a una filial, división, unidad operativa o proceso de negocio en particular.

Esta definición es intencionadamente amplia. Incluye conceptos importantes que son fundamentales para las organizaciones respecto a cómo diseñar, implantar y desarrollar el control interno, constituyendo así una base para su aplicación en entidades que operen en diferentes estructuras organizacionales, sectores y regiones geográficas. (Contraloría General del Estado, 2013).

La cobranza es el conjunto de acciones cuya finalidad es la recuperación en el tiempo justo de los valores que le adeudan a una entidad, producto de las transacciones a crédito de los bienes o servicios que ofrecen.

En estas acciones intervienen las siguientes partes:

**Cliente:** Es quien adquiere el bien o servicio, y que en un principio tendrá el efectivo suficiente para poder cancelar la deuda dentro del tiempo establecido.

**Producto:** Es el origen, que genera la obligación a pagar (comprador) y el derecho a cobrar (vendedor).

**Cobrador:** Es quien realiza las acciones de cobro, así como también tiene la función de dar el seguimiento correspondiente para recuperar los importes en el tiempo óptimo.

### **Cobranza Efectiva**

A continuación, detallamos los factores de una cobranza efectiva:

#### ***Actitud positiva:***

En el trabajo, en las gestiones de cobro, en las funciones que tiene a cargo, siempre serán mejores los resultados si se posee una actitud positiva.

#### ***Organización Interna***

Previo a las acciones debe de existir una planificación, es como una guía para que la ejecución de la cobranza sea más efectiva, también esto mejora y desarrolla la capacidad del personal encargado de los cobros, haciéndolos audaces cada vez que realizan las funciones de cobranza.

#### ***Percepción del Cliente***

Cuando hay políticas y procedimientos dentro de una organización y éstas son llevadas a cabo, el cliente recepta el mensaje de que la empresa revisa las cuentas, y de que mantiene un control y seguimiento de las mismas, haciendo que los clientes se sientan más obligados a cumplir con el pago de sus deudas.

#### ***Comunicación.***

La empresa debe desarrollar un vínculo con sus clientes, usando el canal más óptimo para desarrollar aquello, es decir que la empresa por medio de una efectiva comunicación con sus clientes sea un apoyo para superar momentos críticos, consolidando y rescatando la relación comercial, y a su vez recuperando los valores de las deudas vencidas.

### ***Seguimiento.***

La medición y evaluación de las acciones de cobro, servirá para retroalimentar y analizar si realmente son las más adecuadas para recuperación de la cartera.

#### **Modalidades de cobro:**

A continuación, se describe las siguientes modalidades de cobro.

***Cartas:*** Básicamente las cartas son una de las primeras y más usadas modalidades de cobro, algunas empresas pueden enviar una o varias veces una carta de cobro si al primer envío no obtienen respuesta.

***Llamadas telefónicas:*** Si definitivamente el cliente no responde después de que la empresa le envió una o varias cartas, se procede con la realización de llamadas telefónicas, estas llamadas suelen ser grabadas para que exista evidencia de la gestión de cobro. En la llamada el gestor de cobros puede solicitar el pago inmediato, aunque a veces durante la conversación, el cliente dando una explicación lógica se le puede conceder una prórroga para que cancele lo que debe o hasta un refinanciamiento en el último de los casos.

***Tercerización:*** La tercerización es otra opción que tienen las empresas cuando de recuperar la cartera se trata, puede ser una empresa dedicada a gestionar las cobranzas para terceros o simplemente la empresa puede contratar a un abogado para que por vía civil realice lo pertinente para hacer que el cliente pague, aunque este último es algo que en algunas ocasiones resulta ya extremo, debido a que se pueden realizar juicios o demandas en contra del cliente moroso.

#### **Objetivos del control interno**

Se establece tres categorías de objetivos, que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del control interno:

**Objetivos operativos:** Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.

**Objetivos de información:** Hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad.

**Objetivos de cumplimiento:** Hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad. (Contraloría General del Estado, 2013)

### **Componentes del control interno**

El control interno consta de cinco componentes integrados.

#### **Entorno de control**

El entorno de control es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que se debe desarrollar el control interno de la organización. El consejo y la alta dirección son quienes marcan el “Tone at the Top” con respecto a la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la entidad. La dirección refuerza las expectativas sobre el control interno en los distintos niveles de la organización. El entorno de control incluye la integridad y los valores éticos de la organización; los parámetros que permiten al consejo llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión del gobierno corporativo; la estructura organizacional y la asignación de autoridad y responsabilidad; el proceso de atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes; y el rigor aplicado a las medidas de evaluación del desempeño, los esquemas de compensación para incentivar la responsabilidad por los

resultados del desempeño El entorno de control de una organización tiene una influencia muy relevante en el resto de componentes del sistema de control interno.

### **Evaluación de riesgos**

Cada entidad se enfrenta a una gama diferente de riesgos procedentes de fuentes externas e internas. El riesgo se define como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos. La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e interactivo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán.

Una condición previa a la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos asociados a los diferentes niveles de la entidad. La dirección debe definir los objetivos operativos, de información y de cumplimiento, con suficiente claridad y detalle para permitir la identificación y evaluación de los riesgos con impacto potencial en dichos objetivos.

Así mismo, la dirección debe considerar la adecuación de los objetivos para la entidad. La evaluación de riesgos también requiere que la dirección considere el impacto que puedan tener posibles cambios en el entorno externo y dentro de su propio modelo de negocio, y que puedan provocar que el control interno no resulte efectivo.

### **Actividades de control**

Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio, y en el

entorno tecnológico. Según su naturaleza, pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales, automatizadas, tales como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones del desempeño empresarial. La segregación de funciones normalmente está integrada en la definición y funcionamiento de las actividades de control. En aquellas áreas en las que no es posible una adecuada segregación de funciones, la dirección debe desarrollar actividades de control alternativas y compensatorias.

### **Información y comunicación**

La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. La dirección necesita información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización, que fluye en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la entidad. Esto hace posible que el personal pueda recibir de la alta dirección un mensaje claro de que las responsabilidades de control deben ser tomadas seriamente. La comunicación externa persigue dos finalidades: comunicar, de fuera hacia el interior de la organización, información externa relevante y proporcionar información interna relevante de dentro hacia fuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos.

### **Actividades de supervisión**

Las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, están presentes y funcionan

adecuadamente. Las evaluaciones continuas, que están integradas en los procesos de negocio en los diferentes niveles de la entidad, suministran información oportuna. Las evaluaciones independientes, que se ejecutan periódicamente, pueden variar en alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos, la efectividad de las evaluaciones continuas y otras consideraciones de la dirección. Los resultados se evalúan comparándolos con los criterios establecidos por los reguladores, otros organismos reconocidos o la dirección y el consejo de administración, y las deficiencias se comunican a la dirección y al consejo, según corresponda. (Contraloría General del Estado, 2013)

### **2.2.3 Importancia del Crédito**

El crédito comercial es un activo de riesgo, en el cual la empresa que lo otorgue asume el riesgo de cobranza. También se lo puede considerar como una mejora en la economía de las personas, para que adquieran bienes o servicios, pero hay que saber administrarlo de una manera eficaz.

### **2.2.4 Ventajas y Desventajas del crédito comercial**

Las empresas dan crédito para estimular las ventas, para que éstas sean cada vez en mayor cantidad.

Sobre todo, para las pymes o para aquellas empresas que recién empiezan sus operaciones, porque por medio del crédito se abastecen de la mercadería o insumos necesarios para sus operaciones.

De manera general la principal desventaja del crédito es que éste no pueda recuperarse en los términos pactados en el inicio, incurriendo en costos adicionales principalmente para el vendedor que fue que lo concedió.

A continuación, detallamos las ventajas y desventajas.

### **2.2.5 Más Ventas**

El crédito anima al mercado a comprar más, claro que los precios son distintos en comparación de que, si se comprara de contado, adicionalmente el crédito comercial comúnmente tiene tasas de interés y recargos por pagos fuera de los plazos, lo que hace que los ingresos aumenten.

### **2.2.6 Sin efectivo**

Los clientes adquieren sus bienes o servicios sin necesidad de tener que desembolsar efectivo en el momento de la compra, esto ayuda en épocas de baja liquidez, y es útil cuando se necesita el efectivo para cubrir otras obligaciones que son de suma urgencia.

### **2.2.7 Deuda incobrable**

Cuando los deudores no cancelan los valores en el tiempo pactado, el vendedor tiene que ejercer nuevas acciones para poder recuperar los importes vencidos. Si a pesar de las gestiones el vendedor no recupera la cartera, esos rubros se convierten en deudas incobrables. El vendedor les cierra la línea de crédito a estos clientes y les recarga valores adicionales como intereses y costo de gestión de la cobranza, costos legales etc.

En resumen, para el vendedor complica su flujo de efectivo porque no recupera los fondos y para el comprador disminuye sus ganancias ya que tiene gastos adicionales que cancelar.

### **2.2.8 Costos altos**

Algunas empresas ofrecen descuentos por pronto pago que favorece al comprador ya que esto le genera un ahorro, pero los pagos vencidos (fuera del plazo) incluyen recargos que se acumulan, teniendo un efecto negativo en los resultados del comprador y aumentando su valor a pagar.

### **2.2.9 F.O.D.A.**

Conforme lo estipula en (THEMES, 2017) el Foda se considera como: “una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo” es decir que es definida como una herramienta de diagnóstico, que analiza los factores externos e internos de una organización. Los factores internos son considerados como las fortalezas y debilidades, mientras que los factores externos son las oportunidades y amenazas.

Las fortalezas son aquellos recursos humanos, tecnológicos y materiales que posee la empresa y que no dispone la competencia, por lo que le permite estar una posición privilegiada, lo que le permite diferenciarse de las demás empresas, en cambio las debilidades son aspectos que hacen ver la organización de manera desfavorable frente a la competencia, en otras palabras, son los recursos de los que carece la entidad.

Las oportunidades son aspectos positivos que se encuentran en el entorno y que se pueden utilizar en beneficio de la empresa, por otro lado, se encuentran las amenazas que puedan atentar contra la organización como pueden ser políticas fiscales, entre otras.

## **2.3 Marco Contextual**

### **2.3.1 Antecedentes**

La empresa Juntemos las manos S.A. JUNTEMAS se dedica a la comercialización de electrodomésticos, localizado en el Cantón Durán, Provincia del Guayas, constituida en el año 2017.

El objetivo principal de JUNTEMAS es expandir su comercialización de electrodomésticos en toda la zona, lo cual les permita conservarse en el mercado ofreciendo productos y servicios de calidad.

### **2.3.2 Constitución de la empresa**

En el cantón Durán, provincia del Guayas, a los seis días del mes de Octubre del año dos mil diecisiete, ante el Notario Público titular segundo Doctor Luis Eduardo Cruz Ramos y con la presencia del señor Nicolás Alberto Ricaurte Arce en calidad de presidente se constituye la compañía Juntemos las Manos S.A. JUNTEMAS la misma que se registrá por las leyes del Ecuador, tanto en estatutos y reglamentos expedidos en dicha escritura de constitución, cabe resaltar que JUNTEMAS forma parte del grupo económico OMARSA fue fundada con las miras de apoyar a sus colaboradores para que a través de la compañía puedan adquirir ciertos bienes como son: equipos de sonido, televisores, cocinas, refrigeradoras, entre otros con muy buenos planes de financiamiento.

### **2.3.3 Objeto social**

La compañía tiene como objeto social, dedicarse a la importación y comercialización al por mayor y menor de productos varios de uso industrial, uso personal diario, del hogar, ropa, zapatos, electrodomésticos, juguetes, bicicletas, computadoras, teléfonos, equipos electrónicos, equipos deportivos y otros relacionados en general para la realización de su objeto social.

### **2.3.4 Administradores de la compañía**

La empresa Juntemos las manos S.A. JUNTEMAS está administrada por: la Sra. Cevallos Touma Miryam Elizabeth en calidad de Gerente General y el Sr. Lynch Ramírez Carlos Olavide en calidad de Presidente.

### **2.3.5 Ubicación de la compañía**

La compañía Juntemos las manos S.A. JUNTEMAS se encuentra ubicada en la Ciudadela Abel Gilbert Pontón 3, Solar 42 B55, dentro del cantón Durán, provincia del Guayas.

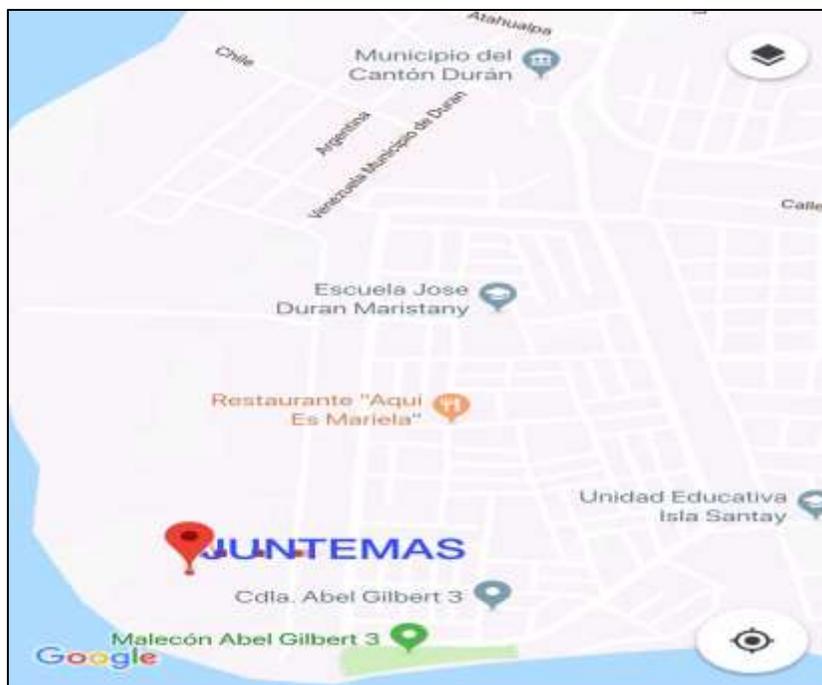


Figura 3 Croquis de la empresa Juntemas S.A.

### 2.3.6. Misión

Comercializar electrodomésticos para atender las necesidades de personal de compañías relacionadas, buscando la comodidad de nuestros clientes, asegurando liquidez y rentabilidad del negocio.

### 2.3.7. Visión

Líderes en distribución y comercialización de electrodomésticos en Durán, generando una buena relación y llegar a ser considerados la mejor opción del mercado.

### 2.3.8. Valores de la empresa:

**Compromiso:** Asumir con responsabilidad el compromiso ofrecido, para lograr la misión y visión.

**Honradez:** Actuar con principios éticos.

**Trabajo en equipo:** Alcanzar un objetivo en común por el bienestar y crecimiento de la empresa.

**Respeto:** Tratar a las personas clientes /proveedores de la manera correcta.

### **2.3.9. Organismos de control**

La empresa Comercial Juntemos las Manos S.A. JUNTEMAS es regulada por las siguientes entidades de control de nuestro país:

1. Servicio de Rentas Internas SRI (SRI).
2. Ley de compañías del Ecuador.
3. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).
4. Ministerio de relaciones laborales (MRL).
5. Código Civil.
6. Código de Comercio.
7. Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI).
8. Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

### **2.3.10 Organigrama estructural**

A continuación, mostramos el organigrama de la empresa JUNTEMAS, con especial énfasis en el área financiera que es donde se encuentra el área de crédito y cobranza la cual es objeto de estudio del presente trabajo de investigación:

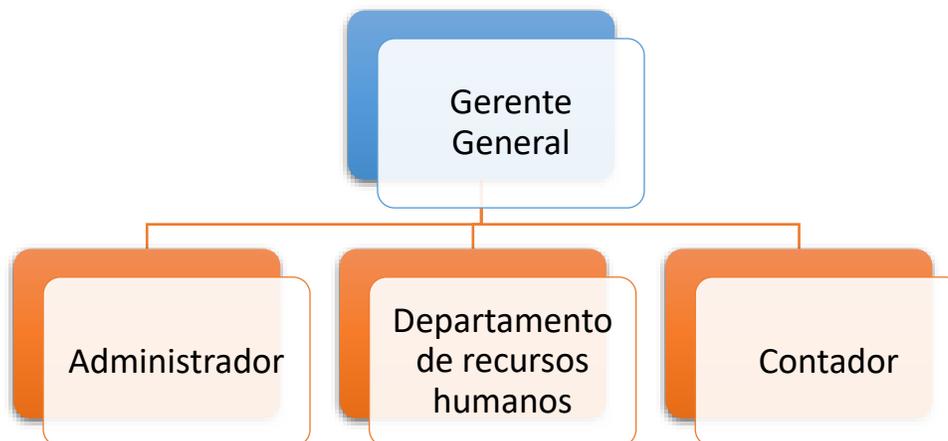


Figura 4 Organigrama de Juntemas.

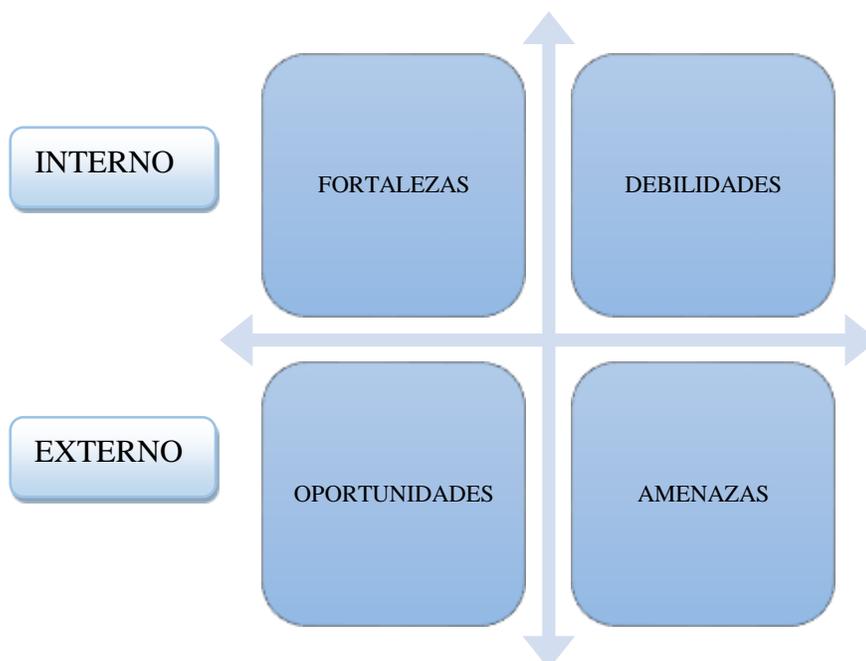


Figura 5 F.O.D.A.

Para la compañía Comercial Juntemos las Manos S.A. JUNTEMAS, hemos determinado el siguiente análisis de FODA:

**Tabla 1 F.O.D.A. Comercial Juntemos las Manos S.A. JUNTEMAS**

---

**FORTALEZA**

Calidad de los productos

Ubicación apropiada

Buen ambiente laboral

Solidez en la confianza con los clientes

---

**OPORTUNIDADES**

Brindar nuevos productos

Modalidades de pagos

Ampliación y crecimiento

---

**DEBILIDADES**

Carencia de manual de funciones y procedimientos

Cartera vencida

Fallo de estructura organizacional

---

**AMENAZAS**

Falta de liquidez

Morosidad en los pagos

---

***Funciones desempeñadas por el personal actual.***

A continuación, detallamos las funciones que realiza el personal actual de la compañía

JUNTEMAS.

**Identificación del cargo**

---

**Nombre del cargo:** Administrador

**Área:** Administrativa

**Reporta a:** Gerente General

**Descripción de funciones**

Controla las actividades del personal a su cargo.

Reporta a los directivos, la situación de la empresa a través de los estados financieros.

Presenta un informe económico al finalizar cada periodo contable.

Se encarga de realizar la compra, venta y logística de la mercadería con la que cuenta la empresa.

Se encarga de la facturación de los artículos a los clientes.

**Identificación del cargo**

---

**Nombre del cargo:** Jefe de Recursos Humanos

**Área:** Administrativa

**Reporta a:** Administrador

**Descripción de funciones**

Evalúa la capacidad de pago de los clientes.

Aprueba el nivel crediticio de cada cliente.

Realiza el seguimiento de cobro a los clientes, es decir el débito mensual en el rol.

Si el cliente no cumple con la capacidad de pago, pero es necesario aprobar el crédito se solicita una aprobación del administrador y de la gerencia.

Presentar un reporte de los créditos otorgados y las cobranzas realizadas de manera mensual al administrador y al contador.

### **Identificación del cargo**

---

<b>Nombre del cargo:</b>	Contador
<b>Área:</b>	Administrativa
<b>Reporta a:</b>	Administrador y Gerente General

### **Descripción de funciones**

Ingreso de facturas de venta.

Ingreso de facturas de compra.

Elaboración de asientos contables.

Conciliaciones de pagos a proveedores y cobros a clientes.

Elaboración de estados financieros de la entidad.

Análisis y presentación la situación financiera de la empresa.

*Proceso de crédito actual***Tabla 2 Proceso de crédito actual**

<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	<b>Descripción de Actividad</b>
Cliente/Colaborador relacionado	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza la solicitud de compra.</li> <li>• Revisa los requisitos para ver si los cumple.</li> </ul>
Administrador	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recapta la solicitud de compra.</li> <li>• Procede a entregar al Departamento de RRHH.</li> <li>• Emite la factura.</li> <li>• Entrega el producto.</li> </ul>
Recursos Humanos	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recapta la solicitud de compras entregada por el Administrador.</li> <li>• Verifica que el cliente cumpla con los requisitos.</li> <li>• Realizar un análisis de la capacidad de pago del cliente.</li> <li>• Procede a notificar al Administrador y al Gerente General sobre viabilidad de crédito.</li> </ul>
Gerente General	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprueba el crédito, previo análisis del Departamento de Recursos Humanos.</li> </ul>

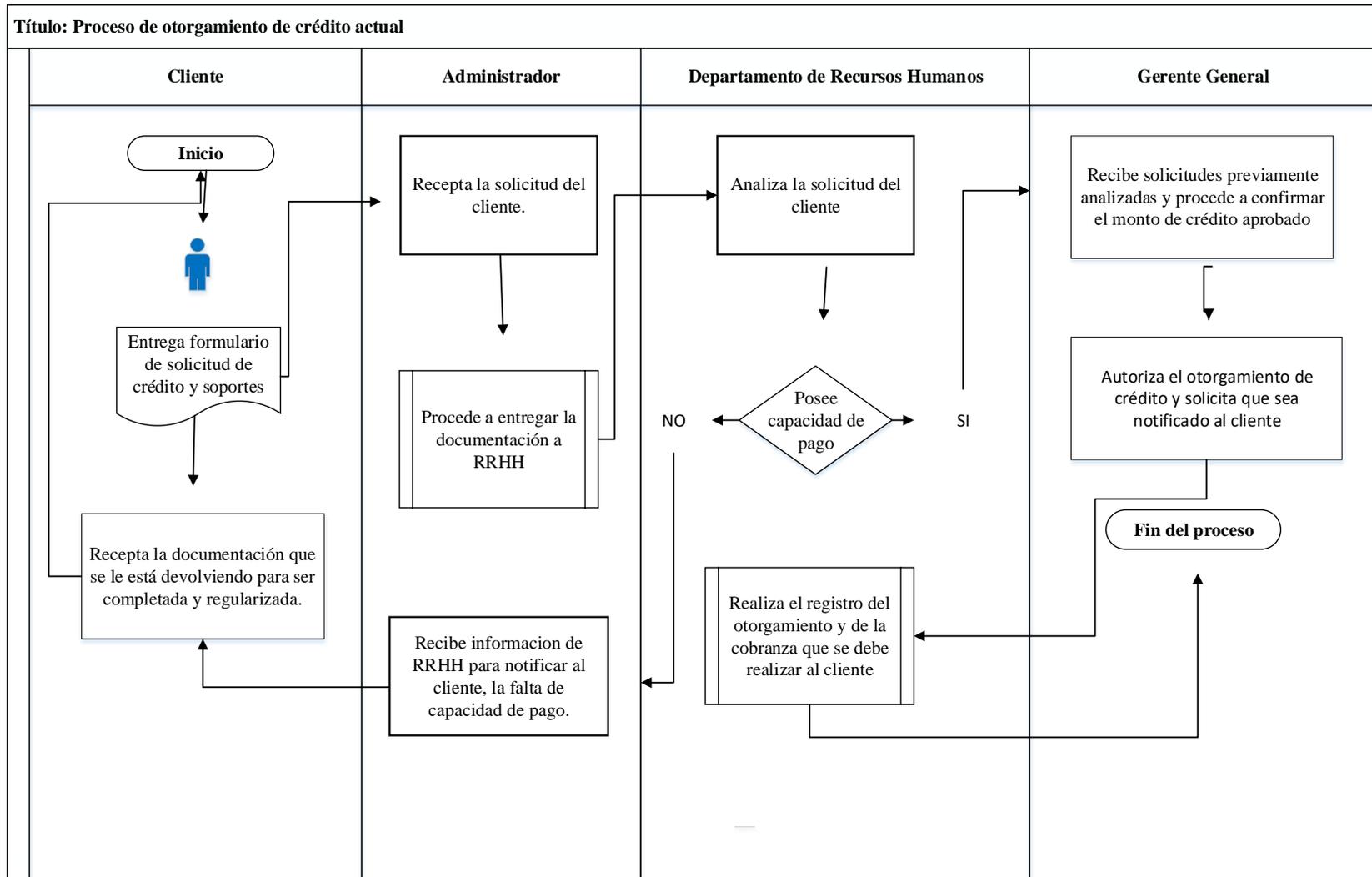


Figura 6 Proceso de crédito actual.

## Proceso de cobranza actual

**Tabla 3 Proceso de cobranza actual**

<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	<b>Descripción de Actividad</b>
Recursos Humanos	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza un débito mensual del rol de cliente/colaborador</li> <li>• Registra el débito</li> <li>• Procede a notificar el cliente.</li> </ul>
Cliente	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe la notificación del débito.</li> </ul>
Administrador	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa que los débitos se realicen de manera correcta según el monto y forma de pago acordada con el cliente.</li> </ul>
Contador	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registra contablemente los débitos realizados en la nómina, y da de baja el monto en la cuenta de cartera de crédito.</li> </ul>

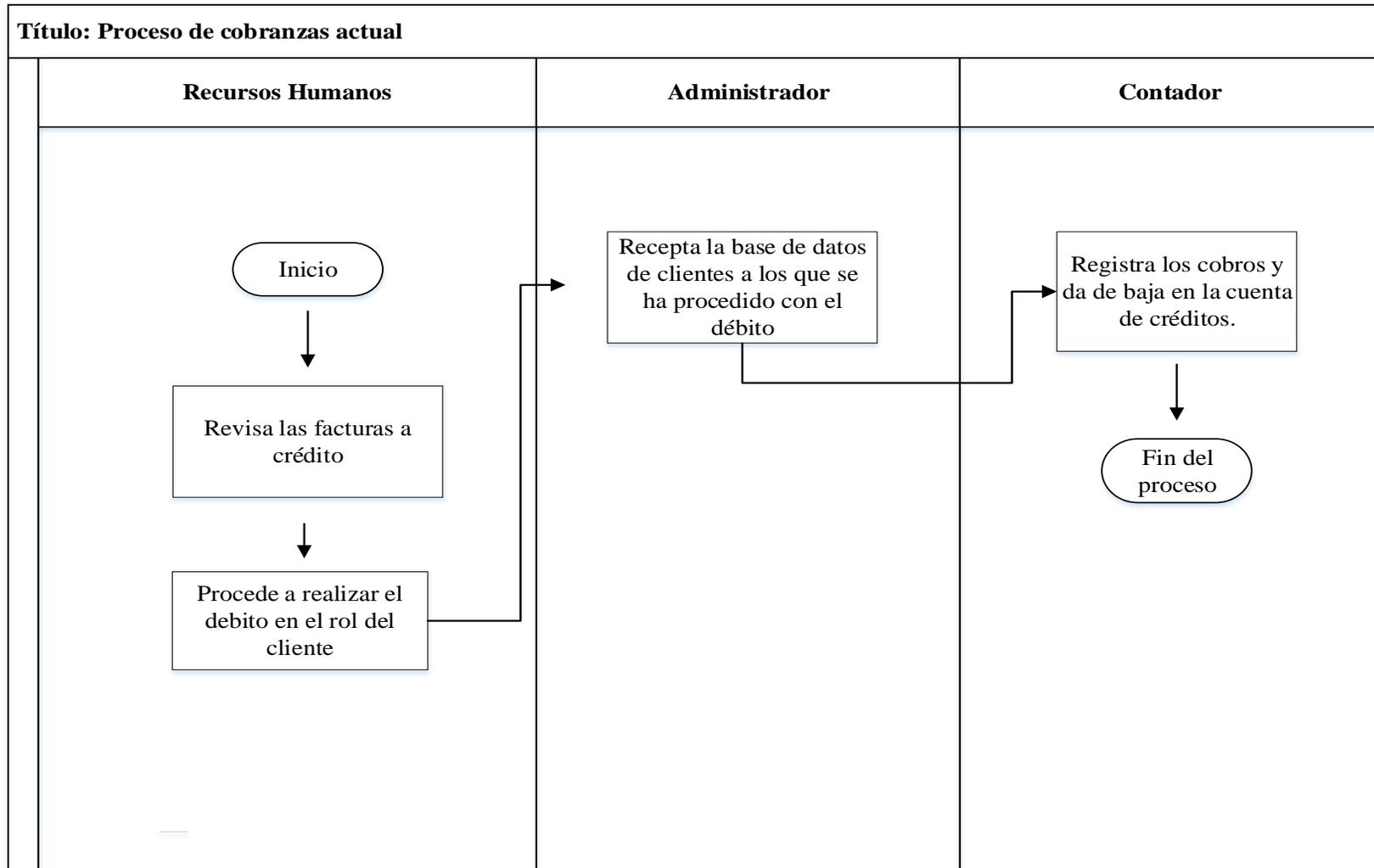


Figura 7 Proceso de cobranza actual.

## 2.4 Marco Legal

Las cuentas por cobrar producto de las ventas a crédito que realizan las empresas en el Ecuador, tienen una normativa legal que se debe cumplir, por lo que, para el desarrollo de esta investigación, se consultó los principios contables, leyes y normativas vigentes que tratan el manejo y control de los créditos y las cobranzas en una empresa, a continuación, se da a conocer varios temas relacionados al tema de investigación y su regulación con entes reguladores:

- ✓ Provisión de cuentas incobrables, de acuerdo al SRI
- ✓ Ley Orgánica de Defensa al consumidor
- ✓ Código Civil (LIBRO IV)

### **Provisiones de cuentas incobrables**

De acuerdo al (SRI, 2017) manifiesta que:

Las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio, efectuados en cada ejercicio impositivo a razón del 1% anual sobre los créditos comerciales concedidos en dicho ejercicio y que se encuentren pendientes de recaudación al cierre del mismo, sin que la provisión acumulada pueda exceder del 10% de la cartera total.

Las provisiones voluntarias, así como las realizadas en acatamiento a leyes orgánicas, especiales o disposiciones de los órganos de control no serán deducibles para efectos tributarios en la parte que excedan de los límites antes establecidos.

La eliminación definitiva de los créditos incobrables se realizará con cargo a esta provisión y a los resultados del ejercicio, en la parte no cubierta por la provisión, cuando se haya cumplido una de las siguientes condiciones:

- ✓ Haber constado como tales, durante cinco años o más en la contabilidad.
- ✓ Haber transcurrido más de cinco años después desde la fecha de vencimiento original del crédito.

- ✓ Haber prescrito la acción para el cobro del crédito.
- ✓ En caso de quiebra o insolvencia del deudor.
- ✓ Si el deudor es una sociedad, cuando esta haya sido liquidada o cancelado su permiso de operación.

No se reconoce el carácter de créditos incobrables a los créditos concedidos por la sociedad al socio, a su cónyuge o a sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad ni los otorgados a sociedades relacionadas. En el caso de recuperación de créditos, a que se refiere este artículo, el ingreso obtenido por éste concepto deberá ser contabilizado, caso contrario se considerará defraudación. (Jurídica, 2015)

### **Código Civil y Ley del consumidor**

Art. 47.- Sistemas de Crédito. - Cuando el consumidor adquiera determinados bienes o servicios mediante sistemas de crédito, el proveedor estará obligado a informarle en forma previa, clara y precisa:

- 1.- El precio al contado del bien o servicio materia de la transacción;
- 2.- El monto total correspondiente a intereses, la tasa a la que serán calculados; así como la tasa de interés moratoria y todos los demás recargos adicionales;
- 3.- El número, monto y periodicidad de los pagos a efectuar; y,
- 4.- La suma total a pagar por el referido bien o servicio.

Se prohíbe el establecimiento y cobro de intereses sobre intereses. El cálculo de los intereses en las compras a crédito debe hacerse exclusivamente sobre el saldo de capital impago. Es decir, cada vez que se cancele una cuota, el interés debe ser recalculado para evitar que se cobre sobre el total del capital. Lo dispuesto en este artículo y en especial en este inciso,

incluye a las instituciones del Sistema Financiero. El proveedor está en la obligación de conferir recibos por cada pago parcial. El pago de la cuota correspondiente a un período de tiempo determinado hace presumir el de los anteriores. Las tarifas que cobren las instituciones financieras o cualquier otra persona natural o jurídica por todas las actividades y servicios inherentes a la cobranza judicial o extrajudicial de un crédito vencido, deberán ser previamente acordadas con el prestatario al momento del otorgamiento del crédito. Las tarifas por la cobranza judicial o extrajudicial no podrán superar anualmente el porcentaje determinado por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, que se calculará sobre el valor remanente del capital original del crédito, tomando en cuenta criterios de mercado, montos, tasas, segmentos, plazos, entre otros.

Art. 48.- Pago Anticipado. -En toda venta o prestación de servicios a crédito, el consumidor siempre tendrá derecho a pagar anticipadamente la totalidad de lo adeudado, o a realizar prepagos parciales en cantidades mayores a una cuota. En estos casos, los intereses se pagarán únicamente sobre el saldo pendiente. Lo prescrito en el presente artículo incluye al sistema financiero.

Art. 49.- Cobranza de Créditos. -En la cobranza de créditos, el consumidor no deberá ser expuesto al ridículo o a la difamación, ni a cualquier tipo de coacción ilícita ni amenaza de cualquier naturaleza, dirigida a su persona, por el proveedor o quien actúe en su nombre. La obligación impuesta al proveedor, será exigible, sin perjuicio de las acciones penales a las que hubiere lugar.

Art. 50.- Pagos con Tarjeta de Crédito. -El precio para el pago con tarjeta de crédito, será el mismo precio que al contado. Toda oferta, promoción, rebaja o descuento exigible respecto a la modalidad de pago al contado, será también exigible por el consumidor que efectúa

pagos mediante el uso de tarjetas de crédito, salvo que se ponga en su conocimiento oportuna y adecuadamente, en la publicidad o información respectiva y de manera expresa, lo contrario.

### **Capítulo III. La Metodología**

Dentro de los aspectos metodológicos que se consideran en el desarrollo del presente tema se utilizará la metodología investigativa debido a que nos proporcionarán información relevante y cualitativa o cuantitativa, y eso dependerá de las variables en estudio, si son numéricas o no numéricas, expresada de otra manera.

El tipo de investigación será de campo, realizada dentro de las instalaciones de la empresa JUNTEMAS, también es considerada bibliográfica por cuanto identifica y utiliza las bases teóricas apropiadas para el tema propuesto.

#### **3.1. Modalidad**

Dentro de la modalidad investigativa, hemos considerado la descriptiva, por lo tanto, se va a realizar una descripción de los problemas que se encuentran ocurriendo en la empresa JUNTEMAS, lo cual permitirá diseñar una propuesta en donde se realice procesos para una mejor gestión de la cartera de los clientes.

La modalidad descriptiva implica la observación sistemática del objeto de estudio y catalogar la información que es observada para que pueda usarse y replicarse por otros. El objetivo de esta clase de métodos es ir obteniendo los datos precisos que se puedan aplicar en promedios y cálculos estadísticos que reflejen, por ejemplo, tendencias.

Por lo general éstos estudios son la puerta de acceso a otros de mayor profundidad sobre un fenómeno en concreto, ofreciendo datos sobre la función y su forma. (Acero, 2018)

#### **3.2. Métodos**

Los métodos a utilizar serán el analítico, sintético y sistémico, el primero por la gran cantidad de información que se va a revisar para lo cual se tiene que realizar un análisis, posteriormente se obtendrá un resumen que va a estar expuesto dentro de la tesis, en lo referente al sistémico, toda

investigación tiene un proceso secuencial, ordenado que está enmarcado en la estructura del presente trabajo.

Las técnicas que se van a utilizar van a ser la entrevista y encuestas dirigidas al personal en la cual se desenvuelve la problemática.

Una entrevista es un intercambio de ideas, opiniones mediante una conversación que se da entre una, dos o más personas donde un entrevistador es el designado para preguntar.

Una entrevista es recíproca, donde el entrevistado utiliza una técnica de recolección mediante una interrogación estructurada o una conversación totalmente libre; en ambos casos se utiliza un formulario o esquema con preguntas o cuestiones para enfocar la charla que sirven como guía. Es por esto, que siempre encontraremos dos roles claros, el del entrevistador y el del entrevistado (o receptor).

El entrevistador es quien cumple la función de dirigir la entrevista mediante la dominación del diálogo con el entrevistado y el tema a tratar haciendo preguntas y a su vez, cerrando la entrevista. (Concepto.De., 2017)

Como encuesta se denomina una técnica de recogida de datos para la investigación social. La palabra proviene del francés enquête, que significa "investigación".

Como tal, una encuesta está constituida por una serie de preguntas que están dirigidas a una porción representativa de una población, y tiene como finalidad averiguar estados de opinión, actitudes o comportamientos de las personas ante asuntos específicos.

La encuesta, en este sentido, es preparada por un investigador que determina cuáles son los métodos más pertinentes para otorgarle rigurosidad y confiabilidad, de modo que los datos obtenidos sean representativos de la población estudiada. (significados.com, 2017)

### 3.3. Población

La población es considerada como la totalidad de personas que interviene con la problemática planteada, pero de acuerdo a (Silva, 2014) manifiesta que es: “un conjunto de elementos con ciertas características que la distingue como la totalidad del fenómeno a estudiar”, conforme a lo expresado se considera que en la empresa JUNTEMAS el personal relacionado directamente al área de estudio son 4, los cuales se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 4 Trabajadores del área administrativa de la empresa JUNTEMAS**

<b>Informantes</b>	<b>Población</b>	<b>%</b>
Gerente General	1	25%
Administrador	1	25%
Jefe de Recursos Humanos	1	25%
Contador	1	25%
Total	4	100%

Fuente: La Empresa Juntemas.

### 3.4. Muestra

De acuerdo a (Arias, 2015) considera que la muestra es: “un subconjunto representativo y finita que se extrae de la población accesible” por ende la investigación no será destinada a todos los colaboradores de la empresa JUNTEMAS, sino que se escogerá a las personas que influyen o tienen relación directa con la problemática, para este caso la **Población** la constituye 4 colaboradores, lo cual son relativamente pocos, por lo que se ha decidido considerar también como la muestra, la cual está conformada por el:

Gerente General, Jefe Administrativos, Jefe del área de Recursos Humanos, y el Contador:

**Tabla 5 Nombres del personal de la compañía Juntemos las manos S.A. JUNTEMAS.**

<b>Nombres</b>	<b>Cargos</b>
Carlos Lynch	Gerente General
Carlos Valdez	Administrador
Ericka Medranda	Jefe de recursos humanos
Ronald Carriel	Contador

### **3.5 Técnicas e Instrumentos de Investigación**

Para la presente investigación, se aplicará como herramienta para levantar de información la entrevista ya que es la más usada y se apoya como instrumento en el cuestionario, que consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir y del cuadro de la población se tomará una muestra no probabilística donde se considerará al gerente general, al administrador, a la jefe de recursos humanos, a los cuales se les aplicará una entrevista estructurada con la finalidad de obtener información verídica que ayude a determinar las causas que llevaron a la empresa JUNTEMAS a presentar problemas en la cartera de crédito. Como anexo se presenta el modelo de la entrevista dirigido a cada persona establecida.

### **3.6 Análisis de Resultados**

#### **3.6.1. Entrevistas de Crédito.**

A continuación, se muestran las respuestas que se obtuvieron luego de la entrevista de otorgamiento de crédito, realizada a:

Gerente General- Carlos Lynch

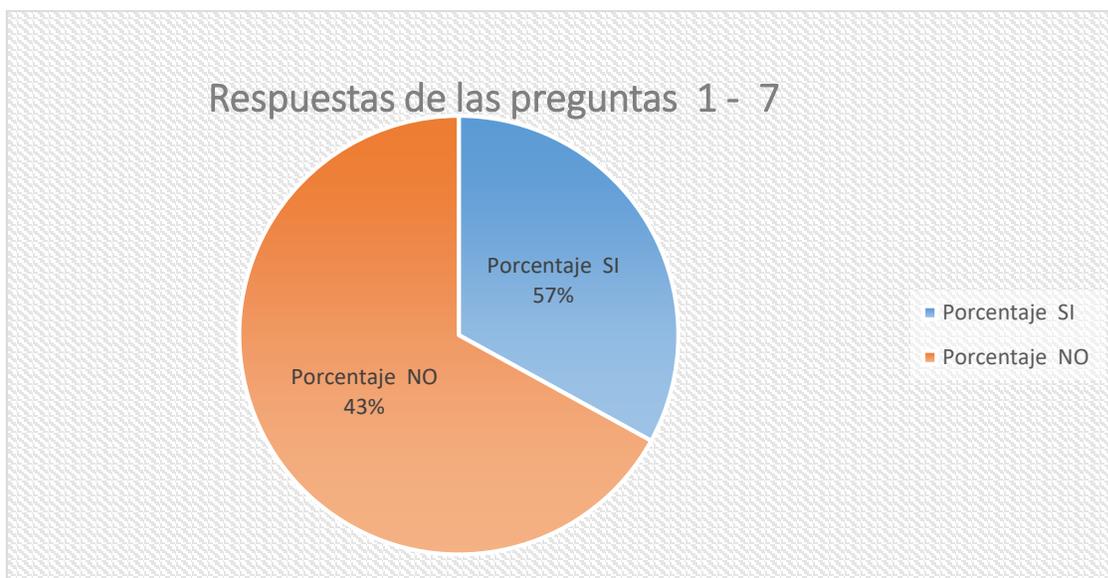
Administrador- Carlos Valdez

**Tabla 6. Resultados de las preguntas de crédito**

N.	Preguntas	Gerente General		Administrador	
		SI	NO	SI	NO
1	¿Existen políticas documentadas y aprobadas por los directivos de crédito en la empresa?	X			X
2	¿Usted influye en el otorgamiento de crédito de algún cliente?	X			X
3	¿En la empresa existe el personal con un perfil adecuado para desempeñar las funciones inherentes al área de crédito?		X		X
4	¿La empresa JUNTEMAS cuenta con una previa información acerca de la capacidad de pago de los clientes?	X		X	
5	¿Considera usted que la Empresa JUNTEMAS debe contar con un sistema de información (software) que ayude en el seguimiento y control de crédito?	X		X	
6	¿Considera usted que se debe de documentar las políticas de crédito previamente aprobadas por los directivos de la empresa?	X		X	
7	¿Considera usted que se debe de oficializar y documentar las políticas de crédito previamente aprobadas por los directivos de la empresa?	X		X	

<b>Número de encuestados</b>	<b>2</b>
<b>Porcentaje SI</b>	<b>57%</b>
<b>Porcentaje NO</b>	<b>43%</b>

---



*Figura 8* Resultados de las preguntas del 1-7 realizadas al Gerente General y Administrador.

### **Análisis**

**¿Existen políticas documentadas y aprobadas por los directivos de crédito en la empresa?**

**Análisis Pregunta 1:** El Gerente General nos indica que, si existen políticas aprobadas de manera verbal, pero que estas no están formalizadas y documentadas, para que el administrador pueda utilizarlas, es por ello que la respuesta del Administrador indica que NO existen políticas documentadas u oficializadas.

**¿Usted influye en el otorgamiento de crédito de algún cliente?**

**Análisis Pregunta 2:** El Gerente General , indica que si influye en el otorgamiento de crédito de ciertos clientes, al momento de aprobar el crédito prevalece la amistad que tenga con el cliente, pero el Administrador nos indica que el, NO influye en el otorgamiento de crédito porque él se basa en la aprobación del Gerente General y/o de la aprobación emitida por el Jefe del área de Recursos Humanos quien maneja la nómina de todas las compañías relacionadas y por ende conoce de los ingresos y compromisos adquiridos por el personal, que son los clientes de JUNTEMAS.

**¿En la empresa existe el personal con un perfil adecuado para desempeñar las funciones inherentes al área de crédito?**

**Análisis Pregunta 3:** Tanto el Gerente General y Administrador nos dieron respuesta de que no existe el personal con el perfil adecuado para desempeñar las funciones inherentes al área de crédito, debido a que la empresa cuenta con pocos empleados, es relativamente pequeña, como se menciona en la pregunta número dos, la autorización de crédito es emitida por el Gerente General o por el Jefe del área de recursos humanos, el uno por amistad y el otro en base a los ingresos salariales percibidos, pero la gestión sería mejor si existiera personal capacitado en la gestión del área de crédito y cobranza, quienes se encarguen de otorgar crédito en base a un análisis más profundo.

**¿La empresa JUNTEMAS cuenta con una previa información acerca de la capacidad de pago de los clientes?**

**Análisis Pregunta 4:** Ambas personas nos indican que, si cuentan con una información acerca de la capacidad de pago de los clientes, la cual es emitida por el Departamento de Recursos Humanos del Grupo Empresarial.

**¿Considera usted que la Empresa JUNTEMAS debe contar con un software que ayude en el seguimiento y control de crédito?**

**Análisis Pregunta 5:** Tanto el Gerente General y Administrador concuerdan en que si sería oportuno contar con un sistema de información que les ayude hacer el seguimientos del crédito desde el momento en que éste es asignado hasta la culminación del mismo, es decir hasta el cobro total de la deuda del cliente, el sistema de información deberá ayudar a mantener el control del crédito y seguimiento de los cobros correspondientes y poder en su momento determinar y dar las alertas necesarias para evitar que algún cliente caiga en mora o peor aún tener créditos incobrables.

**¿Considera usted que se debe de documentar las políticas de crédito previamente aprobadas por los directivos de la empresa?**

**Análisis Pregunta 6:** Ambas personas nos indican que, si sería correcto establecer políticas de crédito para la empresa, y además que sean oficializadas.

**¿Considera usted que se debe oficializar y documentar las políticas de crédito previamente aprobadas por los directivos de la empresa?**

**Análisis Pregunta 7:** Ambas personas nos indican que, si sería correcto oficializar y documentar las políticas de crédito para la empresa, para que éstas sean conocidas y llevadas a cabo por el personal autorizado del área.

### ***3.6.2.1. Análisis General de las preguntas de otorgamiento de crédito.***

Se puede observar que la empresa NO cuenta con los manuales de las políticas de créditos y cobranzas que aplica. Además, los encuestados expresan que están de acuerdo con que la empresa cuente con un sistema de información (software) que ayude en la gestión de para la

adecuada Planificación, Administración y Control de los créditos asignados a los clientes, permitiendo contar con un seguimiento en todo el flujo del proceso de asignación de crédito y cobranza a los clientes, ya que la buena Planificación, Administración y Control de Créditos y Cobranza que realice JUNTEMAS hoy, le va a permitir un crecimiento organizado con buenos réditos para los socios y accionistas como también lograr contar con un mayor número de clientes externos.

### **3.6.2. Entrevista de Cobranza.**

A continuación, se muestran las respuestas que se obtuvieron luego de la entrevista de cobranza, realizada a:

Departamento de recursos humanos- Ericka Medranda

Administrador-Carlos Valdez

**Tabla 7 Resultados de las preguntas de cobranza**

N. Preguntas	Recursos Humanos		Administrador	
	SI	NO	SI	NO
1 ¿Existen políticas y procedimientos establecidos y documentadas para realizar la gestión de cobro?		X		X
2 ¿El departamento de crédito, cuenta con un formato para la solicitud de crédito?	X		X	
3 ¿El sistema de Información (Software) permite contar con informes que le permita planificar, administrar y controlar la gestión de cobros a sus clientes?		X		X
4 ¿Se realiza un seguimiento exhaustivo de las cuentas por cobrar vencidas?		X		X
5 ¿El saldo que se reflejan en la cartera de clientes por cobrar tiene documentos que los avalen?	X		X	
6 ¿Existe una gestión preventiva antes del vencimiento de la cartera?		X		X
7 ¿Evalúan su cartera de crédito a través de índices de morosidad?		X		X
8 ¿El Sistema Informático que tiene la empresa JUNTEMAS se puede extraer información para determinar cuando un cliente se encuentra en mora?	X		X	

---

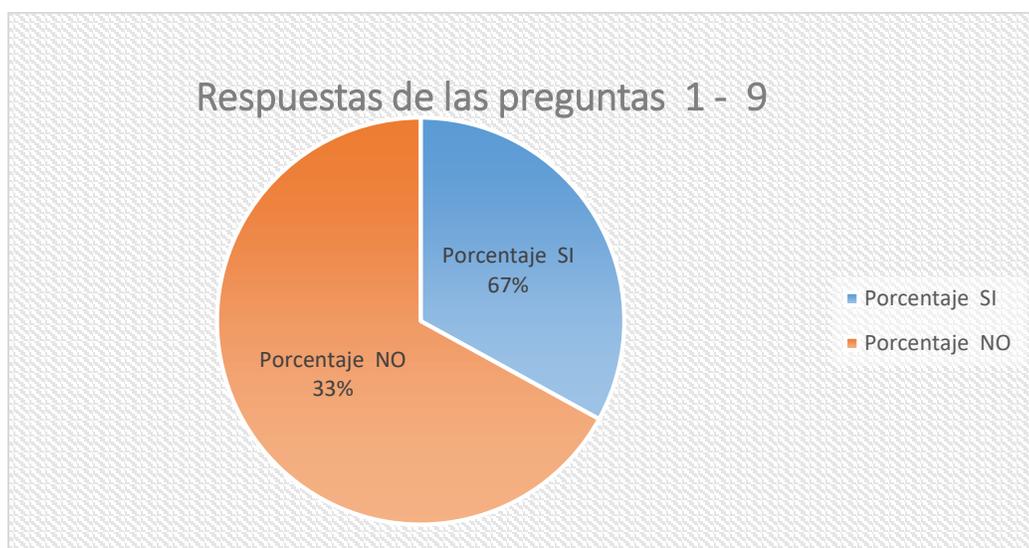
9	¿Existen procedimientos establecidos y documentados que indiquen como proceder para recuperar la cartera vencida?  Identifíquelas.	X	X
---	--	---	---

---

**Número de encuestados 2**

**Porcentaje SI 67%**

**Porcentaje NO 33%**



*Figura 9* Resultados de las preguntas del 1-9 realizadas al Departamento de Recursos Humanos y Administrador.

### **Análisis**

**¿Existen políticas y procedimientos establecidos y documentados para realizar la gestión de cobro?**

**Análisis Pregunta 1:** Tanto el Administrador como la Jefe de Recursos humanos indican que NO se han establecido políticas y procedimientos que ayuden a la gestión adecuada del cobro, perjudicando esto en el flujo de efectivo que debe tener la empresa.

**¿El departamento de crédito, cuenta con un formato para la solicitud de crédito y cobranza?**

**Análisis Pregunta 2:** Ambas personas indican que, SI cuentan con un formato para la solicitud de crédito y cobranza, la cual es entregada y debidamente calificada y aprobada por el personal de Recursos humanos, ya que la asignación del crédito y el cobro es asignada de acuerdo al monto de Ingreso (Sueldo) percibido por el cliente.

**¿El sistema de Información (Software) permite contar con informes que le permita planificar, administrar y controlar la gestión de cobros a sus clientes?**

**Análisis Pregunta 3:** La mayoría de la gestión de cobro es preparado en forma operativo manual, requiriendo contar con sistema de información (software) que provee de la información necesaria en línea y cuando ésta sea requerida, que ayude a tomar decisiones y acciones, y que principalmente se pueda realizar cruce de información y afectación automática desde el sistema de nómina a la cuenta x cobrar del trabajador, sin que ésta información sea ingresada en forma manual.

**¿Se realiza un seguimiento exhaustivo de las cuentas por cobrar vencidas?**

**Análisis Pregunta 4:** No, no se realiza un seguimiento exhaustivo de las cuentas por cobrar vencidas, es decir ese es uno de los problemas de la compañía.

**¿El saldo que se reflejan en la cartera de clientes por cobrar tiene documentos que los avalen, como garantía?**

**Análisis Pregunta 5:** Tanto la Jefa de recursos humanos como el Administrador indican que el saldo que refleja en la cartera de clientes por cobrar está soportado con documentos que constan en la compañía, como garantía del crédito adquirido, el cual es exigido cuando el crédito sobrepasa al 25% del sueldo del colaborador del grupo.

**¿Se realiza un seguimiento exhaustivo aquellas cuentas de clientes que ya están vencidas?**

**Análisis Pregunta 6:** No, no existe ninguna gestión preventiva antes del vencimiento de la cartera, debido a que en la entidad no se ha presentado dicho escenario.

**¿Evalúan su cartera de crédito a través de índices de morosidad?**

**Análisis Pregunta 7:** Ambas personas responden que no se evalúa la cartera de crédito en base a índices de morosidad, lo cual si sería recomendable aplicar en la misma.

**¿El Sistema Informático que tiene la empresa JUNTEMAS se puede extraer información para determinar cuando un cliente se encuentra en mora?**

**Análisis Pregunta 8:** Tanto la Jefa de recursos humanos como el Administrador indican que el sistema que maneja la empresa JUNTEMAS, SI cuenta con procesos, consultas y reportes que pueden ayudar para la gestión eficiente de los cobros, pero que por desconocimiento del personal del área estos no son utilizados, por lo que se requiere que el personal del área sea preparado, para que pueda utilizar el sistema y éste le ayude en mejorar su gestión.

**¿Existen procedimientos documentados para recuperar la cartera vencida?**

**Análisis Pregunta 9:** Actualmente no existen procedimientos documentados para recuperar la cartera vencida, por lo tanto, se sugiere que dentro del manual de procedimientos se defina uno que ayude en esta gestión.

### ***3.6.2.1. Análisis General de las preguntas de cobranzas***

Los entrevistados manifiestan que NO existe una adecuada Planificación, Administración y Control tanto en el área de cobranza, la mayoría de los procesos son realizados en forma manual y sin utilizar el Sistema de informático que tiene la empresa, el cual cuenta con procesos, consultas y reportes que pueden ayudar en mejorar la gestión

El desconocimiento de las opciones que tiene el sistema para la gestión de cobro por el personal vigente, hace que el seguimiento con respecto a los cobros se vuelva lento y tedioso, para el personal encargada para esta gestión.

### **3.6.3. Análisis general**

De acuerdo a los datos de las entrevistas realizadas se puede indicar que el principal inconveniente detectado en la Empresa JUNTEMAS es el siguiente:

- ✓ La empresa NO dispone de manual de políticas y procedimientos que sirva de guía, para la adecuada gestión del área de crédito y cobranza.
- ✓ No cuenta con el personal con conocimiento y experiencia en manejo del área de crédito y cobranza que ayuden en el desarrollo del Manual de políticas y procedimientos.
- ✓ Falta del personal debidamente capacitado en las opciones del sistema informático que le permitirá contar con información rápida y oportuna para la toma de decisión.

### 3.7 Análisis Financiero

**Tabla 8 Estado de Situación Financiera Comparativo**

		COMERCIAL JUNTEMOS LAS MANOS S.A. JUNTEMAS PERIODO 2018 EXPRESADO EN USD\$ DÓLARES AMERICANOS			
CODIGO	DESCRIPCION	JUNIO	DICIEMBRE	VARIACIÓN	
				ABSOLUTA	RELATIVA
<b>1</b>	<b><u>ACTIVO</u></b>	74.318,00	212.269,28	137.951,28	185,62%
<b>11</b>	<b><u>ACTIVO CORRIENTE</u></b>	72.160,53	210.523,35	138.362,82	191,74%
1101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	3.210,26	35.255,32	32.045,06	998,21%
110101	CAJA	800,01	589,69	(210,32)	-26,29%
110102	BANCOS	2.410,25	34.665,63	32.255,38	1338,26%
1102	ACTIVOS FINANCIEROS	52.170,45	26.642,24	(25.528,21)	-48,93%
110205	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO R	50.887,81	26.642,24	(24.245,57)	-47,65%
110206	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELA	1.282,64	-	(1.282,64)	-100,00%
110207	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR A PROVEEDORES	-	-	-	
1103	INVENTARIOS	14.918,11	130.777,66	115.859,55	776,64%
110301	INVENTARIOS DE LINEA INDUSTRIAL	-	114.315,70	114.315,70	
110306	INVENTARIOS DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMAC	8.199,99	16.461,96	8.261,97	100,76%
110307	IMPORTACIONES EN TRANSITO	6.718,12	-	(6.718,12)	-100,00%
1104	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	-	-	-	
110403	ANTICIPOS A PROVEEDORES	-	-	-	
1105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	1.861,71	17.848,13	15.986,42	858,70%
110501	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA	1.835,76	16.930,36	15.094,60	822,25%
110502	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA ( I.	25,95	502,97	477,02	1838,23%
110503	ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	-	414,80	414,80	
<b>12</b>	<b><u>ACTIVO NO CORRIENTE</u></b>	2.157,47	1.745,93	(411,54)	-19,08%
1201	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	2.157,47	1.745,93	(411,54)	-19,08%
120108	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	2.469,01	2.469,01	-	0,00%
120112	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANT	(311,54)	(723,08)	(411,54)	132,10%
<b>2</b>	<b><u>PASIVO</u></b>	66.365,14	196.921,86	130.556,72	196,72%
<b>21</b>	<b><u>PASIVO CORRIENTE</u></b>	66.365,14	196.921,86	130.556,72	196,72%
2103	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	66.492,87	195.050,62	128.557,75	193,34%
210301	LOCALES	66.492,87	195.050,62	128.557,75	193,34%
210302	DEL EXTERIOR	-	-	-	
2105	PROVISIONES	(183,36)	1.612,01	1.795,37	-979,15%
210501	LOCALES	(183,36)	1.612,01	1.795,37	-979,15%
2107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	55,63	194,98	139,35	250,49%
210701	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	55,63	194,98	139,35	250,49%
210702	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	-	-	-	
2113	OTROS PASIVOS CORRIENTES	-	64,25	64,25	
211301	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	-	64,25	64,25	
<b>3</b>	<b><u>PATRIMONIO NETO</u></b>	7.952,86	15.347,42	7.394,56	92,98%
<b>31</b>	<b><u>CAPITAL</u></b>	800,00	800,00	-	0,00%
3101	CAPITAL SUSCRITO o ASIGNADO	800,00	800,00	-	0,00%
310101	CAPITAL SUSCRITO o ASIGNADO	800,00	800,00	-	0,00%
<b>36</b>	<b><u>RESULTADOS ACUMULADOS</u></b>	3.603,96	3.603,96	-	0,00%
3601	GANANCIAS ACUMULADAS	3.603,96	3.603,96	-	0,00%
360101	GANANCIAS ACUMULADAS	3.603,96	3.603,96	-	0,00%
3602	(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	-	-	-	
360201	(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	-	-	-	
<b>37</b>	<b><u>RESULTADOS DEL EJERCICIO</u></b>	3.548,90	10.943,46	7.394,56	208,36%
3701	GANANCIA NETA DEL PERIODO	3.548,90	10.943,46	7.394,56	208,36%
370101	GANANCIA NETA DEL PERIODO	3.548,90	10.943,46	7.394,56	208,36%
3702	(-) PÉRDIDA NETA DEL PERIODO	-	-	-	
370201	(-) PÉRDIDA NETA DEL PERIODO	-	-	-	

### 3.7.1. Análisis de los principales índices financieros.

El análisis financiero constituye una de las principales fuentes de información para la evaluación de cómo se encuentra la empresa a nivel financiero, los activos que cuenta la empresa, la capacidad de pago de sus compromisos a corto plazo, el grado de endeudamiento en que se encuentra la empresa y principalmente el rendimiento logrado durante el periodo de análisis, en este caso de un año por que la compañía es relativamente nueva. Hemos realizado la evaluación financiera en base a los semestres del año 2018 y se ha podido determinar los siguientes índices financieros como son:

**Tabla 9 Razón de circulante**

		Corte a junio 2018		Corte a Diciembre	
		Fracción	Resultado	Fracción	Resultado
<b>RAZON DE</b>	Total de activos	72,160.53	1.09	210,523.35	1.07
	corriente				
<b>CIRCULANTE</b>	Total de pasivos	66,365.14		196,921.86	
	corriente				

Tanto el primer y segundo semestre del año 2018, La compañía cuenta con una capacidad de pago apropiado, ya que, por cada dólar de endeudamiento corriente, la compañía puede cubrir la deuda, considerando para ello los inventarios.

**Tabla 10 Rotación**

		<b>Corte a Junio 2018</b>		<b>Corte a Diciembre</b>	
		<b>Fracción</b>	<b>Resultado</b>	<b>Análisis</b>	<b>Resultado</b>
<b>DE</b>	Ventas netas	46,605.66		84,208.98	
	Promedio de clientes	319	146.10	319	263.98

Los clientes de JUNTEMAS son los colaboradores de las compañías relacionadas, por lo que se podría decir que su crecimiento está ligado al crecimiento de las compañías del grupo económico y van a mantenerse fieles mientras trabajen para las compañías.

**Tabla 11 Liquidez**

<b>LIQUIDEZ</b>		<b>Corte a Junio 2018</b>		<b>Corte a Diciembre</b>	
Promedio de					
<b>Liquidez de cuentas por cobrar</b>	clientes por	116,435.00		116,435.00	
	Días del año		2.50		1.38
<b>De liquidez o efectivo</b>	Ventas a crédito anuales	46,605.66		84,208.98	
	Caja y Banco	3210.26		35255.32	
	Pasivo a corto plazo	66365.14	0.05	196921.86	0.18

Liquidez de cuentas por cobra: El período real de cobro de acuerdo para JUNTEMAS, es por cada mes, porque sus clientes son colaboradores de las compañías relacionadas consideramos a

nivel de Liquidez y efectivo, de acuerdo a los datos obtenidos la compañía en el primer semestre cuenta con una baja liquidez, no pudiendo cubrir sus compromisos de pagos a corto plazo, en el segundo semestre mejoró su liquidez en más de 13%, aunque todavía la compañía no cuenta con la liquidez suficiente para cubrir sus compromisos de pago a corto plazo

**Tabla 12 Rentabilidad**

<b>RENTABILIDAD</b>		<b>Corte a Junio 2018</b>		<b>Corte a Diciembre</b>	
Índice de Rentabilidad	Utilidad Neta	3,548.90		10,943.46	
	Capital Contable	800.00		800.00	
	Inicial	4.44		13.68	

La compañía es joven en su constitución, en donde sus clientes son los colaboradores de las compañías relacionadas, por lo que de acuerdo al análisis de los índices financieros podemos indicar que su rentabilidad es muy buena, que en cada uno de los semestres sobrepasa la rentabilidad del 100% siendo ésto muy lucrativo para los socios y accionistas.

## **Capítulo IV La Propuesta**

### **4.1 Tema**

Implementación de Manual de Políticas y Procedimientos que ayuden a mejorar la gestión del área de Crédito y Cobranza

#### **4.1.1 Introducción**

La compañía JUNTEMAS previo análisis de las deficiencias encontradas, para mejorar la gestión del área es importante contar con el Manual de políticas y procedimientos acorde a las necesidades del departamento de Créditos y Cobranzas, que permita mejor la gestión del área, disminuir los procesos operativos manuales, mejorando la operatividad de la empresa y obtener una eficiente recuperación de la cartera.

De acuerdo a los resultados de las encuestas elaboradas al personal actual de JUNTEMAS, concuerda en que es necesario la elaboración de un manual de políticas y procedimientos, enfocada al área de crédito y cobranza, con procedimientos eficaces en la aprobación y asignación de créditos para lograr ser eficientes en la recuperación de la cartera.

#### **4.2 Justificación**

JUNTEMAS actualmente no cuenta con un manual de políticas y procedimientos del área de crédito y cobranza que ayude a mejorar la gestión interna del área, el área ha venido siendo manejada en forma empírica por parte de la gerencia y por la dirección del área, convirtiéndose éstos en puntos sensibles por los cuales tienen probabilidad que existan riesgos de cualquier índole. Es de suma importancia para JUNTEMAS que se cuente con los lineamientos adecuados para el área de crédito y cobranza, lo cual tiene como finalidad servir como guía para la realización de las actividades asignadas a los colaboradores sean efectuadas en un ambiente de control.

Por lo tanto, la propuesta de un Manual de Políticas y Procedimientos de Control Interno del área de crédito y cobranza en JUNTEMAS, tiene como finalidad ayudar al área al cumplimiento de sus objetivos mediante su implementación ayudando a mejorar los procesos en cada actividad asignada para que los colaboradores cumplan su trabajo rigiéndose bajo procedimientos, normas o políticas establecidas.

Tomando como base lo estudiado y analizado mediante las entrevistas realizadas se ha obtenido información fiel, relevante y pertinente otorgada por el gerente, propietario y ciertos directores de área, se ha podido encontrar como debilidad que la entidad no cuenta con una estructura organizacional bien definida del área que vaya acorde al crecimiento del negocio por lo cual se optó por adjuntar en nuestra propuesta de implementación de un manual de políticas y procedimientos de control interno del área, un organigrama estructural del área, con claras definiciones de las funciones de los colaboradores del área, quienes realicen mejor los procesos del área teniendo como resultado una respectiva segregación de funciones al equipo de trabajo.

Esta segregación se realizará mediante la división de funciones, lo cual beneficiará al área de crédito y cobranza lo cual ayudará también a la compañía en la prevención de futuros riesgos financieros sean éstos fraudes o errores realizados por los colaboradores de la entidad sea éstos voluntarios e involuntarios.

### **4.3. Objetivos**

#### **4.3.1. Objetivos Generales**

Mejorar procesos de acuerdo a la necesidad de la empresa, aplicando el debido control sobre la cartera por cobrar, realizando monitoreo constante tanto en los créditos otorgados y análisis periódicos en las cuentas por cobrar, así como también una respuesta inmediata ante alguna alerta por cuentas incobrables.

#### 4.3.2 Objetivos específicos

Establecer los perfiles idóneos de acuerdo al cargo y funciones que desempeñaría cada trabajador de la empresa.

Aplicar políticas correctas para mejorar la gestión de crédito y cobranza.

Poseer personal capacitado para realizar el respectivo cobro, basado en políticas a establecerse.

#### 4.4. Misión

Establecer un manual que garantice que los cobros sean realizados de acuerdo al tiempo pactado, evitando que el cliente entre estado de morosidad, esto contribuirá a la recuperación de la inversión de la empresa.

#### 4.5. Visión

Ser un departamento dinámico al momento de realizar la cobranza y contar con la entera satisfacción de nuestros clientes, una vez aplicadas las políticas y procedimientos de cobro.

#### 4.6. Valores

**Honestidad:** Ejecutar las funciones designadas con incondicional transparencia para obtener satisfacción tanto de los clientes como los directivos de la empresa.

**Responsabilidad:** Mediante el trabajo en equipo con las demás áreas involucradas, analizar la información para otorgar mejores beneficios a los clientes sin que sea vea perjudicada la empresa.

**Lealtad:** Se ve reflejada al contar con un personal discreto en el manejo de la información pertinente a la empresa.

#### 4.7. Fundamentación de la propuesta.

Las cuentas por cobrar se originan de las ventas a crédito, las mismas son parte importante en la parte financiera de la empresa, y son generadas por deudas adquiridas de clientes por la adquisición de un bien o la necesidad de un servicio. Aplicando de manera correcta el manual de políticas y procedimientos, lograremos obtener una mayor recuperación de fondos, para una correcta reutilización de los mismos.

#### 4.8. Estructura organizacional propuesta

A continuación, presentamos el organigrama propuesto para la Empresa Juntemos las Manos S.A. JUNTEMAS, el cual está direccionado para que cada colaborador cumpla las funciones adquiridas que ayudarán en el cumplimiento del objetivo de la empresa.

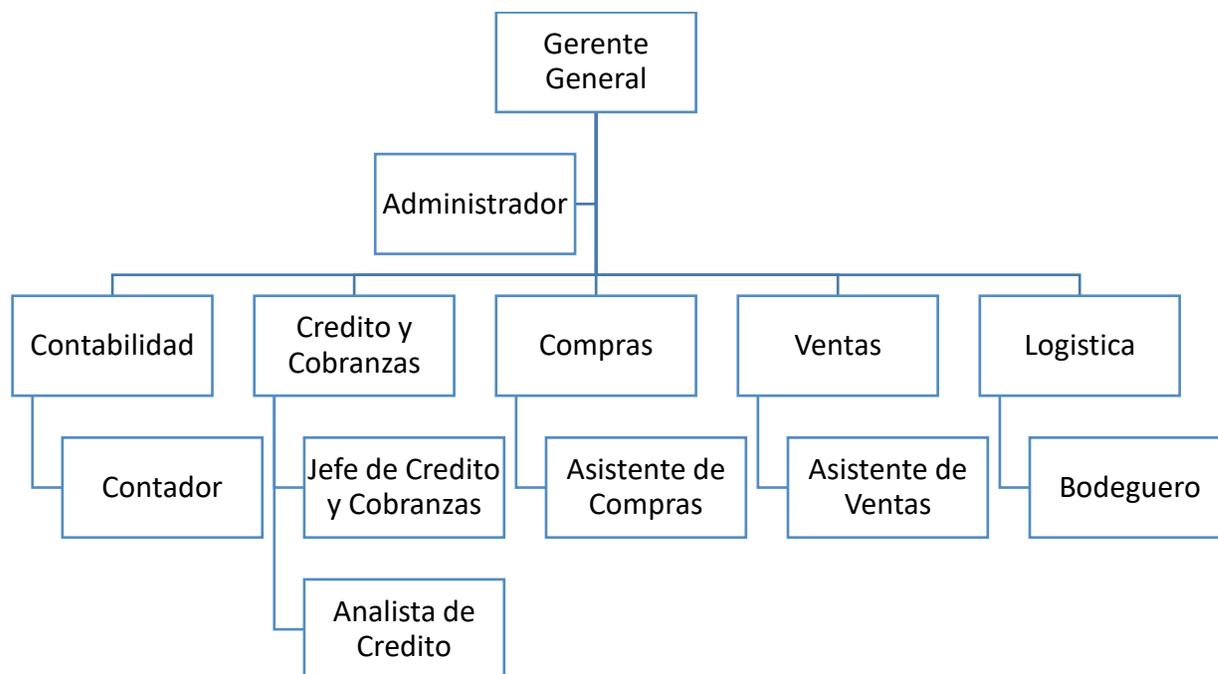


Figura 10 Estructura organizacional propuesta.

## 4.9. Descripción de cargos y funciones

### **Gerente General**

Analizar, planificar y controlar que los procesos establecidos funcionen y sean cumplidos según lo sugerido en el manual.

- ✓ Hacer cumplir las políticas y velar porque se cumplan las metas de la empresa.
- ✓ Dirigir la empresa y celebrar todos los contratos en lo que sea necesario para la situación legal de la empresa.
- ✓ Supervisar que los recursos tanto humanos como materiales de la empresa sean utilizados de manera correcta.
- ✓ Encargar obligaciones y deberes a los empleados de la entidad de acuerdo al puesto y área que corresponda.
- ✓ Velar porque la empresa cuente con los fondos necesarios mediante la obtención de préstamos bancarios y/o de terceros.
- ✓ Aprueba créditos para casos especiales.

### **Administrador**

Organizar que el personal a su cargo, pueda cumplir con las metas y objetivos, a los que desea llegar la empresa.

- ✓ Planificar las actividades inherentes a la operación del negocio.
- ✓ Coordinar que las metas colectivas del negocio se vean encaminadas hacia lo que quiere la dirección.
- ✓ Representar a la empresa como portavoz ante los clientes, proveedores y colaboradores.
- ✓ Supervisar que se utilice de manera eficiente el presupuesto otorgado por los directivos.
- ✓ Rendir cuentas sobre los resultados de la empresa ante la gerencia general.
- ✓ Liderar y dirigir al equipo de trabajo que se encuentra bajo su cargo.

- ✓ Enlace entre la gerencia y colaboradores de la empresa.

### **Contador**

Brindar información oportuna para la toma de decisiones, mostrando los resultados como producto final del registro de las transacciones involucradas en proceso normal del negocio.

- ✓ Validar que la documentación como facturas recibidas, cumplan con los datos fiscales correctos.
- ✓ Registrar las facturas de compra y venta a través del sistema contable.
- ✓ Elaborar todos los meses reportes para el cumplimiento con la administración tributaria.
- ✓ Análisis y registro de las cuentas por cobrar y pagar.
- ✓ Elaboración y presentación de los EEFF'S.

### **Analista de crédito**

Evalúa la información receptada de los posibles clientes, analizando su comportamiento de pago e historial crediticio, para asignar de forma responsable cupos y créditos.

- ✓ Recibir las solicitudes de crédito y verificar que la documentación e información esté completa.
- ✓ Corroborar que los datos proporcionados en la solicitud de coincidan con los ingresados en la base de datos del grupo.
- ✓ Llevar un archivo histórico sobre la documentación de los clientes.
- ✓ Notificar a los departamentos involucrados en la venta sobre las novedades crediticias de cada cliente.

### **Jefe de Crédito y Cobranza**

Supervisa la recuperación de las cuentas por cobrar, de acuerdo a los planes de pago pactado con los clientes estipulados en el contrato al momento de adquirir los productos.

- ✓ Administración de la información de los clientes que le adeudan a la empresa.
- ✓ Reafirmar que el reporte de cobros suministrado al departamento de recursos humanos sea ingresado para ser descontado vial rol de pago a los empleados del grupo.
- ✓ Reportar a los departamentos pertinentes cuando el cobro sea efectivizado.

### **Asistente de Compras**

Se encarga de realizar y coordinar la adquisición de los bienes necesarios para cubrir con la demanda de los clientes, como también mantener un stock óptimo.

Cotizar con varios proveedores, para obtener mejores precios sin afectar la calidad de los productos.

- ✓ Revisar constantemente el stock de la mercadería, a fin de cumplir con la demanda de los consumidores.
- ✓ Solicitar a sus proveedores facilidades de pago.

### **Asistente de Ventas**

Coordina las actividades relacionadas con las ventas, también de la publicidad y marketing para atracción de clientela.

- ✓ Atraer y recibir potenciales clientes a la empresa.
- ✓ Promocionar los productos que la empresa posee para la venta.
- ✓ Transmitir a su clientela los beneficios y descuentos que ofrece la compañía.
- ✓ Proporcionar el reporte de ventas mensual a la administración y gerencia.
- ✓ Investigar los precios de venta del mercado, a fin de ser competitivos con los demás.

- ✓ Determinación de políticas de crédito.

### **Bodeguero**

Encargado del almacenaje del inventario, así como salvaguardar el stock de los mismos.

- ✓ Control diario de los ingresos y egresos de bodega.
- ✓ Manejar un Kardex en el que se pueda llevar un control de la mercadería disponible.
- ✓ Realizar un inventario de manera mensual.
- ✓ Recepción y revisión del buen estado de la mercadería.
- ✓ Constatar que la cantidad de mercadería sea la misma que aparece en la factura recibida por la empresa.
- ✓ Mantener la bodega en óptimas condiciones, para que los productos no se deterioren ni se vean afectados.



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA**



**“MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO JUNTEMAS”**



**ECUADOR, FEBRERO 20 DEL 2019**

**Tabla 13 Perfil Gerente General**

<b>Nombre del Cargo:</b> Gerente General	
<b>Coordinar actividades con:</b> Propietario	<b>Reporta a:</b> Propietario
<b>Número de ocupantes:</b> 1	<b>Nivel al que pertenece:</b> Administrativo
<p><b>PERFIL</b></p> <p>Edad: 35 a 45 años</p> <p>Sexo: Indistinto</p> <p>Estado Civil: Indistinto</p> <p><b>REQUERIMIENTOS</b></p> <p>Educación: Profesional con Título de Tercer o Cuarto Nivel en Administración de Empresas, Economía o carreras a fines</p> <p>Experiencia mínima: 5 en las actividades del cargo.</p> <p><b>DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO.</b></p> <p>El Gerente General es responsable de analizar, planificar y controlar que los procesos establecidos funcionen y sean cumplidos según lo sugerido en el manual.</p> <p><b>ACTIVIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer cumplir las políticas y velar porque se cumplan las metas de la empresa.</li> <li>• Dirigir la empresa y celebrar todos los contratos en lo que sea necesario para situación legal de la empresa.</li> <li>• Supervisar que los recursos tanto humanos como materiales de la empresa sean utilizados de manera correcta.</li> </ul>	

<b>Elaborado por:</b> Robert Kenezevich Maria Liberio	<b>Revisado por:</b> <b>Propietario</b>	<b>Aprobado por:</b> <b>Propietario</b>
---	--	--

- Encargar obligaciones y deberes a los empleados de la entidad de acuerdo al puesto y área que corresponda.
- Velar porque la empresa cuente con los fondos necesarios mediante la obtención de préstamos bancarios y/o de terceros.
- Aprueba créditos para casos especiales.

<b>Elaborado por:</b> Robert Kenezovich Maria Liberio	<b>Revisado por:</b> <b>Propietario</b>	<b>Aprobado por:</b> <b>Propietario</b>
---	--	--

**Tabla 14 Perfil Administrador**

<b>Nombre del Cargo:</b> Administrador	
<b>Coordinar actividades con:</b> Gerente General	<b>Reporta a:</b> Gerente General
<b>Número de ocupantes:</b> 1	<b>Nivel al que pertenece:</b> Administrativo
<p><b>PERFIL</b></p> <p>Edad: 30 a 40 años</p> <p>Sexo: Indistinto</p> <p>Estado Civil: Indistinto</p> <p><b>REQUERIMIENTOS</b></p> <p>Educación: Profesional con Título de Tercer o Cuarto Nivel en Administración de Empresas, Economía o carreras a fines</p> <p>Experiencia mínima: 3 en las actividades del cargo.</p> <p><b>DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO.</b></p> <p>El Administrador es el encargado de organizar que el personal a su cargo, pueda cumplir con las metas y objetivos, a los que desea llegar la empresa.</p> <p><b>ACTIVIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar las actividades inherentes a la operación del negocio.</li> <li>• Coordinar que las metas colectivas del negocio se vean encaminadas hacia lo que quiere la dirección.</li> <li>• Representar a la empresa como portavoz ante los clientes, proveedores y colaboradores.</li> </ul>	

<b>Elaborado por:</b> Robert Kenezovich Maria Liberio	<b>Revisado por:</b> <b>Propietario</b>	<b>Aprobado por:</b> <b>Propietario</b>
---	--	--

- Supervisar que se utilice de manera eficiente el presupuesto otorgado por los directivos.
- Rendir cuentas sobre los resultados de la empresa ante la gerencia general.
- Liderar y dirigir al equipo de trabajo que se encuentra bajo su cargo.
- Enlace entre la gerencia y colaboradores de la empresa.

<b>Elaborado por:</b> Robert Kenezovich Maria Liberio	<b>Revisado por:</b> <b>Propietario</b>	<b>Aprobado por:</b> <b>Propietario</b>
---	--	--

**Tabla 15 Perfil Contador**

<b>Nombre del Cargo:</b> Contador	
<b>Coordinar actividades con:</b> Gerente General	<b>Reporta a:</b> Gerente General, Administrador.
<b>Número de ocupantes:</b> 1	<b>Nivel al que pertenece:</b> Administrativo
<p><b>PERFIL</b></p> <p>Edad: 25 a 35 años</p> <p>Sexo: Indistinto</p> <p>Estado Civil: Indistinto</p> <p><b>REQUERIMIENTOS</b></p> <p>Educación: Profesional con Título de Tercer o Cuarto Nivel en Ingeniería Comercial, Contaduría Pública Autorizada o carreras a fines</p> <p>Experiencia mínima: 3 en las actividades del cargo.</p> <p><b>DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO.</b></p> <p>El Contador es el encargado de brindar información oportuna para la toma de decisiones, mostrando los resultados como producto final del registro de las transacciones involucradas en el proceso normal del negocio.</p> <p><b>ACTIVIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Validar que la documentación como facturas recibidas, cumplan con los datos fiscales correctos.</li> </ul>	

<b>Elaborado por:</b> Robert Kenezovich Maria Liberio	<b>Revisado por:</b> <b>Propietario</b>	<b>Aprobado por:</b> <b>Propietario</b>
---	--	--

- Registrar las facturas de compra y venta a través del sistema contable.
- Elaborar todos los meses reportes para el cumplimiento con la administración tributaria.
- Llevar todas transacciones contables en el sistema.
- Análisis y registro de las cuentas por cobrar y pagar.
- Elaboración y presentación de los EEFF'S.

<b>Elaborado por:</b> Robert Kenezovich Maria Liberio	<b>Revisado por:</b> <b>Propietario</b>	<b>Aprobado por:</b> <b>Propietario</b>
---	--	--

Tabla 16 Perfil Analista de Crédito

<b>Nombre del Cargo:</b> Analista de crédito		
<b>Coordinar actividades con:</b> Jefe de crédito y Cobranza	<b>Reporta a:</b> Administrador, Jefe de Crédito y Cobranza	
<b>Número de ocupantes:</b> 1	<b>Nivel al que pertenece:</b> Administrativo	
<p><b>PERFIL</b></p> <p>Edad: 22 a 40 años</p> <p>Sexo: Indistinto</p> <p>Estado Civil: Indistinto</p> <p><b>REQUERIMIENTOS</b></p> <p>Educación: Cursar la Carrera de Economía, Ingeniería Comercial, o carreras a fines</p> <p>Experiencia mínima: 2 en las actividades del cargo.</p> <p><b>DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO.</b></p> <p>El Analista de crédito evalúa la información receptada de los posibles clientes, analizando su comportamiento de pago e historial crediticio, para asignar de forma responsable cupos y créditos.</p> <p><b>ACTIVIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir las solicitudes de crédito y verificar que la documentación e información esté completa.</li> <li>• Corroborar que los datos proporcionados en la solicitud, coincidan con los ingresados en la base de datos del grupo.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b> Robert Kenezovich Maria Liberio	<b>Revisado por:</b> <b>Propietario</b>	<b>Aprobado por:</b> <b>Propietario</b>

- Llevar un archivo histórico sobre la documentación de los clientes.
- Notificar a los departamentos involucrados en la venta sobre las novedades crediticias de cada cliente.

<b>Elaborado por:</b> Robert Kenezovich Maria Liberio	<b>Revisado por:</b> <b>Propietario</b>	<b>Aprobado por:</b> <b>Propietario</b>
---	--	--

**Tabla 17 Perfil Jefe de Crédito y Cobranzas**

<b>Nombre del Cargo:</b> Jefe de crédito y Cobranza		
<b>Coordinar actividades con:</b> Analista de crédito.	<b>Reporta a:</b> Administrador, Contador	
<b>Número de ocupantes:</b> 1	<b>Nivel al que pertenece:</b> Administrativo	
<p><b>PERFIL</b></p> <p>Edad: 30 a 40 años</p> <p>Sexo: Indistinto</p> <p>Estado Civil: Indistinto</p> <p><b>REQUERIMIENTOS</b></p> <p>Educación: Titulo Tercer Grado en la Carrera de Economía, o carreras a fines</p> <p>Experiencia mínima: 5 en las actividades del cargo.</p> <p><b>DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO.</b></p> <p>El Jefe de Crédito y Cobranza supervisa la recuperación de las cuentas por cobrar, de acuerdo a los planes de pago pactado con los clientes estipulados en el contrato al momento de adquirir los productos.</p> <p><b>ACTIVIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de la información de los clientes que le adeudan a la empresa.</li> <li>• Reafirmar que el reporte de cobros suministrado al departamento de recursos humanos sea ingresado para ser descontado vial rol de pago a los empleados del grupo.</li> <li>• Reportar a los departamentos pertinentes cuando el cobro sea efectivizado.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b> Robert Kenezovich Maria Liberio	<b>Revisado por:</b> <b>Propietario</b>	<b>Aprobado por:</b> <b>Propietario</b>

**Tabla 18 Perfil Asistente de Compras**

<b>Nombre del Cargo:</b> Asistente de Compras		
<b>Coordinar actividades con:</b> Administrador, Bodeguero	<b>Reporta a:</b> Administrador, Contador.	
<b>Número de ocupantes:</b> 1	<b>Nivel al que pertenece:</b> Administrativo	
<p><b>PERFIL</b></p> <p>Edad: 25 a 40 años</p> <p>Sexo: Indistinto</p> <p>Estado Civil: Indistinto</p> <p><b>REQUERIMIENTOS</b></p> <p>Educación: Cursar la carrera de Economía, o carreras a fines</p> <p>Experiencia mínima: 3 en las actividades del cargo.</p> <p><b>DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO.</b></p> <p>El Asistente de Compras se encarga de realizar y coordinar la adquisición de los bienes necesarios para cubrir la demanda de los clientes, como también mantener un stock óptimo.</p> <p><b>ACTIVIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cotizar con varios proveedores, para obtener mejores precios sin afectar la calidad de los productos.</li> <li>• Revisar constantemente el stock de la mercadería, a fin de cumplir con la demanda de los consumidores.</li> <li>• Solicitar a sus proveedores facilidades de pago</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b> Robert Kenezovich Maria Liberio	<b>Revisado por:</b> <b>Propietario</b>	<b>Aprobado por:</b> <b>Propietario</b>

**Tabla 19 Asistente de Ventas**

<b>Nombre del Cargo:</b> Asistente de Ventas		
<b>Coordinar actividades con:</b> Administrador, Analista de crédito	<b>Reporta a:</b> Administrador, Analista de crédito	
<b>Número de ocupantes:</b> 1	<b>Nivel al que pertenece:</b> Administrativo	
<p><b>PERFIL</b></p> <p>Edad: 25 a 40 años</p> <p>Sexo: Indistinto</p> <p>Estado Civil: Indistinto</p> <p><b>REQUERIMIENTOS</b></p> <p>Educación: Cursar la carrera de Marketing, o carreras a fines</p> <p>Experiencia mínima: 3 años en las actividades del cargo.</p> <p><b>DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO.</b></p> <p>El Asistente de Ventas coordina las actividades relacionadas con las ventas, también de la publicidad y marketing para atracción de clientela.</p> <p><b>ACTIVIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promocionar los productos que la empresa posee para la venta, y fidelizar clientes.</li> <li>• Transmitir a su clientela los beneficios y descuentos que ofrece la compañía.</li> <li>• Proporcionar el reporte de ventas mensuales a la administración y gerencia.</li> <li>• Investigar los precios de venta del mercado, a fin de ser competitivos con los demás.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b> Robert Kenezevich Maria Liberio	<b>Revisado por:</b> <b>Propietario</b>	<b>Aprobado por:</b> <b>Propietario</b>

**Tabla 20 Bodeguero**

<b>Nombre del Cargo:</b> Bodeguero	
<b>Coordinar actividades con:</b> Asistente de Compras, Asistente de Ventas	Reporta a: Asistente de Compras, Asistente de Ventas
<b>Número de ocupantes: 1</b>	Nivel al que pertenece: Administrativo
<p><b>PERFIL</b></p> <p>Edad: 25 a 40 años</p> <p>Sexo: Indistinto</p> <p>Estado Civil: Indistinto</p> <p><b>REQUERIMIENTOS</b></p> <p>Experiencia mínima: 5 años en las actividades del cargo.</p> <p><b>DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO.</b></p> <p>El Bodeguero es el encargado del almacenaje del inventario, así como salvaguardar el stock de los mismos.</p> <p><b>ACTIVIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control diario de los ingresos y egresos de bodega.</li> <li>• Manejar un Kardex en el que se pueda llevar un control de la mercadería disponible.</li> <li>• Realizar un inventario de manera mensual.</li> <li>• Recepción y revisión del buen estado de la mercadería.</li> </ul>	

<b>Elaborado por:</b> Robert Kenezovich Maria Liberio	Revisado por: <b>Propietario</b>	Aprobado por: <b>Propietario</b>
---	-------------------------------------	-------------------------------------

- Constatar que la cantidad de mercadería sea la misma que aparece en la factura recibida por la empresa.
- Mantener la bodega en óptimas condiciones, para que los productos no se deterioren ni se vean afectados.

<b>Elaborado por:</b> Robert Kenezovich Maria Liberio	<b>Revisado por:</b> <b>Propietario</b>	<b>Aprobado por:</b> <b>Propietario</b>
---	--	--



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA**



**“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROPUESTO JUNTEMAS”**



**ECUADOR, FEBRERO 20 DEL 2019**



---

MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS

**Referencia**

---

Fecha de vigencia: Junio 2019

---

---

Introducción

La compañía JUNTEMAS previo análisis de las deficiencias encontradas, para mejorar la gestión del área es importante contar con el Manual de políticas y procedimientos acorde a las a las necesidades del departamento de Crédito y Cobranzas, que permita disminuir los procesos operativos manuales, mejorando la operatividad de la empresa y obtener una eficiente recuperación de la cartera.

De acuerdo a los resultados de las entrevistas elaboradas al personal que labora actualmente en JUNTEMAS, concuerda en que es necesario la aplicación de un manual de políticas y procedimientos, enfocada al área de crédito y cobranzas, que ayude a mejorar las funciones y actividades que realiza el personal del área, apoyarse con procedimientos eficaces en la aprobación y asignación de créditos como lograr ser eficientes en la recuperación de la cartera.

---

<b>Elaborado por:</b> Robert Kenezovich Maria Liberio	<b>Revisado por:</b> Administrador	<b>Aprobado por:</b> Gerente General
---	---------------------------------------	---



MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS

**Referencia**

Fecha de vigencia: Junio 2019

Objetivos

Objetivo General

Mejorar procesos de acuerdo a la necesidad de la empresa, aplicando el debido control sobre la cartera por cobrar, realizando monitoreo constante tanto en los créditos otorgados y análisis periódicos en las cuentas por cobrar, así como también una respuesta inmediata ante alguna alerta por cuentas incobrables.

Objetivos Específicos

- Establecer los perfiles idóneos de acuerdo al cargo y funciones que desempeñaría cada trabajador de la empresa.
- Aplicar políticas correctas para mejorar la gestión de crédito y cobranza.
- Poseer personal capacitado para realizar el respectivo cobro, basados en políticas a establecerse.

<b>Elaborado por:</b> Robert Kenezovich Maria Liberio	<b>Revisado por:</b> Administrador	<b>Aprobado por:</b> Gerente General
---	---------------------------------------	---



---

MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS

**Referencia**

---

Fecha de vigencia: Junio 2019

---

---

Alcance del Manual

Es recomendable aplicar el manual de políticas para el control de créditos y cobranzas, para obtener un óptimo desempeño en las actividades y reducir así el riesgo de cartera vencida; desde el instante en que el cliente realiza su solicitud de línea hasta el momento en que se liquida la deuda.

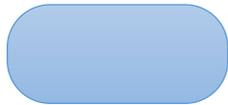
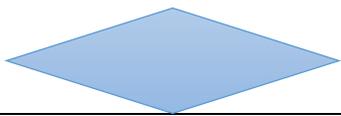
El manual será otorgado al personal de los departamentos de créditos y cobranza de la empresa Juntamos las Manos S.A, los cuales serán los encargados y/o responsables de hacer que se cumpla todas las políticas establecidas, para optimizar la dinámica crediticia dentro del departamento.

---

<b>Elaborado por:</b> Robert Kenezovich Maria Liberio	<b>Revisado por:</b> Administrador	<b>Aprobado por:</b> Gerente General
---	---------------------------------------	---



Tabla 21 Gráficos de Flujo del Manual

Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio/Final	Representa el inicio y el final de un proceso.
	Línea de Flujo	Indica el orden de la ejecución de las operaciones, esta flecha indica la siguiente instrucción.
	Proceso	Representará la lectura de cualquier tipo de operación.
	Decisión	Indica los cursos de acción alternos como resultado de una decisión de si o no.
	Documento	Es un tipo de dato, información que se lee como un informe impreso.

**Elaborado por:**

Robert Kenezovich

Maria Liberio

**Revisado por:**

Administrador

**Aprobado por:**

Gerente General



MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS

**Referencia**

Fecha de vigencia: Junio 2019

Políticas generales de compras

- Verificar y registrar cada transacción en el momento.
- Realizar facturas a los clientes.
- Verificar que el inventario este correctamente elaborado.
- Se revisará que los datos de la factura sean correctos.
- El bodeguero es el encargado que la mercadería concuerde con lo establecido en el Kardex.

<b>Elaborado por:</b> Robert Kenezevich Maria Liberio	<b>Revisado por:</b> Administrador	<b>Aprobado por:</b> Gerente General
---	---------------------------------------	---



MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS

**Referencia**

Fecha de vigencia: Junio 2019

**Manual de Procedimiento de Otorgamiento de Crédito.**

<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	<b>Descripción de Actividad</b>
<b>Cliente/Colaborador relacionado</b>	1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se acerca al asistente de ventas, solicita información para aplicar al crédito.</li><li>• Procede a recopilar los documentos solicitados, así como a llenar el formulario de crédito.</li></ul>
<b>Asistente de Ventas</b>	2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proporciona información al cliente.</li><li>• Receipta la documentación del cliente.</li><li>• Entrega la documentación al analista de crédito.</li><li>• Si se aprueba el crédito, procede a facturar la mercadería.</li><li>• Reporta al bodeguero de la venta generada.</li></ul>

<b>Elaborado por:</b> Robert Kenezovich Maria Liberio	<b>Revisado por:</b> Administrador	<b>Aprobado por:</b> Gerente General
---	---------------------------------------	---



MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS

**Referencia**

Fecha de vigencia: Junio 2019

**Analista de crédito**

3

- Recapta la documentación del cliente, la cual es entregada por el asistente de ventas.
- Revisa que la documentación esté completa.
- Verifica que la información proporcionada, sea la correcta.
- Evalúa el monto del crédito.
- Comunica dicha información al Gerente General y al Administrador.
- Una vez aprobado por el Gerente General, notifica al Jefe de crédito y cobranza.

**Gerente General**

4

- Revisa en conjunto al Administrador la información y solicitud de crédito proporcionada por el analista de crédito.

<b>Elaborado por:</b> Robert Kenezovich Maria Liberio	<b>Revisado por:</b> Administrador	<b>Aprobado por:</b> Gerente General
---	---------------------------------------	---



MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS

**Referencia**

Fecha de vigencia: Junio 2019

<b>Administrador</b>	5	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisa en conjunto al Gerente General la información y solicitud de crédito proporcionada por el analista de crédito.</li></ul>
<b>Bodeguero</b>	6	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisa la factura de venta entregada por el Asistente de Ventas.</li><li>• Realiza el registro de la salida de inventario de la bodega.</li><li>• Entrega la mercadería al cliente/colaborador.</li></ul>
<b>Jefe de crédito y cobranza</b>	7	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recpta de parte del analista del crédito, el crédito otorgado.</li><li>• Registra en su sistema la programación de débitos en el rol.</li></ul>

<b>Elaborado por:</b> Robert Kenezevich Maria Liberio	<b>Revisado por:</b> Administrador	<b>Aprobado por:</b> Gerente General
---	---------------------------------------	---



MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS

**Referencia**

Fecha de vigencia: Junio 2019

**Cliente/Colaborador  
relacionado**

1

- Se encarga de gestionar todos los meses que los débitos se realicen en el plazo pactado.
- Se acerca al asistente de ventas, solicita información para aplicar al crédito.
- Procede a recopilar los documentos solicitados, así como a llenar el formulario de crédito.

<b>Elaborado por:</b> Robert Kenezevich Maria Liberio	<b>Revisado por:</b> Administrador	<b>Aprobado por:</b> Gerente General
---	---------------------------------------	---

**Diagrama de flujo mejorado de la operación de crédito.**

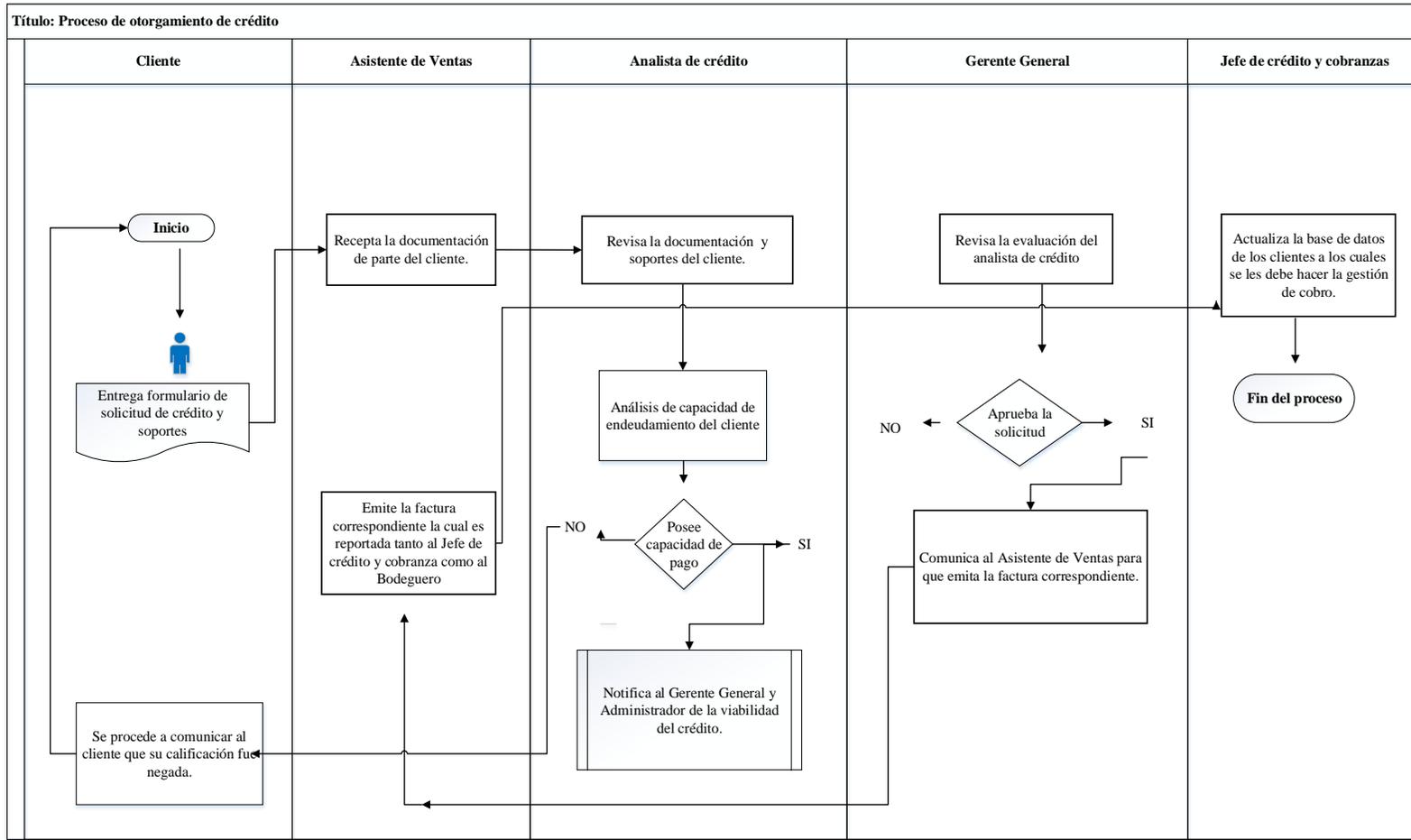


Figura 11 Diagrama de flujo mejorado de la operación de crédito.



MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS

**Referencia**

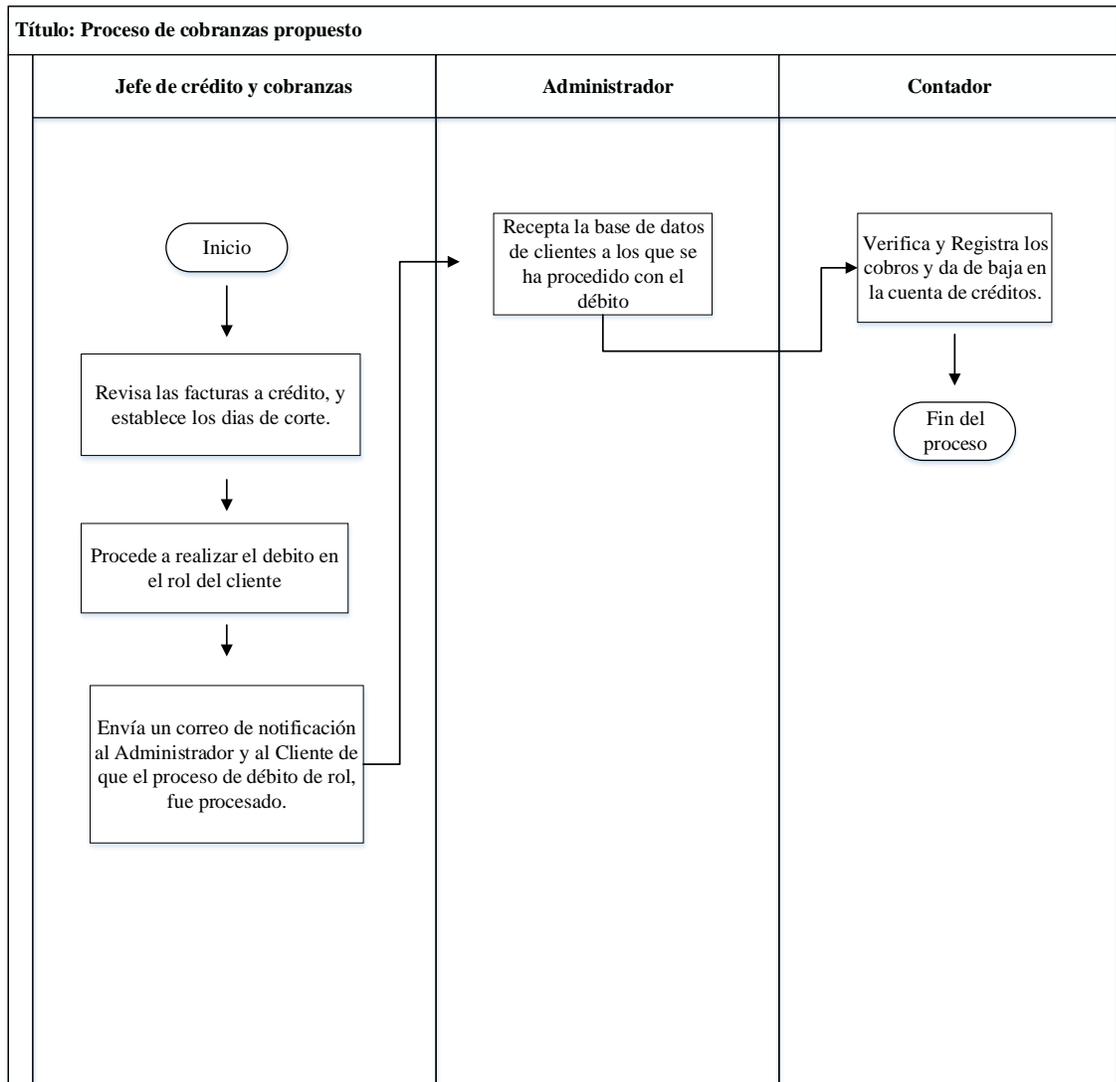
Fecha de vigencia: Junio 2019

**Manual de Procedimiento de Cobranza**

<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	<b>Descripción de Actividad</b>
<b>Jefe de crédito y cobranzas</b>	1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisa las facturas a crédito y establece días de corte.</li><li>• Realiza un débito mensual del rol de cliente/colaborador</li><li>• Procede a notificar al Administrador y al Cliente que su débito fue procesado.</li></ul>
<b>Administrador</b>	2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisa que los débitos se realicen de manera correcta según el monto y forma de pago acordada con el cliente.</li></ul>
<b>Contador</b>	3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Registra contablemente los débitos realizados en la nómina, y da de baja el monto en la cuenta de cartera de crédito.</li></ul>

<b>Elaborado por:</b> Robert Kenezevich Maria Liberio	<b>Revisado por:</b> Administrador	<b>Aprobado por:</b> Gerente General
---	---------------------------------------	---

## Diagrama de flujo mejorado de la recuperación de la cartera



*Figura 12* Diagrama de flujo mejorado de la recuperación de la cartera

A continuación, se detalla las responsabilidades de los diferentes departamentos:

### **Responsabilidad del Gerente General**

El Gerente de la empresa tendrá las siguientes responsabilidades:

Inspección de políticas institucional de la empresa

Revisión de procesos

Control de los procesos

### **Responsables de los créditos y cobranzas**

Las personas encargadas de ejecutar de manera correcta los créditos y cobranzas son:

Gerente General

Jefe de crédito y cobranza

Analista de crédito.

### **Responsabilidades del área encargada de crédito y cobranza**

Los responsables de las funciones de crédito y cobranza, se encargarán de la organización, supervisión y coordinación, y entre ellas también éstas funciones básicas:

Autorizaciones de créditos.

Monitoreo de los programas de cobro

Recuperación de la cartera

Constantemente supervisar el personal que se encuentre bajo su mando.

### **Procedimientos de crédito**

Se otorgará crédito a los usuarios que el analista considere apto para el servicio crediticio, cuyo respaldo una proyección de su liquidación en caso de que éste fuera separado de la

empresa. Se les brindará la opción de realizar depósitos o transferencias en la cuenta bancaria que la empresa determine.

### **Ejecución del procedimiento de crédito**

Receptar las solicitudes de crédito vía correo electrónico o personalizada

Se brindará al cliente información oportuna sobre las políticas empresariales y/o los requerimientos que debe cumplir para acceder a un crédito.

Validar la información obtenida por el usuario.

### **Entrega de documentación**

Después que el usuario ha entregado la documentación solicitada, el analista de crédito procederá a corroborar la información recopilada.

Luego se procede a comunicar novedades o inquietudes del usuario al administrador y/o Gerente General.

### **Aprobación del crédito**

Se encargará de la aprobación del crédito el Gerente general de la empresa, después de haber verificado toda la información del usuario, entregada por el analista de crédito.

### **Flujograma de proceso de crédito**

Se puede mencionar que, la participación del analista de crédito es muy importante en el momento de otorgar un crédito, ya que brinda información oportuna sobre los ingresos y/o posibilidad de pago que tiene el usuario; ésta información genera seguridad a los intereses de la empresa.

A continuación, se presenta el proceso básico para otorgar crédito a un colaborador

***Pasos a realizar en el proceso de otorgamiento de crédito a un colaborador del grupo.***

1. El colaborador debe acercarse al agente de crédito.
2. El agente de crédito solicita al colaborador los requisitos para acceder al proceso de crédito inmediato.
3. El colaborador adjunta documentación solicitada y procede a llegar la solicitud como parte del requerimiento.
4. Documentación solicitada por parte del agente de crédito:
  - a. Roles de pago de los últimos 3 meses sellados por la empresa.
  - b. Copia de los documentos de identificación: cedula y papeleta de votación.
  - c. Copia de los servicios básicos: planilla de luz, agua o teléfono.
  - d. Certificados bancarios.

Con la información obtenida del colaborador el agente de crédito procede a analizar según estos indicadores:

- a) Antigüedad laboral.
- b) Haberes de ingreso y egreso mensual de la cuenta del colaborador.
- c) Nivel de solvencia.

Además, se debe considerar los riesgos que presenta el usuario y/o colaborador en el momento de acceder a un crédito para no perjudicar los intereses de la empresa.

Para ello es importante considerar estos puntos:

Si el riesgo es alto, se niega el crédito y se comunica al colaborador

Si un colaborador es apto, se otorga el crédito.

### ***Procedimiento de cobranza***

Se establece la gestión de cobro por el agente de crédito, basándose en los reportes de cobranza, donde se detalla los haberes descontados que posee actualmente el colaborador.

### ***Ejecución del procedimiento de la cobranza***

Durante el proceso de cobro, el jefe de los departamentos de crédito y cobranza será el primer responsable de la recuperación de cartera.

Acciones que deberá seguir son:

1. Inspeccionar el reporte de cartera.
2. Realizar semanalmente reporte de vencimientos de la cartera.
3. El personal del departamento de cobranza debe programar los descuentos mediante rol de pago.
4. Se registra el pago en el sistema con la respectiva identificación del usuario
5. Se verifica las cuentas por cobrar del usuario.
6. En el momento que se halla efectivizado en el sistema, se procede a la devolución de los documentos (letras de cambio o pagaré), al cliente y se archiva.

### ***Políticas y normas para el procedimiento de facturación.***

Es obligatorio cumplir con toda la información solicitada en la factura.

Emitir la documentación necesaria cuando se produce una venta además de registrar las transacciones y contabilizarlas en el sistema.

Una vez aprobado y liquidado la operación, el jefe de crédito le entrega al asistente de contabilidad la documentación.

Registrar la información en el respectivo sistema de contabilidad.

***Políticas y normas para el procedimiento de inventarios.***

La empresa deberá manejarse con órdenes de compra, según la demanda de abastecimiento que necesite.

Es importante comparar precios y evaluar al proveedor del cual se abastecerán.

Cuando la compra sea realizada, el proveedor deberá entregarlo en bodega.

El bodeguero deberá registrar en el mismo momento en el Kardex, para llevar un control del inventario.

Si existieren variaciones, ya sean faltantes o sobrantes de inventario deberá ser comunicado al Administrador o Gerente General para contar con su autorización.

***Políticas y normas para el procedimiento de contabilidad.***

Las siguientes políticas y procedimientos son necesarios para que las operaciones financieras de la empresa sean registradas a tiempo, y suministren información oportuna.

Se deberá registrar la nómina del personal, depreciaciones y amortizaciones de los activos fijos.

La contabilidad deberá llevarse al día, por lo tanto, se ingresará en el sistema la información del ejercicio contable hasta los 5 de enero del año siguiente.

Se deberá presentar a la Superintendencia de compañías el juego de estados financieros: Estado de situación financiera, Estado de Resultados, Estado de cambios en el Patrimonio, Estado de Flujo de efectivo, Notas y políticas contables.

***Políticas de Crédito y Cobranza.***

Estas políticas son aplicadas en la actividad que realiza la empresa en el otorgamiento de crédito y recuperación de la cartera. Son utilizadas por el departamento de crédito y cobranza en el desempeño de sus funciones diarias, para lograr los objetivos de la empresa.

### ***Autorización de los créditos.***

La persona encargada de revisar la posibilidad del crédito es el analista de crédito, y la decisión final es tomada por el Jefe de crédito y Cobranza.

### ***Documentos para el Análisis del Crédito.***

Los documentos que solicitarán al cliente, para evaluar su historial financiero y legal son:

Solicitud de crédito debidamente llena y firmada.

Copia de cedula y certificado de votación del deudor y de su cónyuge.

Copia de Registro Único de Contribuyente (si fuera el caso)

Certificado laboral.

Certificados comerciales.

Certificado bancario.

Respaldo de bienes: Copia de matrícula de vehículo, Copia de pago de impuesto predial vigente en caso de poseer bienes inmuebles.

### ***Facturación.***

Las facturas serán entregadas al cliente una vez cancelada la totalidad del crédito.

Los comprobantes de pago deberán ser identificados con las facturas correspondientes antes de entregar al Departamento de crédito y cobranza.

Los cheques recibidos no deberán ser depositados pasado los 30 días de su emisión.

### ***Reporte de Cobranza***

Se deberá elaborar un corte cada quincena o fin de mes de los valores a descontar a los colaboradores (clientes) por créditos vigentes.

El jefe de crédito y cobranza registrará dichos débitos y procederá con el archivo en las carpetas correspondientes.

***Seguimiento de la cartera.***

El Jefe de crédito y cartera, manejará la información de antigüedad de los saldos, para la correcta recuperación de la cartera.

También se encargará de hacer los débitos respectivos según las fechas acordadas en cada crédito otorgado.

Si la cartera tiene más de 90 días de vencida, procederá a llamar al cliente para exigir el pago de manera inmediata.

***Medios de pago.***

Efectivo

Depósito o transferencia bancaria.

Cheques

Descuento por rol de manera quincenal o mensual.

***Plazo de Créditos***

El plazo será determinado de acuerdo al monto y tiempo de antigüedad del colaborador (3, 6, 9, 12 meses)

***Responsabilidades de las cuentas por cobrar.***

El jefe de crédito y cartera deberá tener en sus archivos, y con absoluta responsabilidad los siguientes documentos:

Copia de la factura

Copia del acuerdo de pago

Comprobantes de pago o débitos realizados.

***Pronóstico de la Cobranza.***

Las compañías del grupo realizan su corte de nómina los 28 de cada mes, por ello previo a esto, el jefe de crédito y cobranzas deberá enviar un reporte de los haberes por cobrar a cada empleado por compañía, para que éstas programen el descuento vía rol de pago.

***Actualización de políticas.***

Si se requiere a futuro actualizar las políticas o procedimientos establecidos, siempre será necesario y oportuno la aprobación del Gerente General.

***Plan de control.***

Es indispensable analizar si existen falencias en los controles aplicados, y realizar los debidos ajustes a tiempo:

Capacitando al personal de crédito y cobranza para el correcto manejo de los manuales de políticas y procedimientos.

Coordinar reuniones frecuentes entre el Gerente General, Jefe de crédito y cobranza, analista de cartera para evaluar y aplicar nuevas estrategias.

Evaluar la cartera mediante indicadores de gestión.

***Aplicación contable de clientes con cartera vencida.***

Se establece la política de que las cuentas no recuperables al término de 5 años de antigüedad, deben ser asumidas como gastos de la empresa, por no generar beneficio económico esperado.

Tabla 22 Plan de control.

Nombre de indicador	Descripción	Fórmula	Unidad de Medida	Frecuencia	Registro/Método	Meta	Responsable
Rotación de cuentas por cobrar	Determinar el número de veces que se ha recuperado la cartera	Ventas a Crédito/Cuentas por cobrar	Veces	Mensual	Reporte de ventas, Estados Financieros	$\geq 1$	Jefe de Crédito y Cobranza
Periodo de cobranza promedio	Determinar la velocidad en el cual se recupera la cartera	365/ Rotación de cuentas por cobrar	Días	Mensual	Reporte de ventas, Estados Financieros	$\leq 1$	Jefe de Crédito y Cobranza

**Tabla 23 Cronograma de implementación de la propuesta**

Actividades a realizar	S E M A N A S															
	0 1	0 2	0 3	0 4	0 5	0 6	0 7	0 8	0 9	1 0	1 1	1 2	1 3	1 4	1 5	1 6
Análisis e identificación de las políticas y procedimientos principales del área																
Desarrollo de las políticas planteadas																
Análisis y desarrollo de Flujos de Procesos principales																
Presentación del Manual de políticas y procedimientos a la alta gerencia, para su análisis, evaluación y aprobación																
Modificación e Inclusión de nuevas políticas acorde a las sugerencias dadas por la alta gerencia																
Implementación del uso de Manual de políticas y Procedimiento																
Capacitación constante al personal involucrado																
Puesta en Marcha del Uso de Manual de Políticas y Procedimientos																

**Tabla 24 Costo de implementación de la propuesta**

<b>DETALLE DEL PRESUPUESTO</b>					
<b>ITEMS</b>	<b>BIEN O SERVICIO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>IVA</b>	<b>TOTAL</b>
Escritorio	Bien	1	200.00	24.00	224.00
Computadores de Escritorio	Bien	1	700.00	84.00	784.00
Impresora	Bien	1	300.00	36.00	336.00
Licencia de Visio	Bien Intangible	1	180.00	21.60	201.60
Materiales de Oficina u otros gastos	Bienes	1	406.00	48.72	454.72
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 2,000.32</b>

Es importante resaltar que el tiempo que se va a requerir para implementar la propuesta es de 4 meses aproximadamente, tiempo en el cual se desarrollará e implementará el uso del manual de políticas y procedimientos del área de cobranza a un costo general de unos \$2,000.00 claro que esta inversión se verá reflejada en mejoras sustantivas en la gestión de los colaboradores del área, cuya inversión será recuperada en el transcurso de 4 meses.

## Conclusiones

Al realizar el presente trabajo investigativo hemos podido conocer la realidad que vive la empresa en la actualidad, al analizar y observar la situación que está atravesando JUNTEMAS se pudo identificar que carece de control en el área de créditos y cobranzas, ésta es una de las parte más sensibles, importante y fundamental para el crecimiento y la administración financiera de una empresa, la cual se ha estado manejando de forma empírica y con una operativa manual y tediosa, teniendo como resultado bajo nivel rendimiento del personal del área como también sin clara definición de sus funciones, acorde para las que han sido contratados.

Al realizar la investigación se pudo constatar que JUNTEMAS es una empresa que no posee una estructura organizacional bien definida en el área de estudio, en la actualidad cuenta con una estructura sencilla, que no le permite crecer mas rápidamente, careciendo de niveles de apoyo lo que es significativo porque no cuenta con elementos fundamentales para la delegación de funciones.

Adicionalmente JUNTEMAS, no cuenta con un manual de funciones a nivel general de la compañía, por lo que es simple deducir que tampoco lo tiene el área de crédito y cobranzas, que le sirva como guía y que le permita llevar adecuadamente las políticas de la empresa asignadas al área, por lo que éste trabajo investigativo propone una serie de procedimientos mediante la elaboración e implementación del Manual de Políticas y Procedimientos, que sirva de ayuda y facilite a los colaboradores de la empresa que realicen sus actividades diarias de manera óptima y eficiente en cada uno de los procesos realizados. Además, se pudo observar que la alta gerencia

ha dado la apertura para que se mejore el área de crédito y cobranza, beneficiando también a los trabajadores, ya que habrá una adecuada delegación de funciones acorde a su experiencia y conocimientos, lo que es beneficioso porque facilitará la futura adopción del manual, lo que mejorará en 180% la gestión del área financiera.

### **Recomendaciones**

Una vez desarrollado el trabajo de investigación en las oficinas JUNTEMAS se recomienda a la alta Gerencia realizar lo siguiente:

- ✓ La gerencia de JUNTEMAS deberá realizar los correctivos que sean necesarios para mejorar la gestión del área de crédito y cobranzas.
- ✓ Realizar las tareas asignadas que permitan a los colaboradores cumplir a cabalidad sus funciones asignadas (segregación de funciones).
- ✓ Realizar las correspondientes evaluaciones al equipo de trabajo como a la gestión de la entidad.
- ✓ Otorgar información oportuna y necesaria a los colaboradores acerca de las actividades que deben realizarse mediante los procesos establecidos en el presente manual, el cual permitirá desempeñarse de una forma adecuada y eficiente.
- ✓ Capacitar al personal de trabajo.

Consideramos que todas estas actividades deben ser desarrolladas y estrictamente supervisadas, lo cual ayudará a contribuir a que se cumpla la visión y los objetivos planteadas para el área como también fortalecer a la entidad.

Implementarse como modelo a seguir o adecuarse a la nueva estructura organizacional del área propuesta en el trabajo de investigación siendo éste apropiado para el área de crédito y cobranza, el cual ayudará en el crecimiento del negocio, mejor distribución en las funciones del personal del área, ayudando a realizar las debidas actividades mediante una oportuna segregación de funciones.

Implementar manual de funciones que sirva como guía para determinar responsabilidades y actividades que debe tener el personal del área.

Implementar manual de políticas y procedimientos que ayuden al control interno del área, principalmente de los flujos principales, que ayuden a la gestión adecuada del área y/o recomendados por los autores.

Dar a conocer a los colaboradores del área el contenido de dicho manual, mantener en constantes capacitaciones a los colaboradores.

Revisar y mantener actualizado el manual de políticas y procedimientos del área de acuerdo a los requerimientos de la empresa y acorde a las exigencias del mercado que se encuentra en constante cambio.

- Realizar la incorporación a futuro, de un Jefe de Crédito y Cobranza, quien ayude a llevar el control de la gestión del área como también dar fiel cumplimiento del respectivo manual de funciones como de políticas y procedimientos establecidos.
- Realizar la capacitación a los colaboradores sobre las opciones que tiene el sistema informático que ayuden a sistematizar todos los procesos operativos manuales y que permita contar con información oportuna y precisa para la toma de decisiones acertadas tanto para el gerente como para los diferentes colaboradores del área, ayudando a mejorar notablemente su gestión.

## Bibliografía

- Fernandes, M. (2018). Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13111429/que-es-una-empresa-privada>
- Acero, J. C. (21 de 06 de 2018). *ok Diario*. Obtenido de ok Diario.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica, 6ta. edición* . Caracas: Episteme C.A.
- Concepto.De., E. d. (01 de 12 de 2017). *Concepto.De.*
- Contraloría General del Estado. (2013). *Control Interno*. Obtenido de [http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa\\_Asociada/coso\\_2013-resumen-ejecutivo.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa_Asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf)
- Definición MX. (2014). *Cobranzas*. Obtenido de <https://definicion.mx/cobranza/>
- Grupo Albe Consultoría. (2018). Obtenido de <http://www.grupoalbe.com/manuales-de-politicas-y-prcedimientos-que-son-los-manuales-de-politicas-y-procedimientos/>
- Grupo Albe Consultoría. (2018). *Políticas y procedimientos*. Obtenido de <http://www.grupoalbe.com/manuales-de-politicas-y-prcedimientos-que-son-los-manuales-de-politicas-y-procedimientos/>
- Juridica, D. N. (28 de Diciembre de 2015). *Ley organica de Regimen Tributario Interno LORTI*. Obtenido de [www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/descargar/cbac1cfa-7546.../20151228+LRTI.pdf](http://www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/descargar/cbac1cfa-7546.../20151228+LRTI.pdf)
- Mesa Editorial. (22 de 01 de 2014). Obtenido de <https://www.merca20.com/definiciones-de-empresa/>

Morales, J. (2018). *Crédito y Cobranza*. Obtenido de

[http://www.academia.edu/35810501/Credito\\_y\\_cobranza\\_Jose\\_Antonio\\_Morales\\_Castro\\_FREELIBROS\\_ORG](http://www.academia.edu/35810501/Credito_y_cobranza_Jose_Antonio_Morales_Castro_FREELIBROS_ORG)

significados.com, E. d. (16 de 02 de 2017). *Significados.com*.

Silva, J. (2014). *Metodología de la Investigación: Elementos Básicos*. Caracas: Colegio Bolivariana.

SRI. (14 de Octubre de 2017). *Servicio de Rentas Internas* . Obtenido de

<http://www.sri.gob.ec/web/guest/deducciones-2>

**APENDICE****Personal encuestado de la compañía JUNTEMAS.**