

**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**SEDE QUITO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, CONTADORA PÚBLICA  
AUTORIZADA**

**TÍTULO:**

**GESTIÓN DEL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS Y SU INCIDENCIA EN LA  
LIQUIDEZ Y RENTABILIDAD DE LA EMPRESA COMPUTER BUSINESS  
MANAGEMENT ASOCIADOS C.B.M. CÍA.LTDA.**

**AUTORA:**

**CRISTINA ROCIO CAZCO CASTRO**

**TUTOR**

**ING. JULIO CÉSAR NIAMA JÁTIVA, MGS.**

**D.M. DE QUITO, 2021**

## CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

**ING. JULIO CÉSAR NIAMA JÁTIVA, MGS.**, en calidad de Asesor del Trabajo de Investigación designado por el Coordinador de la Carrera de Contabilidad y Auditoría de la UMET, certifico que la estudiante: **CRISTINA ROCÍO CAZCO CASTRO**, titular de la CC N°171420820-2, ha culminado el trabajo de investigación, con el Tema: **GESTIÓN DEL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS Y SU INCIDENCIA EN LA LIQUIDEZ Y RENTABILIDAD DE LA EMPRESA COMPUTER BUSINESS MANAGEMENT ASOCIADOS C.B.M. CÍA.LTDA**; quién ha cumplido con todos los requisitos legales exigidos por lo que se aprueba la misma.

Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad, facultando al interesado hacer uso de la presente, así como también se autoriza la presentación para la evaluación por parte del jurado respectivo.

Atentamente.

Ing. Julio Cesar Niama Jativa., Mgs.

## **CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, **Cristina Rocío Cazco Castro**, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador “UMET” sede Quito declaro en forma libre y voluntaria que la presente investigación que versa sobre la **“GESTIÓN DEL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS Y SU INCIDENCIA EN LA LIQUIDEZ Y RENTABILIDAD DE LA EMPRESA COMPUTER BUSINESS MANAGEMENT ASOCIADOS C.B.M. CÍA.LTDA.”**, así como las expresiones vertidas en la misma son de autoría del compareciente, quien ha realizado la investigación en base a recopilación bibliográfica, consultas de internet y consultas de campo.

En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al remitir a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Yo, **Cristina Rocío Cazco Castro**, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador “UMET” en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales de trabajo de titulación, **“GESTIÓN DEL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS Y SU INCIDENCIA EN LA LIQUIDEZ Y RENTABILIDAD DE LA EMPRESA COMPUTER BUSINESS MANAGEMENT ASOCIADOS C.B.M. CÍA.LTDA.”**, modalidad Proyecto de Investigación, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, cedo a favor de la Universidad Metropolitana del Ecuador una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Metropolitana del Ecuador para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamo que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Atentamente,

## **Dedicatoria**

El presente proyecto de investigación lo dedico a mis padres que siempre me impulsaron y motivaron a que culmine mis estudios, a mis hermanos y sobrinos por que han estado pendientes con sus consejos y su confianza, ya que este anhelado logro nos permitirá como familia cumplir todos nuestros sueños pendientes, gracias por iluminar mi vida mi amiga Vane desde el cielo me cuida y que prometí cumplir nuestros sueños.

Y ante todo se lo dedico y agradezco a Dios por regalarme las batallas de mi salud que las he ido superando y me han dado fuerza para no rendirme.

## **Agradecimiento**

Este presente proyecto no hubiera sido posible sin la ayuda en primer lugar de mi querida familia que en todo momento me han ayudado con su motivación, paciencia y confianza.

Quiero agradecer a todos los profesores por compartir sus conocimientos y por brindarme su entero apoyo siempre que lo requería, en especial a mi tutor el Ing. Julio César Niama Játiva, MGS., que me guiado y ayudado a culminar este proyecto.

Sobre todo, agradezco a la Empresa Computer Business Management Asociados C.B.M. Cía. Ltda., por permitirme aplicar lo aprendido en la Universidad Metropolitana, por facilitarme y aportar con toda la información requerida la cual facilito para que el presente proyecto se culmine.

## Índice General

Certificación del Asesor.....	I
Certificación de Autoría del Trabajo de Titulación .....	II
Cesión de Derechos de Autor .....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Índice General.....	X
Índice de Figuras.....	XI
Índice de Tablas .....	VI
Resumen.....	VIII
Abstract.....	IX
Introducción .....	1
Antecedentes y Justificación .....	2
Capítulo I – Marco Teórico.....	122
Estado del Arte .....	122
Fundamentación Contextual.....	13
Fundamentación Legal .....	14
Fundamentación Teórica.....	16
Capítulo II – Marco Metodológico .....	25
Enfoque de la Investigación .....	25
Tipo de Investigación .....	266
Nivel de la Investigación.....	27
Diseño de Investigación .....	28
Determinación de Población y Muestra .....	28
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	29
Método de análisis de datos .....	300
Técnicas de Procedimiento e Interpretación de Datos .....	31
Presentación de Resultados .....	311
Capítulo III – Presentación de la Propuesta.....	488

Análisis Vertical.....	49
Manual de Políticas de Crédito y Cobranzas.....	56
Conclusiones.....	77
Recomendaciones .....	788
Referencias Bibliográficas .....	79



## Índice de Figuras

<b>Figura 1 Justificación .....</b>	<b>4</b>
<b>Figura 2 Árbol de Problemas.....</b>	<b>6</b>
<b>Figura 3 Modelos COSO .....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 4. Análisis Organigrama Funcional.....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 5 Tiempo de Laborar .....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 6 Manual de Crédito y Cobranzas .....</b>	<b>38</b>
<b>Figura 7 Mejora con Manual de Crédito y Cobranzas .....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 8 Tiempo de Otorgamiento de Crédito.....</b>	<b>40</b>
<b>Figura 9 Capacitación Aspectos Financieros .....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 10 Créditos Otorgados para Pagos .....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 11 Área Perjudicada.....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 12 Método Clientes Morosos .....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 13 Acciones para Morosos .....</b>	<b>45</b>
<b>Figura 14 Análisis de Cartera .....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 15 Organigrama Propuesto .....</b>	<b>53</b>
<b>Figura 16 Flujograma de Otorgamiento de Crédito.....</b>	<b>68</b>
<b>Figura 17 Flujograma de Proceso de Control .....</b>	<b>70</b>
<b>Figura 18 Flujograma en Caso de Morosidad.....</b>	<b>72</b>

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1 Socios de C.B.M. Cía. Ltda. ....</b>	<b>3</b>
<b>Tabla 2 Análisis FODA.....</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 3 Resultado Pregunta 1: Tiempo de Laborar.....</b>	<b>37</b>
<b>Tabla 4 Resultado Pregunta 2: Existencia de Manual de Crédito y Cobranza .....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 5 Resultado Pregunta 3: Mejora con Manual de Crédito y Cobranza .....</b>	<b>39</b>
<b>Tabla 6 Resultado Pregunta 4: Tiempo de Otorgamiento de Crédito .....</b>	<b>40</b>
<b>Tabla 7. Resultado Pregunta 5: Capacitación Sobre Finanzas.....</b>	<b>41</b>
<b>Tabla 8 Resultado Pregunta 6: Créditos Otorgados para Pagos.....</b>	<b>42</b>
<b>Tabla 9 Resultado Pregunta 7: Área Perjudicada .....</b>	<b>43</b>
<b>Tabla 10 Resultado Pregunta 8: Método Clientes Morosos.....</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 11 Resultado Pregunta 9: Acciones para Morosos .....</b>	<b>455</b>
<b>Tabla 12 Resultado Pregunta 10: Análisis de Cartera .....</b>	<b>46</b>
<b>Tabla 13 Estado de Situación Financiera - Análisis Vertical.....</b>	<b>49</b>
<b>Tabla 14 Estado de Situación Financiera: Análisis Vertical Cuenta por Cobrar .....</b>	<b>50</b>
<b>Tabla 15 Datos Informativos.....</b>	<b>51</b>
<b>Tabla 16 Descripción de Cargos y Funciones.....</b>	<b>60</b>
<b>Tabla 17 Formulario de Solicitud de Crédito .....</b>	<b>65</b>
<b>Tabla 18 Simbología Flujograma .....</b>	<b>67</b>
<b>Tabla 19 Propuesta de Recuperación de Cartera .....</b>	<b>75</b>

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo evaluar la gestión en el área de crédito y cobranzas y su incidencia en la liquidez y rentabilidad de la empresa Computer Business Management Asociados C.B.M Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Quito, El estudio se efectuó mediante un tipo de investigación descriptiva con un diseño de campo, documental y no experimental, se utilizó la técnica de recopilación de información mediante el cuestionario al personal de la empresa, misma que permitieron determinar los problemas en la gestión del área de crédito y cobranzas y la carencia de procesos al momento de otorgar un crédito. En esta investigación se precisaron los conceptos teóricos y conceptuales asociados al crédito y cobranza en las empresas, posteriormente se analizó la gestión de cartera evidenciándose falencias en la empresa al no tener un proceso definido que permita controlar, aplicar, y evaluar la gestión en el área de crédito y cobranza lo cual lleva a un eminente riesgo de liquidez en la empresa. Para finalizar se efectuó una propuesta de un manual de políticas de créditos y cobranzas para la empresa que a su vez será un gran aporte para las áreas involucradas en este proceso y que permitirá minimizar los riesgos de la recuperación de cartera.

Palabras clave: manual de políticas, crédito y cobranza, recuperación de cartera.

## **ABSTRACT**

The present investigation has been made with the objective to evaluate the gestion in collection and loan area and their incidence in the liquidity or rentability of the business - Computer Business Management Asociados C.B.M. Cia. Ltda., located in Quito, Ecuador. The study has been made through descriptive investigation with field design, documented but not experimental. It used an information summary made in the view and survey of staff company, that had allowed it to determine the problems of loan and collection area bringing the lack now to entrust a loan. It had been specified the theoretical and conceptual terms associated to loan and collection of the business, afterwards to analyze the portfolio gestion being in evidence of shortcoming in the company, because they do not have a defined process which allow to control, apply or evaluate the gestion in loan and collection area which means an eminent risk of liquidity in the company. In the end, it has been completed a proposal of a loan and collection politics manual for the company which at the same time would be a great contribution to develop the area and minimize the risk of portfolio recovery.

Keywords: policy manual, credit and collections, portfolio recovery.

## Introducción

La empresa Computer Business Management Asociados C.B.M. Cía. Ltda. es una Compañía de Responsabilidad Limitada, dedicada al desarrollo de aplicaciones de software, venta, comercialización y distribución de software y hardware, brinda servicios de capacitación y asesoría informática. Esta empresa inició su actividad económica el 22 de noviembre de 2001, sus instalaciones se encuentran ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito.

C.B.M. Cía. Ltda. constituye una empresa con diecinueve años en el mercado, la cual se ha posesionado en el medio, conllevando a tener una amplia cartera la cual está enfocada a clientes naturales y jurídicos a nivel nacional, mismos que se les ha distribuido varios de los productos ofrecidos por la empresa y que, en su momento, se les otorgó ventas a crédito y que, dada la situación actual presentada por la emergencia sanitaria a causa de la pandemia por Covid-19, varios clientes no han cumplido con los pagos acordados.

Considerando la realidad económica del país desde años atrás y por la emergencia sanitaria, se han reducido las ventas, así como los pagos por parte de los clientes; esto último ha causado que la situación financiera de la compañía se vea afectada.

Los deficientes procesos establecidos por la empresa C.B.M. Cía. Ltda., en la gestión de recuperación de cartera podrían afectar la gestión administrativa, financiera, provocar iliquidez y baja rentabilidad del negocio.

La competencia y competitividad hace que el mercado vaya en crecimiento y con ello la gran demanda de comercialización y distribución de software y hardware, es por esto que se ha creado vínculos de fidelidad entre la empresa y el cliente, parte de estos vínculos son los créditos otorgados.

El presente trabajo está enfocado en establecer políticas de crédito y cobranza que beneficie la operatividad de la empresa aplicando los mejores mecanismos internos que permitan efectuar los controles necesarios sobre créditos otorgados y la recuperación de la oportuna cartera.

Un elemento importante en la gestión de crédito y cobranza es efectuar el análisis pertinente sobre la credibilidad de pago de los clientes a los cuales se les otorga un crédito, y luego el respectivo control y seguimiento de los pagos, mediante determinación normas y procedimientos de crédito que permita minimizar los riesgos al momento al otorgar un crédito,

así como mejorar la recuperación de cartera, y de esta manera no se vea afectada la liquidez de la compañía.

En el presente proyecto de investigación en su capítulo I correspondiente al marco teórico se basará en tesis similares al tema propuesto, libros, revistas, páginas web, etc., con la finalidad de obtener la información necesaria que sirva para ampliar los conocimientos y conceptos referente al tema.

En el capítulo II se efectuará el marco metodológico el cual facilite y permita establecer las herramientas de investigación adecuadas con la finalidad de evaluar la gestión del área de crédito y cobranza, en base al análisis de resultados, interpretación, evaluación de cuestionario y establecer las conclusiones necesarias.

Como último en el capítulo III se plantea realizar una propuesta de un manual de políticas de crédito y cobranzas, que a su vez permita mejorar la gestión del departamento de crédito y cobranza y las áreas administrativa y financiera de la empresa y de esta manera se vea beneficiada ya que al mantener un óptimo control sobre las cuentas por cobrar a clientes se generará confianza, tranquilidad y rentabilidad sobre el negocio.

El proponer un manual de políticas de crédito y cobranzas será de mucha importancia para la empresa C.B.M. Cía. Ltda., ya que al contar con un apropiado manual esté servirá de guía y a su vez permitirá la tomar decisiones claras y específicas con la finalidad de mitigar el problema, ya que no aplicar las sugerencias implicará que el personal de la empresa mantenga inadecuados procesos que obstaculizan la gestión y por ende la cartera de clientes vaya en aumento.

## **Antecedentes y Justificación**

### **Antecedentes**

La empresa Computer Business Management Asociados C.B.M. Cía. Ltda. constituye una Compañía de Responsabilidad Limitada, su constitución en la Superintendencia de Compañías se efectuó el 22 noviembre de 2001, y su actividad económica registrada en la misma corresponde al desarrollo de aplicaciones de software, venta, comercialización y distribución de software y hardware, brinda servicios de capacitación y asesoría informática.

La empresa se encuentra conformada por tres socios que en su momento tomaron la decisión de conformar esta empresa la cual tiene diecinueve años en el mercado, dicho socios se detallan a continuación, así como su valor de aportación:

Tabla 1. Socios de C.B.M. Cía. Ltda.

<b>Cédula</b>	<b>Nombres</b>	<b>Capital (en U.S. \$ dólares)</b>	<b>%</b>
1708974181	Barahona Pinto Francisco Xavier	\$180.00	45%
1711385813	Castañeda Proaño Marco Vinicio	\$180.00	45%
1708003361	Jiménez Loaiza Julio César	\$ 40.00	10%
<b>TOTAL</b>		<b>\$400.00</b>	

Elaborado por: Cristina Cazco Castro.

La compañía se ha posicionado en el medio, y sus operaciones han llevado a tener una amplia cartera la cual está enfocada a clientes naturales y jurídicos a nivel nacional, mismos que se les ha distribuido varios de los productos ofrecidos por la empresa y que, en su momento, se le otorgó ventas a crédito, y que dada la situación actual presentada por la emergencia sanitaria a causa de la pandemia por Covid-19, varios clientes no han cumplido con los pagos acordados.

C.B.M. Cía. Ltda., al tener varios años en el mercado ecuatoriano ha logrado de a poco posesionarse en el mismo, dentro del catálogo de productos que ofrece esta empresa está también el otorgamiento de ventas a crédito, y que en la actualidad se han convertido en cuentas por cobrar, y que por el desconocimiento del personal de la empresa no han tomado las medidas adecuadas que permita dar una solución a corto plazo.

### **Justificación**

Según el Plan Nacional de Buen Vivir y el Programa de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Metropolitana, la presente tesis se enmarca en lo siguiente:

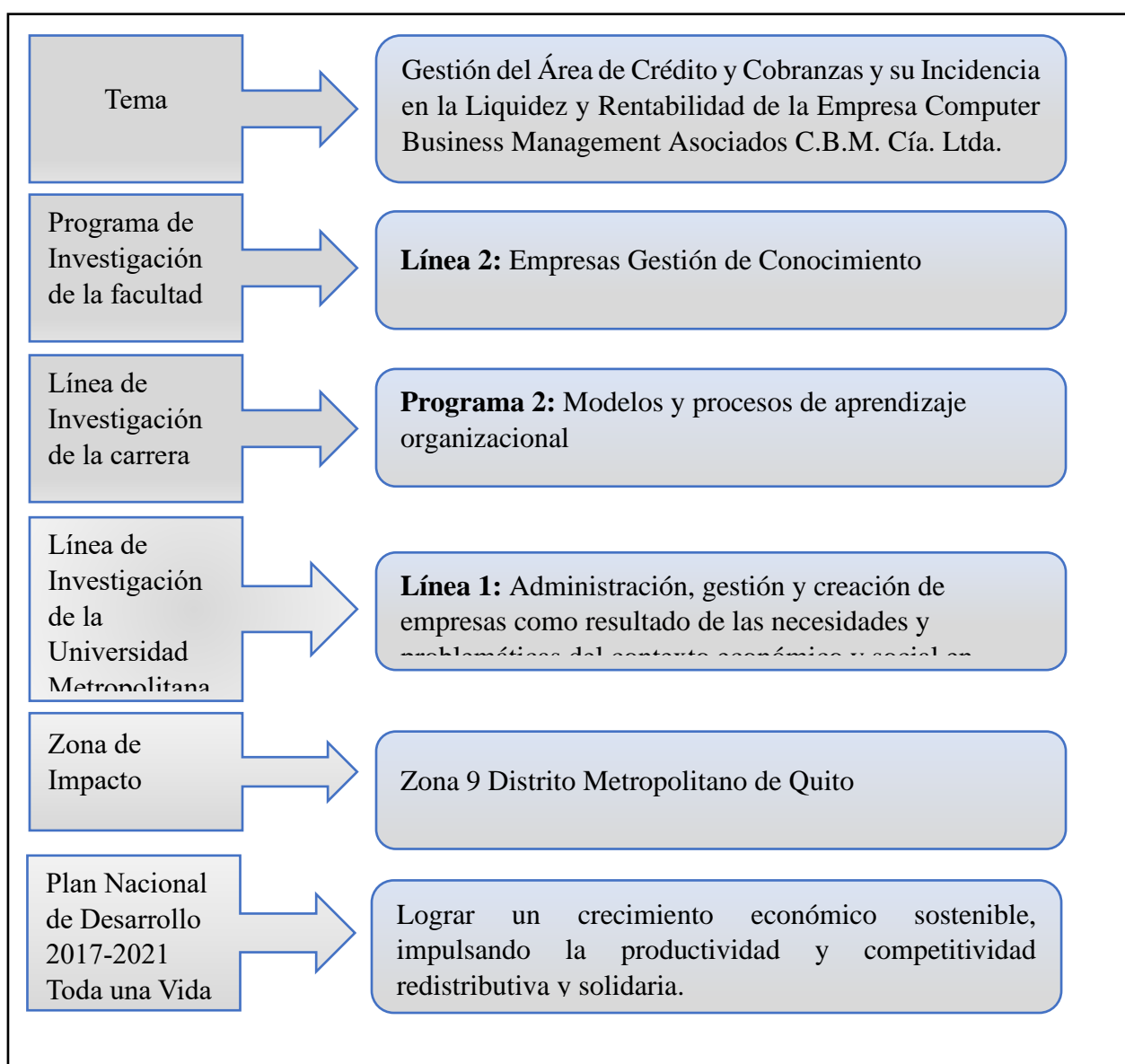
La Gestión del Área de Crédito y Cobranzas y su Incidencia en la Liquidez y Rentabilidad de la Empresa Computer Business Management Asociados C.B.M Cía. Ltda., tributa a línea de investigación 2: Empresas Gestión de Conocimiento de la carrera de Contabilidad y Auditoría.

El Programa de Investigación de la Facultad corresponde al programa 2: Modelos y procesos de aprendizaje organizacional. En lo referente a la línea de investigación de la Universidad Metropolitana esta corresponde a: Línea 1: Administración, gestión y creación de empresas como resultado de las necesidades y problemáticas socio-económicas en el país.

Este proyecto se encuentra alineado a la zona de impacto 9 correspondiente al Distrito Metropolitano de Quito, según la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo en su "Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida" este proyecto se enmarca en el eje económico al servicio de la sociedad que plantea los siguientes objetivos:

El primero es lograr un crecimiento económico sostenible, impulsando la productividad y competitividad redistributiva y solidaria. El segundo alude la promoción de la calidad de productos ecuatorianos, así como la disponibilidad de servicios conexos para generar valor agregado e industrializarlos, satisfaciendo así la demanda nacional e internacional.

Figura 1. Justificación



Elaborado por: Cristina Cazco Castro.



### **Situación del Problema**

Si la empresa C.B.M. Cía. Ltda., continúa con una gestión crediticia deficiente, la misma se verá totalmente afectada en su situación económica es decir en la reducción de la liquidez, esto conllevaría a que muchas actividades de la empresa se vean afectadas, una puede ser que las obligaciones de pago a su personal se vean retrasadas y a su vez esto desmotive al recurso humano en su gestión laboral.

Otra afectación que la empresa puede tener si persiste esta problemática es el abastecimiento para ofrecer productos para la venta a potenciales clientes nuevos, ya que la planificación de compras y ventas se verían considerablemente afectadas por la reducida liquidez y por ende al no tener en stock productos para ofrecer no se logrará satisfacer las exigencias de los clientes.

Sin duda el mantener este tipo de problemas lo que generalmente ocasiona en las empresas es que paulatinamente pierda clientes y, que estos a su vez busquen otras opciones; es decir conlleva a la pérdida de clientes ocasionando una considerable reducción en las ventas y por ende también en los ingresos, en general la empresa se verá afectada en su bienestar tanto interno y externo.

Contar con un manual de políticas crediticias y de cobranzas es de suma importancia para C.B.M Cía. Ltda. por los efectos que podría tener sobre su productividad. Al no acoger la propuesta planteada en el presente proyecto de tesis, su productividad y permanencia en el mercado podría verse comprometidas, así como también su imagen frente a los proveedores podría perder credibilidad. En tal virtud, es necesario que se adopte el manual con la finalidad de que en la empresa se corrijan falencias a nivel de controles internos, así como también para que las acciones administrativas y financieras se apliquen en base a definiciones y parámetros establecidos para recuperar la cartera y que la empresa no caiga en iliquidez y aún más en el cierre de sus actividades.

### **Descripción del Problema**

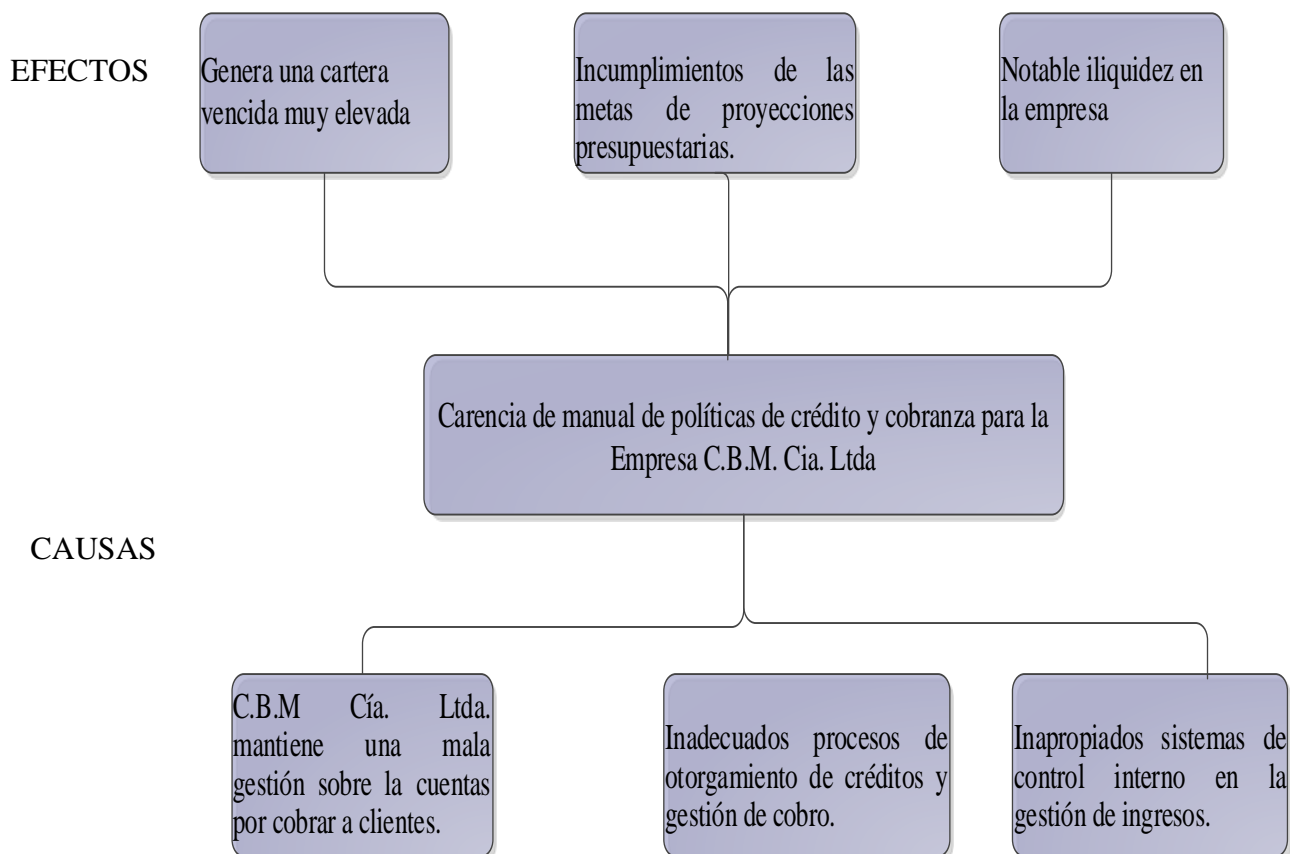
La carencia de un manual de políticas de crédito y cobranzas ocasiona que exista un gran desconocimiento de las acciones o medidas que se deben de tomar al momento de otorgar un crédito, así como los mecanismos a aplicar cuando se tiene cartera por cobrar.

Al no contar con esta herramienta indispensable para un mejor desarrollo de la empresa ocasiona un cuello de botella que podría generar un sin número de problemas, entre ellos está el incumplimiento de obligaciones patronales, bajo abastecimiento o nulo de productos para la

venta, pérdida paulatina de clientes antiguos y nuevos, y por ende reducción en la liquidez y hasta un peor escenario el cese de actividades.

### Árbol de Problemas

Figura 2. Árbol de Problemas



Elaborado por: Cristina Cazco Castro.

El análisis del árbol del problema se interpreta de la siguiente manera; en primer lugar, la empresa Computer Business Management Asociados C.B.M. Cía. Ltda., mantiene una mala gestión sobre las cuentas por cobrar a clientes, lo que ocasiona una cartera vencida muy elevada.

Como segundo los inadecuados procesos de otorgamiento de créditos y gestión de cobro aplicados no son los más adecuados, conllevando al incumplimiento de las metas de proyecciones presupuestarias.

En tercer lugar, inapropiados sistemas de control interno en la gestión de ingresos desencadenan una notable iliquidez en la empresa.

Tanto las causas como los efectos citados en los párrafos anteriores, corresponde al problema principal que es la carencia de manual de políticas de crédito y cobranza para la Empresa C.B.M. Cía. Ltda.

### **Problema**

¿El Diseño de un manual de políticas de crédito y cobranzas permitirá mejorar la gestión en la recuperación en la recuperación de cartera en la empresa Computer Business Management Asociados Cía. Ltda.?

### **Preguntas de Investigación**

¿Qué políticas de crédito y cobranzas utiliza la empresa C.B.M. Cía. Ltda.?

¿El diseño de un manual de políticas de crédito y cobranzas en la empresa C.B.M. Cía. Ltda., ayudará a que la cartera vencida se reduzca?

¿La implementación de un manual de políticas de crédito y cobranza, permitirá al momento de otorga un crédito, medir si el cliente es sujeto a que se le emita dicho crédito?

### **Delimitación del Problema**

La delimitación del presente trabajo se lo realiza en dos, delimitación espacial y delimitación temporal, las cuales se describen a continuación:

Campo: Contabilidad

Área: Crédito y Cobranza

**Delimitación Espacial.** La delimitación espacial alude el espacio físico donde se efectúa el proyecto, es decir, este se desarrolla en la zona 9 de la provincia de Pichincha, en el Distrito Metropolitano de Quito, parroquia Ñaquito, dirección Av. 10 de agosto N36-81 Juan Galíndez.

**Delimitación Temporal.** La delimitación temporal del presente proyecto inicia a partir del segundo semestre del año 2020 hasta el primer semestre del año 2021.

### **Objetivos**

#### **Objetivo General.**

Diseñar un manual de políticas de crédito y cobranza que permita contribuir a mejorar la gestión en recuperación de la cartera en la empresa Computer Business Management Asociados C.B.M Cía. Ltda.

### **Objetivos Específicos.**

- Fundamentar teóricamente en lo que concierne a la gestión de crédito y cobranzas misma que permitirá tener un amplio conocimiento sobre este tema.
- Analizar la situación actual de la empresa mediante una la aplicación de una encuesta la cual permitirá evidenciar el problema en el departamento de crédito y cobranza.
- Proponer un manual de políticas de crédito y cobranzas que, a su vez, permita mejorar la gestión del departamento de crédito y cobranza.

### **Diseño de la Investigación**

En el capítulo II, se realizará la caracterización de C.B.M. y su área de crédito y cobranzas. Además, se investigará la metodología que será empleada en el presente proyecto de tesis, la misma que se caracterizará en un enfoque de investigación mixto, es decir, cuantitativo-cualitativo, de tipo de campo, documental, investigativa y descriptiva. De igual manera se establecerán las técnicas como la encuesta y la revisión de documentos lo cual permitirá recopilar la información necesaria para el desarrollo del tema propuesto.

En el enfoque cuantitativo, se va a realizar la recopilación de datos para investigar la situación, en base a mediciones numéricas y análisis estadísticos, cómo es el real comportamiento de la empresa.

En el enfoque descriptivo corresponde a contar con información del objeto de estudio donde se recoger las versiones del personal sobre aspectos del área de cartera y financiera de la empresa C.B.M. Cía. Ltda.

### **Tipos y métodos de estudios**

Según (Cabezas, Andrade, & Torres., 2018), los siguientes enfoques se fundamenta con los siguientes argumentos:

Enfoque cuantitativo: las medidas numéricas constituyen su centro de apoyo. En términos generales, este enfoque emplea la observación para recolectar datos, analizarlos y, así, formular una respuesta oportuna a las preguntas de investigación inicialmente planteadas. Entre otros atributos, incluye la medición de parámetros y frecuencias poblacionales a fin de poner a prueba la o las hipótesis formuladas.

Enfoque mixto: se emplean técnicas como la entrevista o la encuesta a fin de determinar opiniones individuales sobre la problemática en cuestión. La valoración de las encuestas, por

ejemplo, puede tener una base numérica mediante el establecimiento de escalas medibles, lo que posibilita la observación de frecuencias, tendencias, etc., que también dar apertura a plantear hipótesis que son corroboradas en etapas posteriores.

Diseño no experimental: las variables de estudio no son manipuladas intencionalmente, sino que a través de la observación directa de los fenómenos en su contexto natural son analizadas

Investigación transversal: los datos son recolectados en un determinado momento, por lo que su objetivo radica en describir las variables de investigación, así como su interrelación e incidencia en dicho momento.

En base a lo anteriormente expuesto en la presente investigación se aplicó los métodos de investigación descritos, en base a recolección de información remitida por la empresa como son información financiera, elaboración de encuestas, posteriormente se efectuó el respectivo análisis e interpretación de resultados.

Posteriormente una vez aplicados los métodos citados, se procedió a la definición de efectuar un manual de créditos y cobranzas a fin de mejorar la recuperación de cartera de la empresa Computer Business Management Asociados C.B.M Cía. Ltda.

### **Fuentes de Información**

Fuente Bibliográfica (textos, artículos de internet, tesis)

### **Población y Muestra**

#### **Población.**

La población del presente proyecto de investigación es de cinco (5) personas, que es el total de empleados de la empresa Computer Business Management Asociados C.B.M. Cía. Ltda.

#### **Muestra.**

Debido al tamaño de la población, no se va a tomar una muestra. Por lo tanto, la metodología se va a aplicar al 100% de la población.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1. Estado del Arte

El presente estudio se basa en una investigación de bibliografía (libros, revistas, etc.) y dos tesis similares; la primera de la Universidad de Guayaquil, Universidad Estatal de Milagro y Universidad Regional Autónoma de los Andes.

En el estudio de (Espín & Campoverde, 2018), titulado “Diseño del manual de políticas de crédito y cobranzas para Livestravel S.A”, se pudo evidenciar los siguientes objetivos:

- Crear un manual de políticas crediticias y de cobranzas a fin de mejorar la liquidez de Livestravel S.A.
- Delimitar funciones y responsables en el departamento de crédito y cobranza de Livestravel S.A.
- Crear hojas de ruta para una gestión de cartera oportuna, así como reportes de cobranzas.

En el trabajo de (Cabezas & Díaz, 2013) la implementación de políticas y estrategias crediticias en la empresa Promodinastía S.A, se planteó los siguientes objetivos:

- Analizar la gestión previa a la venta a crédito para reducir las cuentas incobrables.
- Determinar el efecto de la mercadería devuelta en la contabilidad y declaraciones tributarias de Promodinastía S.A.
- Revisar la planificación actual previa de ventas, así como los inconvenientes asociados con el registro de cobros.
- Determinar los beneficios atribuidos a contratos legales en ventas como medios para asumir el crédito con seriedad.

Por último, en el estudio de (Ramirez, 2016) se señala los siguientes objetivos:

- “Generar el diseño de un modelo crédito-cobranza a fin de potenciar la gestión financiera en “Comercial Facilito”.
- Fundamentar la metodología de crédito – cobranza tanto teórica como científicamente.
- Diagnosticar la situación actual de la gestión financiera de “Comercial Facilito”.

En virtud de la indagación de las tesis similares citas anteriormente se puede indicar que estas han sido de gran ayuda por su aporte de información, ya que las tres dentro de sus objetivos se plantean efectuar las mejores alternativas con la finalidad de tener un control y

proceso adecuado en la gestión de la crediticia. Así como también estas tesis sirvieron como guía para poder tener un panorama más amplio de cómo desarrollar la presente tesis ya que, para poder analizar, evaluar e interpretar los resultados estas optaron por la aplicación de encuestas al personal involucrado en los procesos administrativos y financieros, herramienta se va aplicar en este trabajo.

En lo referente a la propuesta las referidas tesis optan por proponer, diseñar o implementar manuales de procedimientos políticas de crédito y cobranza, herramientas que permitirán un adecuado desarrollo, desempeño y mejoramiento del rendimiento en las gestiones correspondientes tanto al otorgamiento de créditos así como el de proceso de recuperación de cartera, aplicando unas adecuadas políticas apegas a las necesidades de cada empresa, así como perfiles y funciones definidos para cada uno de los involucrados dentro del proceso, todo con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos propuestos.

## **1.2.Fundamentación Contextual**

En lo referente a la fundamentación contextual para el presente proyecto se investigó en lo referente al desempeño de las empresas en temas tecnológicos como programas informáticos, desarrolladores de software, comercialización de productos tecnológicos, y como estas a su vez aportan en la economía del país, a continuación, se expone lo indicado.

En un artículo de (Angulo, 2014), se señala que alrededor de 600 empresas se dedican a la generación de programas informáticos en el país. Durante el 1er Encuentro Nacional de Software, llevado a cabo en la Escuela Politécnica Nacional (EPN), congregó a más de 30 empresas desarrolladoras de software para que expongan sus programas y soluciones. El subsecretario de Fomento de la Sociedad de la Información del Ministerio de Telecomunicaciones, Jaime Albuja, señala que en 2013 las empresas desarrolladoras de software movieron más de 400 millones de dólares (USD) con la venta de programas con licencia y software libre.

Según otro artículo de (Alvarado, 2020), se indica que alrededor de 122000 personas asistieron virtualmente al evento CyberDay Ecuador, auspiciada por la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, donde las categorías de tecnología y electrodomésticos fueron las más solicitadas, con más del 60% de audiencia proveniente de Pichincha y Guayas. Con este evento, se buscó atender y cubrir la gran demanda de productos en línea, así como de la reactivación de los comercios. Este hecho destaca el crecimiento del comercio electrónico en el país en los

últimos años, especialmente desde que inició la pandemia, donde tuvo un crecimiento exponencial.

De los artículos citados se puede concluir que en el Ecuador existe una alta demanda de empresas que brindan bienes y servicios de índole tecnológico lo cual es factor muy beneficio para el progreso económico del país, contar con una amplia gama de empresas que a su vez desarrollan software permite cubrir las necesidades de sus clientes.

Así también en medio de la crisis actual que atraviesa nuestro país productos de la pandemia a causa de Covid 19, estas empresas no se han visto totalmente en riesgo al contrario en medio de la crisis ha surgido oportunidades para ellas, dado que el campo tecnológico a jugando un papel muy importante en la comercialización de aparatos electrónicos generando un crecimiento en la demanda de estos.

### **1.3.Fundamentación Legal**

#### **Plan Nacional del Buen Vivir**

La fundamentación legal del presente proyecto se sustenta en el Plan Nacional del Buen Vivir 2017, que se encuentra enmarcado en el objetivo 5, de lograr un crecimiento económico sostenible, impulsando la productividad y competitividad redistributiva y solidaria, con las siguientes políticas:

5.1. Generar trabajos dignos, aprovechando las infraestructuras y capacidades instaladas.

5.2. Promover la competitividad, productividad y calidad de los productos ecuatorianos, así como la disponibilidad de servicios conexos para generar valor agregado e industrializarlos, satisfaciendo así la demanda nacional e internacional.

(...)5.5. Diversificar la producción nacional, aprovechando la competitividad y oportunidades en el mercado interno y externo, logrando un importante crecimiento económico, caracterizado por ser sostenible y sustentable. (Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017).

#### **Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder Mercado**

Según Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, que constituye otro de los fundamentos legales en los cuales se sustenta la presente investigación y que tiene los siguientes artículos relevantes:

- Art. 5.- Mercado relevante.
- Art. 6.- Volumen de negocios.



- Art. 9.- Abuso de Poder de Mercado.
- Art. 14.- Operaciones de concentración económica.
- Art. 50.- Obligación de colaborar con los órganos de la Superintendencia de Control del Poder de Mercado. (Ecuador, Asamblea Nacional, 2011).

### **Ley de Compañías.**

Según Ley de Compañías, la presente tesis puede citar las siguientes secciones más relevantes:

- Sección V: De las Compañías de Responsabilidades Limitadas.
- Sección IX: De la Auditoría Externa.
- Sección XI: De la Intervención.
- Sección XII: Disolución, Liquidación, Cancelación y Reactivación. (Ecuador, Asamblea Nacional, 2020).

### **Ley de Régimen Tributario Interno.**

De la señalada ley se toma como referencia lo señalado para el efecto de las cuentas incobrables:

Numeral 11.- Las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio, efectuadas 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. (Ecuador, Congreso Nacional, 2004).

En lo referente a la fundamentación legal es importante indicar que para presente tesis se citó las bases legales más relevantes que aportan claridad de lo que se debe hacer o no, en materia legal, en referencia a Ley de Compañías estas aportan información tanto de sus derechos y obligaciones para el caso puntual de las empresas de responsabilidad limitada, factor muy importante que guía las acciones de este tipo de empresas.

También con respecto, Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder Mercado es de gran beneficio para los consumidores, pequeñas y medianas empresas, dentro de esta se encuentra C.B.M Cita. Ltda., en virtud que esta ley los protege para que puedan desarrollar su actividad económica por otro lado, el aporte legal que brinda la Ley de Régimen Tributario es muy claro y contundente con respecto a las cuentas incobrables y como estas se deben aplicar apegadas a la normativa vigente.

## **1.4.Fundamentación Teórica**

Para la fundamentación teórica del presente trabajo de titulación de Gestión del Área de Crédito y Cobranzas y su Incidencia en la Liquidez y Rentabilidad de la Empresa Computer Business Management Asociados C.B.M Cita. Ltda., es necesario entender los conceptos y definiciones necesarias.

### **Manual de Políticas y Procedimientos**

Para (Álvarez, 2006), un Manual de Políticas y Procedimientos constituye una documentación de la tecnología empleada en un área u organización. En términos generales, este manual plantea la respuesta a varias preguntas y cuestiones asociadas con el área u organización, los procedimientos que se llevan a cabo para administrar y controlar parámetros de calidad de los productos o servicios, desde la solicitud por parte del cliente hasta la entrega final de estos productos o servicios.

### **Políticas de Crédito y Cobranza**

Según (Van & Wachowicz, 2010), las políticas de crédito y cobranza son cruciales para una compañía debido al efecto que estas tienen sobre su nivel de cuentas por cobrar. Este último factor puede cambiar tras equilibrar la rentabilidad y el riesgo. Por otra parte, reducir los estándares crediticios posibilita estimular una demanda, que conlleva más ventas y ganancias. No obstante, se debe considerar que existe un costo que proviene de aceptar adicionales cuentas por cobrar, así como también un riesgo adicional de pérdida por deudas que no podrán ser cobradas.

Según (Brachfield, 2009), una política de empresa establece parámetros de cómo se desea que se realicen las cuestiones asociadas con el crédito de clientes, los criterios a considerar previo a una toma de decisión, y los objetivos crediticios a ser alcanzados. En este sentido, estas políticas facilitan el contar con pautas de trabajo a fin de conseguir resultados óptimos de la gestión de crédito.

### **Cómo Actúan las Políticas de Crédito**

A su vez, (Brachfield, 2009), destaca la misión de las políticas crediticias y de cobranza de controlar la totalidad de saldos de clientes, así como el riesgo asociado. La totalidad de saldos de clientes está determinada por los siguientes factores:

- El período de cobro en el que las cuentas de clientes quedan pendientes de cobro.

- La totalidad de ventas a crédito.

En tal virtud para (Brachfield, 2009), las políticas crediticias y de cobranza tienen efecto directo sobre el período de cobro dado que regulan los plazos de cobro junto con su cumplimiento, así como también velan por el cobro de facturas vencidas. De la misma manera, estas políticas también tienen efecto sobre la totalidad de ventas debido a su incidencia sobre cualquier decisión crediticia de la compañía. En efecto, las políticas de crédito y cobro determinan las condiciones crediticias que serán aplicadas en la gestión de pagos aplazados a clientes. Por último, cabe destacar que políticas con carácter liberal, conllevarán a que las ventas aumenten y, por lo contrario, políticas con carácter restrictivo reducen la totalidad de ventas.

En base a los conceptos anteriormente investigados con respecto al manual de procesos y políticas de crédito y cobranza, para efectos de nuestro trabajo se pretende establecer y definir procesos que ayuden al mejor desenvolvimiento de las áreas de la empresa C.B.M Cía. Ltda., a fin de efectuar una gestión y recuperación de cartera efectiva.

### **Crédito**

Según (Morales & Morales, 2014), el término “crédito” proviene del vocablo latín “Crederere” que significa “cosa confiada”. Este constituye un préstamo monetario, en el que una persona está comprometida a devolver la cantidad monetaria solicitada en un determinado período de tiempo y cumpliendo otras condiciones como los intereses asociados.

### **Gestión Crediticia**

**A continuación, sea a considerado para el presente proyecto de tesis que es relevante definir a la gestión crediticia:**

La gestión de crédito es un término empleado para identificar funciones de contabilidad asociadas con cuentas por cobrar. Entre estas funciones se incluye la calificación de clientes para el otorgamiento de créditos, el registro y control de pagos pendientes, la resolución de conflictos o dudas asociados con cargos de factura, entre otras. En este sentido, la gestión crediticia constituye una excelente forma para lograr que un negocio se mantenga financieramente estable, siempre y cuando las funciones previamente mencionadas sean ejercidas de forma eficiente (Prucommercialre, 2020).

Por su parte, el equipo de consultores especializados indica que parte de la gestión crediticia es la evaluación del riesgo de crédito, el cual es concebido como una obligación de las organizaciones que tiene que ser llevada a cabo mediante un proceso sistemático de

seguimiento y control. Este proceso implica que se apliquen medidas que posibiliten el pleno conocimiento de los deudores actuales y potenciales, su capacidad de pago, las fuentes de pago del cliente, las garantías que ofrece y otras condiciones o parámetros. especializados (Vargas & Mostajo, 2014)

### **Administración de la Cartera de Cuentas por Cobrar**

(Arosemena, Pedraza, Dávila, & Heredia, 2016), señalan que la administración de cartera de cuentas por cobrar hace referencia a aquellas decisiones tomadas en torno a las políticas crediticias y de cobranza, incluyendo la evaluación de los aspirantes de crédito. La mayoría de organizaciones tienen que conservar sus clientes actuales y atraer potenciales clientes, concediéndoles créditos y manteniendo sus inventarios.

Desde otra perspectiva, las cuentas por cobrar representan una importante inversión para la mayoría de organizaciones y que se determinan por la totalidad de ventas de crédito. Esta inversión desemboca en un ciclo que se repite de manera indefinida en las actividades de una compañía ya que el dinero se convierte en mercancía y esta se transforma en una cuenta por cobrar que, a su vez, se convierte en dinero.

### **Estrategias de Cobranza**

Según el (Rodríguez, s.f.), cada organización debe contar con un proceso de cobranza, que incluya la identificación de prioridades de trabajo, así como la forma de llegar al punto de bloqueo de la línea de crédito y otros servicios. El procedimiento, además, va a permitir seleccionar créditos a cobrar y la forma de recuperarlos en períodos de tiempo específicos. Por otra parte, la estrategia de cobranza implica que exista una autonomía para tomar decisiones de parte del departamento encargado.

### **Gestión de Cartera**

En palabras de (López, 2020), la gestión de carteras constituye una actividad de toma de decisión y acción de inversión sobre activos seleccionados direccional y personalizadamente. La gestión de cartera alude una actividad de carácter profesional, sin embargo, también puede ser extrapolada a una situación personal. En efecto, existen inversores que gestionan sus propias carteras de valores. Para fines del presente estudio, el concepto de gestión de cartera se limita a una actividad profesional llevada a cabo por entidades autorizadas.

### **Las Cinco “C” del Crédito**

(Gitman & Zutter, 2012), señalan que las cinco “C” es una técnica de gran utilidad en el otorgamiento de crédito. Suele ser utilizada en solicitudes crediticias que involucran montos monetarios altos. En este sentido, las cinco “C” constituyen un marco referencial en el análisis de créditos.

Estas cinco “C” se detallan a continuación según lo especificado por (Gitman & Zutter, 2012):

1. Características del solicitante: historial de cumplimiento de obligaciones pasadas por parte del solicitante.
2. Capacidad: capacidad para reembolsar el crédito, analizando flujos de efectivo para afrontar las obligaciones de pago por parte del solicitante.
3. Capital: la deuda en relación al capital patrimonial.
4. Colateral: activos disponibles, por parte del solicitante, para garantizar el crédito. Mientras más elevado sea el monto de estos activos, más alto será la probabilidad de recuperación fondos en caso de que no se cumpla el pago por parte del solicitante.
5. Condiciones: condiciones económicas de la industria y cualquier condición relacionada con transacciones en particular.

### **Supervisión del Crédito**

Según (Gitman & Zutter, 2012), la supervisión del crédito es un aspecto final que una empresa tiene que tomar en cuenta en su administración de cuentas por cobrar. En términos generales, la supervisión de crédito implica una revisión de las cuentas por cobrar de forma continua a fin de determinar si se está efectuando el pago según los términos establecidos. En caso de que el cliente no esté efectuando el pago en el tiempo establecido, la supervisión crediticia será la encargada de notificarlo a la compañía. Por otra parte, aquellos pagos lentos resultan de alto costo para la compañía dado que conllevan una prolongación del tiempo medio de cobro. Existen varias técnicas que son empleadas por las compañías para supervisar créditos, entre ellas se destacan: la antigüedad de las cuentas por cobrar y el período promedio de cobro.

## **Técnicas de Cobro**

(Gitman & Zutter, 2012) en su libro de Principios de Administración Financiera manifiesta a cuatro técnicas de cobro a:

- **Cartas:** tras un tiempo específico, se procede con el envío de una carta formal, haciendo acuerdo al cliente sobre la cuenta vencida. En caso que no se cumpla el pago tras el envío de esta carta, se procede con el envío de una segunda carta con tono de mayor exigencia.
- **Llamadas telefónicas:** a través de una llamada directa al cliente, se solicita el pago inmediato. Según la razón emitida por el cliente, se puede efectuar arreglos a fin de extender el plazo de pago.
- **Visitas personales:** técnica común en créditos de consumo. Consiste en que un miembro del área de cobranzas es enviado para confrontar al cliente, con la probabilidad que el pago pueda efectuarse en el mismo sitio.
- **Acción Legal:** constituye un paso severo, además del costo que supone. Esta acción podría llevar al deudor a la quiebra, pero no garantiza que se recpte el monto vencido.

## **Contabilidad**

Según (Gil, 2015), contabilidad es una parte de las finanzas, que se encarga del estudio de cada uno de los movimientos económicos y financieros de una organización. Permite determinar la situación y condiciones de una organización, lo que al mismo tiempo permite el establecimiento de estrategias enfocadas en potenciar el rendimiento económico de la misma. La contabilidad posibilita la administración de gastos e ingresos de una compañía que resulten de actividades como compras, ventas, inversiones, etc. Como resultado de las mencionadas actividades, el patrimonio de la compañía varía, obteniéndose una pérdida o beneficio.

## **Cuentas por Cobrar**

Respecto a las cuentas por cobrar, (Marquez, 2019) manifiesta que la norma NIF C-3 incluye cuentas cuyo plazo de cobro es corto, sean estas comerciales u otro tipo. Cuando se trata de cuentas por cobrar a largo plazo o aquella que incluyen intereses, se debe recurrir a la norma NIF C-20. En esta norma, se observa que:

Las cuentas por cobrar de tipo comercial constituyen IFC, Instrumentos Financieros por Cobrar por sus siglas, dado que involucra un contrato en el que están establecidas las obligaciones de ambos lados.

Otras cuentas por cobrar incluyen aquellas que se basan o no en contrato; en este rubro se pueden clasificar préstamos a empleados, saldos a favor de impuestos, etc. (Marquez, 2019).

### **Control Interno**

Para (Estupiñán, 2006), el control interno involucra un plan de organización, metodología y procedimientos que se llevan a cabo para asegurar la protección de los activos, así como también para que los registros de contabilidad sean fidedignos y que se cumplan las directrices administrativas establecidas por la entidad.

Los objetivos del control interno según (Estupiñán, 2006), se encuentran dado por cuatro puntos:

- Proteger activos y bienes de la organización.
- Evaluar la confiabilidad de los informes financieros y administrativos.
- Promover cumplimiento de las políticas administrativas.
- Cumplir los objetivos y metas programados.

### **Coso**

COSO alude a Committe of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission, por sus siglas en inglés y que en español es traducido como Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de normas.

### **Método Coso**

Según (Quinaluisa, Ponce, Muñoz, Ortega, & Pérez, 2018) afirman que COSO, definido en 1992 por cinco organismos financieros de EEUU, constituyó un marco conceptual nuevo en lo que respecta a control interno, cuyo objetivo radicó en integrar varios conceptos vigentes en dicho momento. Al mismo tiempo, esto supuso una transición del control interno, concibiéndolo como “un proceso integrado a las operaciones de la empresa y no como un conjunto de reglas.

En la actualidad, existen tres modelos COSO cuyos componentes se muestran a continuación:

Figura 3. Modelos COSO

COSO 1	COSO 2	COSO 3
1. Ambiente de Control 2. Evaluación de Riesgos 3. Actividades de Control 4. Información y comunicación 5. Supervisión	1. Ambiente de control: valores y filosofía de la organización, influye en la visión de los trabajadores ante riesgos y las actividades de control. 2. Establecimiento de objetivos: estratégicos, operativos, de información y de cumplimientos. 3. Identificación de eventos, que pueden tener impacto en el cumplimiento de objetivos. 4. Evaluación de Riesgos: identificación y análisis de riesgos relevantes para la consecución de los objetivos. 5. Respuesta a riesgos: determinación de acciones frente a los riesgos. 6. Actividades de control: políticas y procedimientos que aseguran acciones contra los riesgos. 7. Información y comunicación: eficaz en contenido y tiempo, para que los trabajadores cumplan sus responsabilidades. 8. Supervisión: seguimiento de actividades.	Entorno de control Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y valores éticos Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión. Principio 3: Establece estructura, autoridad, y responsabilidad. Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad  Evaluación de riesgos Principio 6: Especifica objetivos relevantes Principio 7: Identifica y analiza los riesgos Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude Principio 9: Identifica y analiza cambios  Actividades de control Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control Principio 11: Selecciona y desarrolla controles sobre tecnología Principio 12: Se implementa a través de políticas y procedimientos Principio 13: Usa información Relevante Sistemas de información Principio 14: Comunica internamente Principio 15: Comunica externamente Supervisión del sistema de control - Monitoreo Principio 16: Conduce evaluaciones continuas y/o independientes Principio 17: Evalúa y comunica deficiencias

Fuente: (Quinaluisa, Ponce, Muñoz, Ortega, & Pérez, 2018)

En el presente proyecto para evaluar que el control interno sea efectivo en los procesos de gestión de crédito y cobranza se utilizara el COSO II para esta manera asegurar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, diagnosticar posibles problemas y de ser el caso generar los cambios necesarios y a su vez evaluar su efectividad.

### **Aplicación de Componentes del Coso II**

**Ambiente de Control:** Los empleados de la empresa Computer Business Management Asociados C.B.M Cía. Ltda., adoptarán bajo este componente disciplina y conciencia ante los posibles riesgos que conllevaría el no dar cumplimiento a los procesos definidos en el manual de políticas de crédito y cobranza, con la finalidad de velar los objetivos de la empresa.

**Establecimiento de objetivos:** Para la presente propuesta de manual de crédito y cobranza y a fin de dar cumplimiento al mismo, se establecerán los objetivos necesarios y precisos que a su vez se encuentren apegados a la visión y misión del citado manual.



**Identificación de Eventos:** En el manual en referencia se definirá las actividades necesarias que permitan identificar los posibles riesgos que puedan presentarse al no aplicar de manera adecuada los procesos establecidos para que el personal de la empresa C.B.M. Cía. Ltda., emplee las correcciones y ajustes de ser el caso.

**Evaluación de Riesgo:** Este componente deberá ser aplicado de manera permanente por los miembros de la empresa C.B.M. Cía. Ltda., con la finalidad de velar que el manual de políticas de crédito y cobranza se esté cumpliendo de manera apropiada, hecho que permitirá minimizar los posibles riesgos y a su vez cumplir con los objetivos planteados.

**Respuesta a los riesgos:** Efectuado la evaluación de riesgo, los involucrados dentro del proceso tomarán las acciones pertinentes que a su vez beneficien el desarrollo adecuado del manual señalado, la empresa C.B.M. Cía. Ltda., con la finalidad que los objetivos planteados no pierdan el horizonte deseado.

**Actividades de Control:** En la presente propuesta de manual para la empresa C.B.M. Cía. Ltda., se expondrán los adecuados y oportunos procesos y políticas que a su vez permitan un desarrollo efectivo ante la recuperación de cartera, así como los apropiados procesos al momento de otorgar un crédito, controles que serán efectuados por la cabeza de la empresa es decir la gerencia general él cual juega un papel fundamental para que se dé estrictos cumplimientos al manual propuesto.

**Información y comunicación.** - Dentro de este componente el personal de la empresa C.B.M. Cía. Ltda., deberá contar con información oportuna tanto en registros de ventas, registros contables, informes de cartera y demás herramientas que permita analizar de manera permanente la situación de empresa, y medir si se están aplicando y cumpliendo las políticas y procesos definidos, hecho que irá de la mano de una comunicación amplia entre los involucrados del proceso con la finalidad de efectuar una apropiada gestión administrativa y financiera.

**Supervisión:** La gerencia de la empresa C.B.M. Cía. Ltda., deberá disponer a los actores del proceso a que den estricto cumplimiento al manual de políticas de crédito y cobranzas, y efectuar de manera permanente evaluaciones que permita medir si el control interno aplicado está siendo funcional, y si de ser el caso de requerir ajustes, cambios o correcciones hacerlo de manera inmediata en base a las necesidades.

### **Diagrama de Flujo**

El diagrama de flujo, también denominado diagrama de actividades, constituye una representación gráfica de un proceso o algoritmo mediante pasos estructurados y vinculados entre sí a través de líneas y flechas que, a su vez, marcan la dirección de flujo. Estos diagramas posibilitan tener un mecanismo de control sobre la secuencia de actividades que forman parte de un determinado proceso. Por esa razón, son empleados frecuentemente en distintas disciplinas, incluyendo las finanzas (Etecé, 2020).

Existen cuatro tipos de diagrama de flujo según el modo representación los cuales se describen a continuación:

- Horizontal: de derecha a izquierda, según orden de lectura.
- Vertical: como una lista ordenada (de arriba hacia abajo).
- Panorámico: posibilita tener una visualización completa del proceso en una sola hoja, sea con un modelo vertical u horizontal.
- Arquitectónico: representa un itinerario o área de trabajo (Etecé, 2020).

En referencia a la fundamentación teórica se ha investigado sobre los conceptos básicos y primordiales que se enmarquen dentro del tema de gestión de crédito y cobranza, su liquidez y rentabilidad en las empresas, dentro de este se derivan algunos conceptos necesarios de analizar entre ellos; manuales de políticas y procesos de cartera, administración de cuentas por cobrar, técnicas de cobro, control interno, teoría que ha aportado para tener un amplio panorama y conocimiento más claro de cómo desarrollar una adecuada propuesta de manual de políticas de crédito y cobranza en la empresa Computer Business Management Asociados C.B.M Cía. Ltda.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En todo modelo de investigación se deben seleccionar los parámetros, sobre el cual el investigador argumentará su estudio para el alcance de los objetivos, motivo por el cual se requiere delimitar los procedimientos de orden metodológico, que permitan caracterizar las condiciones de segmentación de la información a través de los procesos crediticios, detalle de los riesgos de crédito y su incidencia en los costos de agencia, como alcance para el logro de los objetivos planteados.

#### **2.1. Enfoque de la Investigación**

En el presente estudio de investigación se analizará los resultados obtenidos de las encuestas efectuadas al personal involucrado como de las áreas de gerencia general, área financiera y de más que forman parte del proceso, con el objetivo de determinar las causas que originaron una deficiente gestión en el área de crédito y cobranzas y a su vez su incidencia en la liquidez y rentabilidad de la Empresa Computer Business Management Asociados C.B.M Cía. Ltda. del periodo 1 de enero al 31 de diciembre 2020.

Con los resultados que se obtengan producto de la investigación facilitará el desarrollo de la propuesta un manual de políticas de crédito y cobranzas, que a su vez permita mejorar la gestión del departamento de crédito y cobranza Empresa C.B.M Cía. Ltda., con el fin de lograr mejorar los procesos en el otorgamiento de créditos y la recuperación de cartera.

El presente proyecto de investigación se encuentra enmarcada dentro de un enfoque mixto; cuantitativo - cualitativo.

Según (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010), el enfoque cuantitativo emplea la obtención de datos a fin de poner a prueba la o las hipótesis formuladas; siendo su base la medición numérica que incluye procedimientos como los análisis estadísticos.

Este enfoque es de carácter secuencial y probatorio. Sigue un orden ya que cada etapa precede a la siguiente. Parte de una idea que posteriormente es delimitada y que desemboca en objetivos y preguntas de investigación. Luego, se procede con la revisión bibliográfica y se construye un marco conceptual. Se formularían hipótesis y variables; luego de ejecuta el diseño experimental y, finalmente, se analizan las mediciones obtenidas y se concluye respecto a la hipótesis formulada (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010).

Según (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010), en el enfoque cualitativo pueden desarrollarse cuestionamientos o formularse hipótesis en cualquier momento de la obtención y análisis de los datos. En este sentido, la indagación es dinámica tanto en los hechos como en su interpretación, convirtiéndose en un proceso cíclico cuya secuencia puede variar según la investigación.

## **2.2. Tipo de Investigación**

En el presente proyecto para el desarrollo de la investigación se aplicó un diseño de campo, documental y no experimental por cuanto el estudio tiene como objeto el proponer un manual de políticas de crédito y cobranzas en la empresa Computer Business Management Asociados C.B.M. Cía. Ltda., este método se argumenta de la siguiente manera:

Según (Arias, 2006), la investigación de campo implica la recolección directa de datos de los sujetos, objetos o circunstancias en estudio (datos primarios), sin que existe algún tipo de manipulación sobre las variables de investigación. En este sentido, la investigación de campo está encaminada a la comprensión directa de la problemática investigada.

Según (Arias, 2006), la investigación documental constituye un proceso que involucra búsqueda, obtención de datos secundarios y su posterior análisis e interpretación. Con “datos secundarios” se alude a que son datos que ya han sido obtenidos y registrados en previas investigaciones.

Por su parte, (Rizo, 2015) concibe la investigación documental como un procedimiento de carácter científico y sistemático, que se enfoca en indagar, recolectar, organizar y analizar información de un tema a partir de fuentes primarias en diferentes formas (documentos impresos, audiovisuales, etc.).

En base a los conceptos descritos y para efectos del presente proyecto de grado se aplicará la investigación de campo y documental en la cual se recopilará datos financieros tanto de la cartera actual de la empresa C.B.M Cía. Ltda., los mismo que ayudarán a definir y analizar las necesidades y propuestas a aplicar, velando por el beneficio tanto los actores del proceso como de los clientes que requieran un otorgamiento de crédito de ser el caso o la gestión de recuperación de cartera.

## **2.3. Nivel de la Investigación**

### **Investigación Exploratoria**

(Arias, 2006), señala que la investigación exploratoria es llevada a cabo sobre un tema desconocido hasta el momento o poco estudiado. En este sentido, los resultados de este tipo de investigación serían una aproximación o una visualización más clara sobre el tema u objeto de estudio.

En la presente tesis se aplicará la investigación exploratoria para analizar a profundidad los posibles problemas que presenta el área de cartera de la empresa Computer Business Management Asociados C.B.M Cía. Ltda., y analizar el entorno de la misma, este sería mediante la recolección de información por medio de encuestas con el personal de la empresa las cuales exponen sus necesidades y carencias en los procesos a investigar.

### **Investigación Descriptiva**

Según (Arias, 2006) señala a la investigación descriptiva como la caracterización de un fenómeno, hecho, grupo o individuo, con el fin de implantar su comportamiento o estructura, donde, los resultados de esta forma de investigación se encuentran en un nivel intermedio respecto a la profundidad de conocimientos.

Por otro lado, (Mejia, 2020) indica que la investigación descriptiva corresponde a un tipo de investigación encargada de describir la situación, población o fenómeno en torno a lo que se centra el estudio. Prioriza dar información sobre cómo, qué, dónde y cuándo, en cuando al problema de investigación, sin dar mayor énfasis al “por qué” ocurre el problema en cuestión. Tal como lo expresa su nombre, este método de investigar se centra en describir y no en explicar.

Para el efecto del presente trabajo se aplicará la investigación descriptiva en el cual se describirá el problema, para poder determinar que procesos adecuados aplicar para una buena gestión en el área de cartera en la empresa Computer Business Management Asociados C.B.M Cía. Ltda., en base a la recolección de información, encuestas al personal y el análisis e interpretación del mismo.

## 2.4. Diseño de Investigación

Para el presente proyecto se basa en un diseño no experimental el sustentando en los siguientes argumentos:

(QuestionPro, 2020) indica que la investigación no experimental es aquella que no posee una variable independiente. Por lo que el investigar evalúa el contexto en dónde se lleva a cabo el fenómeno y lo analiza con el fin de obtener información.

### **Características de la investigación no experimental:**

A continuación, se detalla cinco de las principales características de la investigación no experimental:

1. En su mayoría, los estudios tienen sus bases en acontecimientos que ocurrieron con anterioridad y son analizados posteriormente.
2. En este método no se llevan a cabo experimentos controlados por motivos referentes a la moral y la ética.
3. No existen muestras de estudios, más bien, los participantes o las muestras son preexistentes y se desarrollan en su medio.
4. El investigador no se involucra de forma directa en el entorno de la muestra.
5. Constituye un método que estudio los fenómenos tal y como sucedieron. (QuestionPro, 2020).

La investigación no experimental se la puede entender como una investigación de tipo transversal, la cual se usa para analizar y observar un momento determinado de la investigación con el fin de abarcar distintas muestras o grupos de estudio (QuestionPro, 2020).

La investigación no experimental se aplicará en la presente tesis estudiando y analizando la documentación, información, datos de la empresa ya existentes los mismos que no serán manipulados, si no que serán interpretados para poder determinar una conclusión clara y precisa de las necesidades y carencias en el área de crédito y cobranza de la empresa Computer Business Management Asociados C.B.M Cía. Ltda.

## 2.5. Determinación de Población y Muestra

### **Población**

(Arias, 2006), señala que el termino población hacer referencia a cualquier tipo de conjunto de elementos de los que se quiere investigar o conocer determina o determinadas características.

La población del presente proyecto de investigación es de cinco (5) personas, que es el total de empleados de la empresa Computer Business Management Asociados C.B.M. Cía. Ltda.

### **Muestra**

En este mismo contexto no se considera necesario relevante determinar una muestra, pues el tamaño de la población se evidencia que no es vastamente extenso como para determinar una muestra.

En tal virtud, (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010) señala a la muestra como un subgrupo de la población, misma que debe ser representativa para la recolección de datos. Por consiguiente, para poder seleccionar una muestra, primero se debe definir la unidad de análisis (eventos, individuos, comunidades, organizaciones, situaciones, periódicos, etc.). De modo que, una vez defina la unidad de análisis se define la población.

Por su parte, (Arias, 2006) sseñala que la muestra corresponde a un subconjunto finito y representativo que se obtiene de la población.

## **2.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

### **Técnica**

Según el libro de metodología de la investigación en el cual se señala sobre la recolección de datos a:

- a) La selección de uno o varios instrumentos o métodos disponibles, desarrollarlos o adaptarlos, dependiendo del enfoque que posea el estudio, así también de los alcances de la investigación y el planteamiento del problema.
- b) Aplicar el instrumento y/o los instrumentos.
- c) Preparar las mediciones conseguidas y/o los datos recolectados para poder analizarlos de forma eficiente (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

### **Instrumento**

Según (Arias, 2006), instrumento es un medio material empleado para almacenar y recoger información. Por ejemplo, guía de entrevistas, fichas, listas de cotejo, formatos de cuestionarios, listas de opinión, listas de actitudes, cámara, video, grabador, etc.

Para (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), los pasos para elaborar un instrumento son los siguientes:

1. Redefiniciones acerca de los propósitos, definiciones sobre los participantes y definiciones operacionales.
2. Revisión de la literatura, específicamente la que se enfoca en los instrumentos usados para medir las variables de interés.
3. Identificar el dominio o conjunto de variables o conceptos a medir, así como también indicadores de cada una de las variables.
4. Tomar decisiones sobre el tipo y formato, utilizar uno ya existente, proponer uno nuevo o adaptarlo, así como el contexto de la forma de administración.
5. Construcción del instrumento.
6. Aplicación de la prueba piloto con el fin de calcular la confiabilidad y la efectividad inicial.
7. Desarrollar la versión definitiva.
8. Entrenar al personal que se va a encargar de administrarlo.
9. Obtener previo consentimiento para aplicarlo.
10. Administrar el instrumento.

## **2.7. Método de análisis de datos**

El análisis de datos consta en el desarrollo de las operaciones a las que el investigador encargado someterá los datos con el fin de lograr los objetivos planteados en el estudio. Dichas operaciones no pueden definirse previamente de forma rígida. Ciertos análisis preliminares, así como la recolección de datos, pueden dar a conocer dificultades o problemas que desactualizarán la planificación previa respecto al análisis de los datos. No obstante, es relevante planificar cuáles serán los aspectos principales del plan del análisis en función de la verificación de las hipótesis, debido a que las definiciones condicionarán la fase de recolección de datos (Ramírez, 2013).

Para el presente proyecto los datos fueron analizados y procesados de la siguiente manera:

- Se realizó las respectivas visitas a la empresa C.B.M. Cía. Ltda.
- Se ha utilizado archivos de base de datos en formato Excel correspondiente de la empresa C.B.M. Cía. Ltda.
- Se formuló encuestas al personal de C.B.M. Cía. Ltda., en base a los objetivos de la investigación.



- Verificación de la liquidez y sus antecedentes.
- Se efectuó la tabulación, organización y clasificación de información proporcionada por el personal de la empresa.

## **2.8. Técnicas de Procedimiento e Interpretación de Datos**

El estudio de los datos del presente proyecto de investigación ha permitido sintetizar e interpretar los resultados alcanzados y de esta manera poder dar cumplimiento a los objetivos planteados. En el proceso de recopilación de la información y datos se efectuaron los siguientes procedimientos:

- Instrumentos utilizados: en el presente proyecto de investigación que se utilizó en la empresa C.B.M. Cía. Ltda., fue netamente el cuestionario.
- Revisión de la información recogida: con la información facilitada por la empresa se procedió al respectivo análisis e interpretación de la misma.
- Información recopilada: la información que se recopiló fue analizada y se trasladó a un documento oficial.
- Tabulación de información: la información correspondiente a la encuesta se analizará y se trasladará a una hoja Excel con su respectiva tabulación y el respectivo estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

## **2.9. Presentación de Resultados**

### **Reseña Histórica de la Empresa**

Computer Business Management Asociados C.B.M Cia. Ltda., es una Compañía de Responsabilidad Limitada, que inició su actividad económica el 22 de noviembre de 2001, sus instalaciones se encuentran ubicadas en el Distrito Metropolitano de la ciudad de Quito.

En este tiempo C.B.M. Cía. Ltda., ha buscado su rumbo empresarial el cual ha sido en especializarse en sistemas de gestión empresarial y gestión de calidad, enrumados a la mejora continua de los procesos de negocios. También han desarrollado ISO Manager®, una herramienta de software que brinda la posibilidad de integrar todos los sistemas de gestión de una compañía para garantizar la seguridad de la información, dedicada a la comercialización y distribución de hardware y software, y brindar servicios de capacitación y asesoría informática.

C.B.M Cía. Ltda., es una empresa la cual se ha posesionado en el medio, conllevado a tener una amplia cartera la cual está enfocada a clientes naturales y jurídicos a nivel nacional,

mismos que se les distribuyo varios de los productos que ofrece la empresa y que en su momento se les otorgo ventas a crédito en muchos de casos, y que dada situación actual presentada por la emergencia sanitaria a causa de la pandemia por el Covid 19, varios clientes lamentablemente no han cumplido con los pagos acordados y que a su vez se reduzcan las ventas causado que la situación financiera de la empresa se vea afectada.

Los deficientes procesos establecidos por la empresa C.B.M Cía. Ltda., en la gestión de recuperación de cartera podría afectar la gestión administrativa y financiera y provocar iliquidez y baja rentabilidad del negocio.

### **Misión**

La misión está dada por “Es proporcionar soluciones tecnológicas integrales garantizadas con el respaldo de productos de software originales y orgullosamente ecuatorianos a las necesidades de automatización y mejora continua de nuestros clientes.” (C.B.M Cía Ltda, 2020)

### **Visión**

La visión de la empresa C.B.M. Cía. Ltda., es “Ser una empresa líder en comercialización y desarrollo de Software para Sistemas de Gestión Integrados y desarrollo a medida a nivel Nacional e Internacional.” (C.B.M Cía Ltda, 2020)

### **Valores**

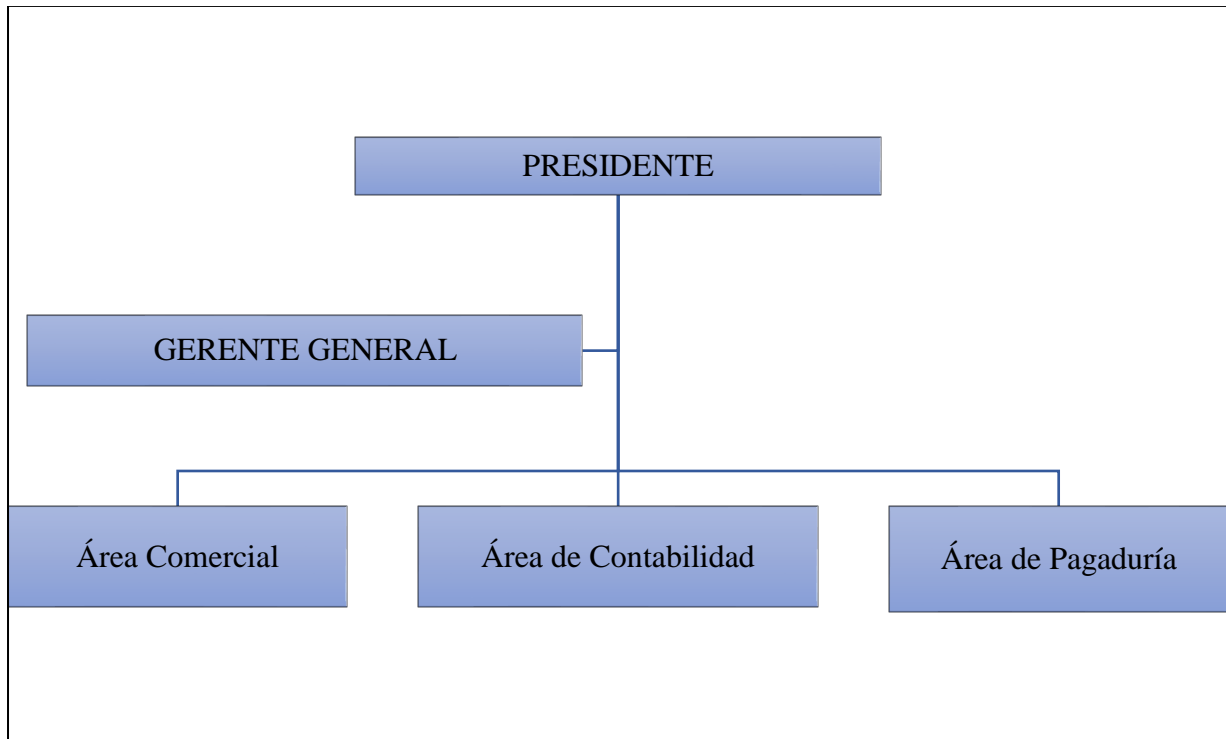
La empresa Computer Business Management Asociados C.B.M. Cía. Ltda., se caracteriza por un conjunto de valores los cuales se detallan a continuación:

- **Honestidad:** este valor es muy fundamental ya que nuestros empleados se manejamos bajo principios éticos y morales.
- **Calidad:** ofrecemos un servicio de calidad con el fin de lograr la satisfacción respecto a las necesidades de los clientes.
- **Puntualidad:** es un compromiso adquirido por nuestros empleados, con la finalidad de tener una imagen transparente ante nuestros clientes.
- **Trabajo en Equipo:** nuestra empresa C.B.M Cía. Ltda., se caracteriza por el trabajo en conjunto para cumplir las metas planteadas.
- **Compromiso:** dentro de la empresa C.B.M Cía. Ltda., existe una elevada predisposición por parte del personal para que los cambios que se requirieran en beneficio de empresa se los adopte de manera inmediata.

- Responsabilidad: un valor fundamental que va de la mano del calificado personal con el que cuenta la empresa C.B.M Cía. Ltda., actores principales que dan un valor agregado a la empresa. (C.B.M Cía Ltda, 2020)

### Organigrama Funcional

Figura 4. Análisis Organigrama Funcional



Elaborado por: Cristina Cazco Castro

### Análisis FODA

Tabla 2. Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Experiencia internacional especializada	Apertura de nuevos mercados	Problemas con el sector público	Nuevos distribuidores del software

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Expertos en el desarrollo de Software para mejorar la seguridad ocupacional.	Clientes buscan nuevas alternativas de sistemas	El departamento de comercialización no conoce de procesos administrativos públicos	Situación económica del país
Excelente servicio al cliente	Actualizaciones y mejoras frente a la competencia	No existe personal capacitado en temas de crédito y cobranza	Procesos direccionados por parte de las instituciones del estado
Posicionamiento del sistema ISO Manager	Contratar nuevos talentos para la empresa		Corrupción

Elaborado por: Cristina Cazco Castro

### **Estrategias FO**

- Se aplica la fortaleza para buscar el beneficio de las oportunidades.
- Contar con la experiencia de nuevos sistemas que pueden mejorar las propuestas de la competencia.
- La atención al cliente de forma oportuna lleva a los potenciales clientes a optar por la mejor alternativa del mercado.
- Mientras se capacita al personal con los nuevos módulos se logrará obtener un valor agregado y así posicionar el sistema en el mercado.

**Estrategias DO**

- Se enfrentará las debilidades para aprovechar las oportunidades.
- Se buscará personas que sepan los procesos del sector público para lograr posicionarse de mejor manera al sistema en el mismo.
- Al capacitar al cliente en temas de cobranzas se aprovechará el buen servicio al cliente que tiene la empresa con el fin de conseguir una recuperación de cartera eficiente.
- Si los empleados de comercialización reciben capacitación en procesos administrativos públicos se aprovechará en la difusión del sistema que es óptimo para el sector público.

**Estrategia FA**

- Se aprovechará las fortalezas para evitar las amenazas.
- Conocer muy bien a la competencia y los servicios como productos que provee para aprovechar la experiencia especializada que tiene la empresa.
- Estar en pleno conocimiento de las nuevas medidas que puede adoptar el gobierno frente a modificaciones de sistemas en las instituciones para llegar a las autoridades con los nuevos módulos que mejoren la gestión pública.
- Lograr notificar a los entes de control sobre posibles procesos llamados candado para que exista libre oportunidad de participar con un sistema que brinde las mejores garantías.

**Estrategia DA**

- Se enfrentará las debilidades para prevenir amenazas.
- Los empleados al obtener una excelente capacitación en recuperación de cartera, se intentará que la empresa recupere su flujo de caja.
- El conocimiento en temas de contratación pública por parte del departamento de comercialización ayudará a que varios procesos no se encuentren viciados y direccionados.

## **Metodología para Evaluar la Gestión del Área de Crédito y Cobranzas y su Incidencia en la Liquidez y Rentabilidad**

Para el presente proyecto de investigación se definió aplicar la siguiente metodología de investigación con la finalidad de evaluar la gestión del área de crédito y cobranzas y su incidencia en la liquidez y rentabilidad, los mismos que serán en base a los siguientes aspectos:

- Análisis de los resultados estadísticos. – Este procedimiento permite interpretar los datos de las hipótesis y objetivos planteados en la investigación para la toma de decisiones.
- Interpretación de los resultados. – Consiste en analizar con los datos e información obtenida mediante las herramientas estadísticas los resultados propios de la investigación.
- Evaluación de Cuestionario. - Cada uno de dichos elementos es evaluado en un cuestionario, en base a tabla de frecuencias en donde:

Frecuencia absoluta (FA). La frecuencia absoluta de un dato es el número de veces que se repite.

Frecuencia relativa (FR). La frecuencia relativa de un dato es la razón entre la frecuencia absoluta y el número total de datos.

- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones: luego del procedimiento aplicado se obtiene conclusiones y recomendaciones. En donde las conclusiones están dadas por los hallazgos de la investigación y las recomendaciones se derivan de las conclusiones definidas.

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

La presente investigación se efectuó una encuesta en la empresa Computer Business Management Asociados C.B.M. Cía. Ltda., en el mes de enero de 2021 con la colaboración del personal de la empresa que en total son cinco personas, análisis e interpretación de resultados de la aplicación de las encuestas que servirá para tener un panorama más claro de la realidad actual de la gestión en los procesos de cartera, misma que se presentan a continuación:

## Procesamiento y Análisis de Datos

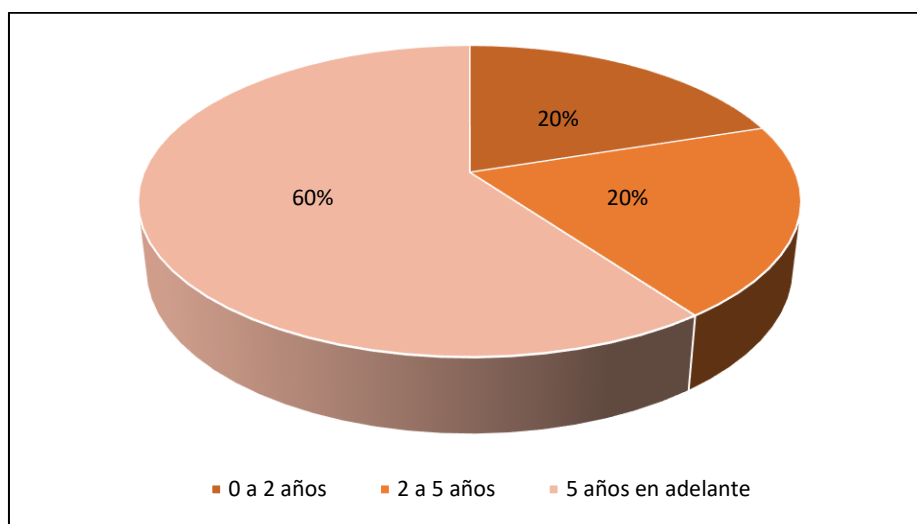
### 1.- ¿Qué tiempo tiene usted laborando en la empresa C.B.M. Cía. Ltda.?

Tabla 3. Resultado Pregunta 1 - Tiempo de Laborar

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
0 a 2 años	1	20%
2 a 5 años	1	20%
5 años en adelante	3	60%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Cristina Cazco Castro

Figura 5. Tiempo de Laborar



Elaborado por: Cristina Cazco Castro

### Análisis

Como se puede evidenciar del 100% de encuestados, es decir 5 personas de la empresa C.B.M Cía. Ltda., el 20% (1 persona) labora en la empresa entres 0 a 2 años, otro 20% (1 persona) labora de entre 2 a 5 años, y un 60% es (3 personas) laboran de 5 años en adelante.

## Interpretación

Analizando los resultados podemos evidenciar que en la empresa C.B.M Cía. Ltda., el 60% de los empleados tienen una antigüedad superior a 5 años, lo que demuestra que la empresa cuenta con personal con experiencia y que conoce sus actividades.

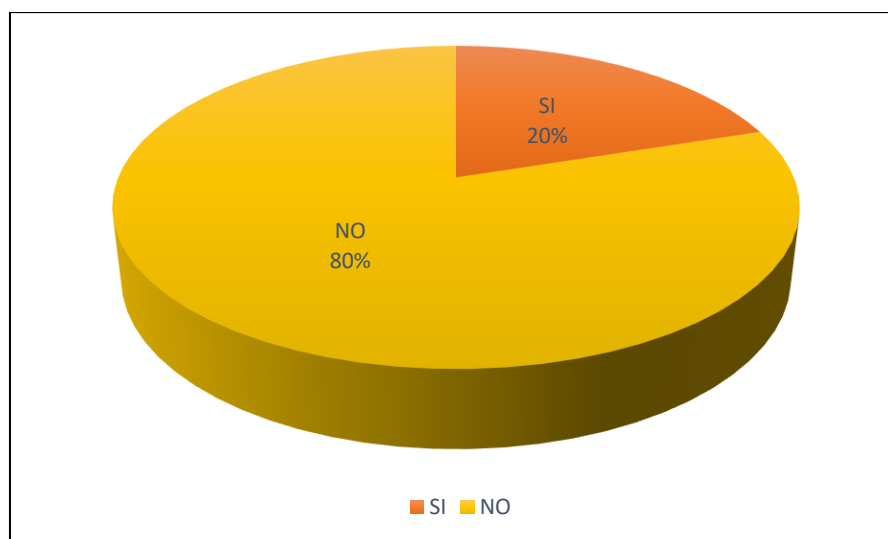
## 2.- ¿Conoce usted si la empresa C.B.M. Cía. Ltda. Cuenta con Manual de Crédito y Cobranzas?

Tabla 4. Resultado Pregunta 2 - Existencia de Manual de Crédito y Cobranza

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	1	20%
NO	4	80%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Cristina Cazco Castro

Figura 6. Manual de Crédito y Cobranzas



Elaborado por: Cristina Cazco Castro



## Análisis

Como resultado de esta pregunta se puede evidenciar que el 80% es decir cuatro encuestados señalan no conocer si la empresa cuenta con Manual de Crédito y Cobranzas, y el 20% es decir una persona desconoce si la empresa cuenta con dicho manual.

## Interpretación

Con los resultados obtenidos los trabajadores confirman y a la vez se puede determinar que la empresa carece de un manual de crédito y cobranzas apropiado que permita efectuar un control adecuado por lo cual es importante tomar en cuenta este resultado para nuestro proyecto de investigación.

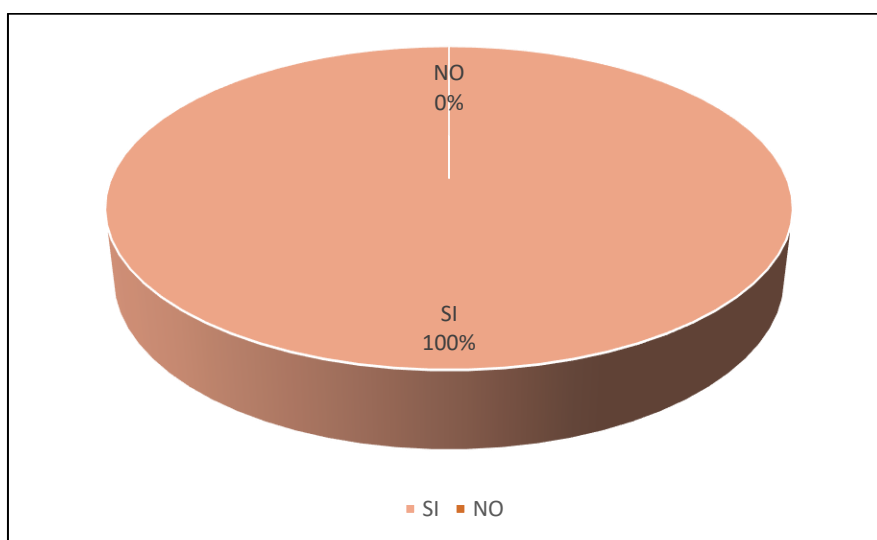
### 3.- ¿Cree usted que si la empresa C.B.M Cía. Ltda., contara con un adecuado Manual de Crédito y Cobranzas, mejoraría su liquidez y rentabilidad?

Tabla 5. Resultado Pregunta 3 - Mejora con Manual de Crédito y Cobranza

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	5	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Cristina Casco Castro

Figura 7. Mejora con Manual de Crédito y Cobranzas



Elaborado por: Cristina Cazco Castro

## Análisis

Los resultados de esta pregunta corresponden a 100% de los encuestados un total de 5 personas los cuales consideran que si la empresa contara con dichos manuales la empresa mejoraría su liquidez y rentabilidad.

## Interpretación

Se puede evidencia que el total del personal está de acuerdo que la empresa cuente con este manual y que los mismos sean socializados para poder tener mayores conocimientos sobre los controles internos.

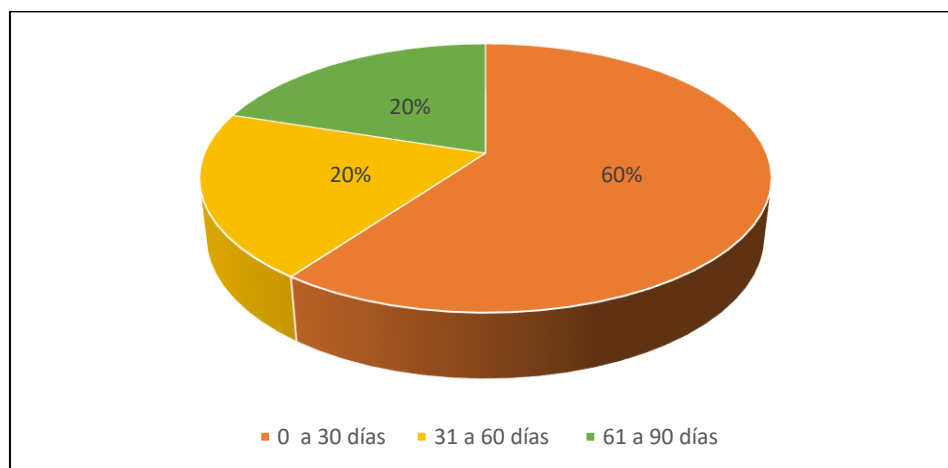
### 4.- Cuánto tiempo cree usted. que la empresa C.B.M Cía. Ltda. debería otorgar de crédito a sus clientes?

Tabla 6. Resultado Pregunta 4 - Tiempo de Otorgamiento de Crédito

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
0 a 30 días	3	60%
31 a 60 días	1	20%
61 a 90 días	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Cristina Cazco Castro

Figura 8. Tiempo de Otorgamiento de Crédito



Elaborado por: Cristina Cazco Castro

## Análisis

Como podemos observar el 60% del personal consideran que deberían otorgarle un tiempo de entre 0 a 30 días para poder cubrir sus deudas, mientras un 20 % considera entre 31 a 60 días, el otro 20% considera de 61 a 90 días.

## Interpretación

Como se puede evidenciar el 60% del personal es decir la mayoría opina que la empresa debería otorgar a sus clientes crédito de entre 0 a 30 días, lo cual nos da un parámetro más real de lo que le puede convenir a la empresa.

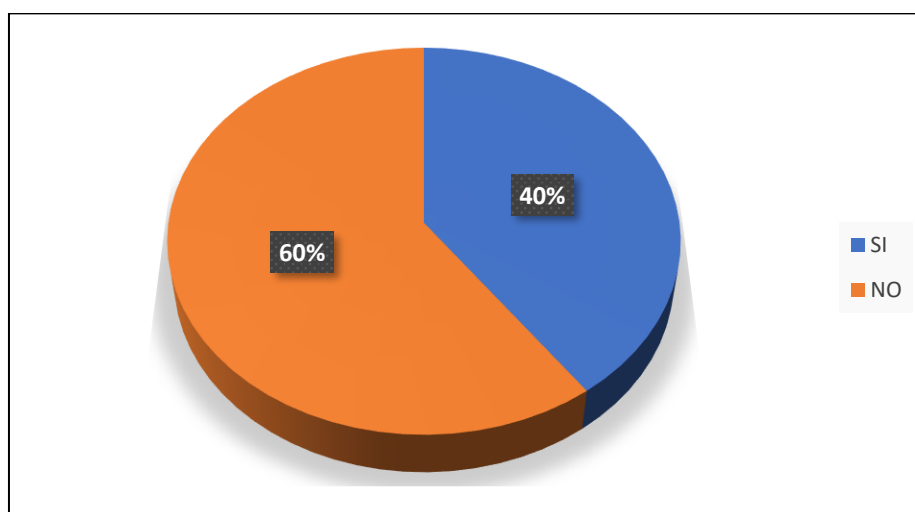
## 5.- ¿Recibe usted capacitación sobre aspectos financieros?

Tabla 7. Resultado Pregunta 5 - Capacitación Sobre Finanzas

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	2	40%
NO	3	60%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Cristina Cazco Castro

Figura 9. Capacitación Aspectos Financieros



Elaborado por: Cristina Cazco Castro

## Análisis

Del total de personas encuestadas el 60% es de decir 3 personas señalan no reciben capacitación en aspectos financieros, mientras el 40% señala que si ha recibido.

## Interpretación

Los resultados muestran que una de las deficiencias actuales de la empresa C.B.M Cía. Ltda., es la poca capacitación de sus empleados en términos financieros, esto podría ocasionar problemas a todos los departamentos.

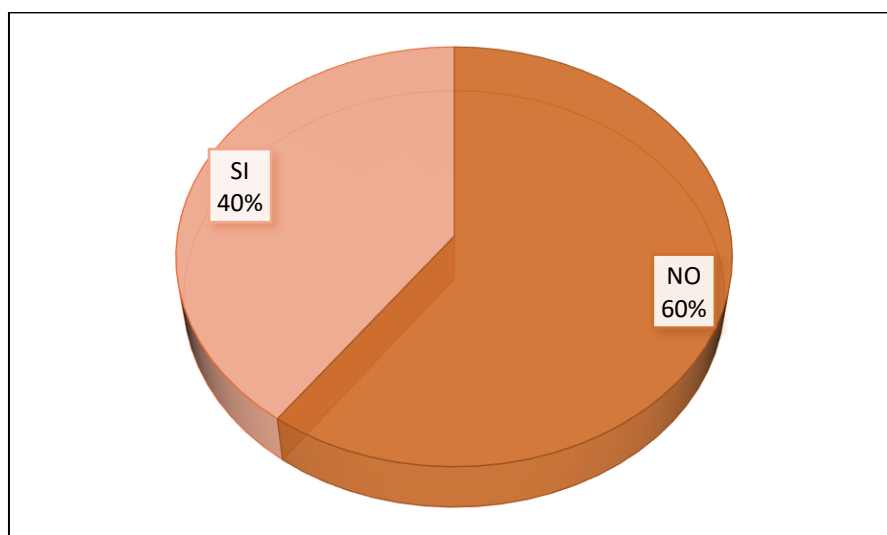
### 6.- ¿Usted tiene conocimiento sobre los créditos que otorga la empresa C.B.M Cía. Ltda., a los clientes para facilitar los pagos?

Tabla 8. Resultado Pregunta 6 - Créditos Otorgados para Pagos

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	2	40%
NO	3	60%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Cristina Cazco Castro

Figura 10. Créditos Otorgados para Pagos



Elaborado por: Cristina Cazco Castro

## Análisis

Según los resultados presentados, de las 5 personas encuestadas que es el (100%), 3 personas (40%) conocen sobre los créditos que otorga la empresa C.B.M. Cía. Ltda., para los pagos de sus clientes. Por otro lado, 2 personas (60%) no conocen sobre estos procesos.

## Interpretación

La empresa C.B.M. Cía. Ltda., dentro de los mayores problemas que presenta es la poca comunicación y sociabilización de los tipos de controles que aplica la ya que el 60% de empleados no conocen acerca de los créditos que proporciona la empresa para los pagos de sus clientes.

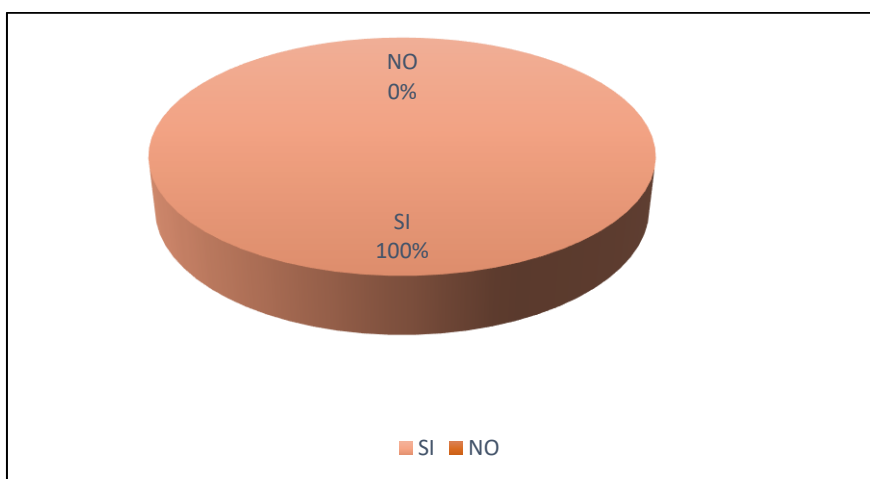
### 7.- ¿Considera usted que ¿Si un área de la empresa C.B.M. Cía. Ltda., no funciona de manera adecuada perjudica a las otras?

Tabla 9. Resultado Pregunta 7 - Área Perjudicada

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	5	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Cristina Cazco Castro

Figura 11. Área Perjudicada



Elaborado por: Cristina Cazco Castro

## Análisis

5 personas (100%) de la empresa C.B.M Cía. Ltda., están seguros de que, si un área de la empresa no marcha bien, esto desencadenará problemas en el resto de áreas.

## Interpretación

Interpretando los resultados de esta pregunta todo el personal de la empresa C.B.M. Cía. Ltda., concuerda que todos los departamentos están interrelacionados, por ende, cualquier problema inconveniente que se presenté en un área repercutirá en el resto de la empresa por lo que es indudable que los problemas existan en la gestión crediticia ha afectado administrativa y financieramente a la empresa.

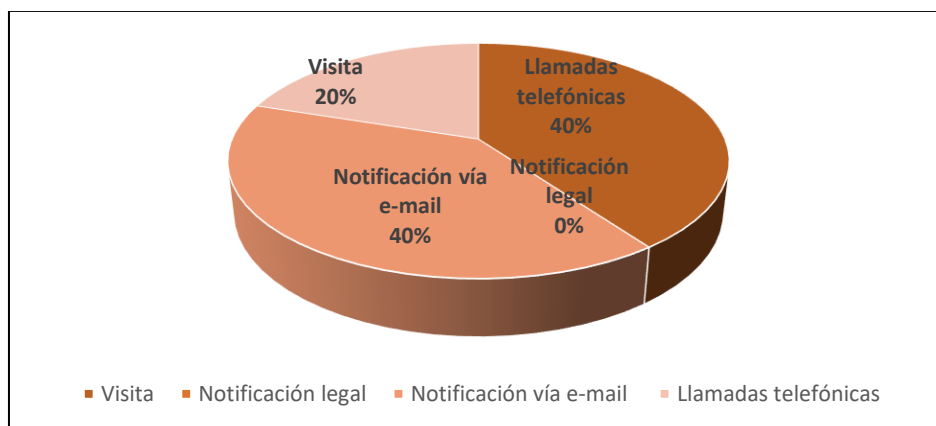
## 8.- ¿Qué método utiliza la empresa C.B.M. Cía. Ltda. ante sus clientes morosos?

Tabla 10. Resultado Pregunta 8 - Método Clientes Morosos

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Visita	1	20%
Notificación legal	0	0%
Notificación vía e-mail	2	40%
Llamadas telefónicas	2	40%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Cristina Cazco Castro

Figura 12. Método Clientes Morosos



Elaborado por: Cristina Cazco Castro

## Análisis

Para esta pregunta los resultados arrojados cuando un cliente se encuentra en mora de acuerdo con los encuestados se utiliza en un 20% las visitas, las notificaciones vía E-mail en un 40%, las llamadas telefónicas en un 40%, y un 0% no realizan notificaciones legales.

## Interpretación

Se puede entonces concluir que acuerdo a los resultados obtenidos cuando un cliente está en morosidad las opciones más utilizadas por la empresa son por medio de visitas 20%, llamadas telefónica y notificaciones vía E-mail el 40% respectivamente herramienta que a largo plazo no es tan efectiva.

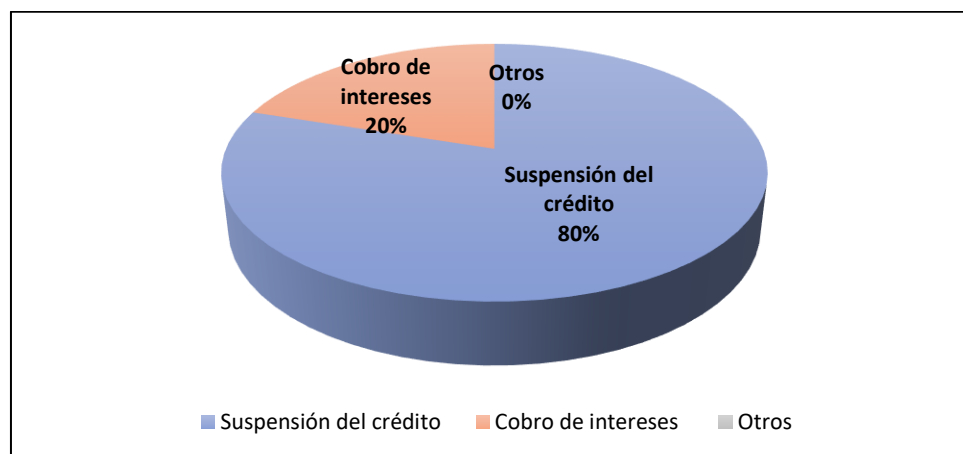
## 9.- ¿Qué acciones toma la empresa C.B.M. Cía. Ltda. para reducir la morosidad del cliente?

Tabla 11. Resultado Pregunta 9 - Acciones para Morosos

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Suspensión del crédito	4	80%
Cobro de intereses	1	20%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Cristina Cazco Castro

Figura 13. Acciones para Morosos



Elaborado por: Cristina Cazco Castro

## Análisis

En los resultados de la encuesta con respecto a esta pregunta se puede evidenciar que la empresa C.B.M. Cía. Ltda., a fin de reducir la morosidad en clientes tomas las siguientes acciones; tenemos que con un 80% la empresa suspende el crédito al cliente y en un 20% se aplica el cobro de intereses.

## Interpretación

Para el efecto se puede concluir e identificar que la empresa C.B.M. Cía. Ltda., mayormente utiliza la suspensión del crédito dentro de su gestión de cobranza para que el cliente cancele sus cuentas vencidas y cobro de intereses.

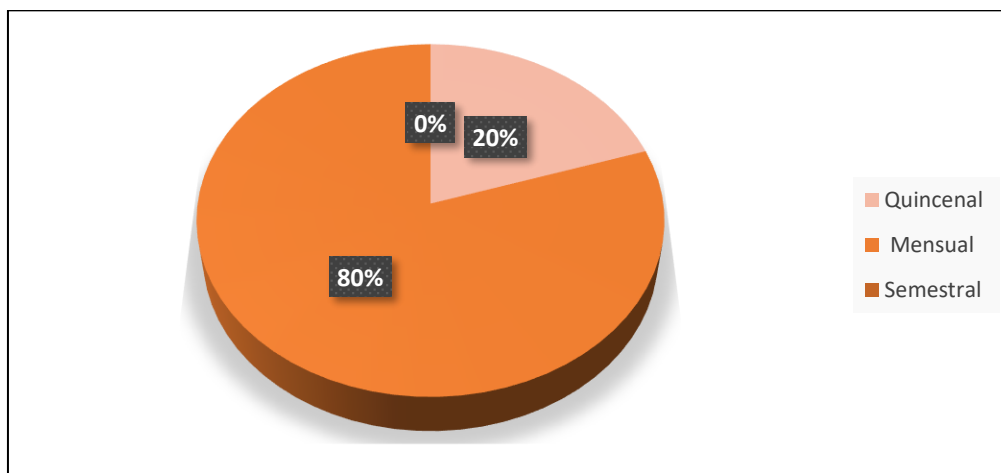
### 10.- ¿Sabe usted si la empresa C.B.M. Cía. Ltda., efectúa análisis a la cartera, cada que tiempo?

Tabla 12. Resultado Pregunta 10 - Análisis de Cartera

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Quincenal	1	20%
Mensual	4	80%
Semestral	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Cristina Cazco Castro

Figura 14. Análisis de Cartera



Elaborado por: Cristina Cazco Castro



## **Análisis**

Los resultados obtenidos del personal encuestado, tenemos que la empresa C.B.M. Cía. Ltda., realiza un análisis de su cartera de manera quincenal en 20%, en cambio el 80% del personal señaló se lo efectúa de manera mensual y un 0% señala que no se realiza análisis semestrales.

## **Interpretación**

En conclusión, se puede indicar que la empresa C.B.M. Cía. Ltda., si realiza análisis quincenales y mensuales a fin de poder controlar a tiempo las irregularidades que conllevan a que la cartera este en morosidad, y que en su defecto esta tenga valores muy elevados en las cuentas por cobrar, ya que este control y análisis se debería efectuar de manera permanente es decir de manera mensual.

Una vez concluido el análisis del cuestionario efectuado al personal de la empresa C.B.M Cía. Ltda., se puede definir que existe algunas falencias muy marcadas al momento de aplicar los debidos procesos al otorgar un crédito, así como efectuar una eficaz recuperación de cartera, también se puede evidenciar que el personal de la empresa carece de capacitación, conocimiento e involucrarse en determinados aspectos de los procesos a aplicar en la gestión de cartera, la falta de comunicación entre áreas es un factor que se evidenció el cual afecta de manera directa al desempeño de la empresa por lo cual se debe de corregir de manera inmediata.

Un aspecto muy importante que amerita citar es que el 100% de los encuestados correspondientes al personal de la empresa, señalan que si está tuviera un adecuado manual de políticas de crédito y cobranza, la empresa mejoraría su liquidez y rentabilidad.

Considerando lo anterior se puede concluir y sugerir a la empresa C.B.M Cía. Ltda., una propuesta de un manual de políticas de crédito y cobranza, el cual irá enmarcado en las necesidades de la misma con la finalidad que esta pueda aportar y beneficiar a las áreas involucradas y a su vez cada una de ellas tengan bien definidas sus actividades e instancias al momento de efectuar tanto un otorgamiento de crédito como la gestión de recuperación de cartera.

Dicha propuesta se va a elaborar más adelante la misma que contendrá las herramientas requeridas en base a las necesidades evidencias en la empresa C.B.M Cía. Ltda., en esta se procederá a explicar paso a paso las políticas a establecer y se definirán los procesos a aplicar en cada una de instancias que requirieren implementación de procesos.

## **CAPÍTULO III**

### **PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de lo aplicado tomando en consideración tanto los objetivos generales y específicos. En primer lugar, se efectuó la herramienta de recolección de datos la cual nos permitió analizar la información obtenida para la ejecución de la presente investigación. Como segundo se aplicó la evaluación de mediante un cuestionario, el cual se aplicó al personal de la empresa C.B.M Cía. Ltda., en la cual se tabulo las preguntas aplicadas mediante el análisis de frecuencia absoluta y relativa, la cuales sirvió para obtener los resultados necesarios.

De acuerdo con el análisis realizado en el presente trabajo de investigación a la empresa Computer Business Management Asociados C.B.M Cía. Ltda. Se pudo evidenciar que no cuenta con los controles internos adecuados en el proceso de otorgamientos de crédito y cobranza los mismo que ha ocasionado que las exista actualmente una recuperación de cartera considerable y esto lamentablemente ocasionaría una posible inestabilidad económica o quizás algo más grave como una iliquidez a mediano o largo plazo, motivo por el cual se propone que en la empresa implemente controles adecuados generando un manual de políticas y procesos que a su vez permita y beneficie a la empresa y que sus actores principales tengan un panorama claro al momento de efectuar un crédito o la respectiva gestión tanto administrativa, financiera y legal en la recuperación de cartera.

Con la finalidad de comprender y tener a su vez un panorama más amplio de la situación financiera actual de empresa Computer Business Management Asociados C.B.M Cía. Ltda., se procedió a analizar los Estado de Situación Financiera de los años 2019 y 2020, mediante el análisis vertical, en cual se podrá evidenciar el comportamiento de la cuenta por cobrar a clientes, a continuación, se procedió a efectuar el análisis señalado que se pretende que este se de mucha ayuda

### 3.1. Análisis Vertical

Tabla 13. Estado de Situación Financiera - Análisis Vertical

CTA	CUENTA CONTABLE	2019	2020	Análisis Vertical 2019	Análisis Vertical 2020
<b>ACTIVOS</b>					
<b>ACTIVOS CORRIENTE</b>					
311	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	\$400.72	\$580.00	1.94%	1.70%
<b>315</b>	<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES</b>	<b>\$17,440.56</b>	<b>\$25,685.16</b>	<b>84.33%</b>	<b>75.39%</b>
336	CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO POR IVA	0.00	\$4,831.04	0.00%	14.18%
337	CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO POR RENTA	0.00	\$130.67	0.00%	0.38%
<b>361</b>	<b>TOTAL, ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$17,841.28</b>	<b>\$31,226.87</b>	<b>86.26%</b>	<b>91.66%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>					
368	MAQUINARIA EQUIPO, INSTALACIONES Y ADECUACIONES	\$680.01	\$680.01	3.29%	2.00%
373	MUEBLES Y ENSERES	\$2,161.21	\$2,161.21	10.45%	6.34%
<b>449</b>	<b>TOTAL, ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$2,841.22</b>	<b>\$2,841.22</b>	<b>13.74%</b>	<b>8.34%</b>
<b>499</b>	<b>TOTAL, ACTIVO</b>	<b>\$20,682.50</b>	<b>\$34,068.09</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
525	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$800.00	\$0.00	67.00%	0.00%
534	OBLIGACIONES CON EL IEISS	\$85.10	\$0.00	7.13%	0.00%
536	OTROS PASIVOS POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	\$308.90	\$0.00	25.87%	0.00%
550	<b>TOTAL, PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$1,194.00</b>	<b>\$0.00</b>		
599	<b>TOTAL, PASIVOS</b>	<b>\$1,194.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>100%</b>	<b>0.00%</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
601	CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	\$400.00	\$400.00	2.05%	1.17%
611	UTILIDAD NO DISTRIBUIDA EJERCICIOS ANTERIORES	\$28,243.42	\$31,249.84	144.92%	91.73%

612	PERDIDA ACUMULADA EJERCICIOS ANTERIORES	\$(12,161.34)	\$(12,161.34)	-62.40%	-35.70%
615	UTILIDAD DEL EJERCICIO PATRIMONIO	\$3,006.42	\$14,579.59	15.43%	42.80%
<b>698</b>	<b>TOTAL, PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$19,488.50</b>	<b>\$34,068.09</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>699</b>	<b>TOTAL, PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$20,682.50</b>	<b>\$34,068.09</b>		

Elaborado por: Cristina Cazco Castro

Una vez efectuado el análisis vertical a los Estado de Situación Financiera de la empresa Computer Business Management Asociados C.B.M Cía. Ltda., en la cual se tomó la información de los años 2019 y 2020, en lo referente a la cuenta contable Cuentas y Documentos por Cobrar a Clientes se evidencia el siguiente comportamiento:

Tabla 14. Estado de Situación Financiera - Análisis Vertical Cuenta por Cobrar

CTA	CUENTA CONTABLE	2019	2020	Análisis Vertical 2019	Análisis Vertical 2020
<b>315</b>	<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES</b>	<b>\$17,440.56</b>	<b>\$25,685.16</b>	<b>84.33%</b>	<b>75.39%</b>

Elaborado por: Cristina Cazco Castro

Los resultados que se ha determinado sobre la cuentas y documentos por cobrar clientes, reflejan que existe porcentajes altos para los años 2019 y 2020 sobre el total de los activos, lo que se evidencia no existe un debido control sobre las ventas efectuadas y no cobradas, lo cual es preocupante para la empresa, tomando aún en consideración que no se cuenta con procesos adecuados en la gestión de cobranza, problemática que puede generar que la liquidez se vea comprometida.

### **3.2. Propuesta de un Manual de Políticas de Crédito y Cobranzas, que a su vez Permita Mejorar la Gestión del Departamento de Crédito y Cobranza**

**A continuación, se detalla información relevante correspondiente a la empresa Computer Business Management Asociados C.B.M Cía. Ltda., y de la presente propuesta.**

## Datos Informativos

Tabla 15. Datos Informativos

<b>Tema de Propuesta:</b>	Propuesta de un manual de políticas de crédito y cobranzas, que a su vez permita mejorar la gestión del departamento de crédito y cobranza.
<b>Empresa:</b>	Computer Business Management Asociados C.B.M Cia. Ltda.
<b>Beneficiarios:</b>	Clientes Internos      Clientes Externos
<b>Ubicación:</b>	Provincia: Pichincha – Quito      Dirección: Av. 10 de agosto N36-81 Juan Galíndez
<b>Área Beneficiada:</b>	Área Financiera
<b>Elaborado por:</b>	Cristina Cazco Castro

Elaborado por: Cristina Cazco Castro

### Introducción

Se propone a la empresa Computer Business Management Asociados C.B.M Cía. Ltda. un Manual de políticas de crédito y cobranzas, que a su vez permita mejorar la gestión del departamento de crédito y cobranza, el cual está enfocado a las necesidades actuales mediante adecuados controles los cuales tienen como objetivo mejorar la gestión de los créditos otorgados y las acciones efectuadas en las gestiones de cobranzas, permitiendo a su vez que se reduzcan los errores, mejorar la efectividad de la empresa.

Del análisis realizado y los resultados obtenidos en las encuestas se evidencio que las personas que laboran en la empresa Computer Business Management Asociados C.B.M Cía. Ltda. consideran necesario contar con un adecuado manual de políticas de crédito y cobranzas para el área financiera, que a su vez permita desarrollar las actividades de acuerdo con procedimientos adecuados y eficientes.

### Justificación

Los resultados de la investigación de la empresa Computer Business Management Asociados C.B.M Cía. Ltda., se evidencio diversos inconvenientes en el departamento financiero debido a que no existen las adecuadas y mejores políticas que beneficie a la empresa para una favorable administración de los créditos y la recuperación de cartera. Es necesario por ende efectuar la presente propuesta de manual de políticas de crédito y cobranza a fin de mantener un control adecuado y eficiente de los créditos otorgados y las cuentas por cobrar. La adecuada administración de unas buenas políticas de crédito y cobranza permitirá alcanzar una cartera mínima.

## **Objetivos**

### **Objetivo General.**

Proponer lineamientos favorables a los requerimientos de la empresa, para minimizar riesgos innecesarios, aplicar un control permanente sobre las cuentas por cobrar y el otorgamiento de los créditos, para efectuar los mejores mecanismos y acciones de cobro.

### **Objetivos Específicos**

- Utilizar adecuadas políticas de crédito y cobranza en la empresa C.B.M. Cía. Ltda.
- Establecer perfiles de cada funcionario del departamento financiero.
- Elaborar un flujograma de procesos para la gestión de crédito y cobranzas.
- Efectuarlos controles internos pertinentes con el apoyo de un personal capacitado para la gestión de recuperación de cartera.
- Evaluar de manera periódica si la medidas y gestión efectuada está siendo exitosa, mediante la evaluación de los procesos aplicados.

### **Misión**

Aportar un valor agregado con la propuesta del manual de crédito y cobranza con un excelente control en la gestión de cobranzas y recuperación de cartera en la empresa Computer Business Management Asociados C.B.M Cía. Ltda., contribuyendo al cumplimiento de los objetivos empresariales.

### **Visión**

Ser un área altamente efectiva en la gestión de cobranza y mantener una relación duradera con los clientes a través de la aplicación de procesos adecuados y políticas de crédito y cobranza en la empresa C.B.M Cía. Ltda.

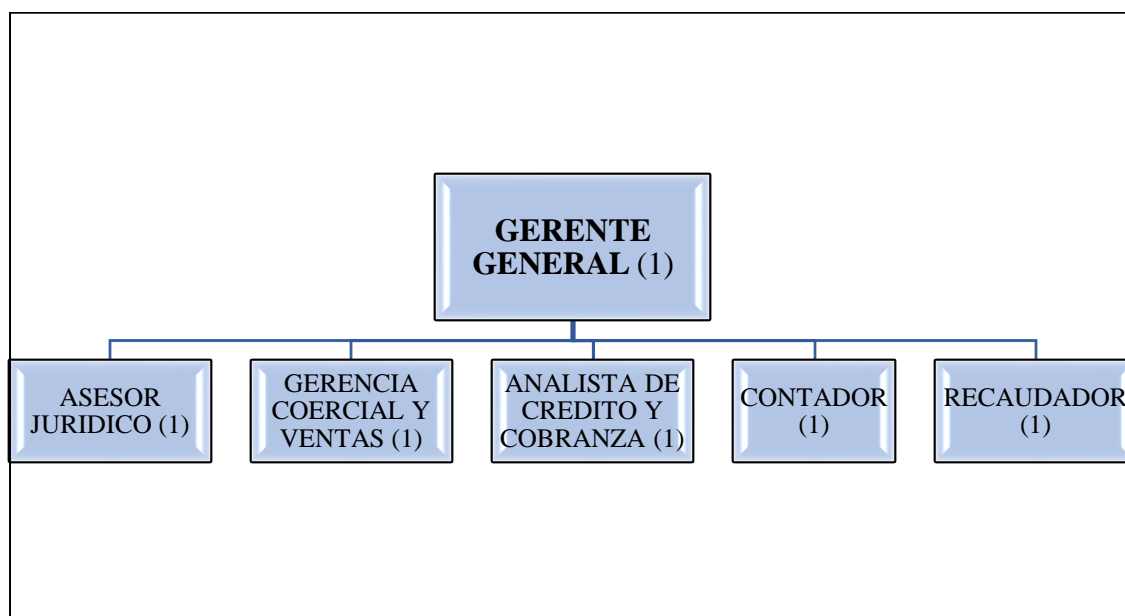
### **Fundamentación de la Propuesta**

Las cuentas por cobrar son deuda a crédito que el cliente contrajo con la empresa C.B.M Cía. Ltda., estas a su vez representan una relevante importancia en el giro financiero de una empresa, tanto el total de las ventas a crédito y los cobros de las cuentas por cobrar, corresponden a deudas que adquieren los clientes cuando adquieren bienes y servicios. Por ende, un efectivo manual de crédito y cobranza es indispensable para que a su vez garantice su efectividad y mantener un control eficiente sobre las cuentas.

### **Estructura Organizacional Propuesta**

La estructura organizacional que se propone para la empresa C.B.M Cía. Ltda., va acorde a las necesidades y a las actividades que han sido definidas para cada de los responsables de las áreas de acuerdo con los niveles jerárquicos que forman parte de este organigrama.

Figura 15. Organigrama Propuesto



Elaborado por: Cristina Cazco Castro.

La estructura organización descrita se propone luego de un analice efectuado a las necesidades de la empresa C.B.M Cía. Ltda., la misma que irá enmarcada con un perfil de

puestos y actividades, apegadas a las responsabilidades de cada cargo, con la finalidad que los actores de estos procesos cumplan al pie de la letra con el manual propuesto, y de esta manera velar por que la liquidez de la empresa mantenga un equilibrio.

### **Características de la Propuestas de Manual de Políticas de Crédito y Cobranza**

Una vez definidas las necesidades y carencias de no tener un correcto manual de crédito y cobranza en la empresa C.B.M Cía. Ltda., que a su vez permita que la gestión de cartera y recuperación de la misma sea efectiva, se propondrá que esta cuente con las siguientes características:

- **Responsabilidades de los empleados involucrados en el proceso:** una característica primordial que permitirá a la empresa C.B.M Cía. Ltda., establecer para cada personal sus compromisos con el cargo.
- **Descripción de cargos y funciones:** esta característica permitirá a cada uno de los involucrados del proceso definir sus roles encaminado de la experiencia laboral.
- **Políticas de Crédito y Cobranza:** En el manual a elaborar se va a definir políticas que ayuden a ser una guía de los procesos a establecer los mismo que beneficiaran a la gestión de la empresa C.B.M Cía. Ltda.
- **Procesos de Otorgamiento de Crédito:** proceso que facilitará el análisis de una solicitud crédito de un cliente, y a su vez ayuda a determinar quién es o no sujeto a ese requerimiento.
- **Proceso de Procedimiento de Control de Cartera:** característica con la cual facilitará el control permanente y oportuno de las cuentas por cobrar a clientes, acompañado con los respectivos informes que permita la toma de decisiones a la empresa C.B.M Cía. Ltda.,
- **Procedimiento en caso de morosidad:** este canal ayudará a que se efectúe las acciones administrativas y de ser el caso la vía legal que permitan una oportuna recuperación de la cartera vencida, proceso a ser monitoreado por el gerente de la empresa C.B.M Cía. Ltda.
- **Fases de revisión y aprobación de la propuesta de Manual:** proceso necesario para la aplicación del manual señalado.
- **Socialización al personal:** una vez aprobado el manual este será expuesto a todo el personal para que tengan conocimiento de cómo actuar en la gestión de cartera.



- **Evaluación y Control:** característica esencial para monitoreo permanente y oportuno de aplicación del manual.
- **Propuesta de Recuperación de Cartera:** con el afán de velar por los intereses de la empresa C.B.M Cía. Ltda., se plantea esta característica la cual está planteado como un objetivo para la recuperación de cartera.


En virtud de las características anteriormente señaladas las mismas serán plasmadas y ampliadas a continuación en el manual de crédito y cobranza, tomando en consideración lo previamente investigado y analizando según las necesidades de la empresa C.B.M Cía. Ltda.



**MANUAL DE POLITICAS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS  
PARA LA EMPRESA COMPUTER BUSINESS  
MANAGEMENT ASOCIADOS C.B.M CÍA. LTDA**

**Elaborado por:** Cristina Cazco Castro

**AÑO:** 2021

	<b>EMPRESA COMPUTER BUSINESS MANAGEMENT ASOCIADOS C.B.M CÍA. LTDA.</b>
	<b>MANUAL DE POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZAS</b>
	Elaborado por: Cristina Cazco Castro
	Version: 1
	Año: 2021

## INDICE

1. Introducción
2. Objetivos del Manual
3. Alcance
4. Misión
5. Visión
6. Responsabilidades de los empleados involucrados en el proceso
7. Descripción de cargos y perfiles
8. Políticas de Crédito y Cobranza
9. Proceso de Otorgamiento de Crédito
10. Proceso de Procedimiento de Control de Cartera
11. Procedimiento en caso de morosidad
12. Fases de revisión y aprobación de la propuesta de Manual de Políticas de Crédito y Cobranza
13. Socialización al personal
14. Evaluación y Control
15. Propuesta de Recuperación de Cartera

## **1.- Introducción**

Una vez analizado y evaluado la situación actual en lo referente a la gestión y recuperación de cartera de la empresa C.B.M. Cía. Ltda., se propone el siguiente manual de políticas de crédito y cobranzas con la finalidad que el personal que intervengan en este proceso dé estricto cumplimiento con el propósito de velar por los intereses de la empresa, a continuación, se describirá paso a paso las políticas en base a las necesidades evidenciadas.

## **2.- Objetivos**

Aplicar de la mejor manera los créditos otorgados a los clientes definir adecuadamente plazos y cuotas, así como la programación de los pagos que servirá para el control de la cartera de clientes.

Implementar los parámetros mediante los cuales la empresa C.B.M. Cía. Ltda., aplicara los créditos a los clientes y las políticas" y mecanismos de los cobros de estos.

Elaborar los respectivos procedimientos de cobranza para que disminuyan la cartera vencida y que esto no afecte a largo plazo a la empresa.

## **3.- Alcance**

El presente manual de políticas es necesario para mantener el control de los créditos y las cobranzas, ya que con este manual la empresa C.B.M. Cía. Ltda., podrá de una manera adecuada efectuar una eficiente gestión aplicando los adecuados procesos. Lo anteriormente expuesto se dará desde el momento en que el cliente solicite un crédito hasta que se liquide la deuda adquirida.

## **4.- Misión**

Aplicar los procesos adecuados en la gestión del área crédito y cobranza, que a su vez estos permitan minimizar los riesgos de los créditos otorgados y el debido control de la cartera vencida de la empresa C.B.M. Cía. Ltda., por medio de un eficaz manejo de un Manual de Políticas de créditos y cobranzas.

## **5.- Visión**

Ser reconocidos como una empresa que cumple con resultados efectivos y de calidad en temas de recuperación de cartera y análisis créditos.

## **6.- Responsabilidades de los empleados involucrados en el proceso**

A continuación, se citará las responsabilidades del personal involucrado en los procesos del presente manual, con la finalidad que cada uno sepa rol y acciones a efectuar y que a su vez beneficien a la empresa C.B.M. Cía. Ltda., en los procesos de gestión y recuperación de cartera.

### **Responsabilidades del Gerente General:**

- Exigir el estricto cumplimiento de la aplicación de las políticas.
- Planear actividades a corto, mediano plazo que involucren a todo el personal.
- Plantearse objetivos y metas para la recuperación de cartera.
- Supervisar que se apliquen los procesos definidos.
- Seguimiento continuo a la recuperación de cartera.
- Requerimiento permanente de informes y evaluaciones de las acciones efectuadas para la toma de decisiones.

### **Responsabilidades del Asesor Jurídico**

- Asesorar en materia legal todo lo concerniente a contratos con clientes
- Apoyar, y efectuar los respectivos procesos legales para efectuar el cobro mediante juicios de coactivos.
- Efectuar los tramites y acciones legales necesarias ante los respectivos entes de control.
- Asesorar en cualquier otro requerimiento que la empresa C.B.M. Cía. Ltda., solicite.

### **Responsabilidades del Gerente Comercial**

- El Gerente Comercial deberá, planificar, coordinar, dirigir las acciones comerciales para impulsar las ventas.
- También será responsable de acaparar potenciales clientes en el mercado.

### **Responsabilidades de la Analista de Cartera y Cobranza**

- El analista de cartera y cobranza será el responsable de análisis y control previo de la documentación de soporte para el otorgamiento o no de un crédito

- También efectuara el respectivo seguimiento e insistencia de cobro a clientes morosos.

#### **Responsabilidad del Contador**

- Efectuar los respectivos registros contables de manera oportuna a fin de contar con información real en los Estados Financieros.
- Será responsabilidad del contador efectuar el seguimiento continuo del trabajo del personal a su cargo con el fin de medir y analizar si se están aplicando los procesos adecuados por parte de los involucrados.

#### **Responsabilidad del Recaudador**

- Recaudar los valores provenientes de las ventas efectuadas por el área comercial, registrar los ingresos.
- Efectuar el control permanente de bancos mediante conciliación bancaria.
- Control continuo y permanente de las cuentas bancarias que este a nombres de la empresa C.B.M. Cía. Ltda.

### **7.- Descripción de cargos, perfil y funciones**

Analizando las necesidades de la empresa C.B.M. Cía. Ltda., y en base al organigrama funcional propuesto a continuación se describen los perfiles para cada cargo con sus respectivas funciones, obligaciones y responsabilidades, personal que se requiere para dar cumplimiento al procedimiento de gestión y recuperación de la cartera para lo cual es necesario que el Gerente General conjuntamente con el personal de talento humano seleccione, evalúe y contrate de ser el caso personal con los perfiles planteados y que estos cumplan tanto en lo académico como experiencia profesional.

Tabla 16. Descripción de Cargos y Funciones

<b>CARGO</b>	<b>PERFIL</b>	<b>FUNCIONES</b>
Gerente General	Título de 3er nivel en carreras administrativas, financieras o afines.  Experiencia mínima de 5 años, conocimientos en administración, gestión, planificación, financiera, etc.	Cumplir y hacer cumplir las políticas, metas, reglamentos definidos en la empresa.  Administrar de manera adecuada la empresa, ejecutando y celebrando todos los actos y contratos que fueren necesarios de acuerdo con las leyes establecidas.

CARGO	PERFIL	FUNCIONES
Asesor Jurídico	<p>Habilidad para dirigir, administrar, planificar y controlar una empresa y su equipo de trabajo</p> <p>Título de 3er nivel de Jurisprudencia / Abogacía o carreras afines.</p> <p>Experiencia mínima de 3 años, conocimientos en normal legales, trámites legales, control de procesos administrativos y judiciales.</p> <p>Habilidad para orientar y asesor en temas legales para el mejor y oportuno proceso de gestión de cartera.</p>	<p>Ejercer la representación legal de la empresa C.B.M Cía. Ltda.</p> <p>Velar por la adecuada utilización de los recursos humanos, financieros y demás de acuerdo a ley.</p> <p>Gestionar de ser necesario préstamos bancarios.</p> <p>Aprobación de Créditos.</p> <p>Asesor y brindar apoyo legal en los tramites y procesos administrativos.</p> <p>Responsable del control y elaboración de contratos, convenios de pago etc.</p> <p>Efectuar y coordinar los trámites correspondientes a juicios o demandas.</p> <p>Efectuar los respectivos juicios de coactivas de las cuentas por cobrar a clientes.</p> <p>Informar al Gerente General el estado legal de cada juicio.</p>
Gerente Comercial o Ventas	<p>Título de 3er nivel en Ing. Comercial, Administración de Empresas o afines.</p> <p>Experiencia mínima de 3 años, conocimientos en elaboración de estrategias comerciales, atención al cliente, desarrollo y ejecución de nuevos proyectos comerciales.</p> <p>Habilidades de liderazgo, capacidad de solución problemas, análisis de volumen de ventas.</p>	<p>Ofrecer el producto bien o servicio a los clientes.</p> <p>Conocer muy bien los productos y servicios de la empresa.</p> <p>Proporcionar de información suficiente al cliente.</p> <p>Efectuar las ventas a clientes nuevos.</p> <p>Elaborar solicitud para posibles otorgamientos de crédito, para ser validado por el departamento de Crédito y Cobranzas</p>

CARGO	PERFIL	FUNCIONES
Analista de Crédito y Cobranza	<p>Cursando carrera universitaria o culminada en carreras de Contabilidad, Auditoría CPA, o afines.</p> <p>Experiencia mínima de 2 años, conocimientos en sistemas contables, manejo de cartera clientes, análisis de documentación para créditos.</p> <p>Habilidad para trabajar en equipo, capacidad de análisis y toma de decisiones.</p>	<p>Responsable de receiptar toda la documentación de las solicitudes de créditos.</p> <p>Verificar que la documentación se encuentre completa y con firmas de responsabilidad.</p> <p>Efectuar una indagación del estado crediticio de los clientes nuevos.</p> <p>Informar a la Gerencia Comercial o Ventas sobre las novedades crediticias de los clientes</p> <p>Informar si los clientes incumple con las cuotas mensuales.</p> <p>Efectuar las respectivas gestiones de cobro.</p>
Contador	<p>Título de 3er nivel, en Contabilidad, Auditoría y CPA o afines.</p> <p>Experiencia mínima 5 años, conocimientos contables, manejo de plataformas contables, SRI, IESS, etc.</p> <p>Habilidades para trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones, soluciones de problemas en su área.</p>	<p>Verificar las facturas que ingresan cumplan con los parámetros definidos por SRI.</p> <p>Registrar en un sistema contable las facturas, y actualizar las cuentas por cobrar.</p> <p>Efectuar de manera mensual las obligaciones de impuestos de manera real y oportuna.</p> <p>Elaborar los registros contables en base a los Principios Contables Generalmente Aceptados.</p> <p>Elaborar informes según lo dispuesto por la Gerencia General.</p>
Recaudador	<p>Título de 3er nivel en Ing. Comercial, Administración de Empresas o afines.</p> <p>Experiencia mínima de 4 años, conocimientos en manejo y elaboración de bancos,</p>	<p>Verificar los estados de cuenta bancarios de manera diaria.</p> <p>Retirar los cheques emitidos por clientes, y efectuar el depósito de manera inmediata a cuenta bancaria de la empresa C.B.M Cía. Ltda.</p>



CARGO	PERFIL	FUNCIONES
	conciliaciones bancarias, manejo de caja, caja chica, registro de ingresos,	Emitir el respectivo comprobante de caja al cliente que efectúa el respectivo pago.
	Habilidades para toma de decisiones, manejo adecuado de los recursos financieros, trabajo en equipo,	Elaborar los respectivos registros de ingreso en el sistema financiero de la empresa. Emitir certificado a los clientes que ya mantengan deuda con la empresa.

Elaborado por: Cristina Cazco Castro

## 8.- Políticas de Crédito y Cobranza

La mayoría de empresas deberían manejarse bajo reglamentos, normas y políticas que permitan el control adecuado y permanente de las actividades de administrativas y financieras; por lo tanto, para que se pueda conceder un crédito al cliente este debe cumplir un proceso coherente y ordenado de procedimientos por lo cual es necesario establecer políticas para que dicha actividad se pueda cumplir, en tal virtud a continuación se describirán tantas políticas generales como específicas, que beneficiaran a que los procesos de gestión y recuperación de cartera sea más eficiente.

### 8.1.- Políticas Generales

- Liderazgo en todas las áreas de la empresa C.B.M Cía. Ltda.
- Colaboración y compromiso de todo el personal involucrado en los procesos de la empresa con la finalidad de efectuar el mejoramiento continuo.
- Mantener un plan anual de capacitación para personal de la empresa.
- Revisar de manera periódica y de ser el caso efectuar los ajustes necesarios al manual de políticas de crédito y cobranza.
- Informar de manera permanente al Gerente General sobre las acciones efectuadas con la gestión de cartera.

### 8.2. Políticas Específicas

#### 8.2.1. Políticas para el otorgamiento y recuperación de cartera

### **Documentos habilitantes**

Para el otorgamiento de un crédito es indispensable contar con los siguientes documentos habilitantes:

- Cedula de Identidad y papeleta de votación del Cliente.
- Pagare firmado por el cliente

#### **8.2.2. Política para capacidad de endeudamiento**

Una política definida para el poder otorgar un crédito al cliente será efectuar el análisis respectivo de estado crediticio del cliente, para determinar sus deudas vigentes y su capacidad de endeudamiento. Una vez efectuado el respectivo análisis se procede a la negación o aprobación del crédito. El cliente deberá como requisito presentar el reporte de información crediticia como documento habilitante, el cual se obtiene en línea en la página web de la Superintendencia de Bancos.

#### **8.2.3. Política de Verificación Domiciliaria**

El cliente que es sujeto de análisis deberá residir mínimo 2 años en la misma vivienda para lo cual se deberá presentar:

- Copia de planilla de luz, agua o teléfono.
- Copia Contrato de Arrendamiento.
- Copia de escritura de la vivienda si es propia.

#### **8.2.4. Política de Estabilidad laboral del Cliente**

Para dar cumplimiento con esta política el área comercial o ventas deberá efectuar la verificación si el cliente, presenta estabilidad laboral de mínimo 1 años para otorgamientos de créditos mayores a \$. 3000,00 dólares, una vez analizada esta política y si cumple con este requisito se acepta el crédito.

### **9. Proceso de Otorgamiento de Crédito**

Una vez que el cliente ha cumplido con las políticas de documentación, capacidad de endeudamiento, verificación domiciliaria y estabilidad laboral se requiere contar con la siguiente documentación:

- Solicitud de Crédito:** Este documento deberá ser llenado por el cliente con letra legible con esfero azul, sin tachones ni enmendaduras, y su firma como tal como consta en la cedula de identidad, en el formulario de solicitud de crédito propuesto constará un acuerdo mediante el cual el cliente se compromete a cancelar las cuotas fijadas por la empresa Computer Business Management Asociados C.B.M. Cía. Ltda., adicionalmente se proporcionará información del cliente, conyugue de ser el caso, así como datos de la empresa o negocio donde labora, información que será sujeta a verificación por parte del personal de la empresa.

Tabla 17. Formulario de Solicitud de Crédito

<b>FORMULARIO DE SOLICITUD DE CRÉDITO</b>	
Fecha:	
Mediante el presente solicito el otorgamiento del crédito por un valor de xxxxxx el mismo que me comprometo a cancelar en base a cuotas fijadas por la empresa C.B.M Cía. Ltda., para lo cual proporciono libre y voluntariamente con la siguiente información.	
<b>DATOS DEL CLIENTE</b>	
Nombre del Cliente:	
Fecha de nacimiento	
Edad:	
Dirección Domicilio:	
Teléfono Celular:	
Teléfono de Domicilio:	
<b>DATOS DEL CONYUGUE</b>	
Nombre de Conyugue:	
Fecha de nacimiento:	
Edad:	
Dirección Domicilio_:	
Teléfono Celular:	
Teléfono de Domicilio:	
<b>DATOS DE LA EMPRESA DONDE LABORA EL CLIENTE</b>	
Nombre de la Empresa/ Institución:	
Dirección del trabajo:	

Teléfono de trabajo:	
Ingresos mensuales	
Gastos mensuales	
Referencias Personales	Nombre:
	Teléfono:
	Nombre:
	Teléfono:
Firma	Firma:
Nombre Cliente	Nombre Conyugue:
CI:	CI:

Elaborado por: Cristina Cazco Castro

- **Documentos Habilitantes**

- Planilla de Servicios Básicos
- Rol de Pagos emitida dentro del mes que llena el formulario de solicitud de crédito.
- Copia Contrato de Arrendamiento o copia de escritura de la vivienda si es propia.
- Croquis claro del domicilio.
- El cliente deberá firmar el pagaré igual a su cedula de ciudadanía.
- Reporte de información crediticia, el cual se obtiene en línea de la Superintendencia de Bancos.




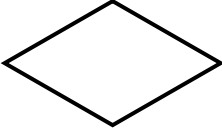
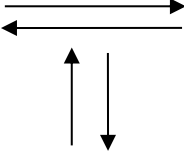
Una vez llenado el formulario de solicitud el mismo será entregado por el cliente, al área comercial o ventas conjuntamente con los anteriores documentados, una vez receptada esta información deberán ser remitidos al área de crédito y cobranza para el respectivo análisis, validación y aprobación.

### 9.1. Flujograma

La siguiente simbología será la utilizada para establecer los diagramas de flujos o procesos para el presente manual de políticas de crédito y cobranza.

Tabla 18. Simbología Flujograma

---

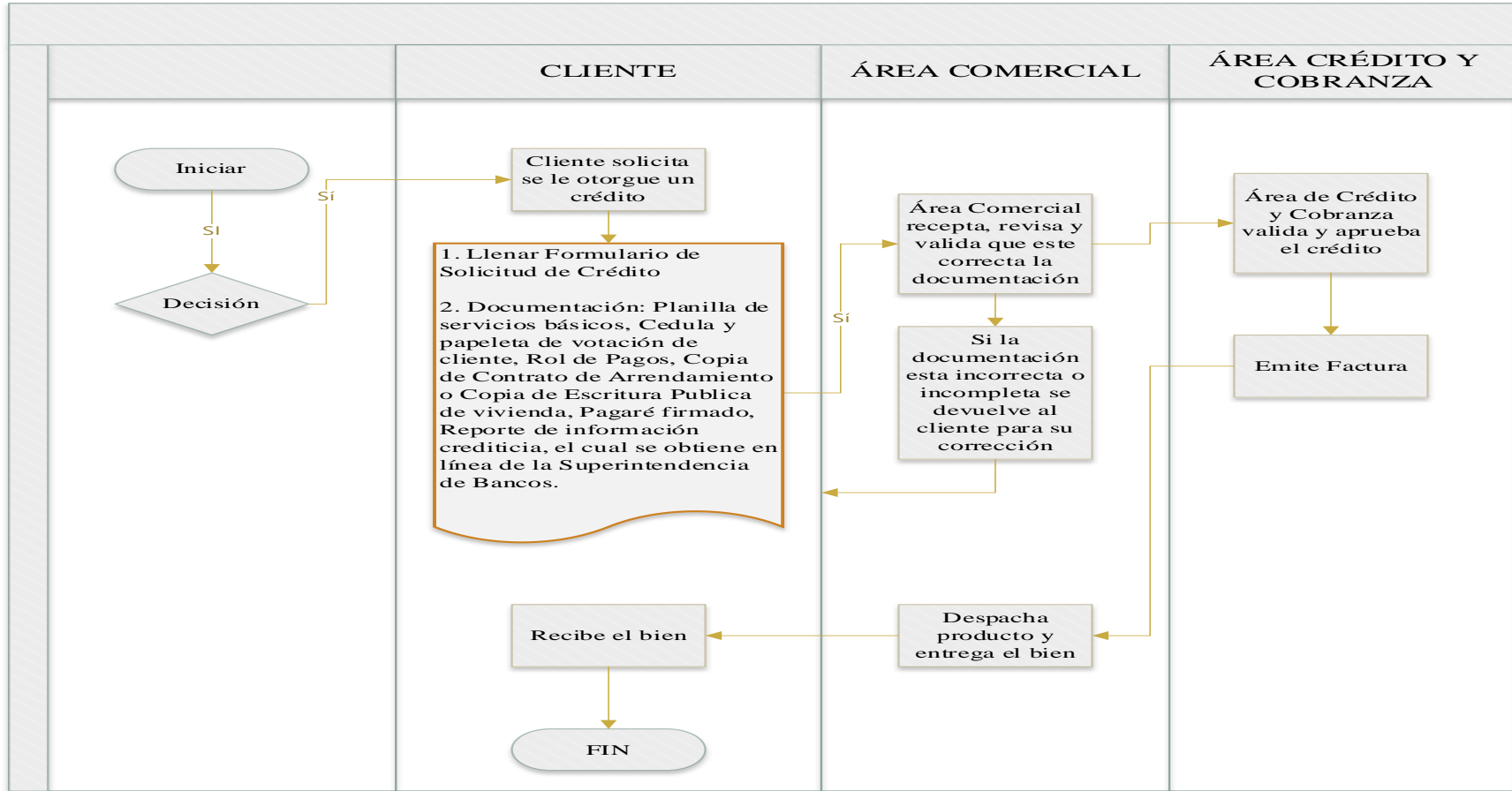
Símbolo	Representación
	Inicio o Fin
	Actividad o función a efectuar
	Documentos Habilitantes
	Decisión o alternativa
	Líneas de flujo

---

Elaborado por: Cristina Cazco Castro

### 9.1.2 Flujograma de Otorgamiento de Crédito

Figura 16. Flujograma de Otorgamiento de Crédito



Elaborado por: Cristina Cazco Castro.

Con el procedimiento de otorgamiento de crédito la empresa C.B.M. Cía. Ltda., y su personal involucrado tendrá un mejor panorama y realidad de la situación actual de cada cliente que solicite un crédito, mismo procedimiento que ayudará analizar por medio de documentación habilitante y formularios tanto del deudor como de garante a que exista un garantía de compromiso de pago adquirido por parte del cliente, y a la vez nos permite a la empresa verificar el estado crediticio y solvencia económica al momento de otorgar dicho requerimiento.

Una vez efectuado este paso de revisión, verificación y análisis, el personal de la empresa C.B.M. Cía. Ltda., proceso a otorgar el monto de crédito aprobado, posteriormente se emite el respectivo comprobante de venta (factura), con el cual se da por sentado la generación del hecho económico, y como acto final se le despacha y entrega el bien adquirido.

Con el presente procedimiento se pretende que la empresa C.B.M. Cía. Ltda., desde un inicio pueda mantener un análisis que no permita a la medida de lo posible que en el futuro se genere cuentas por cobrar a clientes, hecho que es inevitable que suceda pero que con este proceso se obtendrá un mejor panorama de la situación financiera de cada cliente y disminuirá de manera considerable posibles incobrabilidades. Es importante señalar que es de responsabilidad absoluta del personal que este proceso se dé cumplimiento con el control y disposiciones de la Gerencia General de C.B.M. Cía. Ltda.

## **10. Proceso de Procedimiento de Control de Cartera**

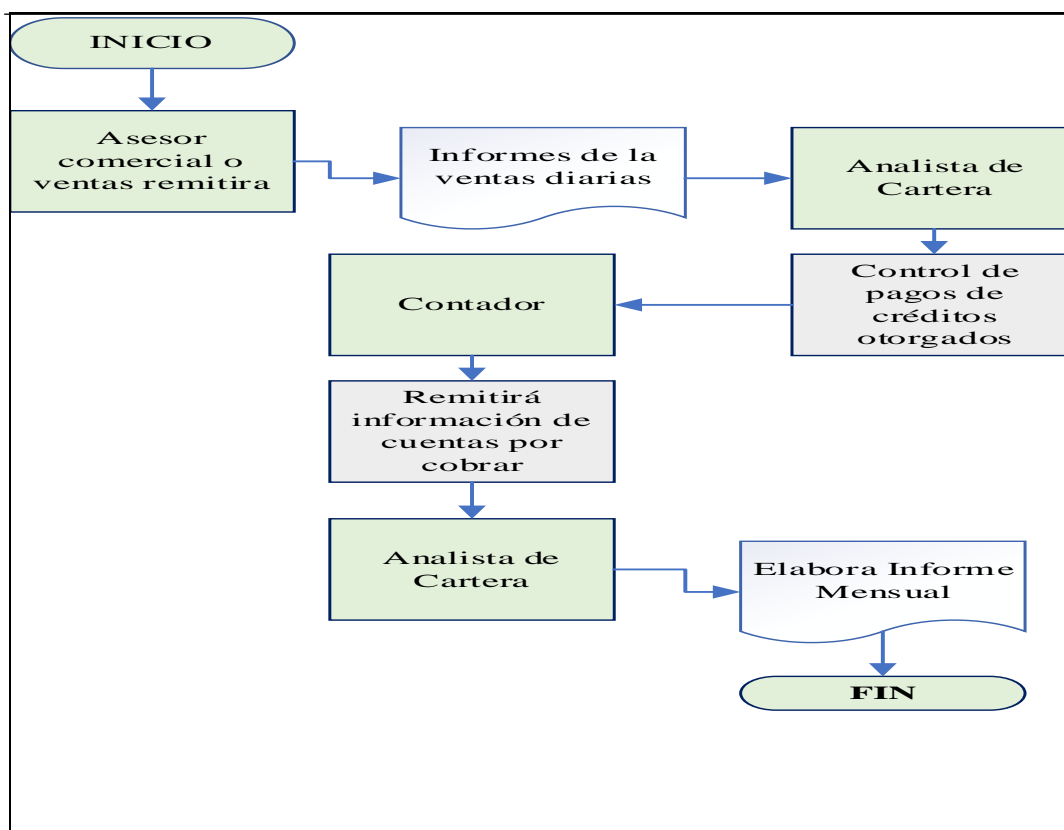
Una vez otorgado el crédito al cliente por parte de la empresa Computer Business Management Asociados C.B.M. Cía. Ltda., el personal a cargo de este procesos estará en la obligación de efectuar los procedimientos propuestos con la finalidad de mantener el control permanente sobre las ventas diarias efectuadas, los pagos de las cuotas de mensuales, y la respetiva gestión de recuperación de cartera, acompañados con su respectivos informes que avalen las acciones efectuadas, para lo cual se deberá efectuar:

1. El asesor de comercial o ventas enviará informes diarios de las ventas efectuadas con crédito al departamento de crédito y cobranza.
2. La analista de crédito y cobranza, una vez transcurrido el pago de la primera cuota, efectuará el control permanente sobre los pagos de las cuotas siguientes y que estas se cumplan.

3. El contador remitirá el detalle de las cuentas por cobrar a clientes de años anteriores y actuales mediante el auxiliar contable, para que el analista de cartera efectúe la respectiva gestión de cobranza.
4. El analista de crédito con la información proporcionada por el contador analizara los resultados semanales para elaborar informes mensuales.

### 10.1 Flujograma de Control de Cartera

Figura 17. Flujograma de Proceso de Control



Elaborado por: Cristina Cazco Castro

Con el procedimiento de control de cartera descrito en el presente manual, se pretende que la empresa Computer Business Management Asociados C.B.M. Cía. Ltda., mantenga la menor recuperación de cartera posible siempre y cuando se tome las acciones y controles pertinentes con el trabajo en conjunto de todas las áreas involucradas en este proceso.

Los altos mandos de la empresa C.B.M. Cía. Ltda., deberán velar que este proceso se ejecute a cabalidad con la emisión de los respectivos informes



proporcionados tanto del área comercial y área financiera, mismo que permitirá la adecuada toma de decisiones.

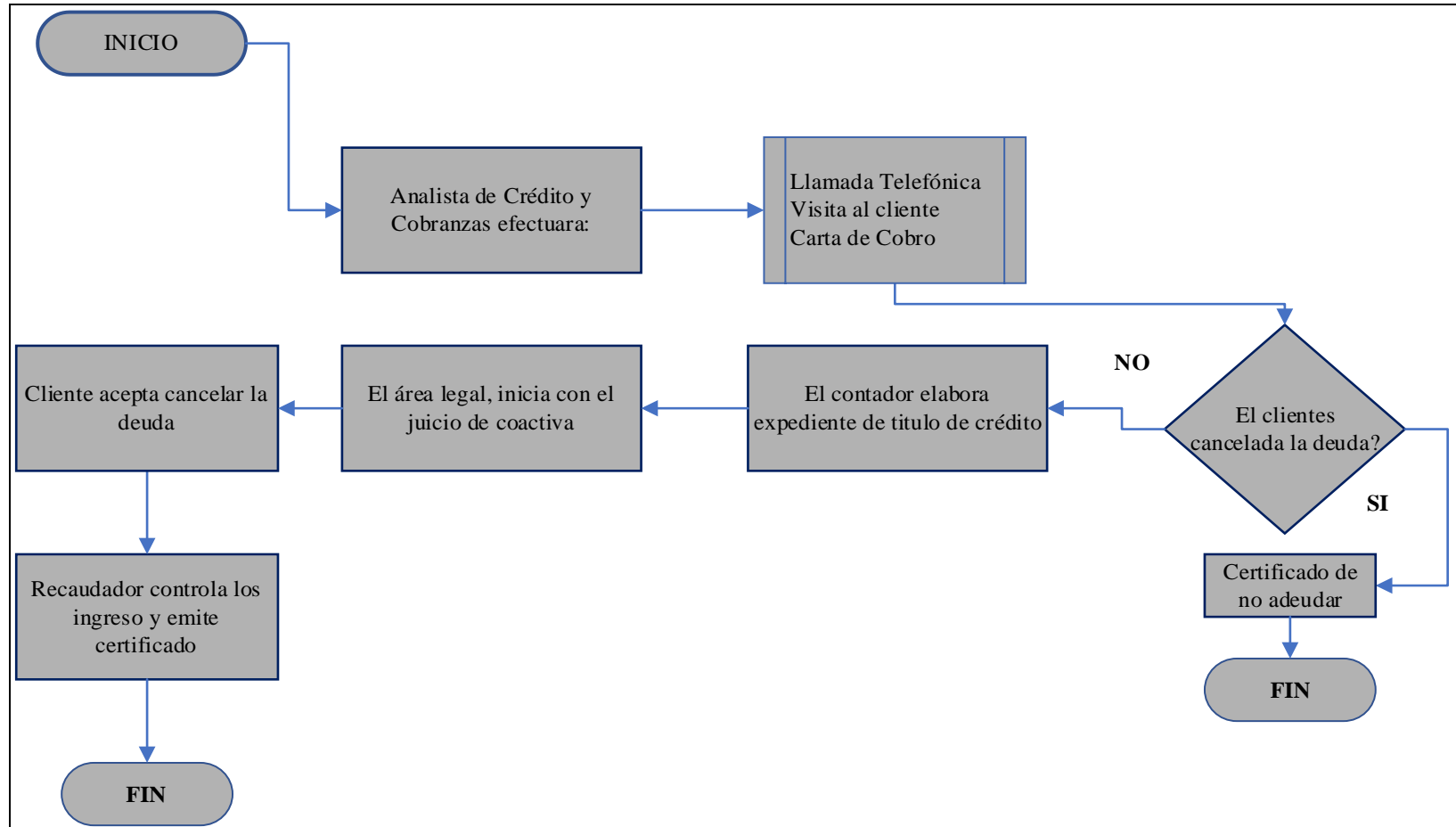
## **11. Procedimiento en caso de morosidad**

De haber incumplimiento en el pago de los clientes, la analista de gestión de cartera efectuara las siguientes acciones:

- **Llamada telefónica:** A los treinta días de morosidad de la cuota mediante llamada telefónica se notificará al cliente que efectúe la cancelación de las cuotas vencidas.
- **Visita al cliente:** Transcurrido sesenta días se efectuará una visita al cliente a fin de efectuar la insistencia de pago.
- **Cartas de Cobro:** A los noventa días se remitir una notificación de cobro, y al no tener respuesta favorable de la cancelación de la deuda, se le informa que se dará inicio de título de crédito.
- Una vez agotadas las instancias citas anteriormente, el contador general elabora la documentación del título de crédito el cual debe de constar el cálculo de la deuda a la fecha más interés, a este expediente se adjuntará las tres cartas de cobro, copia de factura, copia de contrato, toda esta documentación será remita al área legal.
- El área legal receptorá el expediente de título de crédito, revisará y validará la documentación, para posteriormente dar inicio al proceso de juicio de coactiva.
- Iniciado este proceso anterior, el cliente está en la obligación de manera legal de efectuar la cancelación de los valores, para lo cual una vez que se acuerde la cancelación de los pagos, el recaudador velara que dichos pagos ingresen de la manera oportuna a la cuenta corriente de la empresa C.B.M Cía. Ltda. Una vez saldada la deuda, el recaudador emitirá al cliente un certificado de no adeudar valores a la empresa.

### 11.1 Flujograma Procedimiento en caso de morosidad

Figura 18. Flujograma en Caso de Morosidad



Elaborado por: Cristina Cazco Castro.

El procedimiento que se demuestra en el flujograma de procedimiento en caso de morosidad se concluye en qué; deberá ser utilizado paso a paso este nos señala como deberá el personal de la empresa C.B.M. Cía. Ltda., actuar cuando se presente la morosidad por parte de los clientes el mismo que da inicio con control y ejecución de acciones por parte del analista de crédito y cobranzas, posterior con la revisión por parte del Contador General, y de ser el caso se procede a la solicitud de emisión de títulos de crédito con el área legal, para posteriormente de ser caso que estos valores sean cobrados a su vez sean registrados estos ingresos por parte del recaudador de la empresa.

## **12. Fases de revisión y aprobación de la propuesta de Manual de Políticas de Crédito y Cobranza**

Una vez concluida la presente propuesta se remitirá tanto al Contador como al Analista de Crédito y Cobranza para que efectúen la respectiva revisión, en donde expondrán sus respectivas novedades de ser el caso, caso contrario este será remitido al área legal para que evalúe dicho documento y de ser el caso que no exista novedades, este remitirá al Gerente General para la respectiva aprobación de así considerarlo pertinente.

El Gerente General una vez tomada la decisión de incorporar el presente manual de políticas de crédito y cobranza, deberá remitir el mismo mediante Memorando a todo el personal de la empresa Computer Business Management Asociados C.B.M. Cía. Ltda., en cual señale que a partir de la presente fecha se pone en vigencia el presente instrumento, y que este deberá darse estricto cumplimiento y enfatizar que de no acatar las disposiciones impartidas se efectuaran de manera permanente las respectivas evaluaciones y toma de decisiones de ser el caso.

## **13. Socialización al personal**

Con la aprobación del presente manual se procederá a elaborar el plan de capacitación al personal de empresa C.B.M. Cía. Ltda., en el cual se les expondrá los beneficios y ventajas de contar con un manual de políticas de crédito y cobranza, así como también se les explicará paso a paso tanto las políticas a aplicar, así como los respectivos procesos tanto para el control de la gestión de cartera, como para el otorgamiento de nuevos créditos enfatizando que el adecuado uso de esta herramienta de control conllevará a velar por recursos de la empresa.

#### **14. Evaluación y Control**

Una vez implementado el manual de crédito y cobranza en la empresa C.B.M. Cía. Ltda., los responsables de evaluación y control les corresponde a los jefes departamentales, y su supervisión y ejecución adecuada le corresponde al Gerente General disponer al personal que lo cumplan a cabalidad.

Si de ser aceptada por parte de la empresa la propuesta del presente manual de políticas de créditos y cobranzas, lo cual sería muy beneficioso para la empresa se pretende con el mismo efectuar los controles adecuados a la cartera de cliente y que a su vez se logre recuperar los saldos de cuentas de años anteriores. Es primordial para la empresa C.B.M. Cía. Ltda., efectuar la cobranza de manera inmediata de los saldos de los años 2019 y 2020, tomando como referencia y aplicando los procesos planteados, para lo cual se propone como objetivo principal comenzar las acciones correspondientes.

#### **15. Propuesta de Recuperación de Cartera**

Una de las prioridades y preocupaciones de la empresa Computer Business Management Asociados C.B.M. Cía. Ltda., se centra en la recuperación de cartera y las gestiones a efectuar, para el efecto en virtud de la presente propuesta se sugiere aplicar para este caso el procedimiento de recuperación de cartera descrito en el presente manual, el cual consiste en agotar todas las instancias para que el cliente realice la cancelación de los valores pendientes, y de ser el caso optar por la vía legal mecanismo que al aplicarlo se pretendería que surja efecto, ya que el cliente al verse forzado o intimidado acceda a un acuerdo de pago parcial o total, acción que con el trabajo en conjunto del área financiera y legal beneficiaría los interés de la empresa C.B.M. Cía. Ltda.

Si la empresa se propone un objetivo inmediato aplicando los procesos planteados para la recuperación de cuentas por cobrar de los años 2019 y 2020, se plantea que su personal efectúe dicha recuperación de al menos para el año 2019 de un 85% y para el año 2020 de un 65%, para lo cual este escenario sería alentador y lo cual permitiría menorar el riesgo de liquidez y su vez efectuar una buena gestión, de lo anteriormente expuesto el panorama sería el siguiente:

Tabla 19. Propuesta de Recuperación de Cartera

**PROPUESTA DE RECUPERACIÓN DE CARTERA DEL  
85% - AÑO 2019**

AÑO	MES	MONTO ACTUAL	RECUPERACIÓN DE CARTERA
2019	ENERO	\$ 850.55	\$ 722.97
2019	FEBRERO	\$ 420.50	\$ 357.43
2019	MARZO	\$ 1,250.00	\$ 1,062.50
2019	ABRIL	\$ 2,770.50	\$ 2,354.93
2019	MAYO	\$ 3,350.00	\$ 2,847.50
2019	JUNIO	\$ 1,380.00	\$ 1,173.00
2019	JULIO	\$ 720.66	\$ 612.56
2019	AGOSTO	\$ 1,950.00	\$ 1,657.50
2019	SEPTIEMBRE	\$ 1,072.84	\$ 911.91
2019	NOVIEMBRE	\$ 1,275.51	\$ 1,084.18
2019	DICIEMBRE	\$ 2,400.00	\$ 2,040.00
<b>TOTAL 2019</b>		<b>\$ 17,440.56</b>	<b>\$ 14,824.48</b>
<b>Por Recuperar el 15%</b>			<b>\$ 2,616.08</b>

**PROPUESTA DE RECUPERACIÓN DE CARTERA DEL  
65% - AÑO 2020**

AÑO	MES	MONTO ACTUAL	RECUPERACIÓN DE CARTERA
2020	ENERO	\$ 5,850.65	\$ 3,802.92
2020	FEBRERO	\$ 2,658.96	\$ 1,728.32
2020	MARZO	\$ 1,720.35	\$ 1,118.23
2020	ABRIL	\$ 1,685.96	\$ 1,095.87
2020	MAYO	\$ 2,100.00	\$ 1,365.00
2020	JUNIO	\$ 1,550.00	\$ 1,007.50
2020	JULIO	\$ 1,895.96	\$ 1,232.37
2020	AGOSTO	\$ 2,320.30	\$ 1,508.20
2020	SEPTIEMBRE	\$ 1,072.99	\$ 697.44
2020	NOVIEMBRE	\$ 1,275.48	\$ 829.06
2020	DICIEMBRE	\$ 3,554.51	\$ 2,310.43
<b>TOTAL 2019</b>		<b>\$ 25,685.16</b>	<b>\$ ..... 16,695.35</b>
<b>Por Recuperar el 25%</b>			<b>\$ 8,989.81</b>

DETALLE	2019	2020
Escenario Actual Cuentas por Cobrar	\$ 17,440.56	\$ 25,685.16
Escenario de lo recuperado aplicando el manual de procedimiento	\$ 14,824.48	\$ 16,695.35
<b>Saldo por recuperar</b>	<b>\$ 2,616.08</b>	<b>\$ 8,989.81</b>

Elaborado por: Cristina Cazco Castro

En base a la propuesta de recuperación de cartera planteada para los años 2019 y 2020, se considera que las cuentas por cobrar a clientes de estos años son los más resientes por lo que se surgirá que la empresa C.B.M. Cía. Ltda. se centre en estos ya que la posibilidad de cobro si se efectúa el procedimiento descrito en el presente manual, tendrán mayor impacto y beneficio de ingresos para la empresa, y de esta manera no se verá comprometida su liquidez.

Con lo descrito en el presente manual se pretende poner en marcha lo más pronto posible la aplica de los procesos descritos con la finalidad que la empresa C.B.M. Cía. Ltda., puede evidenciar los resultados a corto y mediano plazo de la ejecución de esta herramienta en la gestión de recuperación de cartera. Este instrumento es sujeto a cambios, modificación en base a las necesidades propias de la empresa.

Elaborado por:  
Cristina Cazco Castro

Aprobado por:  
Gerente General

## Conclusiones

1. La implementación de la presente propuesta de Manual de Políticas de créditos y cobranzas, contribuye para que la empresa C.B.M. Cía. Ltda., mejore los procesos de gestión del personal en el área de créditos y cobranzas, no aplicar estos procedimientos conllevaría en consecuencias de una cartera vencida incobrable, por lo que se concluye que con una eficiente aplicación de los otorgamientos de créditos, con los respectivos seguimientos de control de cartera, ayudará a que la gestión de cartera sea adecuada.
2. La aplicación de este manual contribuirá para que la empresa C.B.M. Cía. Ltda., mejore los procedimientos actuales para realizar un control adecuado y oportuno de las cuentas por cobrar a clientes, de esta manera contribuir con liquidez de la empresa.
3. Los empleados de la empresa C.B.M. Cía. Ltda., en especial los que se encuentran a cargo del área financiera, se pudo evidenciar que no realizan funciones inherentes a las de crédito y cobranza y tampoco existe un departamento definido que se encargue del control, análisis y seguimiento tanto a los créditos otorgados como a recuperación de cartera.

## Recomendaciones

1. En base a la investigación efectuada en el presente proyecto de tesis, y de acuerdo a la información recopilada del personal de la empresa C.B.M. Cía. Ltda., se pudo deducir que a esta empresa le haría muy bien el implementar la propuesta de Manual de políticas de Crédito y Cobranza, con la finalidad de que las gestiones tanto administrativas como financieras se ejecuten de manera eficiente, la confianza aumentaría, y disminuiría los niveles de cartera vencida.
2. Se recomienda que el personal que integra el área financiera es decir el analista de crédito y cobranza efectúe reportes de manera semanales y mensuales de los créditos otorgados, así como de los valores recuperados mediante la gestión de cobranza, esto con la finalidad de evaluar y medir los posibles riesgos.
3. También se recomienda que de ser el caso que se opte por la implementación de la propuesta de este manual, se efectúe las capacitaciones permanentes al personal así como evaluaciones sobre las funciones y procedimientos que están aplicando para medir si están dando buen uso a las políticas y procesos definidos en este manual, se sugiere que si de ser necesario adicionar nuevas políticas o procedimientos este sea actualizado en base a las necesidades de la empresa, con el propósito de que vayan encaminadas a la reducción de cartera de la empresa C.B.M. Cía. Ltda.



## Referencias Bibliográficas

- Alvarado, P. (17 de 08 de 2020). *Aparatos tecnológicos, la categoría más demandada en CyberDay de Ecuador*. Recuperado el 12 de 01 de 2021, de Diario El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/aparatos-tecnologia-demanda-cyberday-consumo.html>
- Álvarez, M. (2006). *Manual para elaborar políticas y procedimientos*. Mexico,DF: Panorama Editorial S.A. Recuperado el 18 de 02 de 2021, de <https://books.google.es/books?id=YnhdFdUDnVIC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Angulo, S. (7 de 11 de 2014). *USD 550 millones moverá la industria del software en Ecuador en el 2014*. Recuperado el 31 de 01 de 2021, de Diario El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/software-ecuador-encuentro-ministerio-telecomunicaciones.html>
- Arias, F. (2006). *Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Episteme. Recuperado el 15 de 03 de 2021, de [http://www.ula.ve/ciencias-juridicas-politicas/images/NuevaWeb/Material\\_Didactico/ProfeYubeira/Fidias-G.-Arias-El-Proyecto-de-Investigacin-5ta.-Edicin-.pdf](http://www.ula.ve/ciencias-juridicas-politicas/images/NuevaWeb/Material_Didactico/ProfeYubeira/Fidias-G.-Arias-El-Proyecto-de-Investigacin-5ta.-Edicin-.pdf)
- Arosemena, O., Pedraza, L., Dávila, O., & Heredia, I. (14 de 07 de 2016). *Administración de Cuentas por Cobrar*. Recuperado el 26 de 03 de 2021, de Universidad Privada de Pucallpa: [https://www.academia.edu/27117746/ADMINISTRACION\\_DE\\_CUENTAS\\_POR\\_COBRAR](https://www.academia.edu/27117746/ADMINISTRACION_DE_CUENTAS_POR_COBRAR)
- Brachfield, P. (2009). *Gestión de Crédito y Cobro*. Barcelona: Profit Editorial. Recuperado el 01 de 03 de 2021, de <https://www.profiteditorial.com/libro/gestion-del-credito-y-cobro/>
- C.B.M Cía Ltda. (2020). *Misión, Visión, Valores*. Recuperado el 26 de 06 de 2021, de C.B.M Cía Ltda: <http://cbmla.com/portfolio.html>
- Cabezas, C., & Díaz, M. (03 de 2013). *Implementación de políticas, estrategias de créditos y gestión administrativa para*. Recuperado el 10 de 01 de 2021, de Universidad Estatal de Milagro: <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/628/3/Implementaci%C3%B3n%20de%20pol%C3%ADticas,%20estrategias%20de%20cr%C3%A9ditos%20y%20gesti%C3%B3n%20administrativa%20para%20aumentar%20la%20recuperaci%C3%B3n%20de%20la%20cartera-clientes%20de%20la%2>
- Cabezas, E., Andrade, D., & Torres., J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Sangolqui: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de <http://repositorio.espe.edu.ec/jspui/bitstream/21000/15424/1/Introduccion%20a%20la%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cientifica.pdf>

- Ecuador, Asamblea Nacional. (13 de octubre de 2011). *Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado*. Recuperado el 25 de 02 de 2021, de Registro Oficial Suplemento 555. Última modificación: 12-sep.-2014:  
<https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-04/Ley-Organica-de-Regulacion-y-Control-del-Poder-de-Mercado.pdf>
- Ecuador, Asamblea Nacional. (10 de 12 de 2020). *Ley de Modernización a la Ley de Compañías*. Recuperado el 12 de 02 de 2021, de Registro Oficial N. 347:  
<https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/7088488d-b53e-43f0-a0c4-9031d08fc8e8/LEY+DE+MODERNIZACION%CC%81N+DE+LA+LEY+DE+COMPAN%CC%81I%CC%81AS.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=7088488d-b53e-43f0-a0c4-9031d08fc8e8>
- Ecuador, Congreso Nacional. (17 de 11 de 2004). *Ley de Régimen Tributario*. Recuperado el 02 de 03 de 2021, de Registro Oficial Suplemento 463. Última modificación: 29-dic.-2020: <https://www.derechoecuador.com/ley-de-regimen-tributario-interno-lrti>
- Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021. Toda una Vida*. Recuperado el 15 de 01 de 2021, de [https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL\\_0K.compressed1.pdf](https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf)
- Espín, D., & Campoverde, A. (01 de 2018). *Diseño del manual de políticas de crédito y cobranzas para Livestravel S.A.* Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de Universidad de Guayaquil:  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/30591/1/Tesis%20Dise%20de%20políticas%20de%20crédito%20y%20cobranza%20de%20Livestravel%20S.A.pdf>
- Estupiñán, R. (2006). *Control Interno y Fraudes*. Bogotá: Coordinación editorial: Alexander Acosta Quintero. Recuperado el 15 de 03 de 2021, de [https://www.academia.edu/37046081/Control\\_Interno\\_y\\_Fraudes\\_2da\\_edici%C3%B3n](https://www.academia.edu/37046081/Control_Interno_y_Fraudes_2da_edici%C3%B3n)
- Etecé. (19 de 06 de 2020). *Diagrama de Flujo*. Recuperado el 10 de 03 de 2021, de Concepto de Diagrama de Flujo: <https://concepto.de/diagrama-de-flujo/>
- Gil, S. (07 de 13 de 2015). *Contabilidad*. Recuperado el 29 de 03 de 2021, de Economidía: <https://economipedia.com/definiciones/contabilidad.html>
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera*. Mexico, DF: Educación Superior Latinoamérica: Marisa de Anta. Recuperado el 01 de 03 de 2021, de <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=bnlpc51ZHV8ZmluYW56YXMxfGd40jI2MGJjMGZmZGI5OTg3ZWI>
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico, DF: Editorial Mc Graw Hill. Recuperado el 03 de 04 de 2021, de [https://drive.google.com/file/d/1OzAyRwb\\_hGWHFOuhs6iWpFv8bstIXLfs/view](https://drive.google.com/file/d/1OzAyRwb_hGWHFOuhs6iWpFv8bstIXLfs/view)

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico, DF: Interamericana Editores. Recuperado el 05 de 04 de 2021, de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- López, J. F. (01 de 2020). *Gestión de Cartera*. Recuperado el 27 de 03 de 2021, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/gestion-de-carteras.html>
- Marquez, M. (28 de 05 de 2019). *Cuentas por cobrar y cuentas por pagar en las NIF*. Recuperado el 02 de 03 de 2021, de Contador Contado: <https://contadorcontado.com/2019/05/28/cuentas-por-cobrar-y-cuentas-por-pagar-en-las-nif/>
- Mejia, T. (12 de 2020). *Investigación descriptiva: características, técnicas, ejemplos*. Recuperado el 17 de 03 de 2021, de Lifer: <https://www.lifer.com/investigacion-descriptiva/#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20descriptiva%20es%20un%20tipo%20de%20investigaci%C3%B3n,a%20responder%20al%20E2%80%9Cpor%20qu%C3%A9%20ocurre%20dicho%20problema.>
- Morales, J., & Morales, A. (2014). *Crédito y Cobranza*. México: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 15 de 03 de 2021, de [https://www.academia.edu/39399206/Libro\\_de\\_CREDITO\\_Y\\_COBRANZA](https://www.academia.edu/39399206/Libro_de_CREDITO_Y_COBRANZA)
- Prucommercialre. (23 de 11 de 2020). *Gestión de Crédito*. Recuperado el 08 de 03 de 2021, de <https://www.prucommercialre.com/que-es-la-gestion-de-credito/#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20de%20cr%C3%A9dito%20es%20un%20%C3%A9rmino%20que,cabo%20bajo%20el%20paraguas%20de%20cuentas%20por%20cobrar.>
- QuestionPro. (01 de 2020). *Investigación de campo, investigación no experimental*. Recuperado el 17 de 03 de 2021, de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/es/investigacion-de-campo.html>
- Quinaluisa, N., Ponce, V., Muñoz, S., Ortega, F., & Pérez, J. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Scielo*, 12(1). Recuperado el 21 de 03 de 2021, de Nombre de la revista, volumen y número: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612018000100018](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100018)
- Ramírez, A. (07 de 2013). *Análisis de Datos*. Recuperado el 09 de 02 de 2021, de Tecnicas de Investigación Educativa 38: <https://sites.google.com/site/tecnicasdeinvestigaciond38/metodos-estadisticos/1-1-analisis-de-datos>
- Ramirez, V. (2016). *Modelo de Crédito - Cobranzas y Gestión Financiera en la empresa Comercial Facilito*. Recuperado el 11 de 03 de 2021, de Uniandes: <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/4630/1/TUSDCYA021-2016.pdf>
- Rizo, J. (2015). *Técnicas de Investigación Documental*. Recuperado el 07 de 04 de 2021, de Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua: <https://repositorio.unan.edu.ni/12168/1/100795.pdf>

- Rodriguez, G. (s.f.). *Estrategias en el proceso de cobranza*. Recuperado el 26 de 03 de 2021, de Servicio Nacional de Aprendizaje:  
[https://www.academia.edu/39507406/Estrategias\\_en\\_el\\_proceso\\_de\\_cobranza](https://www.academia.edu/39507406/Estrategias_en_el_proceso_de_cobranza)
- Van, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. Naucalpan Juárez: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Recuperado el 18 de 02 de 2021, de  
[https://www.academia.edu/10221314/FUNDAMENTOS\\_DE\\_ADMINISTRACION\\_FINANCIERA\\_VAN\\_HORNE\\_13VA\\_EDICI%C3%93N](https://www.academia.edu/10221314/FUNDAMENTOS_DE_ADMINISTRACION_FINANCIERA_VAN_HORNE_13VA_EDICI%C3%93N)
- Vargas, A., & Mostajo, S. (17 de 11 de 2014). *Gestión Crediticia*. Recuperado el 19 de 03 de 2021, de Investigación & Desarrollo:  
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2518-44312014000200002](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2518-44312014000200002)

## ANEXOS

### Encuesta

#### ENCUESTA – C.B.M. Cía. Ltda.

El presente cuestionario es con fines académicos, por lo que se le solicita marque sus respuestas con una X, se puede escoger solo una respuesta, su información será de mucha utilidad.

Área: ..... Cargo: .....

1.- ¿Qué tiempo tiene usted laborando en la empresa C.B.M Cía. Ltda.?

0 a 2 años                       2 a 5 años                       5 años en adelante

2.-¿Conoce usted si la empresa C.B.M. Cía. Ltda. Cuenta con Manual de Crédito y Cobranzas?

SI                      NO

3.- ¿Cree usted que si la empresa C.B.M. Cía. Ltda. contara con un adecuado Manual de Crédito y Cobranzas, mejoraría su liquidez y rentabilidad?

SI                      NO

4.- Cuánto tiempo cree usted. que la empresa C.B.M Cía. Ltda. debería otorgar de crédito a sus clientes?

0 a 30 días                       31 a 60 días                       61 a 90 días

5.- ¿Recibe usted capacitación sobre aspectos financieros?

SI                      NO

**6.- ¿Usted tiene conocimiento sobre los créditos que otorga la empresa C.B.M Cía. Ltda. a los clientes para facilitar los pagos?**

SI  NO

**7.- ¿Considera usted que ¿Si un área de la empresa C.B.M. Cía. Ltda., no funciona de manera adecuada perjudica a las otras?**

SI NO

**8.- ¿Qué método utiliza la empresa C.B.M. Cía. Ltda. ante sus clientes morosos?**

Visita  vía e-mail   
Notificación  Llamadas telefónicas   
Notificación legal

**9.- ¿Qué acciones toma la empresa C.B.M. Cía. Ltda. para reducir la morosidad del cliente?**

Suspensión del crédito  Cobro de intereses  Otros

**10.- ¿Sabe usted si la empresa C.B.M. Cía. Ltda., efectúa análisis a la cartera cada que tiempo?**

Quincenal  Mensual  Semestral