



**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS

CARRERA: TECNOLOGÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE:**

TECNÓLOGO SUPERIOR EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

**PROPUESTA DE MEJORA DE PROCEDIMIENTOS PARA LOS
REGISTROS DE COBROS A CLIENTES DE LA EMPRESA
AGROQUIMICOS LA SEMILLA UBICADA EN EL CANTÓN VINCES**

Autor: Guerrero Jiménez Sara Mayerly

Tutor: MsC. Iván Illescas Rendon

Guayaquil, Ecuador

2021

DEDICATORIA

Por tu cariño y sonrisa de todas las mañanas, te dedico todo mi esfuerzo mi alma, mi vida, a ti que eres el motor que encamina mis pasos, el que con solo una sonrisa alegra mis días nublados. Te dedico a ti hijo mío, todos mis objetivos, a tu corta edad me has enseñado cosas que enmiendan mi vida, que me llenan de bondad y ganas de seguir superándome día a día.

Guerrero Jiménez Sara Mayerly

AGRADECIMIENTO

Agradecida con el Creador, con mis padres y las personas que me ayudaron a cumplir uno de mis objetivos. Siento una enorme gratitud con aquellos que me forjaron en esta carrera, agradecida con mis profesores y compañeros que de cierta manera estuvieron apoyándome.

A mis jefes, que se alegraban con cada semestre que pasaba, gracias totales.

Guerrero Jiménez Sara Mayerly



INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS

Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de:

TECNÓLOGO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

PROPUESTA DE MEJORA DE PROCEDIMIENTOS PARA LOS REGISTROS DE COBROS A CLIENTES DE LA EMPRESA AGROQUIMICOS LA SEMILLA UBICADA EN EL CANTÓN VINCES

Autora: Sara Mayerly Guerrero Jiménez

Tutora: MsC. Iván Illescas Rendon

Resumen

Agroquímicos “La Semilla”, es una empresa de productos agrícolas y veterinarios ubicada en el cantón Vinces con más de 20 de años de actividades comerciales, conocida por su atractiva oferta de productos y servicio al cliente. Sin embargo, en los últimos años, como parte de una estrategia para incrementar y fidelizar su cartera de clientes, se optó por otorgar ventas a crédito de una manera poco adecuada donde no se registrar de manera organizada y efectiva los registros de los cobros realizados a los clientes lo cual se ha traducido en ciertos problemas de liquidez y un incremento considerable en sus cuentas por cobrar. En este proyecto, mediante un análisis comparativo entre los estados financieros de los dos últimos años se pudo verificar las falencias en la gestión realizada y se proponen estrategias de mejora con el establecimiento de funciones y elaboración de procedimientos que permita a Agroquímicos “La Semilla” manejar eficientemente sus cuentas por cobrar y evitar profundos problemas financieros a futuro.

Palabras clave: Crédito, Cuentas por cobrar, Control, Cobranza.



INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS

Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de:

TECNÓLOGO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

**PROPUESTA DE MEJORA DE PROCEDIMIENTOS PARA LOS
REGISTROS DE COBROS A CLIENTES DE LA EMPRESA
AGROQUIMICOS LA SEMILLA UBICADA EN EL CANTÓN VINCES**

Autora: Sara Mayerly Guerrero Jiménez

Tutor: MsC. Iván Illescas Rendon

Abstract

Agroquímicos “La Semilla”, is an agricultural and veterinary products company located in the Vinces canton with more than 20 years of business activities, known for its attractive product offering and customer service. However, in recent years, as part of a strategy to increase and retain its client portfolio, it was decided to grant credit sales in an inappropriate way where the records of the collections made to customers, which has resulted in certain liquidity problems and a considerable increase in their accounts receivable. In this project, by means of a comparative analysis between the financial statements of the last two years, it was possible to verify the shortcomings in the management carried out and improvement strategies are proposed with the establishment of functions and elaboration of procedures that allow Agroquímicos "La Semilla" to manage efficiently your accounts receivable and avoid deep financial problems in the future.

Keywords: Credit, Accounts receivable, Control, Collection.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	iv
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL CEGESCIT.....	vii
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xv
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA.....	1
Planteamiento del problema.....	1
1.1 Ubicación del problema a contexto.....	2
1.2 Formulación del problema.....	3
1.3 Delimitación del problema.....	3
1.5 Evaluación del problema.....	4
1.6 Objetivos de la investigación.....	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos.....	5
1.7 Justificación de la investigación.....	5
CAPÍTULO II.....	7
MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 Fundamentación teórica.....	7
Antecedentes históricos.....	7

Antecedentes referenciales	8
Antecedentes teóricos	9
Contabilidad General: definición e importancia.....	9
Cuentas contables	10
Cuentas por cobrar	11
Clasificación de las cuentas por cobrar	11
Trámites de cuentas por cobrar	13
Registro de cobros realizados.....	13
Cuentas incobrables	14
Índice de rotación.....	15
Índice de rotación de cuentas por cobrar	15
Índice de rotación de cartera.....	16
Ciclo de ventas y cobranza	16
Control Interno	17
Control Interno de efectivo	18
Control Interno de Cuentas por cobrar	19
Modelo COSO.....	19
Crédito y Cobranza	22
Crédito	22
Las 5 C's del Crédito.....	23
Riesgos de crédito	25
Cobranza	26
Métodos y técnicas de cobranza	27
Buenas prácticas para crédito y cobranza.....	28
2.2 Fundamentación legal	29
Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.....	29

Normas Internacionales de Información Financiera para PYMES ..	30
2.3 Variables de la Investigación	31
2.4 Definiciones conceptuales	32
CAPÍTULO III.....	36
METODOLOGÍA.....	36
3.1 Presentación de la empresa	36
3.2 Diseño de la investigación	52
Características del diseño de investigación.....	53
Tipo de investigación.....	54
Técnicas de recolección de datos	56
CAPÍTULO IV	59
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	59
4.1 Elaboración y Desarrollo de Guía de la Observación.....	59
4.2 Análisis de los resultados obtenidos en la Guía de Observación. ...	60
4.3 Detalle de la entrevista realizada a la Gerencia General	61
4.3 Análisis de la Entrevista.....	64
4.4 Plan de Mejoras.....	64
4.4.1 Manuales.....	65
4.4.2 Plan de Capacitaciones.....	86
4.4.3 Presupuesto del Proyecto	88
CONCLUSIONES.....	90
RECOMENDACIONES	91
BIBLIOGRAFÍA.....	92
ANEXOS	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	11
Clasificación de las cuentas contables.....	11
Figura 2 Cuentas en el ciclo de ventas y cobranza	17
Figura 3 Procedimientos Administrativos y Contables	18
Figura 4	21
Comparación entre COSO I y COSO III.....	21
Figura 5 Tipos de Crédito	23
Figura 6 5 C's del Crédito	24
Figura 7 Buenas prácticas de Crédito y Cobranza	29
Figura 8	36
Empresa Agroquímicos La Semilla	36
Figura 9	37
Organigrama - Agroquímicos La Semilla	37
Figura 10	41
Estado de Situación Financiera - 2019	41
Figura 11	42
Estado de Resultado Integral – 2019.....	42
Figura 12	43
Estado de Situación Financiera– 2020.....	43
Figura 13	44
Estado de Resultado Integral – 2019.....	44
Figura 14	55
Tipos de Investigación	55
Figura 15	60

Resultados de Guía de Observación	60
Figura 16	65
Plan de mejoras.....	65

ÍNDICE DE CUADROS

Tabla 1	11
Clasificación de las cuentas por cobrar.....	12
Tabla 2	45
Análisis Horizontal	45
Tabla 3	59
Checklist – Guía de Observación.....	59
Tabla 4	60
Resultados de Guía de Observación	60
Tabla 5	87
Plan de Capacitaciones	87
Tabla 6	88
Presupuesto del Proyecto	88

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

El mercado actual demanda a las empresas a ser competitivas y adaptarse a los entornos cambiantes, por lo que es importante ya no solo competir en precios o productos sino en calidad de servicio y los beneficios que se pueden ofrecer a los clientes para que estos se sientan atraídos hacia los bienes o servicios que se ofertan. Uno de los beneficios más atractivos para los clientes actualmente es el crédito y las facilidades de pago, situación que puede potenciar en gran manera las ventas, pero representa desafíos a las organizaciones en el ámbito de cuentas por cobrar.

A nivel mundial las cuentas por cobrar son de suma importancia para las empresas, ya que la mayor parte de las ventas que se realizan en la actualidad son a crédito respaldadas con facturas, las cuales están registradas desde el punto de vista de la contabilidad, dentro de las cuentas por cobrar, constituyendo hoy en día la clave en el desarrollo y éxito de los negocios, desde una visión financiera, son dinero esperados a ser recibidos a corto, mediano y largo plazo, además es un activo de mayor disponibilidad después del efectivo, ya que a diferencia del inventario estas no pasan por proceso de manufacturas, almacenaje, traslado y colocación con los clientes (Muñiz & Mora , 2018, pág. 3)

Es en este ambiente competitivo en el que las empresas, a fin de ganar terreno en el mercado, otorga créditos a sus clientes sin acogerse a las buenas prácticas ni procedimientos de gestión de créditos y cobranza con una revisión y calificación exhaustiva de sus clientes para evitar, en la

medida de lo posible, las situaciones de riesgo para compañía por el impago de las deudas.

Los procesos de créditos suelen ser realizados por la persona de ventas/cobranzas y aprobados por gerencia inmediatamente, en muchos casos, sin la revisión respectiva de la cartera vencida que mantengan, por esto la cartera vencida que mantienen los clientes es alta.

1.1 Ubicación del problema a contexto

La experiencia del entorno de las empresas ecuatorianas se ha demostrado la importancia que tiene el control interno dentro de una empresa en el área contable, principalmente para el área de cuentas por cobrar, ya que éste le permite obtener información veraz y totalmente confiable. De tal manera, que en la actualidad el control de los registros y cualquier operación de la empresa es un aspecto importante para el área de cuentas por cobrar para que esta sea exitosa. (Muñiz & Mora , 2018)

En este sentido, se hace necesario que las empresas establezcan, sobre todo en una economía cambiante como en Ecuador, y específicamente en la empresa Agroquímicos La Semilla del cantón Vinces, la cual es objeto de nuestro estudio, una propuesta de mejoras en los procedimientos de registros de cobros a clientes con el fin de conocer el valor real de las cuentas por cobrar.

1.1.1. Situación de conflicto

La empresa Agroquímicos La Semilla, inicio sus actividades el 2 de septiembre del año 1986. Se encuentra ubicada en las calles 10 de agosto y Bolívar del cantón Vinces. Ofrece el servicio de ventas al por mayor y menor de insumos agrícolas y cuenta con asesoramiento técnico por parte de ingenieros dentro del almacén.

La Sra. María Lorena Morante, empezó a tomar las riendas de la empresa y con ayuda de su cuñada, comenzó a invertir en insumos agrícolas y obtener créditos en las empresas. Como logro de su administración, incrementaron las ventas ganando mercado no solo en el cantón Vinces

sino también en otros cantones obteniendo más ingresos para la empresa.

En los últimos 10 años los costos en el sector agrícola aumentaron y al igual que la competencia, por lo cual se tomó la decisión de otorgar créditos a los agricultores y no perder clientes sin tomar las medidas respectivas.

El problema radica desde el inicio del otorgamiento de créditos, donde no se firmaba ningún documento de respaldo legal en el que se registren las cuentas por cobrar. Como consecuencia, no se reflejaba el saldo real de las cuentas por cobrar, perdiendo el capital de trabajo.

La empresa Agroquímicos La Semilla al no contar con los debidos procedimientos de registro de cobros de los clientes, ha sufrido la disminución de capital de trabajo afectando la parte financiera de la empresa y el incumplimiento de sus obligaciones como pagos a proveedores y de los empleados.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo mejorar el procedimiento del registro de cobros a clientes para reflejar el saldo real de las cuentas por cobrar en la empresa Agroquímicos La Semilla, ubicado en el cantón Vinces provincias de los Ríos, el primer semestre del periodo fiscal 2021?

1.3 Delimitación del problema

Campo: Contabilidad

Área: Registro de cuentas por cobrar

Aspecto: Procedimientos, cobros clientes, saldo real

Período: Primer Semestre – 2021

1.4 Variable de la investigación

Variable independiente: Procedimiento del registro de cobros a clientes

Variable dependiente: Saldos de cuentas por cobrar

1.5 Evaluación del problema

Los aspectos generales de evaluación para el presente proyecto son:

Delimitado: El presente proyecto de titulación toma lugar en el Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Agroquímicos La Semilla, ubicada en el cantón Vinces.

Claro: Definir, de acuerdo al diagnóstico de la situación actual de los procesos en el Departamento de Crédito y Cobranzas, un plan de mejoras para un mejor desarrollo de los procedimientos en cuanto al registro de las cuentas por cobrar.

Evidente: Al contar con procedimientos empíricos y una deficiente distribución de funciones en el Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Agroquímicos La Semilla, no se han registrado correctamente los créditos otorgados ni los abonos realizados, lo cual dificulta conocer los valores reales adeudados por parte de los clientes.

Concreto: El problema es específico porque ya que se evaluará el estado actual de la compañía, mediante el análisis de su estado financiero y analizar los efectos de las prácticas realizadas hasta el momento y de esta forma proponer un plan de mejoras para Agroquímicos La Semilla.

Relevante: Es importante, ya que, al disponer de un manual de funciones y procedimientos, los procesos de registro se realizarán de manera organizada y con los soportes correspondientes para el manejo de información veraz y actualizada.

Factible: Es factible, ya que la empresa ha proporcionado la apertura y la información disponible para el análisis de la situación actual y de esta manera analizar las posibles soluciones requeridas.

Identifica los productos esperados: Al finalizar el proyecto de titulación, se obtendrá un plan de mejoras en cuanto a funciones y procedimientos del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Agroquímicos La Semilla, con el objetivo de mejorar su situación económica y financiera.

1.6 Objetivos de la investigación

Objetivo general

Desarrollar un plan de mejora de los registros de cobros a clientes para reflejar el saldo real de las cuentas por cobrar en la empresa Agroquímicos La Semilla, ubicado en el cantón Vinces

Objetivos específicos

- Fundamentar el sustento contable que relacione el registro de los cobros a clientes y el saldo real de las Cuentas por Cobrar en la empresa Agroquímicos La Semilla.
- Diagnosticar el estado actual procedimientos de los registros de cobros a clientes en la empresa Agroquímicos La Semilla, ubicada en el cantón Vinces.
- Diseñar los procedimientos de los registros de cobros a clientes orientados a reflejar los saldos reales de la empresa Agroquímicos La Semilla, del cantón Vinces.

1.7 Justificación de la investigación

Conveniencia

Teniendo en cuenta el impacto de las cuentas por cobrar en la estabilidad financiera de la empresa Agroquímicos La Semilla y la importancia de óptimos procedimientos de crédito y cobranza en la gestión de recuperación del efectivo para mantener las operaciones de la empresa, es

necesaria la aplicación de mejoras en los procedimientos y manejo de las cuentas de clientes desde su estructura.

Implicaciones prácticas

La propuesta de mejoras es requerida para organizar la información, mantenerla actualizada y dar seguimiento a los clientes para lograr conocer el saldo real de las cuentas por cobrar. Es necesario definir correctamente los procedimientos e implementarlos a través de las personas involucradas en estos procesos para que exista orden y optimización de tiempo exige que los procedimientos de registro de cobros realizados a los clientes sean más sofisticados para ofrecer un mejor servicio.

Valor teórico

Para el desarrollo de este proyecto se revisará contenidos de libros, repositorios de tesis, artículos y demás fuentes para la fundamentación teórica, así como la aplicación en otras empresas ecuatorianas y el impacto positivo de los procedimientos de registro de cobros a clientes para conocer el saldo real de las cuentas por cobrar. Con el desarrollo de el plan de mejoras para el Departamento de Crédito y Cobranzas se establecen precedentes para la creación de nuevos planes para fomentar un mejor desempeño de otras áreas dentro de la misma empresa como para empresas de diferentes sectores con necesidades similares a las expuestas en este estudio.

Utilidad metodológica

Se analizarán las actividades actuales para detectar aquello que necesita ser mejorado y se levantará información por medio de entrevistas y encuestas al personal de interés. Esta información será procesada con el respectivo tratamiento y de acuerdo con la metodología correspondiente con el fin de contar con los datos necesarios para el desarrollo de la propuesta de mejora para los registros de cobros de la empresa Agroquímicos La Semilla.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Fundamentación teórica

Antecedentes históricos

Desde hace miles de años en los primeros sistemas de sociedad que se desarrollaron en el mundo, eventualmente se comenzaron a desarrollar diferentes procesos como parte del desarrollo de la economía. Se puede destacar el proceso de recaudación de impuestos en el Antiguo Egipto, donde establecieron un procedimiento (adecuado para la época), en el que tanto el orden y detalle en el registro de lo recaudado, era esencial.

Los funcionarios llevaban una contabilidad detallada de la recaudación. En uno de los anales más antiguos que conocemos, el de la Piedra de Palermo (dinastía V), encontramos un registro fiscal típico: «Año octavo de Ninetjer. Seguimiento de Horus; cuarta ocasión del recuento de ganado. 4 codos, 2 dedos». La entrada consignaba cuatro informaciones: el año de reinado del faraón, el traslado del faraón de Abydos a Menfis, el número de la recaudación fiscal (la cuarta en este caso; por tanto, se cumplía la regla de las recaudaciones cada dos años) y la altura alcanzada por la crecida del Nilo, unos 3,5 metros. (National Geographic, 2021).

El caso del Antiguo Egipto es una muestra de la necesidad del ser humano de registrar las recaudaciones para poder llevar una correcta contabilidad.

Con la evolución de los tiempos, estos procesos se han ido optimizando y adaptando a las necesidades de las compañías mediante la implementación de procedimientos que durante muchos años e incluso en la actualidad restan empresas que los llevan aún de forma manual, pero por la cantidad de información y operaciones además de las distintas

disrupciones digitales de los últimos años, este tipo de procedimientos ha migrado a sistemas informáticos y el uso de herramientas digitales.

En las últimas décadas, haciendo referencia a las ofertas de ventas a crédito por parte de las empresas como forma de beneficio y en búsqueda de fidelizar y ampliar su cartera de clientes, el manejo de cuentas por cobrar representa una tarea muy fundamental en la salud financiera de las compañías.

Al manejar créditos, es importante estimar la recuperación de los montos, así como los valores que pese a las gestiones correspondientes no van a retornar a la compañía, estimaciones que se traducen a datos que son de vital importancia para la toma oportuna de decisiones.

El manejo de cuentas por cobrar ha trascendido a través de los años incorporando procedimientos y mejores prácticas (modelos y métodos) para el registro de valores, cálculos y demás indicadores que permiten a las empresas continuar con sus operaciones sin afectaciones en su crecimiento y desarrollo.

Antecedentes referenciales

Para el desarrollo de este proyecto se han revisado tesis desarrolladas en empresas ecuatorianas con problemáticas similares a las presentadas en Agroquímicos La Semilla donde se han revisado las falencias en los procedimientos para el manejo de crédito y cobranza.

(Muñiz & Mora , 2018) concluyeron en su tesis “Propuesta de Control Interno para cuentas por cobrar en la empresa Promocharters” que la empresa carecía de políticas y procedimientos respecto a créditos y cobranzas, el personal a cargo del otorgamiento de créditos no tiene funciones definidas por lo que la empresa es recurrente en el endeudamiento con instituciones financieras por lo que sugiera la instauración de políticas y procedimientos para que la empresa supere sus dificultades y logre la rentabilidad.

Por otra parte, (Carrera, 2017) manifiesta en su tesis “Análisis de la gestión de cuentas por cobrar en la empresa Induplasma S.A. en el año 2015” que la empresa carece de control sobre los valores adeudados por lo cual no se pueden verificar las metas de cobranza debido a que no se cuenta con la información actualizada, el personal involucrado desconoce o no tiene claro los procesos correspondientes por lo que sugiere que se apliquen los correctivos en la gestión para una mayor rotación de las cuentas por cobrar.

(Brown & Gallo , 2018) proponen en su tesis “Manual de procesos y funciones para el área de cobranza de la empresa TBL S.A.”, una guía para un correcto control de las cuentas por cobrar, otorgamiento de créditos y manejo de indicadores financieros como solución a los problemas encontrados en la empresa TBL S.A.

Con los antecedentes revisados de problemáticas similares, se corrobora la necesidad de mejora en los procedimientos de Agroquímicos La Semilla para controlar de mejor manera los créditos vigentes, conocer el saldo real adeudado al momento y aplicar estrategias para la recuperación de la cartera actual.

Antecedentes teóricos

Contabilidad General: definición e importancia

La contabilidad está presente en la mayoría de las situaciones de nuestras vidas. Llevar el control de ingresos y gastos y controlar que los gastos no superen a los ingresos, es una actividad que puede realizarse tanto en el hogar como en una empresa. La diferencia radica en la cantidad de procesos que realizar este objetivo implica, sin embargo, la premisa es la misma.

(Omeñaca García, Contabilidad General, 2016) define a la contabilidad de la siguiente manera:

Ciencia que orienta a los sujetos económicos para que éstos coordinen y estructuren en libros y registros adecuados la composición cualitativa y cuantitativa de su patrimonio (= estática

contable), así como las operaciones que modifican, amplían o reducen dicho patrimonio (= dinámica contable).

La importancia de la contabilidad radica en su utilidad para la toma de decisiones en las empresas. Proporciona información fundamental sobre la situación económica y financiera, además de inventarios y balances; información sobre los resultados del período y las causas de los resultados para analizar el porqué de las ganancias y sobre todo las pérdidas para poder aplicar los correctivos necesarios.

Cuentas contables

A continuación, se expondrán dos significados de cuentas contables con más de una década de diferencia:

“Instrumento de representación y medida de un elemento patrimonial, que capta la situación de este y las variaciones que posteriormente se vayan produciendo en el mismo” (Déniz Mayor, Bona Sánchez, Pérez Alemán, & Suárez Falcón, 2008, pág. 83)

“Las cuentas contables son el instrumento por el cual se registran todos y cada uno de los movimientos de la empresa a nivel económico” (Llamas, 2020).

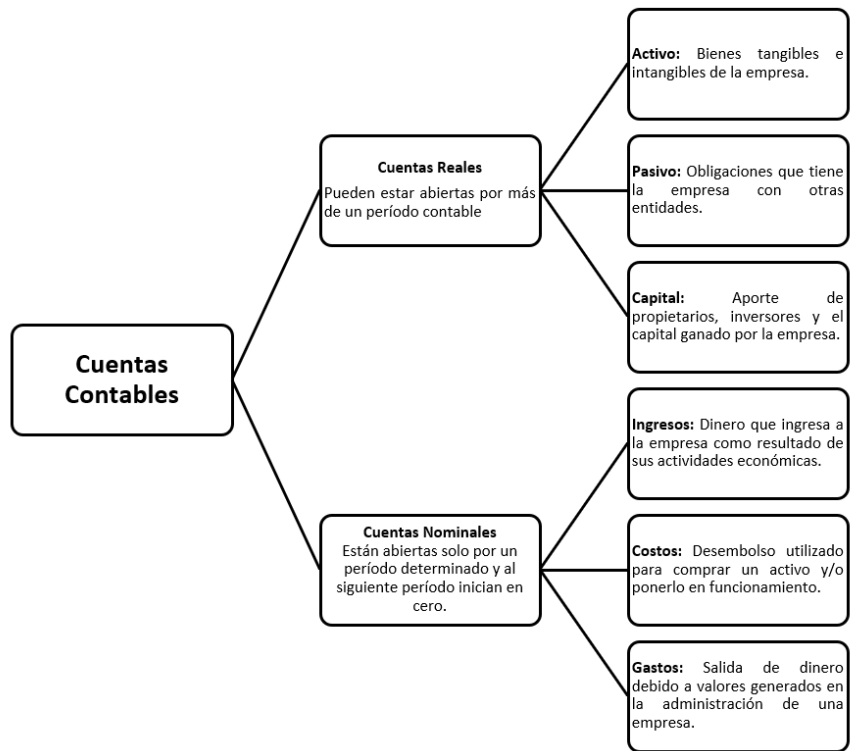
Las cuentas contables son registros donde se apuntan las transacciones comerciales o hechos mercantiles que realiza la empresa de forma detallada y cronológica, mismas que se agrupan de acuerdo con características específicas y pueden ser parte del pasivo, activo o capital.

Al mantener la empresa un registro ordenado de sus transacciones, se permite la elaboración de balances y análisis contables y financieros para llevar un adecuado control de sus operaciones y tomar decisiones de forma oportuna para su beneficio.

A continuación, se detalla un diagrama con la clasificación básica de las cuentas contables:

Figura 1

Clasificación de las cuentas contables



Elaborado por: Sara Mayerly Guerrero Jiménez

Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar, pese a tener su respectiva definición, clasificación y espacio dentro del área contable, se deben más a un fin comercial el cual consiste en otorgar crédito o préstamo a los clientes para facilitar el acceso a los productos o servicios de la empresa.

(Marco Sanjuan, 2017) indica que:

Estas representan un conjunto de derechos a favor de una empresa frente a terceros por la prestación previa de un servicio o la venta de un producto. Por tanto, las cuentas a cobrar son fruto de la actividad económica diaria de la empresa.

Clasificación de las cuentas por cobrar

Detallaremos la clasificación de las cuentas por cobrar en la siguiente tabla:

Tabla 1

Clasificación de las cuentas por cobrar

Criterio	Cuenta	Descripción
Origen	Comerciales	Son cobros producto de la actividad principal de la compañía.
	Internas	Tienen como responsables a personas que son colaboradoras o pertenecen a la empresa. (Préstamos internos).
	Otras	Son cobros por servicios extraordinarios realizados de forma eventual que no pertenecen a la actividad primaria de la empresa.
Plazo	Corto Plazo	Son cobros que no sobrepasan los 12 meses. Se registran en los estados financieros dentro del activo corriente, puesto que se convertirán en dinero dentro del período
	Largo Plazo	Son cobros que sobrepasan los 12 meses y deben registrarse en los estados financieros como activo fijo.
Importancia/Relevancia	Trato Especial	Son cobros fundamentales tanto de forma estratégica como financiera para la compañía. Merecen revisión constante y adaptación de estrategias debido a que es cambiante.
	Trato Ordinario	Son cobros rutinarios correspondientes a transacciones habituales que no demandan revisiones extraordinarias y no generan un gran impacto, sin embargo,

		mantienen su importancia.
--	--	---------------------------

Elaborado por: Sara Mayerly Guerrero Jiménez

(Valderrama, 2021) indica que la clasificación de las cuentas es importante dado a que genera los siguientes beneficios para un mejor desarrollo de las operaciones de la compañía:

- Mayor orden en cobranza
- Optimización del tiempo
- Mayor conocimiento de la dinámica de las transacciones
- Orientación Estratégica

Actualmente, Agroquímicos La Semilla, ha manejado una organización poco eficiente de sus cuentas por cobrar, lo cual ha tenido repercusiones en la afectación financiera de la compañía y no ha permitido que se pueda tener un buen control de las transacciones desde el año 2011, en el que se empezaron a realizar ventas a crédito.

Trámites de cuentas por cobrar

Para realizar trámites con las cuentas por cobrar hay dos factores importantes a considerar:

- Reporte de consumo mensual: constituido por la información sobre las compras de los clientes.
- Calendario de vencimiento: cronograma de pagos establecido y aceptado por el cliente.

Registro de cobros realizados

Cada empresa debe tener un sistema de registros de cobros diseñado acorde a sus necesidades además de ir acorde a los objetivos, políticas y filosofía de la empresa (o propietarios) y sobre todo debe de soportar el volumen de operaciones que se generan.

Es importante que la organización tenga definido su mercado y sus tipos de clientes para de esta forma planificar, implementar y controlar un adecuado y eficiente registro de cobros realizados.

Agroquímicos La Semilla, no ha tenido registros permanentes de los cobros realizados a los clientes, lo que dificulta tener información veraz y actualizada de los abonos y saldos de los clientes deudores de la empresa. No se cuenta con un sistema ni registro digitalizado para la consulta de esta información.

Cuentas incobrables

Se denomina cuenta incobrable a aquellos valores que la empresa no logra recuperar debido al incumplimiento, generalmente, por deudores que no cubren su responsabilidad por diferentes factores de los cuales se destaca la falta de liquidez.

(Rodríguez Aranday, 2017) manifiesta que debe estimarse la posibilidad que existe de recuperar el dinero de las cuentas por cobrar. El resultado de este proceso de estimación determina un valor asignado como pérdidas causadas por la no recuperación del dinero de deudas imposibles de cobrar.

Estos valores no recuperados se consideran gastos y deben ser reflejados en los estados financieros. Regularmente, este tipo de situaciones ocurren y la empresa debe procurar que no sean valores de gran magnitud. Se debe tener presente que, a mayor plazo, mayor la probabilidad de que la deuda se vuelva incobrable.

Se deben aplicar las políticas correspondientes para evitar perjuicios económicos a la compañía por una mala gestión de cobranza y en casos nada previstos como la pandemia que afecta a la economía actualmente, ser previsivos y generar provisión basados en los históricos de cuentas que no pudieron cobrarse en períodos anteriores para no generar más gastos.

Agroquímicos La Semilla, al momento cuenta con clientes que adeudan grandes sumas de dinero a la compañía por concepto de ventas a crédito

de productos, muchas de las cuentas con saldo pendiente de pago tienen muchos años.

La empresa, en un intento infortunado de consolidar las relaciones comerciales con sus clientes, entregaba productos pese a la deuda para motivar a la venta de los mismos. Esta situación, ha conllevado a tener cuentas altas de muchos años, muchas de ellas ya consideradas incobrables por condiciones específicas.

Índice de rotación

Índice de rotación de cuentas por cobrar

El índice de rotación de cuentas por cobrar es un ratio que refleja la rapidez en el que la empresa cobra las facturas pendientes, o en otras palabras, cuanto le toma a la empresa transformar esas cuentas en dinero en efectivo.

Si se desea saber la cantidad de veces que ha rotado el saldo durante el período, se calcula de la siguiente manera:

ICC: Índice de rotación de cuentas por cobrar

VNC: Ventas Netas a Crédito

SICC: Saldo Inicial de Cuentas por Cobrar

SFCC: Saldo Final de Cuentas por Cobrar

$$ICC = \frac{VNC}{((SICC + SFCC) / 2)}$$

Si se desea saber la cantidad de días en el que ha rotado el saldo, se calcula de la siguiente manera:

ICC: Índice de rotación de cuentas por cobrar

VNC: Ventas Netas a Crédito

CC: Cuentas por Cobrar

$$ICC = \frac{(CC \times 360)}{VNC}$$

Índice de rotación de cartera

Calcula la cantidad de días en el que una venta se mantiene como cuenta por cobrar y se calcula de la siguiente manera:

IDC: Índice de rotación de cartera

VNC: Ventas Netas a Crédito

SICC: Saldo Inicial de Cuentas por Cobrar

SFCC: Saldo Final de Cuentas por Cobrar

$$IDC = \frac{((SICC + SFCC) / 2)}{((VNC) / 360)}$$

La finalidad de estos índices es tener la información necesaria para poder calcular la cantidad de dinero que adeudan los clientes.

Agroquímicos La Semilla, al momento no maneja indicadores financieros para poder evaluar la situación de la compañía respecto a los clientes con deudas. Esto imposibilita medir el perjuicio real causado por la cartera vencida.

Ciclo de ventas y cobranza

De acuerdo a (Arens, Elder, & Beasley, 2007), el ciclo de ventas y cobranza demanda de una serie de decisiones y procesos ya que consiste en traspasar la propiedad de un bien/servicio al cliente luego de realizada la venta, luego transformar ese bien o servicio a una cuenta por cobrar para finalmente convertirla en efectivo.

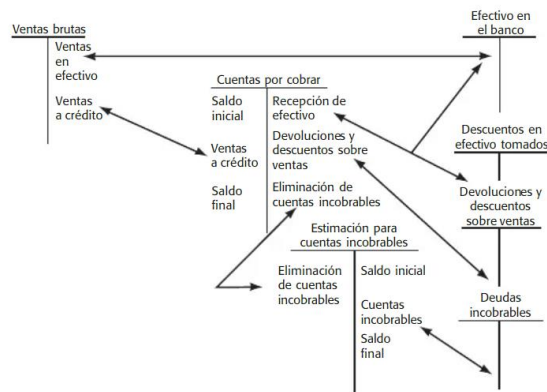
El ciclo inicia con la compra de nuestro bien o servicio por parte del cliente luego de realizada la venta y finaliza cuando la empresa recauda el valor total del mismo.

Existen 5 clases de operaciones incluidas en el ciclo de ventas y cobranza:

1. Venta (efectivo y ventas a cuenta)
2. Entrada de efectivo
3. Devoluciones y descuentos sobre ventas
4. Eliminación de cuentas incobrables
5. Estimación de cuentas incobrables

Figura 2

Cuentas en el ciclo de ventas y cobranza



Fuente: Auditoría: Un enfoque integral - (Arens, Elder, & Beasley, 2007, pág. 410)

Control Interno

Según (Oliviera, 2017) “Los controles internos representan una fuente importante y esencial para proporcionar información y apoyo a las decisiones más importantes de los administradores, ayudándoles a dirigir las empresas para la consecución de los objetivos previstos”.

Podemos decir que es el conjunto de actividades que se realizan con el fin de precautelar los recursos de la empresa, vigilando que los procesos se cumplan de acuerdo a las políticas de la empresa, detectando negligencias/fraudes mejorando el rendimiento de las operaciones para el beneficio de la compañía.

Las actividades de control interno son distintas para cada empresa y se establecen de acuerdo a sus actividades y sus necesidades, sin embargo, el fin es similar en todos los casos.

Hay diferentes tipos de control interno y debido a la relevancia dentro de la revisión teórica de este proyecto, se ampliarán los conceptos de control interno de efectivo y control interno de cuentas por cobrar.

Control Interno de efectivo

Tal como se ha explicado, el control interno tiene como función resguardar los bienes e intereses de la compañía. En cuanto a control interno de efectivo, tiene como función resguardar el efectivo de la empresa con un plan de actividades que relacione el sistema contable con las funciones de los involucrados en los procesos y el establecimiento de procedimientos para el buen manejo de la empresa.

Estos procedimientos del control interno de efectivo se clasifican en administrativos y contables.

Figura 3

Procedimientos Administrativos y Contables



Elaborado por: Sara Mayerly Guerrero Jiménez

El control interno de efectivo permite la detección de filtraciones en la caja, malversaciones, fraude, etc. Promueve la eficiencia en los procedimientos.

Control Interno de Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar significan mucho para la organización ya que tienen impacto en la liquidez. Es por esto, que es importante el establecimiento de procedimientos para la recuperación de efectivo que se otorga a través de ventas a crédito a los clientes.

Agroquímicos La Semilla, no ha aplicado un sistema de control interno basado en las necesidades reales de la compañía. Se ha manejado por años con la aplicación de acciones empíricas o improvisadas como respuesta a situaciones que se han enfrentado con el pasar de los años.

Esto ha repercutido de manera negativa a la empresa, debido a que, al no tener un control adecuado de las operaciones realizadas en las diferentes áreas de la empresa, se ha dado a pie a incidentes evitables si se contara con funciones y procedimientos establecidos evaluados por un sistema de control interno.

Modelo COSO

COSO son las siglas de Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, este comité publicó en 1992 un documento que consiste en un modelo para la implementación, gestión y monitoreo de sistemas de control en organizaciones.

Está diseñado para identificar los eventos que potencialmente puedan afectar a la entidad y para administrar los riesgos, proveer seguridad razonable para la administración y para la junta directiva de la organización orientada al logro de los objetivos del negocio. (Salvador Lafuente, 2016).

(Estupiñan Gaitán, 2020) indica que para el modelo COSO el control interno es:

- El corazón de la organización
- La cultura
- Los procesos del negocio
- La infraestructura
- La tecnología de la información
- Las actividades
- Las políticas
- Los procedimientos

COSO ha publicado el modelo en tres ocasiones, cada uno con agregados de acuerdo a las necesidades de las organizaciones:

COSO I -1992:

En 1992 se publicó el informe denominado Internal Control-Integrated Framework (IC-IF), conocido también como COSO I, el cual fue adoptado por el sector público y privado en USA, por el Banco Mundial y el BID, y se extendió rápidamente por Latinoamérica. (Tapia Iturriaga, Mendoza Nigenda, Castillo Prieto, & Guevara Rojas, 2019)

Destaca la importancia del control interno en las organizaciones por impacto que provee en los resultados de gestión. Manifiesta que el control interno debe ser un proceso integrado de las actividades de todas las áreas de la empresa.

Indica que, en temas legales, los actores deben tomar base en una referencia legal común para todos. Propone la estandarización de procedimientos para poder evaluar los sistemas de control de pequeñas, medianas y grandes empresas tanto del sector público como privado.

Sus componentes son:

Ambiente de control, Evaluación de riesgo, Actividades de control, Información y comunicación, Supervisión.

COSO II – 2004: Se publica luego de una serie de escándalos donde grandes compañías sufrieron pérdidas importantes

“Fue publicado en septiembre 2004 con el nombre Enterprise Risk Management – Integrated Framework, el que incluye el marco global para

la administración integral de riesgos, sin que se considere un reemplazo del COSO I” (Estupiñan Gaitán, 2020)

Sus componentes son:

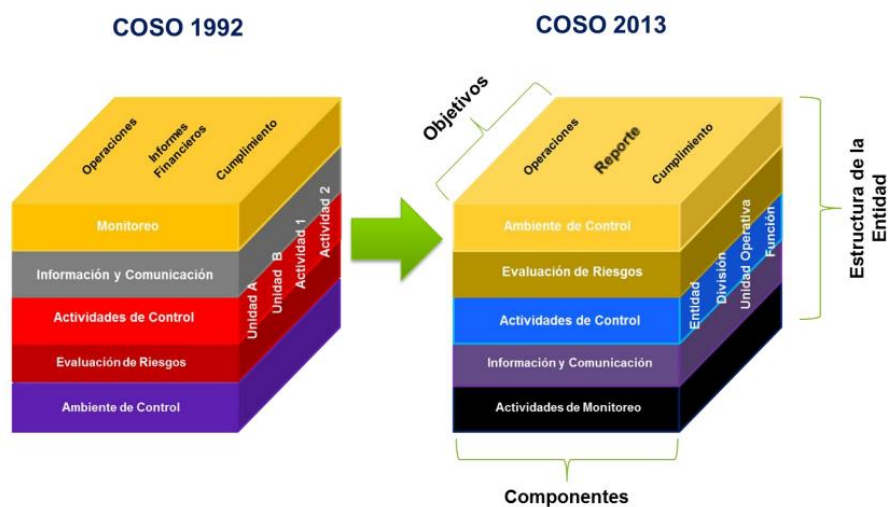
Ambiente interno, Establecimiento de objetivos, Evaluación de riesgos, Respuesta riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, Supervisión.

COSO III – 2013: Debido a los entornos cambiantes a los que se enfrentan las empresas, se realizó una actualización al modelo de 1992, donde se incluyen aclaraciones y mejoras para hacer de la aplicación y uso del modelo un proceso más fácil.

A través de esta actualización, COSO propone desarrollar el marco original, empleando "principios" y "puntos de interés" con el objetivo de ampliar y actualizar los conceptos de control interno previamente planteado sin dejar de reconocer los cambios en el entorno empresarial y operativo. (Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, & S.C., 2015)

En el siguiente gráfico se puede ver una comparación, en cuanto a componentes entre COSO I y COSO III:

Figura 4
Comparación entre COSO I y COSO III.



Fuente: COSO: *Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno* (Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, & S.C., 2015)

Crédito y Cobranza

Crédito

“El crédito deriva de la palabra creer. En materia comercial, podemos decir que un crédito se traduce en la credibilidad otorgada a una persona o entidad para cumplir con las obligaciones y compromisos adquiridos ante una persona y organización” (Castillo, 2021).

Se puede decir también, que el crédito es la entrega de un bien o servicio a cambio de un valor determinado que se espera en tiempo futuro que puede generar valores adicionales denominados intereses.

Las empresas, en el entorno competitivo y desafiante en el que operan, se apoyan en el otorgamiento de créditos a sus clientes (siempre que sea posible) por los beneficios que esto representa para la organización como aumentar el volumen de venta, ampliación y apertura de mercados, el cliente se enfoca en la facilidad de pago por sobre el costo de los bienes o servicios, incrementa niveles de producción mejorando los costos unitarios lo que incrementa la rentabilidad, flexibiliza oferta y demanda, entre otros.

Figura 5

Tipos de Crédito



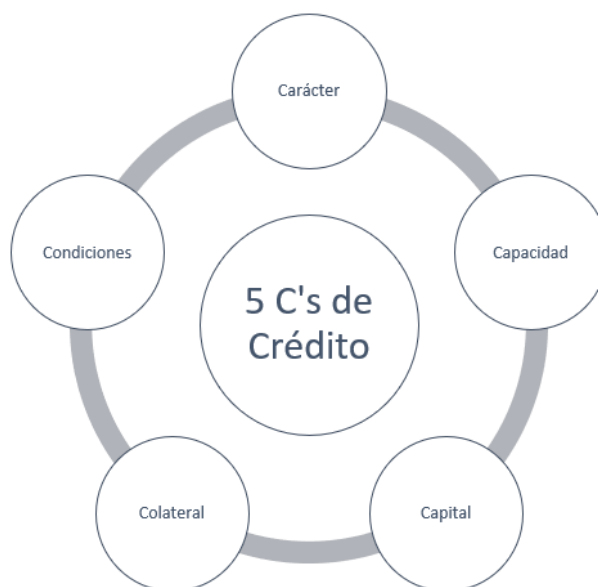
Elaborado por: Sara Mayerly Guerrero Jiménez

Las 5 C's del Crédito

De acuerdo a (Madrigal, Chávez, & Díaz , 2017) “son un conjunto de factores que las instituciones financieras utilizan al efectuar el análisis de una solicitud de crédito, su nombre se origina a partir de cada uno de los factores: carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones”.

Figura 6

5 C's del Crédito



Elaborado por: Sara Mayerly Guerrero Jiménez

(Ronaldson, 2020), detalla las características de cada C, las mismas que se resumen a continuación:

Carácter: revisión del historial crediticio del cliente, historial de cumplimiento y reputación.

Capacidad: posibilidad de poder realizar los pagos sin contratiempos. Depende de nivel de ingresos y estabilidad.

Capital: Corresponde a los activos no circulantes. Constituido por ahorros, inversiones y activos en general que puedan cubrir el valor del préstamo en caso de incumplimiento.

Colateral: Se refiere a los préstamos con garantía. Se realiza el cálculo del valor del colateral y se resta cualquier deuda existente ocasionada por dicho colateral. Este factor es determinante para la aprobación o no de un préstamo.

Condiciones: factores a considerar previo otorgamiento de préstamo como motivo del préstamo, condiciones económicas, ambientales, etc.

(Madrigal, Chávez, & Díaz , 2017) en su texto, nos habla también de ejemplos de indicadores para cada una de las C's, mismos que se detallan a continuación:

Carácter:

Reportes de instituciones de información financiera.
Referencias comerciales.

Capacidad:

Razón financiera de liquidez
Razón financiera de endeudamiento

Capital:

Razón financiera de capital de trabajo
Razón financiera de rotación de inventario
Razón financiera de rotación de activos

Colateral:

Cobertura de garantía

Condiciones:

Entorno económico

Riesgos de crédito

El riesgo en materia de créditos tiene un concepto muy conocido emitido por Daniel Chorafas hace 2 décadas: es “la probabilidad que a su vencimiento, un cliente no haga frente, en parte o en su totalidad sus compromisos contraídos debido a la falta de liquidez” (Chorafas, 2000).

El riesgo crediticio está siempre presente debido a que todas las transacciones se ven en la posibilidad de que la parte deudora pueda verse afectada e incurrir en el impago lo cual representa pérdidas para la compañía.

En épocas de crisis, (EALDE, 2018) describe cuatro tipos de riesgos crediticios:

- Riesgo de impago: riesgo fallido o de default. Es la posibilidad de incurrir en una pérdida si la contrapartida de una transacción no

cumple plenamente las obligaciones financieras, acordadas por contrato.

- Riesgo de migración: cuando se produce una rebaja en la calificación crediticia.
- Riesgo de exposición: se entiende como la incertidumbre sobre los futuros pagos que se deben. Este riesgo puede estar asociado a la actitud del prestatario o bien a la evolución de variables del mercado.
- Riesgo de colateral: conocido como el riesgo de la tasa de recuperación, que varía según haya o no garantías o colateral en la operación.

Desde el año 2011, la empresa Agroquímicos La Semilla ha otorgado créditos a sus clientes sin un adecuado proceso de calificación para poder ubicarlos en un segmento de acuerdo a sus capacidades de pago, reputación, niveles de compra, etc.

Los créditos se han otorgado de manera abierta, sin cupos, ni plazos de vencimiento lo que elevó mucho más el riesgo de crédito para la compañía afectando significativamente su liquidez, por un sinnúmero de cuentas impagas en la actualidad.

Cobranza

El término cobranza proviene del vocablo latino *recobrare*. Al término le fue removido el prefijo “re” que tiene como significado *recuperar*. (Castillo, 2021) define a la cobranza como “mecanismo para hacer cumplir los compromisos asumidos (...). Asimismo, podría actuar como proceso cancelatorio del crédito”.

Una empresa comercial, debe contar con personal capacitado, con funciones definidas y procedimientos correctamente establecidos para cumplir con el objetivo de recuperar el dinero que se adeuda a la compañía por concepto, mayormente, de ventas realizadas a crédito.

Las personas involucradas en el proceso de cobranza deben asegurarse de que el saldo total pendiente de pago por parte de los clientes, mantenga el nivel permitido por la empresa para que no se afecten las operaciones

de la misma. Deben apoyarse en sólidas políticas de cobranza, realizar una adecuada gestión de cobro y ser conste en el seguimiento de los casos.

Métodos y técnicas de cobranza

Los métodos habituales para la gestión de cobranza son: envío de cartas o comunicados al cliente recordando los valores adeudados y el plazo vencido tanto en físico como por correos electrónicos, llamadas telefónicas o mensajes de texto.

En casos donde la gestión inicial de cobranza no ha dado resultados y el cliente mantiene la deuda y continúa incurriendo en mora, se aplican recursos como la contratación de agencias dedicadas a la cobranza y la aplicación de acciones legales para los casos más críticos.

Es importante resaltar, que los métodos y técnicas de cobranza que una empresa aplique, deben ser correctamente establecidos, socializados y aplicados con fundamentos en las políticas y objetivos de la organización. Deben ser aplicados de manera continua y no esporádicamente ya que el mantener valores altos de cuentas por cobrar puede afectar el nivel de desempeño de la empresa.

La cobranza debe ser aplicada de manera firme a fin de que se consigan los objetivos de la misma, pero sin radicalizar los procedimientos para evitar que se lesionen las relaciones comerciales con los clientes.

Agroquímicos La Semilla, entre los años 2011 y 2015 no realizaba una gestión de cobranza como tal, no se realizó el seguimiento de las deudas, no se aplicaron políticas para reducir los saldos adeudados, no se registró los abonos ni se generaron estados de cuenta para los clientes a fin de tener información real de los valores pendientes de pago.

En el año 2015, la empresa percibe una gran afectación en la liquidez y se concluye en el que el principal motivo son las cuentas impagas por los créditos que se habían otorgado, avaluados en ese entonces en \$450 000. Desde este año se han aplicado varias estrategias para disminuir este valor y poder recuperar, en la medida de lo posible, el efectivo para la empresa.

Buenas prácticas para crédito y cobranza

(Carrera, 2017) detalla en su estudio de caso, procesos importantes que se consideran como buenas prácticas en la gestión de crédito y cobranza, los mismos que se resumen a continuación:

Organización: Es importante mantener como prioridad la revisión de información actualizada para el desarrollo efectivo de las actividades. Toda gestión realizada debe ser correctamente documentada.

Segmentación: Se refiere a definir oportunamente los criterios correspondientes a cada grupo de cliente y de esta forma determinar el tratamiento de los casos.

Procesos: Una vez definidos los grupos de clientes de la cartera, se deben establecer la gestión a realizar con cada uno. Por ejemplo, plazos autorizados de crédito, métodos de contacto para cobranza, etc.

Tecnología: Mantener la información y procesos automatizados. Apostar por la implementación de sistemas informáticos que agilicen procesos como generación de estados de cuenta, envío de comunicados automáticos, atención de reclamados de acuerdo con el grupo al que pertenece el cliente, etc.

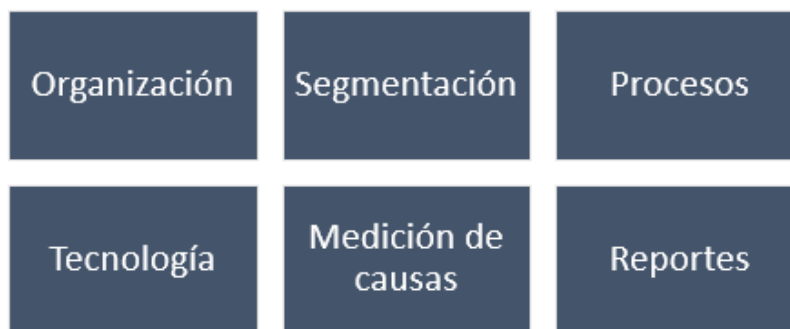
Medición de causas: Determinar acciones a tomar en caso de impago de acuerdo con la clasificación de motivos/causas preestablecidas (más comunes).

Reportes: Mantener los reportes necesaria y objetiva de toda la información de créditos y cobranzas para la oportuna atención y manejo de las operaciones.

Agroquímicos La Semilla requiere de mejoras en su sistema de crédito y cobranza mediante la implementación de procedimientos para un correcto registro de los créditos que se otorgan, el pago de los mismos y de esta forma tener un proceso óptimo que permita a la empresa la toma de decisiones eficaces y oportunas.

Figura 7

Buenas prácticas de Crédito y Cobranza



Elaborado por: Sara Mayerly Guerrero Jiménez

2.2 Fundamentación legal

Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

(Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno , 2004), conocida también como LORTI, indica en el Artículo 10 Numeral 11 indica que:

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.

Las provisiones voluntarias, así como las realizadas en acatamiento a leyes orgánicas, Dirección Nacional Jurídica Departamento de Normativa Jurídica especiales o disposiciones de los órganos de control no serán deducibles para efectos tributarios en la parte que excedan de los límites antes establecidos. La eliminación definitiva de los créditos incobrables se realizará con cargo a esta provisión y a los resultados del ejercicio en la parte no cubierta por la provisión, cuando se hayan cumplido las condiciones previstas en el Reglamento. No se reconoce el carácter de créditos incobrables a los créditos concedidos por la sociedad al socio, a su cónyuge o a sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y

segundo de afinidad ni los otorgados a sociedades relacionadas. En el caso de recuperación de los créditos, a que se refiere este artículo, el ingreso obtenido por este concepto deberá ser contabilizado.

El monto de las provisiones requeridas para cubrir riesgos de incobrabilidad o pérdida del valor de los activos de riesgo de las instituciones del sistema financiero, que se hagan con cargo al estado de pérdidas y ganancias de dichas instituciones, serán deducibles de la base imponible correspondiente al ejercicio corriente en que se constituyan las mencionadas provisiones.

Normas Internacionales de Información Financiera para PYMES

De acuerdo (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, 2009) en la NIIF para PYMES en el párrafo 2.15 a “un activo es un recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados, del que la entidad espera obtener, en el futuro, beneficios económicos;” por lo que se concluimos que las cuentas por cobrar son un activo de la empresa ya que representa el dinero que la empresa esperar obtener por concepto de las ventas a crédito que ofrece a sus clientes.

La empresa debe tomar base en lo descrito en la sección 11 de NIFF para Pymes donde se detallan los instrumentos financieros y las condiciones que deben cumplir para poder reconocer una cuenta por cobrar.

En el párrafo 11.3 nos indica que” un instrumento financiero es un contrato que da lugar a un activo financiero de una entidad y a un pasivo financiero o a un instrumento de patrimonio de otra”

De acuerdo con el párrafo 11.8 los instrumentos financieros pueden ser:

Efectivo; un instrumento de deuda (como una cuenta, pagaré o préstamo por cobrar o pagar), un compromiso de recibir un préstamo que: (i) no pueda liquidarse por el importe neto en efectivo; y (ii) cuando se ejecute el compromiso, una inversión en acciones preferentes no convertibles y acciones preferentes u ordinarias sin opción de venta.

Estos instrumentos deben ser evaluados de la siguiente manera (párrafo 11.9):

Los rendimientos para el tenedor (el prestamista/acreador) evaluados en la moneda en la que se denomina el instrumento de deuda son:

(i) un importe fijo; (ii) una tasa fija de rendimiento sobre la vida del instrumento; (iii) un rendimiento variable que a lo largo de la vida del instrumento, se iguala a la aplicación de una referencia única cotizada o una tasa de interés observable o (iv) alguna combinación de estas tasas fijas y variables, siempre que tanto la tasa fija como la variable sean positivas (por ejemplo, una permuta financiera de tasa de interés con una tasa fija positiva y una tasa variable negativa no cumpliría este criterio).

2.3 Variables de la Investigación

Las variables utilizadas en este proyecto de investigación son:

Variable independiente: Procedimiento del registro de cobros a clientes.

Se revisarán los procedimientos aplicados actualmente en el Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Agroquímicos La Semilla y se analizarán los problemas actuales que generan perjuicios económicos y financieros en la compañía por la falta de control y seguimiento en la cobranza.

Variable dependiente: Saldos de cuentas por cobrar

Mediante el análisis de la situación actual de la empresa Agroquímicos La Semilla, se realizará una propuesta de mejora para la gestión dentro del Departamento de Crédito y Cobranzas y el procedimiento de registro, control y seguimiento de las cuentas por cobrar, para que la empresa pueda conocer los saldos reales de dichas cuentas y pueda establecer estrategias de recuperación de esos montos.

2.4 Definiciones conceptuales

Activo corriente: Son activos corrientes aquellos activos que son susceptibles de convertirse en efectivo en un tiempo inferior a un año, y se mantengan fundamentalmente con fines de negociación. (Angulo Guiza, 2018)

Administración de cuentas por cobrar: (Sy Corvo, 2021) “la define como el conjunto de políticas, procedimientos y prácticas empleados por una empresa con respecto al manejo de ventas ofrecidas a crédito”. Además, la define como “el manejo de todas las facturas pendientes que tiene una empresa por recibir su pago después de haber entregado un producto o servicio”.

Capital Contable: “El capital contable es la diferencia existente entre el activo y el pasivo de una empresa. Mide la inversión realizada y disponible por sus socios desde un punto de vista neto, pues excluye elementos pasivos y externos” (Sánchez Galán, 2020).

Cartera vencida: Son todos los créditos que ha otorgado cualquier entidad financiera y que no han sido pagados por los acreditados en los términos pactados originalmente. (Puppio Gonzalez, 2017)

Cobranza: La cobranza es el acto o procedimiento por el cual se consigue la contraprestación por un bien o servicio o la cancelación de una deuda. (Westreicher, Cobranza, 2020).

Control Interno: El control interno es un procedimiento que se enmarca en el control de recursos y activos de una empresa, y sirve para llevar un registro sobre su actividad y trazabilidad. (Orellana, 2020)

Crédito: Un crédito es una operación de financiación donde una persona llamada ‘acreedor’ (normalmente una entidad financiera), presta una cierta cifra monetaria a otro, llamado ‘deudor’, quien a partir de ese momento, garantiza al acreedor que retornará esta cantidad solicitada en el tiempo previamente estipulado más una cantidad adicional, llamada ‘intereses’. (Montes de Oca, 2015)

Cuentas contables: medios contables con instrumentos de operación, mediante los cuales podemos subdividir el activo, el pasivo y el capital y agruparlos de acuerdo a ciertas características de afinidad, las cuales nos permiten graficar todos los aumentos y disminuciones que ocurren en los diversos elementos de la ecuación. (Hernández, 2020)

Cuentas incobrables: las cuentas incobrables corresponden a un monto del valor total de las ventas que los clientes o deudores no llegan a cancelar. (Westreicher, Cuentas Incobrables, 2020)

Cuentas por cobrar: Una cuenta a cobrar es una cuenta que presenta saldo deudor en el balance de situación de la empresa. (Marco Sanjuan, 2017)

Estados financieros: Los estados financieros, también denominados cuentas anuales, informes financieros o estados contables, son el reflejo de la contabilidad de una empresa y muestran la estructura económica de ésta. En los estados financieros se plasman las actividades económicas que se realizan en la empresa durante un determinado período. (Sevilla Arias, 2015)

Gestión Administrativa: “La gestión administrativa es el conjunto de tareas y actividades coordinadas que ayudan a utilizar de manera óptima los recursos que posee una empresa. Todo esto con el fin de alcanzar los objetivos y obtener los mejores resultados” (Quiroa, 2020)

Impago: “El impago constituye el incumplimiento del saldo de un determinado valor monetario en la fecha acordada de liquidación” (Fortún, 2020)

Indicadores: Son métricas que nos ayudan a identificar el rendimiento de una determinada acción o estrategia. Estas unidades de medida nos indican nuestro nivel de desempeño en base a los objetivos que hemos fijado con anterioridad. (Espinoza, 2016)

Interés Simple: “El interés simple es la tasa aplicada sobre un capital origen que permanece constante en el tiempo y no se añade a periodos sucesivos” (Pedrosa, 2016)

Liquidez: La liquidez financiera de una empresa es la capacidad que tiene una entidad para obtener dinero en efectivo y así hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. (Luna, 2018)

Modelo COSO: “Informe del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, con el objetivo de definir un nuevo marco conceptual de control interno capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que se utilizan sobre este tema” (Tapia Iturriaga, Mendoza Nigenda, Castillo Prieto, & Guevara Rojas, 2019)

Políticas: Reglas y directrices básicas sobre el comportamiento y el procedimiento adecuado que se espera de los empleados de una empresa. (Vazquez, 2018)

Procedimiento: Los procedimientos especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos. (Vivanco Vergara, Los manuales de procedimiento como herramientas de control interno de una organización, 2017)

Proceso contable: (Yanez, 2020) indica que es el ciclo que ocurre entre la ocurrencia, el registro y el procesamiento de las operaciones financieras que se realizan en una empresa. Secuencia de actividades que conlleva al registro detallado de cómo se reciben, se cobran y se pagan bienes y servicios en una organización.

Ratios financieros: “Son cocientes entre dos magnitudes que permiten obtener información superior a la que se puede derivar del estudio de cada una de ellas por separado” (Olarte Pascual & Sierra Murillo, 2020).

Rentabilidad: La rentabilidad económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos. (CEUPE, 2019)

Riesgo de crédito: el riesgo de crédito o el riesgo crediticio es la probabilidad de que, al momento del vencimiento, una entidad no haga frente, en parte o en su totalidad, a su obligación de devolver una deuda o rendimiento acordado sobre un instrumento financiero, debido a quiebra, iliquidez o alguna otra razón. (EALDE, 2018)

Técnica contable: De acuerdo con (Omeñaca García, Contabilidad General, 2016) corresponde a las técnicas contables las formas de registro de información contable tanto manuales como digitales, que formaran libros y demás documentos que deben acogerse a las normativas legales vigentes.

Venta a plazos: “La venta a plazos es una modalidad de transacción donde el vendedor permite al cliente cancelar el producto en varios pagos futuros. A estos abonos se les suele denominar cuotas” (Venta a Plazos, 2020)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Presentación de la empresa

La empresa Agroquímicos La Semilla inició sus operaciones en el año 1986, con la actividad comercial de venta al por mayor de insumos agrícolas.

Provincia: Los Ríos

Cantón: Vines

Sector: Centro

Dirección: 10 de agosto 304 y Bolívar

Teléfono: 052790025

Figura 8

Empresa Agroquímicos La Semilla



Elaborado por: Sara Mayerly Guerrero Jiménez

Misión

Ofrecer a nuestros clientes agricultores y ganaderos productos de la más alta calidad y precios accesibles, afianzando los lazos comerciales con el fin de cumplir nuestros objetivos de responsabilidad social.

Visión

Convertirnos en una empresa referente en la provincia de Los Ríos en la comercialización de productos de la línea agrícola con una excelente atención y servicio a nuestros clientes orientados siempre a la mejora constante.

Estructura Organizacional

Actualmente, el equipo administrativo está conformado por 6 personas que, si bien realizan funciones principales de acuerdo al cargo, ejecutan más actividades para poder cubrir la demanda requerida para la operación de la empresa.

No existe un manual de funciones para cada cargo, por lo que serán descritas a breves rasgos las funciones de cada colaborador, recalcando que no existen tampoco manuales de procedimientos y la toma de decisiones son usualmente circunstanciales.

Figura 9

Organigrama - Agroquímicos La Semilla



Elaborado por: Sara Mayerly Guerrero Jiménez

Gerencia General: La empresa está a cargo de una emprendedora sin experiencia general, por lo que en la empresa actualmente no se tienen definidos manuales de funciones o procedimientos.

Al momento, Gerencia General es quien realizar el otorgamiento de créditos a los clientes sin ninguna precalificación ni registros, realiza ventas, toma decisiones y representa legalmente a la empresa.

Administración y Finanzas: Se encarga del establecimiento de relaciones comerciales con nuevos clientes, realiza pagos a proveedores y personal y coordina las actividades dentro de la empresa.

Recursos Humanos: Se encarga de la elaboración de nómina. Además, combina sus funciones con actividades contables y asiste a la Gerencia General en sus funciones diarias.

Además, se encarga de las funciones de cobranza de la cartera vencida.

Ventas y Distribución: Se encarga de la logística para la entrega de los productos adquiridos por los clientes

Bodega: Vela por el correcto almacenamiento y mantenimiento de los productos de la compañía.

Servicio al cliente: La compañía cuenta con ingeniero agrónomo quien realiza visitas en campo a los clientes para dar seguimiento a sus sembríos con el uso de los productos adquiridos en la compañía.

Para objetos de este estudio y a fin de contextualizar la situación de conflicto, no existe como tal un departamento de Crédito y Cobranza en la empresa por lo que el otorgamiento del crédito al momento es responsabilidad de la Gerente General y un seguimiento muy parcial e infructuoso de esas cuentas lo realiza la persona a cargo de Contabilidad (actividad que es tercerizada) y Recursos Humanos.

Clientes, proveedores y competidores más importantes.

Dentro de la cartera de clientes de Agroquímicos La Semilla, se destacan Banaetelvina S.A., Dexter S.A., Ernesto Ronquillo Reyna, José Punina Manobanda y César Zarate tanto por el volumen de compras que realizan como por los años de relación comercial vigente con la empresa.

Los proveedores principales de Agroquímicos La Semilla son: Ecuaquímica, Farmagro, Adama, Interoc y Crystal Chemical del Ecuador.

El competidor directo de la empresa al momento es Nuvetconsa S.A., una empresa con menos años en el mercado pero que cuenta con un portafolio de productos con precios más atractivos para los clientes.

Principales productos o servicios

Dentro de su línea de venta maneja productos de línea agrícola y veterinaria. En la línea agrícola ofertan: semillas de maíces Emblema, herbicidas, insecticidas Lannate, fungicidas, plaguicidas, glifosatos, enmiendas orgánicas, abonos foliares Xelltron, abonos edáficos Yara Amidas y químicos.

En la línea veterinaria ofrecen antibióticos, vitaminas y productos desparasitantes. También ofrecen semillas certificadas de maíz, arroz, soya y sandía, así como bombas de motor y de mochila.

A través de sus 25 años de actividad comercial, la empresa es muy reconocida en la ciudad de Vinces y cantones aledaños por su atención y calidad en sus productos.

Desde el año 2010, la Gerencia decide apostar a el otorgamiento de créditos a sus clientes para poder incrementar las ventas y consolidar las relaciones comerciales, sin embargo, no se analizó la implementación de parámetros básicos para la facilitación de créditos, sólo conocer al cliente con muchos años de anticipación.

Se entregan notas de venta, sin firma de algún documento adicional y se espera que el cliente al cosechar pueda acercarse a hacer la cancelación. No se realizan gestiones de cobranza y se ha otorgado más crédito a clientes pese a que estos mantengan montos pendientes altos.

Debido a la situación económica complicada como resultado de la pandemia de COVID-19, es que la empresa percibe en mayor escala el déficit y las altas sumas (mismas de las cuales no se maneja un valor exacto), lo cual está afectando sus operaciones y a su situación financiera.

Dado a que de los años anteriores no se cuenta con documentos de respaldo necesario, registros de abonos realizados ni estados de cuenta por cliente, es prácticamente imposible conocer valores adeudados.

Análisis económico financiero de periodos anteriores de la empresa

A continuación, procederemos a analizar los estados de situación financiera y los estados de resultado integral del año 2019 y 2020, respectivamente, a través de una comparativa mediante ratios financieros de ingresos, costos, liquidez, rentabilidad, rotación de inventarios, entre otros.

Figura 10**Estado de Situación Financiera - 2019**

MARIA LORENA MORANTE		
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA		
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019		
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
DISPONIBLE		\$ 12,406.00
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL		
EFFECTIVO	\$ 12,406.00	
REALIZABLES		\$ 420,988.15
INVENTARIO DE PRODUCTO		
TERMINADO	\$ 420,988.15	
ACTIVOS FINANCIEROS		\$ 84,265.41
DCTOS Y CUENTAS POR COBRAR	\$ 84,265.41	
SUMA CORRIENTE		\$ 517,659.56
NO CORRIENTE		
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		\$ 458,077.13
TERRENOS	\$ 98,000.00	
EDIFICIOS E INMUEBLES	\$ 290,000.00	
VEHICULOS	\$ 102,000.00	
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 3,500.00	
DEPRECIACION 2019	-\$ 10,641.07	
DEPRECIACION 2018	-\$ 10,641.07	
DEPRECIACION 2017	-\$ 11,807.62	
DEPRECIACION 2016	-\$ 1,166.56	
DEPRECIACION ACUMULADA	-\$ 1,166.55	
SUMA NO CORRIENTE		\$ 458,077.13
TOTAL DE ACTIVO		\$ 975,736.69
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		\$ 88,703.98
CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES	\$ 26,432.00	
OBLIGACIONES DE TARJETAS DE		
CREDITO	\$ 18,860.52	
DINERS CLUB		
PACIFICARD		
IMP. A LA RENTA A PAGAR		
PARTICIPACION A TRABAJADORES	\$ 42,813.59	
OBLIGACIONES IEES	\$ 597.87	
PASIVOS NO CORRIENTES		\$ 125,568.01
OP. BCO GUAYAQUIL 646747	\$ 10,388.33	
OP. BCO GUAYAQUIL 646747 INT	\$ 1,465.12	
OP.BCO PICHINCHA 27146937-00	\$ 23,535.48	
OP. BANCO PICHINCHA 271637-00		
INT	\$ 3,885.91	
OP. BCO BOLIVARIANO	\$ 22,364.00	
OP. BCO BOLIVARIANO	\$ 2,046.00	
OP. BANCO PICHINCHA 3064543-00	\$ 25,486.58	
OP. BANCO PICHINCHA 3064543-00 INT	\$ 6,258.28	
OP. BANCO PICHINCHA 3317228-00	\$ 28,779.67	
OP. BANCO PICHINCHA 3317228-00		
INT	\$ 1,358.64	
SUMA PASIVO		\$ 214,271.99
PATRIMONIO		
APORTE PERSONAL	\$ 476,040.76	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 285,423.94	
SUMA DE PATRIMONIO		\$ 761,464.70
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO		\$ 975,736.69

Fuente: Agroquímicos La Semilla

Figura 11

Estado de Resultado Integral – 2019

MARIA MORANTE FIGUEROA		
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL		
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019		
INGRESO		
VENTAS DE INSUMOS PARA		
USO AGRICOLA	\$ 1,722,941.30	
SUMAN DE INGRESOS		\$ 1,722,941.30
COSTOS Y GASTOS		\$ 1,437,517.36
COSTOS DE VENTAS		\$ 1,390,433.64
INVENTARIO INICIAL AL 1 DE		
ENERO 2019 FORM 102	\$ 540,456.20	
(+) COMPRAS PARA		
INVENTARIO	\$ 1,270,965.59	
MERCADERIA DISPONIBLE	\$ 1,811,421.79	
(-) INVENTARIO FINAL	\$ 420,988.15	
EGRESOS		\$ 17,799.44
GASTOS OPERACIONALES		
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 13,817.64	
BENEFICIOS SOCIALES	\$ 2,302.94	
APORTE A LA SEGURIDAD		
SOCIAL	\$ 1,678.80	
GASTOS DE		
DEPRECIACION		\$ 10,641.07
VEHICULOS	\$ 10,641.07	
GASTOS FINANCIEROS		\$ 18,643.21
INTERESES BANCARIOS	\$ 18,643.21	
UTILIDAD DEL		
PERIODO		\$ 285,423.94

Fuente: Agroquímicos La Semilla

Figura 12**Estado de Situación Financiera– 2020**

MARIA MORANTE FIGUEROA		
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA		
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020		
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
DISPONIBLE		\$ 12,458.54
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFFECTIVO	\$ 12,458.54	
REALIZABLE		\$ 253,684.20
INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADO	\$ 253,684.20	
ACTIVOS FINANCIEROS		\$ 120,458.30
DCTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 120,458.30	
SUMAN CORRIENTE		\$ 386,601.04
NO CORRIENTE		
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
TERRENOS	\$ 98,000.00	
EDIFICIOS E INMUEBLES	\$ 290,000.00	
VEHICULOS	\$ 102,000.00	
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 3,500.00	
DEPRECIACION 2020	-\$ 34,900.00	
DEPRECIACION 2019	-\$ 10,641.07	
DEPRECIACION 2018	-\$ 10,641.07	
DEPRECIACION 2017	-\$ 11,807.62	
DEPRECIACION 2016	-\$ 1,166.55	
DEPRECIACION ACUMULADA	-\$ 1,166.55	
SUMAN NO CORRIENTE		\$ 423,177.14
TOTAL DEL ACTIVO		\$ 809,778.18
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	\$ 18,465.04	
OBLIGACIONES CON INST FINANCIERAS	\$ 12,755.89	
OBLI. IESS	\$ 434.18	
PASIVO NO CORRIENTE		\$ 52,297.74
OP. BCO BOLIVARIANO \$ 15000	\$ 13,751.36	
OP. BCO GUAYAQUIL 646747	\$ 4,140.14	
OP. BANCO PICHINCHA 2716937-00	\$ 15,291.82	
OP. BANCO PICHINCHA 3064543-00	\$ 19,114.42	
SUMA PASIVO		\$ 83,952.85
PATRIMONIO		
APORTE PERSONAL	\$ 328,801.79	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 397,023.54	
	SUMA	
	PATRIMONIO	\$ 725,825.33
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO		\$ 809,778.18

Fuente: Agroquímicos La Semilla

Figura 13

Estado de Resultado Integral – 2019

**MARIA LORENA MORANTE
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020**

INGRESOS		
VENTAS DE INSUMOS PARA USO AGRICOLA	\$ 2,140,544.11	
	SUMAN	
	INGRESOS	\$ 2,140,544.11
COSTOS Y GASTOS		\$ 1,743,520.57
COSTOS DE VENTAS		\$ 1,659,007.51
INVENTARIO INICIAL AL 01 DE ENERO 2020 FORM 102		
	\$ 420,988.15	
(+) COMPRAS PARA INVENTARIO	\$ 1,611,703.56	
MERCADERIA DISPONIBLE	\$ 1,912,691.71	
(-) INVENTARIO FINAL	\$ 253,684.20	
		\$ 41,358.38
EGRESOS		
GASTOS OPERACIONALES		
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 15,860.42	
BENEFICIOS SOCIALES	\$ 2,643.40	
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL	\$ 1,927.04	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 15,872.16	
OTROS GASTOS EN SERVICIOS	\$ 5,055.36	
		\$ 34,900.00
GASTOS DE DEPRECIACION	\$ 34,900.00	
		\$ 8,254.68
GASTOS FINANCIEROS		
INTERESES BANCARIOS	\$ 8,254.68	
		\$ 397,023.54
UTILIDAD DEL PERIODO		

Fuente: Agroquímicos La Semilla

Con esta información se procede a la realización de un análisis horizontal de donde se han determinado diez puntos clave para su interpretación:

Tabla 2

Análisis Horizontal

MARIA MORANTE FIGUEROA
ANALISIS FINANCIERO HORIZONTAL

ACTIVOS		AÑO 2019	AÑO 2020	Variación Absoluta	Var. Relativ.	
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE	AL					
EFFECTIVO INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADO	DE	\$ 12.406,00	\$12.458,54	\$52,54	0%	1
DCTOS Y CUENTAS POR COBRAR		\$ 420.988,15	\$253.684,20	-\$167.303,95	-40%	2
ACTIVOS CORRIENTES		\$517,659.56	\$386,601.04	-\$131,058.52	-25%	
TERRENOS EDIFICIOS INMUEBLES	E	\$ 98.000,00	\$ 98.000,00	\$0,00	0%	
VEHICULOS EQUIPOS	DE	\$ 290.000,00	\$ 290.000,00	\$0,00	0%	
COMPUTACION DEPRECIACION ACUMULADA		\$ 102.000,00	\$ 102.000,00	\$0,00	0%	
ACTIVOS CORRIENTES	NO	\$458.077,13	\$423.177,14	-\$34.899,99	-8%	4
TOTAL ACTIVOS		\$975,736.69	\$809,778.18	-\$165,958.51	-17%	
PASIVOS						
CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES		\$ 26.432,00	\$18.465,04	-\$7.966,96	-30%	5
OBLIGACIONES DE TARJETAS	DE DE	\$ 18.860,52	\$12.755,89	-\$6.104,63	-32%	6
CREDITO PARTICIPACION A TRABAJADORES	A	\$ 42.813,59	\$0,00	-\$42.813,59	-100%	7
OBLIGACIONES IIEES		\$ 597,87	\$434,18	-\$163,69	-27%	8
PASIVO CORRIENTE		\$88.703,98	\$31.655,11	-\$57.048,87	-64%	
OBLIGACIONES BANCARIAS A LARGO PLAZO		\$125.568,01	\$52.297,74	-\$73.270,27	-58%	9
PASIVO CORRIENTE	NO	\$125.568,01	\$52.297,74	-\$73.270,27	-58%	
TOTAL PASIVOS		\$214.271,99	\$83.952,85	-\$130.319,14	-61%	
PATRIMONIO						
APORTE PERSONAL UTILIDAD DEL EJERCICIO	DEL	\$ 400.238,56	\$ 329.607,57	-\$70.630,99	-18%	
TOTAL PATRIMONIO		\$ 685.662,50	\$ 726,631.11	\$40,968.61	6%	

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$899.934,49	\$810,583.96	-\$89,350.53	-10%
INGRESOS				
VENTAS DE INSUMOS PARA USO AGRICOLA	\$ 1.722.941,30	\$ 2.140.544,11	\$417.602,81	24%
TOTAL INGRESOS	\$1.722.941,30	\$2.140.544,11	\$417.602,81	24%
COSTOS DE VENTAS	\$ 1.390.433,64	\$ 1.659,007.51	\$268,573.87	19%
GASTOS				
GASTOS OPERACIONALES	\$17.799,44	\$ 41.358,38	\$23.558,94	132%
GASTOS DE DEPRECIACION	\$ 10.641,07	\$ 34.900,00	\$24.258,93	228%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 18.643,21	\$ 8.254,68	-\$10.388,53	-56%
TOTAL GASTOS	\$47.083,72	\$84.513,06	\$37.429,34	79%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$285.423,94	\$397.023,54	\$111,599.60	39%

Elaborado por: Sara Mayerly Guerrero Jiménez

Interpretación

- 1.- Los valores de efectivo no representan una variación en los periodos analizados
- 2.- En el caso de la cuenta inventarios tenemos una disminución del 40% lo que nos indica dos cosas, que la empresa está manejando de manera más eficiente el inventario o que la empresa se está descapitalizando.
- 3.- La cuantía de Cuentas por cobrar ha aumentado en un 7% lo que refleja que se han estado realizando ventas a crédito.
- 4.- La cuenta de activos fijos no tuvo adquisiciones o ventas, la única variación corresponde a la depreciación normal
- 5.- La cuenta proveedores ha disminuido en un 30% por lo que se interpreta como un efectivo cumplimiento de las obligaciones a corto plazo o sé que se debe negociar mejores condiciones de pago.

6.- Las obligaciones financieras con TC ha disminuido un 32% lo que significa que hemos saldado las obligaciones con bancos efectivamente.

7.- La participación a trabajadores a disminuido en un 100% ya que no se consideró valor por participación de un año a otro.

8.- Las obligaciones con el IESS disminuyeron en vista que se redujo la cantidad de trabajadores en la empresa.

9.- Como se puede observar las obligaciones bancarias a largo plazo disminuyeron un 52% ya que se ha utilizado los recursos para cubrir estos pagos.

10.- La utilidad del ejercicio ha aumentado un 39% esto debido a los números mostrados en nuestro estado de resultados donde podemos determinar lo siguiente:

Si bien es cierto las ventas aumentaron un 24% de un año al otro, no nos da mayor efectividad al momento del resultado ya que el costo de venta se elevó un 19%, así mismo los gastos se incrementaron un 79%.

Esto representa que la empresa mantuvo una situación difícil en el año 2020 donde tuvo que utilizar muchos de sus recursos (Activos) para solventar Pagos, Gastos y costos.

A continuación, se describen los ratios financieros con su respectiva interpretación:

Ratio de solvencia					
		2019			
Activo	=	\$	975,736.69	=	4,55
Pasivo		\$	214.271,99		
		2020			
Activo	=	\$	809,778.17	=	9,65
Pasivo		\$	83.952,85		

En comparación con el año 2019, se ha incrementado en 5,01 puntos en la capacidad de que tiene la empresa en cubrir sus obligaciones o deudas, ya que en el año 2020 existe una reducción considerable en el pasivo del 39,18% en donde la mayor reducción fue en pasivos no corrientes.

Ratio de liquidez

				2019	
Activo Corriente	=	\$	517,659.56	=	5,84
Pasivo Corriente		\$	88.703,98		

				2020	
Activo Corriente	=	\$	386,601.04	=	12,21
Pasivo Corriente		\$	31.655,11		

En comparación con el año 2019, se ha incrementado en 6,37 puntos en la capacidad de que tiene la empresa en cubrir sus obligaciones o deudas a corto plazo (deudas menores a 1 año), aunque en el año 2020 existe una reducción en el activo corriente en inventario de productos terminados del 39% también existe una reducción en el pasivo corriente por la cuenta de impuesto a la renta del año 2020

Ratio de Endeudamiento

				2019	
Pasivo	=	\$	214.271,99	=	0,28
Patrimonio Neto		\$	761,464.70		

				2020	
Pasivo	=	\$	83.952,85	=	0,12
Patrimonio Neto		\$	725,825.33		

En comparación con el año 2019, se ha disminuido 0,16 puntos en la que determina que la empresa tiene recursos propios para la capacidad de endeudamiento. El ideal oscila entre 0,40 y 0,60 y actualmente nos encontramos con 0,14 por lo que indica que la empresa tiene recursos propios "ociosos" y que pueden ser aprovechados en inversiones.

Ratio de Tesorería

		2019		
Disponibles + Realizables	=	\$	433.394,15	=
Pasivo Corriente		\$	88.703,98	4,89
		2020		
Disponibles + Realizables	=	\$	266.142,74	=
Pasivo Corriente		\$	31.655,11	8,41

En comparación con el año 2019, se ha incrementado en 3,52 puntos en la capacidad que tiene la empresa en saldar las deudas que vencen en menos de un año con los recursos más líquidos de la empresa en cubrir sus obligaciones o deudas. En el año 2020 contamos con 8,41 puntos por lo que por encima de 1 supone un exceso de activos líquidos de los cuales se podrían obtener una mejor rentabilidad (inventario de productos terminados).

Prueba Acida

		2019		
Activo Corriente-Inventario	=	\$	96.671,26	=
Pasivo Corriente		\$	88.703,98	1,09
		2020		
Activo Corriente-Inventario	=	\$	132.916,84	=
Pasivo Corriente		\$	31.655,11	4,20

En comparación con el año 2019 tenemos un aumento de 3,11 puntos en la capacidad de la empresa para generar flujos de efectivo en el corto plazo. El índice es mayor a 1 lo que significa que la empresa puede hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

Rotación de Cuentas por Cobrar

$$\frac{\text{Cuentas por Cobrar} \times 360}{\text{Ventas}} = \frac{\$ 84,265.41}{\$ 1,722,941.30} = \boxed{17,61}$$

2019

$$\frac{\text{Cuentas por Cobrar} \times 360}{\text{Ventas}} = \frac{\$ 120,458.30}{\$ 2,140,544.11} = \boxed{20,26}$$

2020

En comparación del año 2019 vs el año 2020 tiene en promedio de tiempo en recuperar la anteriormente lo recupera en 176 días.

Rotación de Inventario

	2019		VELOCIDAD	TIEMPO
Costo de Venta	\$ 1.390.433,64	=	3,30	109,00
Inventario	\$ 420.988,15			

	2020			
Costo de Venta	\$ 1.779.007,51	=	7,01	51,335540
Inventario	\$ 253.684,20			

Durante el año 2020 la empresa roto sus inventarios 7,01 veces; es decir, se pudo realizar los Inventarios cada 51,33 días en promedio; por otra parte, si analizamos el año anterior (2019); durante este periodo el grado de Rotación de Inventarios fue más lenta, de 3,30 veces, es decir, se cubrieron los Inventarios cada 109 días. En conclusión, la gestión o manejo de los Inventarios durante el 2020 fue mucho mejor que la del 2021.

Rotación de Activo Total

		2019			
Ventas	=	\$	1.722.941,30	=	1,77
Activo Total		\$	975,736.69		

		2020			
Ventas	=	\$	2.140.544,11	=	2.64
Activo Total		\$	809,778.17		

Como se observa en el año 2020 la Rotación de Activos Totales de la empresa muestra un mejor valor de 2,64 en comparación con el año del 2019 que es 1,77; esto lo que quiere decir es que las Ventas realizan el Activo Total 3,10 veces, si analizamos estos valores se puede deducir que mientras más veces las Ventas rota el Activo es mucho mejor debido a que arrojan más utilidades netas durante el ciclo operacional.

Ratio de Capital de Trabajo

		2019			
Ventas	=	\$	1.722.941,30		
Activo Corriente-Pasivo Corriente	=	\$	428,955.58	=	4,02

		2020			
Ventas	=	\$	2.140.544,11	=	6,03
Activo Corriente-Pasivo Corriente		\$	354,945.93		

El índice de rotación del capital de trabajo es 6,03 veces en el año 2020, lo que significa que, por cada venta de la unidad, se utiliza el capital de trabajo 6,03 para el período mientras que en el año 2019 se utilizaba 2,01 veces más el capital de trabajo por cada venta

Con este precedente, se considera necesario establecer procedimientos básicos para un mejor manejo de las cuentas de clientes en el

departamento de Crédito y Cobranza sobre todo en los registros de las cuentas por cobrar para conocer los saldos reales adeudados a la empresa.

3.2 Diseño de la investigación

De acuerdo a (Aniorte Hernández, 2020), sobre el concepto de diseño de investigación:

El diseño de la investigación constituye el plan general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar la hipótesis de investigación. El diseño de investigación desglosa las estrategias básicas que el investigador adopta para generar información exacta e interpretable. Los diseños son estrategias con las que intentamos obtener respuestas a preguntas como: contar, medir; describir. El diseño de investigación estipula la estructura fundamental y especifica la naturaleza global de la intervención.

Cualitativo: Realiza la relación entre la observación de un fenómeno y los datos recolectados en la investigación. Establece la conexión en la conclusión del *porqué* del fenómeno con el *qué* aportado por el grupo de interés en las entrevistas o encuestas. (Hernandez Sampieri & Mendoza Torres, 2018)

No es lineal y debe adaptarse al desarrollo del fenómeno, no hay precedentes establecidos.

Se manejan datos narrativos (escritos, verbales e incluso audiovisuales) que proporciona riqueza a la interpretación de los resultados y permite ampliar o profundizar en los mismos.

Cuantitativo: Realiza conclusiones tomando como base información estadística y procesable. Es secuencial y deductivo, utiliza instrumentos de recolección de datos estandarizados.

Los resultados estadísticos o numéricos permiten análisis efectivos y que facilitan la toma acertada de decisiones. (Hernandez Sampieri & Mendoza Torres, 2018)

Mixto: Recopila datos tanto cualitativos como cuantitativos de acuerdo al objetivo definido para la investigación. Este enfoque puede ser utilizado de forma secuencial, paralela o combinada en el desarrollo de la investigación. (Hernandez Sampieri & Mendoza Torres, 2018)

El éxito y utilidad de los resultados de una investigación depende su correcto diseño, selección de métodos, herramientas y técnicas para su desarrollo. Es importante tener presente, que la fiabilidad de los resultados de una investigación depende de los procesos de recolección, procesamiento, análisis e interpretación de los datos. Estos procesos se detallarán a lo largo de este capítulo.

En el capítulo I de este proyecto se expusieron los objetivos del mismo y la pregunta a resolver, para lo cual este proyecto tiene un enfoque mixto cuyo objetivo es conseguir la respuesta a la problemática mediante los resultados obtenidos.

Características del diseño de investigación

A continuación, se resume las principales características del diseño de una investigación de acuerdo a (Ayala, 2021):

Neutralidad

La investigación debe estar libre de opiniones personales, y sus resultados ser ajenos a sesgos ideológicos o de cualquier otro tipo. Debe ser objetiva.

Fiabilidad

La fiabilidad se refiere a la probabilidad de que, con métodos similares, se obtengan resultados similares.

En este sentido, hay que indicar cómo se recogerá la información y de qué manera se analizará, para asegurar un modelo confiable: así se puede repetir el experimento una y otra vez.

Validez

Será válida aquella investigación que emplee técnicas y herramientas de medición adecuadas, según las cuales el investigador pueda medir los resultados de acuerdo al objetivo estudiado. La validez y la fiabilidad son las bases para todo diseño de investigación.

Generalización

El resultado de la investigación podrá ser aplicable a grupos más grandes, a toda la población, y no solo al segmento restringido sobre el que se hizo el estudio.

De acuerdo con el enfoque, el diseño de la investigación puede ser cuantitativo, cualitativo y mixto.

En este proyecto se utilizará un enfoque mixto ya que se requieren datos matemáticos y estadísticos, así como datos cualitativos obtenidos por medio de las entrevistas al personal de interés de Agroquímicos La Semilla.

Tipo de investigación

Sobre los tipos de investigación, (Rus Arias, 2020) manifiesta que “pueden agruparse según el objetivo que persiguen, el nivel de profundización, la forma de hacer inferencia estadística, la forma de manipular variables, el tipo de datos o el período de tiempo de estudio”,

En el siguiente mapa conceptual se puede revisar la clasificación de acuerdo con diferentes criterios:

Figura 14
Tipos de Investigación



Fuente: (Balderas Reyes, 2017)

Investigación de campo

La investigación de campo es un tipo de investigación en la cual se adquieren o miden datos sobre un suceso en particular, en el lugar donde suceden. Es decir que, el investigador se traslada hasta el sitio donde ocurre el fenómeno que desea estudiar, con el propósito de recolectar información útil para su investigación (Cajal, 2020)

Utiliza técnicas como la observación, entrevistas, encuestas para recolectar y analizar la información de interés para el desarrollo del estudio.

Tiene como ventaja que, al realizarse en el lugar de incidencia del fenómeno de estudio, se puede interactuar directamente con el entorno y las personas de interés para recolectar la información de las fuentes directamente.

Técnicas de recolección de datos

Observación

La observación “consiste en obtener información escuchando y viendo los fenómenos que queremos analizar. Comprende la selección previa de lo que queremos observar y la recogida de datos”. (Cortés Díaz, 2018, pág. 600)

La observación puede clasificarse en participativa y no participativa, la diferencia entre ambas radica en la interacción que el investigador tiene o no con el fenómeno que investiga.

Se aplicará la técnica de observación no participativa en este proyecto ya que se ha limitado a pedir la información financiera de la compañía y analizar sus estados de situación financiera y de resultado integral para determinar las incidencias del problema objeto de estudio y a través del resultado poder determinar el nivel de necesidad de una mejora.

Al observar los resultados mediante el análisis horizontal y el cálculo de los ratios financieros respecto a las cuentas por cobrar, ha existido un aumento considerable por el otorgamiento desordenado de crédito en productos a clientes durante el último año.

Esto, como un recurso de la empresa para tratar de incrementar sus ventas debido a la situación económica a la que se ha enfrentado como producto de la pandemia por COVID-19, misma que ha afectado considerablemente a la mayoría de giros de negocio.

Entrevista

“La entrevista es una técnica muy utilizada para la recolección de datos cualitativos. Entre sus principales bondades se encuentra que permite la obtención de información amplia, profunda y de carácter sustancial” (Mata Solis, 2020)

En la entrevista interviene la parte entrevistadora y la entrevistada. El entrevistador (investigador) realiza las preguntas con las que se podrán recopilar datos que no pudieren ser recopilados mediante otra técnica.

Se recomienda la aplicación de entrevistas para obtener mayor información de acuerdo a criterios o experiencias de las personas de interés, siempre que la cantidad sea pequeña, para poder recopilar datos valiosos sobre la repercusión del problema en el entorno y poder proponer la solución al mismo siguiendo un cuestionario cuyos puntos sean de interés para la investigación.

Se entrevistará a la Gerente General de la empresa, a fin de recopilar opiniones e información sobre procesos actuales de registro de cobros (gestión de crédito y cobranza) en Agroquímicos La Semilla.

El cuestionario de preguntas de la entrevista es el siguiente:

ENTREVISTA A GERENTE GENERAL

Objetivo: Recolectar las opiniones y criterios de la Gerencia General de Agroquímicos La Semilla sobre la problemática de las cuentas por cobrar en la compañía, con el fin de conocer y detectar falencias, necesidades y oportunidades de mejora como aporte a la investigación.

1. **¿Cuántos años lleva ejerciendo su cargo?**
2. **¿Cómo está estructurada la compañía?**
3. **¿Cuál es el criterio para la distribución actual de funciones en la compañía?**
4. **¿Cómo se establecieron los procesos que se manejan actualmente para el registro de cuentas por cobrar?**
5. **¿Considera adecuados los procesos de registro de cuentas por cobrar en la empresa Agroquímicos La Semilla?**
6. **¿Cuántos años de vigencia han tenido los procesos de manejo de cuentas por cobrar en la empresa?**
7. **¿Conoce los problemas que se generan a causa de falencias en los procesos de registro de cuentas por cobrar en la empresa Agroquímicos La Semilla?**
8. **¿Considera que la aplicación de estrategias de mejora en los procesos de registro de cuentas por cobrar beneficiará a la empresa Agroquímicos La Semilla?**
9. **¿Permitiría la aplicación de acciones estratégicas para la mejora en los procesos de registro de cuentas por cobrar beneficiará a la empresa Agroquímicos La Semilla?**
10. **¿Incentivaría al personal involucrado con los procesos de manejo de cuentas por cobrar al cumplimiento de nuevos procedimientos?**

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Elaboración y Desarrollo de Guía de la Observación.

Para registrar de una manera organizada las situaciones constatadas en la observación realizada en la empresa Agroquímicos “La Semilla”, respecto al manejo de los registros de las cuentas por cobrar, se desarrolló el checklist que se detalla en la Tabla 3. Se ha respondido “SI” o “NO” de acuerdo a la realización u omisión de las actividades detalladas en la guía.

Tabla 3

Checklist – Guía de Observación

	ACTIVIDADES	SI	NO
1	Se mantiene una base de datos de clientes actualizada		X
2	Se precalifica a los clientes a los que se le otorgan ventas a crédito por primera vez		X
3	Existen montos máximos de crédito definidos para los clientes		X
4	Se mantiene un registro actualizado de ventas realizadas a crédito		X
5	Se definen fechas específicas de pago de los valores adeudados		X
6	Siempre se entregan comprobantes a los clientes por los productos entregados en crédito		X
7	Las ventas a crédito son autorizadas por una única persona	X	
8	Los abonos a la deuda de los clientes los recibe una única persona		X
9	Los abonos a la deuda de los clientes se registran adecuadamente en los estados de cuenta de cada cliente		X

10	Se realiza un seguimiento a la cartera vencida mediante técnicas de cobranza		X
TOTAL		1	9

Elaborado por: Sara Mayerly Guerrero Jiménez

4.2 Análisis de los resultados obtenidos en la Guía de Observación.

Tabulando los resultados obtenidos en la guía de observación fueron:

Tabla 4

Resultados de Guía de Observación

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	1	10%
NO	9	90%
TOTAL	10	100%

Elaborado por: Sara Mayerly Guerrero Jiménez

Figura 15

Resultados de Guía de Observación



Elaborado por: Sara Mayerly Guerrero Jiménez

Fórmula

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

Donde:

PT= Ponderación Total (10)

CT= Calificación Total (9)

Aplicación de Fórmula – Respuesta “SI”

$$CP = \frac{1 \times 100}{10} = \frac{100}{10} = 10\%$$

Aplicación de Fórmula – Respuesta “NO”

$$CP = \frac{9 \times 100}{10} = \frac{900}{10} = 90\%$$

De acuerdo a los resultados obtenidos en el checklist aplicado para verificar que la empresa este cumpliendo con actividades básicas en cuanto el manejo de sus ventas a crédito, se puede concluir que, la Agroquímicos “La Semilla” no cumple con procedimientos básicos en el otorgamiento de créditos, registro de abonos y saldos de los clientes y gestión de cobranza de los valores adeudados.

4.3 Detalle de la entrevista realizada a la Gerencia General

El detalle de la entrevista realizada es la siguiente:

1) ¿Cuántos años lleva ejerciendo su cargo?

Al momento llevo liderando la empresa por 21 años.

2) ¿Cómo está estructurada la compañía?

Adicional a la Gerencia General, contamos con Administración, Contabilidad/Recursos Humanos, Ventas, Bodega, Servicio al Cliente. Una persona encargada de cada área.

3) ¿Cuál es el criterio para la distribución actual de funciones en la compañía?

En cuanto a personal, somos pocos y aunque se trata de tener funciones específicas, es común involucrarse en otras actividades ajenas a los cargos. No hemos incluido a más personas porque todos podemos hacer todo.

4) ¿Cómo se establecieron los procesos que se manejan actualmente para el registro de cuentas por cobrar?

Se procedió a dar crédito a los clientes a los clientes más conocidos y eventualmente a los referidos de estos clientes a fin de aumentar nuestra cartera y las ventas. Fue una estrategia en su momento para cambiar el modelo de manejo del negocio con el que se venía trabajando.

5) ¿Considera adecuados los procesos de registro de cuentas por cobrar en la empresa Agroquímicos La Semilla?

En realidad, la manera en la que hemos manejado los registros de los pagos de los clientes, es como hemos manejado en la empresa desde que asumí mis funciones.

6) ¿Cuántos años de vigencia han tenido los procesos de manejo de cuentas por cobrar en la empresa?

Más de 10 años.

7) ¿Conoce los problemas que se generan a causa de falencias en los procesos de registro de cuentas por cobrar en la empresa Agroquímicos La Semilla?

Hemos incrementado los créditos a los clientes como una forma de ayudarlos con sus actividades agrícolas debido a la situación económica que se afronta. Sin embargo, por esta misma situación los clientes no se están acercando regularmente a hacer los pagos. A veces, realizar el abono de una parte de la deuda, pero solicitan más productos y esto nos ha afectado en el flujo de la empresa.

8) ¿Considera que la aplicación de estrategias de mejora en los procesos de registro de cuentas por cobrar beneficiará a la empresa Agroquímicos La Semilla?

Creo que siempre es importante mejorar para mantener activa a la empresa y sería favorable ver nuevas opciones para poder mejorar el ámbito de cuentas por cobrar.

9) ¿Permitiría la aplicación de acciones estratégicas para la mejora en los procesos de registro de cuentas por cobrar beneficiará a la empresa Agroquímicos La Semilla?

Claro que sí. Si son medidas que favorezcan a la empresa está bien.

10) ¿Incentivaría al personal involucrado con los procesos de manejo de cuentas por cobrar al cumplimiento de nuevos procedimientos?

Habría que acostumbrar al personal y a los clientes a cumplirlas, pero sería favorable tener procesos que nos ayuden a superar las dificultades actuales en cuanto a las cuentas por cobrar.

4.3 Análisis de la Entrevista

Se puede notar que, la gerente general está consciente que la situación de las cuentas por cobrar en la empresa en el último año ha generado repercusiones financieras en la compañía. Se puede evidenciar que la práctica informal en el otorgamiento crédito y registro de pagos de los clientes ha sido habitual durante los últimos años y si bien no es lo recomendable para una empresa, ha funcionado relativamente bien para Agroquímicos La Semilla. Sin embargo, debido a la situación del último año se han incrementado las ventas a crédito sin condiciones a clientes lo cual ha conllevado a problemas de falta de pago, mora, pagos parciales y ofrecimiento de más producto, no se registrar correctamente los abonos y se desconoce en ciertos casos los montos totales a cancelar por parte de ciertos clientes.

Ante esta situación, la gerencia se muestra consciente que es necesaria una mejora y manifiesta que estaría dispuesta a cambiar sus prácticas actuales procedimientos más elaborados, aunque esto demande adaptación por parte del personal de la empresa y sobre todo en los clientes.

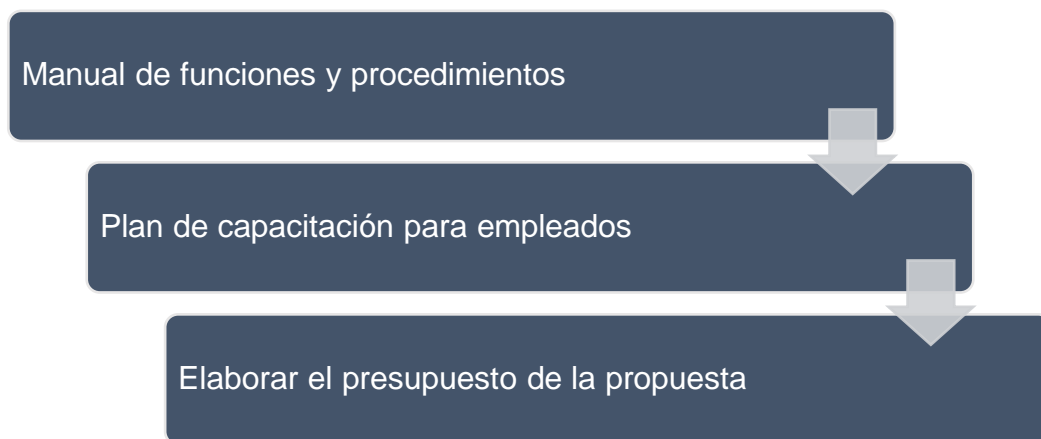
4.4 Plan de Mejoras

Para este proyecto se ha considerado el desarrollo de estrategias a fin de aportar como: proponer un manual de funciones los principales cargos de la compañía, especificando las responsabilidades relacionadas al manejo de las cuentas por cobrar. No se hacen modificaciones al organigrama de la compañía añadiendo a una persona que realice la función de créditos y cobranzas específicamente, debido a que la empresa actualmente no se encuentra en condiciones de inflar su nómina.

Se desarrollará un manual básico de procedimientos para manejo de cuentas por cobrar y de esta forma establecer actividades estándar que aseguren un tratamiento adecuado de las cuentas por cobrar para beneficio

de la empresa. Es necesario también, capacitar a los colaboradores involucrados sobre sus funciones y actividades a realizar para implementarlas correctamente.

Figura 16
Plan de mejoras



Elaborado por: Sara Mayerly Guerrero Jiménez

4.4.1 Manuales

Manual de Funciones

Un manual de funciones es un documento donde se describen todas las actividades que son responsabilidad de un determinado cargo a ejercer dentro de una empresa.

El manual de funciones es una herramienta, que como lo explica (Villafuerte Burgos, 2018), “es de dominio interno pero el documento en sí, es manejado por el departamento o unidad de talento humano de la empresa específicamente, debido a que se refiere a las funciones que cada persona debe realizar en su puesto” (p.21).

Como propuesta de mejora se presentarán las funciones de Gerente General, Administrador y Asistente de Contabilidad y Recursos Humanos

que son los cargos relacionados directamente con los procesos de crédito, cobranzas y registros de las cuentas por cobrar.

Manual de Procedimientos

“Es un documento de apoyo para el personal de una entidad, en el cual contiene políticas, controles un detalle exhaustivo de todas las actividades a realizarse en una tarea específica” (Vivanco Vergara, 2017)

Cuenta con un detalle sistematizado de acciones con un orden específico para el cumplimiento de procesos con un objetivo determinado. Con un manual de procedimientos se estandariza la manera en la que dichos procesos se realizan asegurando el efectivo cumplimiento de los mismos

Además, permite evaluar y notar cuando se están omitiendo pasos en la realización de un proceso, situación que puede afectar los resultados esperados.

Actualmente, la empresa ha realizado el manejo y registro de las cuentas por cobrar de manera empírica y de acuerdo a las eventualidades que se han presentado con sus clientes en los últimos años, motivo por el cual se han tomado decisiones inadecuadas en el afán de mantener y/o ampliar la cartera de clientes.



**MANUAL DE FUNCIONES PARA
ENCARGADOS DE CRÉDITO Y
COBRANZA PARA LA EMPRESA
AGROQUÍMICOS “LA SEMILLA”**

CONTENIDO

1. Introducción	2
2. Objetivos	2
3. Alcance	2
4. Descripción de Funciones	3
4.1 Gerente General	3
4.2 Jefe de Administración y Finanzas	5
4.3 Asistente Contable y de Recursos Humanos	7

1. Introducción

El presente manual de funciones tiene como finalidad detallar las actividades específicas de cada uno de los cargos relacionados con el manejo del crédito y cobranza de la empresa Agroquímicos “La Semilla”, así como su ubicación en el organigrama, conocimientos y habilidades requeridas para el cargo, además de los recursos y responsabilidades asignados, a fin de guiar al personal que desempeña estos cargos y permita un desarrollo adecuado y eficaz de sus funciones.

El manual puede ser modificado y/o actualizado de acuerdo a las necesidades de la empresa.

2. Objetivos

Proporcionar de manera clara y precisa el detalle de las responsabilidades de cada colaborador para facilitar la ejecución de sus actividades, garantizando un desempeño óptimo y alineado con las políticas y estatutos de la empresa.

3. Alcance

Este manual se encuentra dirigido a los responsables de la Gerencia General, Administración y Finanzas, y la Asistencia Contable y de Recursos Humanos, debido a que son los cargos con relación directa a los procesos de crédito y cobranza en la empresa.

VERSIÓN: 1.0	PÁGINA 2 DE 8
--------------	---------------

4. Descripciones de cargo

4.1 Gerente General

DESCRIPCIÓN DE CARGO		
Gerente General		
Realizado por: Guerrero Jiménez Sara Mayerly	Revisado por:	Fecha: Agosto 2021.



Misión del Cargo:
Planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de todos los departamentos de la empresa: administrativas, comerciales, operativas, financieras, así como la representación de la compañía ante las instituciones públicas y privadas.

Formación requerida para el cargo:		
<u>Educación Formal</u> <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Secundaria Técnica <input type="checkbox"/> Tecnología <input type="checkbox"/> Egresado <input checked="" type="checkbox"/> Tercer Nivel <input checked="" type="checkbox"/> Especialización <input type="checkbox"/> Otros (Mencionar)	<u>Conocimientos y Cursos</u> <input checked="" type="checkbox"/> Gestión de Proyectos <input checked="" type="checkbox"/> Administración, Finanzas <input checked="" type="checkbox"/> Habilidades Gerenciales <input checked="" type="checkbox"/> Manejo de personal <input checked="" type="checkbox"/> Resolución de conflictos <input checked="" type="checkbox"/> Servicio al cliente	<u>Habilidades</u> <input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo <input checked="" type="checkbox"/> Creativo <input checked="" type="checkbox"/> Pro-Activo <input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo <input checked="" type="checkbox"/> Ético <input checked="" type="checkbox"/> Responsable <input checked="" type="checkbox"/> Dinámico <input checked="" type="checkbox"/> Enfocado a resultados <input type="checkbox"/> Otros (Especificar)

Recursos:		
Equipos	Computador, Maquinaria,	Suministros, Información confidencial, Inventarios, activos de la empresa. Caja fuerte, cuentas bancarias.
Viáticos	Alimentación Transporte	


Responsabilidades:
Imagen corporativa
Productividad
Visión de desarrollo
Gestión del Cambio
Administración efectiva de recursos

VERSIÓN: 1.0	PÁGINA 3 DE 8
--------------	---------------

Información específica del cargo:	
Funciones	
Área específica	Dirigir administrativa, financiera y operativamente la empresa de acuerdo al marco legal y a los reglamentos y normativas de los entes reguladores.
	Elaboración y seguimiento del presupuesto anual de ingresos y egresos.
	Revisión periódica de los estados financieros. Controlar y auditar las operaciones en la empresa.
	Evaluación de las funciones desempeñadas por las jefaturas de todas las áreas de la empresa.
	Velar por el cumplimiento del reglamento, manual de funciones y procedimientos de la empresa.
	Revisar y aprobar los manuales de funciones, políticas y procedimientos.
	Aprobar contratación de colaboradores, despidos, licencias de colaboradores así como la asignación de salarios.
	Controlar y supervisar los registros contables de la compañía, validar veracidad de la información.
	Aprobar y difundir documentos de interés al personal de la empresa.
	Mantener y promover una imagen corporativa en el personal de la empresa que proyecte los valores de la organización.
	Fomentar los canales de comunicación efectivos entre la Gerencia y los clientes internos y externos a fin de mantener un ambiente corporativo armónico.
	Delegar funciones o tareas a ejecutivos de menor rango según sea necesario.
	Promulgar la sostenibilidad y responsabilidad social como los objetivos de la organización para su comunidad.
	Aprobación de presupuestos para proyectos internos presentados por las distintas áreas.
	Otorgamiento de crédito a clientes previa calificación.
	Comunicar a la asistente contable sobre los créditos otorgados y aprobados para el correspondiente registro y apertura de líneas de crédito.
	En caso de receptor por cuenta propia pagos o abonos, debe comunicar y entregar información/valores al funcionario correspondiente para evitar desorganización y confusiones.
Todas las funciones que demanden la representación legal, formal, resolución de conflictos y toma de decisiones.	

GERENTE GENERAL

4.2 Jefe de Administración y Finanzas

DESCRIPCIÓN DE CARGO		
Jefe de Administración y Finanzas		
Realizado por: Guerrero Jiménez Sara Mayerly	Revisado por:	Fecha: Agosto 2021.
Nombre de Cargo: Jefe de Administración y Finanzas	Jefe Inmediato: Gerente General	
Supervisado por: Gerente General		
Organigrama:		
<pre> graph TD A[Gerente General] --> B[Jefe de Administración y Finanzas] </pre>		
Misión del Cargo:		
Planificar, coordinar y supervisar el buen funcionamiento de la empresa en ámbitos administrativos y financieros, manejo adecuado de recursos, y asistencia en el desarrollo de objetivos de mejora a corto y largo plazo de la organización.		
Formación requerida para el cargo:		
Educación Formal <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Secundaria Técnica <input type="checkbox"/> Tecnología <input type="checkbox"/> Egresado <input checked="" type="checkbox"/> Tercer Nivel <input checked="" type="checkbox"/> Especialización <input type="checkbox"/> Otros (Mencionar)	Conocimientos y Cursos <input checked="" type="checkbox"/> Gestión Financiera <input checked="" type="checkbox"/> Gestión de administración <input checked="" type="checkbox"/> Habilidades Gerenciales <input checked="" type="checkbox"/> Manejo de personal <input checked="" type="checkbox"/> Resolución de conflictos <input checked="" type="checkbox"/> Servicio al cliente	Habilidades <input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo <input checked="" type="checkbox"/> Creativo <input checked="" type="checkbox"/> Pro-Activo <input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo <input checked="" type="checkbox"/> Ético <input checked="" type="checkbox"/> Responsable <input checked="" type="checkbox"/> Dinámico <input checked="" type="checkbox"/> Enfocado a resultados <input type="checkbox"/> Otros (Especificar)

VERSIÓN: 1.0

PÁGINA 5 DE 8

Información específica del cargo:	
Funciones	
Área específica	Planificar el proceso de inicio de proyectos.
	Velar por el cumplimiento de las condiciones de toda índole en cada uno de los proyectos.
	Evaluar mensualmente el desempeño de los colaboradores, elaborar reportes de rendimiento.
	Elaborar los procedimientos y políticas de trabajo para cada una de las áreas.
	Administrar adecuadamente el uso de los recursos financieros y humanos en la compañía con responsabilidad social.
	Realizar reuniones informativas, de convivencia y desarrollo con el personal administrativo.
	Asesorar a la Gerencia en la toma de decisiones.
	Participar en negociaciones comerciales con clientes y proveedores.
	Realizar el análisis de los resultados diarios, semanales y mensuales de cada sucursal.
	Recabar y generar información financiera de la compañía para la toma de decisiones.
	Elaborar análisis y crear reportes de resultado para jefe directo.
	Supervisar y reentrenar a su personal a cargo de forma periódica para velar por el buen funcionamiento de la sucursal.
	Desarrollar la gestión comercial de la Empresa, para alcanzar las metas comerciales para cada uno de los mercados objetivos definidos en el Plan Comercial.
	Proponer al Gerente General acuerdos con otros actores del mercado, que posibiliten a la Empresa alcanzar ventajas competitivas sostenibles para competir con éxito en el mercado.
	Propender a la generación de relaciones de confianza y fidelidad a largo plazo con los clientes actuales y potenciales.
	Realizar la supervisión en general de los procesos realizados en los departamentos de la empresa.
	Establecer contacto con posibles concedentes para nuevas sucursales. Realizar negociación de cláusulas y condiciones (proceso de suscripción de contrato y cumplimiento de condiciones).
	Revisión de cartera de clientes y coordinación de la cobranza. Trabajar en coordinación con la asistente contable para el registro de las recaudaciones y actualización de estados de cuenta de los clientes.
Representar a la empresa en los eventos que sea delegado(a).	
Participar en reuniones informativas con su jefe directo.	
Actividades solicitadas por superiores.	

Recursos:		
<i>Equipos</i>	<i>Computador</i>	<i>Suministros, Información confidencial.</i>
<i>Viáticos</i>	<i>Alimentación</i>	


Responsabilidades:
<i>Imagen corporativa</i>
<i>Productividad</i>
<i>Visión de desarrollo</i>

GERENTE GENERAL

JEFE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

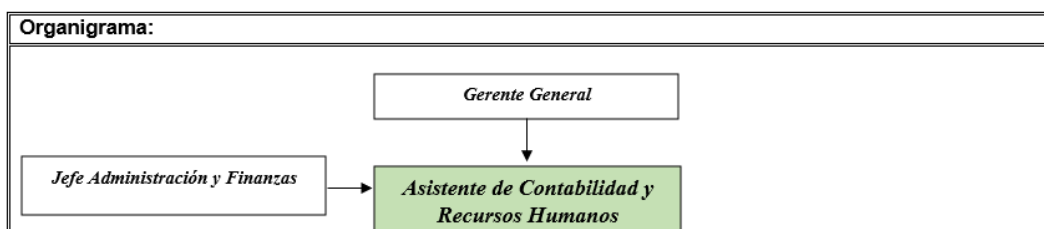
VERSIÓN: 1.0	PÁGINA 6 DE 8
--------------	---------------

4.3 Asistente Contable y Recursos Humanos

DESCRIPCIÓN DE CARGO			
Asistente Contable y de Recursos Humanos			
Realizado por: Guerrero Jiménez Sara Mayerly	Revisado por:	Fecha: Agosto 2021.	

Nombre de Cargo: Asistente de Contabilidad y Recursos Humanos	Jefe Inmediato: Gerente General
---	---

Supervisado por: Jefe de Administración y Finanzas
--



Misión del Cargo: Realizar la parte mecánica de la contabilidad para la realización de los estados financieros de la compañía y mantener organizada el área de Talento Humano, con los procesos al día a fin de dar un buen servicio a los clientes internos de la empresa.

Formación requerida para el cargo:		
<u>Educación Formal</u> <input type="checkbox"/> Secundaria <input checked="" type="checkbox"/> Secundaria Técnica <input checked="" type="checkbox"/> Tecnología <input type="checkbox"/> Egresado <input checked="" type="checkbox"/> Tercer Nivel <input type="checkbox"/> Especialización <input type="checkbox"/> Otros (Mencionar)	<u>Conocimientos y Cursos</u> <input checked="" type="checkbox"/> Excel <input checked="" type="checkbox"/> Normativas Contables y Tributarias <input checked="" type="checkbox"/> Word <input checked="" type="checkbox"/> Sistemas Contables	<u>Habilidades</u> <input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo <input checked="" type="checkbox"/> Creativo <input checked="" type="checkbox"/> Pro-Activo <input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo <input checked="" type="checkbox"/> Ético <input checked="" type="checkbox"/> Responsable <input checked="" type="checkbox"/> Dinámico <input checked="" type="checkbox"/> Carismático <input type="checkbox"/> Otros (Especificar)

Información específica del cargo:		
Funciones		
Área específica	Ordenar la documentación para realizar la contabilidad.	
	Revisar y solicitar la documentación de respaldo necesaria para la contabilidad a los otros departamentos.	
	Realizar la digitación de las facturas al sistema contable dentro de los asientos correspondientes.	
	Revisar la digitación de las facturas a los asientos contables, para chequear por errores antes de imprimir los reportes.	
	Imprimir los reportes de contabilidad para revisión del contador.	
	Elaborar reportes tributarios de acuerdo con los estados financieros emitidos por el contador al finalizar el año fiscal.	
	Supervisar que los reportes de inventarios sean veraces.	
	Revisión de depósitos realizados por las sucursales y elaboración del respectivo reporte.	
	Dar funcionalmente, soporte a tesorería en caso de ser necesario.	
	Realizar inventarios físicos en las sucursales.	
	Contratos: Elaboración, Registro en la página del MRL.	
	IESS: Aviso de entrada, Aviso de salida, Generación de Planillas, Actualización de datos, Fondos de Reserva, Registro de Plantillas de Décimos, Obtención de código para afiliación de extranjeros.	
	MRL: Registro de plantilla de pago de utilidades, Registro de finiquitos.	
	Control de Personal: Notificación de entradas y salidas del personal de la empresa.	
	Elaborar y llevar al día el control de vacaciones del personal al igual que mantener al día y completos los expedientes de los colaboradores.	
	Elaboración de Actas de Finiquito.	
	Elaboración de Plantillas de Bono, Comisiones, Horas Extras y Suplementarias,	
	Elaboración de Plantilla de Décimos	
	Elaboración de Base de Datos de Clientes, mantener actualizados los registros.	
	Elaboración de estados de cuentas para los clientes con ventas a crédito, realizar un corte mensual para que Gerencia General y Administración coordinen la gestión de cobranza correspondiente.	
	Registro de abonos realizados por clientes, actualización de información de cuentas por cobrar periódica.	
	Participar en reuniones informativas con su jefe directo.	
Actividades solicitadas por superiores.		
Recursos:		
Equipos	Computador	Suministros, Información confidencial.
Viáticos	Alimentación	
Responsabilidades:		
Ser puntual diariamente		
Mantener una imagen pulcra		
Mantener la limpieza de su área de trabajo		
Establecer una relación cordial con sus compañeros		
Realizar sus funciones con honestidad y ética.		

GERENTE GENERAL

ASISTENTE DE CONTABILIDAD Y TALENTO HUMANO

VERSIÓN: 1.0

PÁGINA 8 DE 8



**MANUAL DE POLÍTICAS Y
PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITO Y
COBRANZA PARA LA EMPRESA
AGROQUÍMICOS “LA SEMILLA”**

CONTENIDO

1. Introducción	1
2. Objetivos	1
3. Políticas	1
a. Políticas de Control	1
b. Políticas de Crédito	2
c. Políticas de Ventas a Crédito	3
d. Políticas de Cobranza	4
4. Procedimientos	6
4.1 Simbología de Diagrama de Flujo	6
4.2 Diagrama de Flujo	7



Elaborado por:
Guerrero Jiménez Sara Mayerly

Revisado y Aprobado por:
Gerencia General

Políticas y Procedimientos

Ver 1.0 Pág. 1

1. Introducción

El presente manual tiene como función establecer políticas y procedimientos que fortalezcan la gestión del manejo de cuentas por cobrar de la compañía, haciendo énfasis en el ámbito de crédito y cobranza. Se proporcionarán lineamientos que aseguren procesos que aporten organización y control a la compañía.

Es responsabilidad de la Gerencia General, velar por el cumplimiento de las indicaciones descritas en este manual para asegurar así un mejor servicio a los clientes internos y externos mediante la ejecución de procesos eficaces.

El contenido de este manual puede ser modificado según se requiera en la compañía de acuerdo a sus necesidades.

2. Objetivo

Contar con un manual que establezca políticas generales y específicas mismas que regulen los procedimientos detallados paso a paso de las actividades de crédito y cobranza de acuerdo a normativas vigentes, buenas prácticas y valores de la compañía.

3. Políticas

a. Políticas de Control

- La Gerencia General deberá cumplir y controlar el cumplimiento de los procedimientos de acuerdo a lo estipulado en los reglamentos de la empresa como lo establecido en este manual.
- La Gerencia General deberá evaluar la ejecución de los procedimientos y tomará los correctivos adecuados. La ineficacia o falta de honestidad en los procesos de crédito y cobranza tiene repercusiones importantes en la situación financiera de la compañía.



Elaborado por:
Guerrero Jiménez Sara Mayerly

Revisado y Aprobado por:
Gerencia General

Políticas y Procedimientos

Ver 1.0 Pág. 2

- En caso de detección de inconsistencias, modificación de información, hurtos, falta a la confidencialidad y demás transgresiones al reglamento de la compañía, la Gerencia General debe aplicar las sanciones correspondientes, dentro del marco legal y el reglamento interno.
- Se deben realizar validaciones esporádicas con los clientes sobre productos facturados, pagos realizados, saldos y demás información relevante en el ámbito del crédito y cobranza.

b. Políticas de Crédito

- Los créditos serán otorgados únicamente por la Gerencia General.
- Los créditos serán otorgados a personas naturales y jurídicas previo el abono del 30% del total de la factura indistintamente el valor de la misma.
- El saldo por cobrar del monto de la factura puede ser financiado en plazos de 30, 60 y 90 inclusive, de acuerdo al criterio y negociación exclusiva de la Gerencia General.
- Los límites de crédito serán definidos de acuerdo al historial del cliente, montos de facturación promedio y récord de pagos.
- No se debe ofrecer más crédito a clientes que tengan carteras vencidas con más de 20 días.
- Se debe elaborar un reporte por cada cliente con crédito vigente que se alimente de los abonos recibidos, a manera de estado de cuenta.
- Se debe entregar un recibo de pago a cada cliente a la recepción de valores indicando el saldo a pagar y recordando la próxima fecha de pago.
- Para nuevos clientes, se debe analizar condiciones básicas para su calificación y de esta manera evitar riesgos de impago o determinar el límite de crédito inicial.]



Elaborado por:
Guerrero Jiménez Sara Mayerly

Revisado y Aprobado por:
Gerencia General

Políticas y Procedimientos

Ver 1.0 Pág. 3

c. Políticas de Ventas a Crédito

- Los clientes son la razón de ser de la empresa por lo cual el personal de ventas de Agroquímicos “La Semilla” debe asegurar una atención al cliente con calidad y calidez para la satisfacción de los clientes más exigentes.
- Las ventas a personas naturales o jurídicas se realizan con un 30% de abono, independientemente de monto de la factura al momento de la compra. Los saldos pueden ser financiados entre 30 y 60 días y extenderse hasta 90 días previa autorización de Gerencia General.

Se vende mercaderías a empresa Banaetelvira S. A por un monto de 30,000.00 dólares al cual se cancela el 30 % en efectivo y el restante a crédito según las políticas de la empresa en 30,60 y 90 días

Asiento Contables de la Venta

Fecha	DETALLE	DEBE	HABER
9/13/20211.....		
	Cuentas por Cobrar (Clientes Locales)	30,000.00	
	Ventas		30,000.00
P/R Venta de Mercadería a Crédito Banaetelvira S. A Abono Inicial 30% y Saldo 3 Cuotas Iguales a 30, 60, 90 días.			
9/13/20212.....		
	Costo de Ventas	18,000.00	
	Inventario de Mercadería		18,000.00
P/R Costo de Venta de Mercadería a Crédito			
Asiento Contables de Recaudacion			
9/13/20211.....		
	Bancos	9,000.00	
	Cuentas por Cobrar (Clientes Locales)		9,000.00
P/R Transferencia Pago F/123 Banaetelvira S. A 30% Abono Inicial			
10/12/20212.....		
	Bancos	7,000.00	
	Cuentas por Cobrar (Clientes Locales)		7,000.00
P/R Transferencia Pago F/123 Banaetelvira S. A Cuota 1/3 a 30 días plazo			



Elaborado por:
Guerrero Jiménez Sara Mayerly

Revisado y Aprobado por:
Gerencia General

Políticas y Procedimientos

Ver 1.0 Pág. 4

11/12/20213.....	DEBE	HABER
	Bancos	7,000.00	
	Cuentas por Cobrar (Clientes Locales)		7,000.00
P/R Transferencia Pago F/123 Banaetelvira S. A Cuota 2/3 a 60 días plazo			
12/12/20213.....	DEBE	HABER
	Bancos	7,000.00	
	Cuentas por Cobrar (Clientes Locales)		7,000.00
P/R Transferencia Pago F/123 Banaetelvira S. A Cuota 3/3 a 90 días plazo			

- La Gerencia General tiene la potestad de generar ventas a personas jurídicas sin un abono inicial, siempre y cuando sean empresas con un excelente récord de pagos y tengan buenos promedios de facturación.
- Los asesores comerciales deben revisar obligatoriamente los estados de cuenta de los clientes para verificar si es posible realizar una nueva venta.
- En caso de existir inconvenientes con una venta, que implique la anulación o modificación de la misma, los asesores comerciales deben notificar a la Asistente de Contabilidad para que pueda generar notas de crédito o completar el proceso de anulación de la factura. Además, actualizar el estado de cuenta del cliente para no cargar erróneamente valores en los reportes.
- En caso de requerir ofrecer descuentos especiales fuera de los márgenes autorizados, se debe consultar la autorización de la Gerencia General.
- Los asesores comerciales deben generar la facturas con los datos correctos tanto del cliente como de los productos vendidos para correctos controles de caja, inventario y crédito.
- Una vez realizada y confirmada a venta, los asesores comerciales deben confirmar con la asistente de contabilidad las fechas de pago del saldo financiado para poder comunicar al cliente las mismas y establecer los métodos de pago a utilizar en la negociación.



Elaborado por:
Guerrero Jiménez Sara Mayerly

Revisado y Aprobado por:
Gerencia General


Políticas y Procedimientos

Ver 1.0 Pág. 5

- Confirmar que el cliente haya realizado el pago inicial para poder coordinar el despacho/entrega del producto.
- Si el cliente no califica para la realización de la compra por pagos vencidos, el asesor comercial debe explicarle que debe realizar los pagos correspondientes para poder acceder a los productos de la empresa.

d. Políticas de Cobranza

- El jefe Administrativo y Financiero es el funcionario encargado de revisar las cuentas por cobrar periódicamente para determinar las cuentas de clientes que se encuentran vencidas o están por vencer. La información debe ser facilitada por la Asistente de Contabilidad.
- El jefe Administrativo Financiero debe coordinar que se realicen los recordatorios de las próximas fechas de pago por los medios de contacto preferidos e indicados por los clientes. Se sugiere realizar los recordatorios con cinco días de anticipación.
- La Gerencia General debe asignar un indicador de cumplimiento al jefe Administrativo Financiero, para asegurar que la gestión de cobranza y recuperación de cartera se realice eficientemente y/o detectar falencias en la gestión que demanden correctivos de acuerdo al reglamento interno.
- El jefe Administrativo Financiero debe aplicar técnicas de persuasión y de comunicación efectiva para lograr que el cliente haga sus cancelaciones en los tiempos estipulados.
- El jefe Administrativo Financiero debe conciliar los pagos realizados por los clientes con la información registrada en los reportes (estados de cuenta) y en el sistema si las facturas que se reflejan como canceladas efectivamente han sido canceladas.

	Elaborado por: Guerrero Jiménez Sara Mayerly	Revisado y Aprobado por: Gerencia General
	Políticas y Procedimientos	Ver 1.0 Pág. 6
<ul style="list-style-type: none"> • En caso de la anulación de alguna factura, se debe comunicar al jefe Administrativo Financiero para que verifique alguna modificación en los saldos de los clientes de forma oportuna, previo a su comunicación por recordatorio o cobranza. • Los pagos que no sean realizados dentro de los plazos establecidos generarán un recargo por mora. Este interés por mora, se calculará sobre el saldo impago con la máxima tasa de interés por mora vigente y se aplicará a partir de la fecha de vencimiento. • El jefe administrativo debe presentar un resumen al final del día donde se resuman las actividades de la gestión de cobranza realizadas. 		



Elaborado por:
Guerrero Jiménez Sara Mayerly

Revisado y Aprobado por:
Gerencia General

Políticas y Procedimientos

Ver 1.0 Pág. 7

4. Procedimientos

4.1 Simbología de Diagramas de Flujo

Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio o término	Señala donde inicia o termina un procedimiento.
	Actividad	Representa la ejecución de una o más tareas de un procedimiento.
	Decisión	Indica las opciones que se puedan seguir en caso de que sea necesario tomar caminos alternativos.
	Conector	Mediante el símbolo se pueden unir, dentro de la misma hoja, dos o más tareas separadas físicamente en el diagrama de flujo, utilizando para su conexión el número arábigo; indicando la tarea con la que se debe continuar.
	Conector de página	Mediante el símbolo se pueden unir, cuando las tareas quedan separadas en diferentes páginas; dentro del símbolo se utilizará un número arábigo que indicará la tarea a la cual continúa el diagrama.
	Documento	Representa un documento, formato o cualquier escrito que se recibe, elabora o envía.
	Nota	Se utiliza para indicar comentarios o aclaraciones adicionales a una tarea y se puede conectar a cualquier símbolo del diagrama en el lugar donde la anotación sea significativa.
	Flujo	Conecta símbolos, señalando la secuencia en que deben realizarse las tareas.
	Actividad opcional	Representa la ejecución opcional de una tarea dentro de la secuencia del procedimiento.
	Documento opcional	Representa un documento que dentro del procedimiento puede elaborarse, requerirse o utilizarse.
	Documento destruido	Indica la destrucción o eliminación de un documento por no ser necesario.



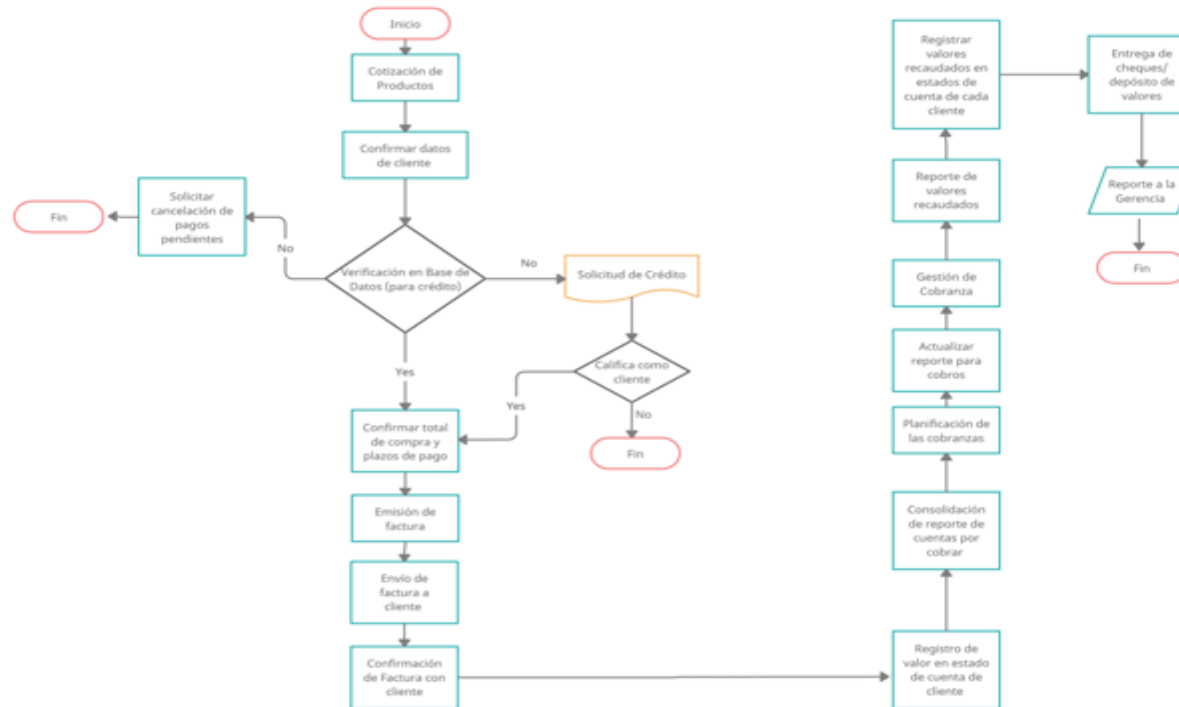
Elaborado por:
Guerrero Jiménez Sara Mayerly

Políticas y Procedimientos

Revisado y Aprobado por:
Gerencia General

Ver 1.0 Pág. 8

4.2 Diagrama de Flujo



4.4.2 Plan de Capacitaciones

Agroquímicos “La Semilla” es una empresa tradicional, con más de 20 años de actividad comercial muchos de sus procesos se han establecido de acuerdo a las necesidades que se han ido presentando en los diferentes ámbitos y al momento no existe una cultura en los colaboradores y directivos enfocada, necesariamente, en el cumplimiento de lineamientos para el desarrollo efectivo de las actividades correspondientes a cada cargo.

En el caso específico del objetivo de este proyecto enfocado en la mejora de los registros de las cuentas por cobrar en la empresa y dado a que se han desarrollado previamente manuales para los cargos relacionados a esta actividad en concreto y a la importancia de un cambio en los procedimientos actuales, es necesario un proceso de capacitación al personal.

A continuación, se presenta una propuesta de capacitación para Agroquímicos “La Semilla”:

Tabla 5**Plan de Capacitaciones**

TEMA	CONTENIDO	HORAS	VALOR
Descripción de Cargos	Presentación de manual de funciones para cada cargo y explicación de las actividades/responsabilidades designadas.	2	\$100.00
Procedimientos para manejo de cuentas por cobrar	Explicación sistemática de los procedimientos correspondientes al manejo adecuado de cuentas por cobrar.	4	\$150.00
Negociación en Ventas	Herramientas de negociación con clientes para que puedan adaptarse a los cambios internos propuestos a fin de llegar a acuerdos y mantener a relación comercial,	8	\$250.00
Técnicas de cobranzas efectivas	Presentación de técnicas que permiten recuperar la cartera de forma efectiva.	12	\$350.00
Gestión del Cambio	Pasos para poder manejar y establecer cambios dentro de la organización, sobre todo cuando la transición puede no ser tan fácil para varios miembros del equipo.	8	\$250.00

Elaborado por: Sara Mayerly Guerrero Jiménez

4.4.3 Presupuesto del Proyecto

Tabla 6

Presupuesto del Proyecto

ACTIVIDAD	ESTRATEGIA	RECURSOS/ PROVEEDOR	VALOR
Elaboración de Manual de Funciones	Desarrollo de descripciones de cargo para la compañía, detallando: los objetivos y misión del cargo, actividades y funciones específicas, responsabilidades, recursos a utilizar de acuerdo a los requerimientos de la compañía.	CONTAPRO	\$150.00
Elaboración de Procedimientos para Manejo de Cuentas por Cobrar	Desarrollo sistematizado de las actividades requeridas para un manejo eficiente de los registros de las cuentas por cobrar.	CONTAPRO	\$200.00
Plan de Capacitaciones	Presentación de contenidos a los colaboradores involucrados en la gestión de las cuentas por cobrar, tanto de altos mandos como personal operativo.	CONTAPRO	\$1100.00
TOTAL			\$1450.00

Elaborado por: Sara Mayerly Guerrero Jiménez

Con una inversión de \$1450.00, Agroquímicos “La Semilla” podría mitigar en más de un 80% los malestares actuales causados por el desconocimiento de los valores reales adeudados por sus clientes, debido a la ausencia de procedimientos para el otorgamiento de las ventas a crédito, parámetros de registro de datos y deficientes registros de los abonos realizados por los clientes.

Con la aplicación de las estrategias sugeridas, se pueden educar tanto a miembros de la empresa como clientes, con el fin de beneficiar a la compañía, mejorar los indicadores de las cuentas por cobrar de la empresa, recuperar cartera y conseguir salud financiera estable.

CONCLUSIONES

- En la empresa Agroquímicos “La Semilla”, las ventas a crédito se incrementaron en un 7% en el último año debido a la difícil situación económica a causa de la pandemia por COVID-19, como estrategia de la Gerencia para fidelizar clientela y acaparar más mercado, sin embargo, la actividad no está debidamente controlada y no hay un responsable directo del seguimiento de los créditos otorgados.
- Actualmente, la empresa Agroquímicos “La Semilla” posee una suma considerable en Cuentas por Cobrar, sin embargo, este valor es sólo un aproximado debido a que, por falta de procedimientos adecuados para el manejo de los créditos otorgados a los clientes, no se mantienen estados de cuenta actualizados para controlar esta cuenta.
- Se otorgan créditos a los clientes sin revisar si tienen valores vencidos o no, incluso se han otorgado créditos a referidos de clientes sin previa comprobación de capacidades de pago lo cual dificulta la recuperación del dinero por concepto de los productos entregados.
- Tributando a la información obtenida en la entrevista aplicada, hay consciencia de que actualmente la gestión de cuentas por cobrar no es la más óptima y existe predisposición para realizar cambios medulares para beneficio de la empresa ya que, al no contar con información actualizada y real, se imposibilita una toma de decisiones efectiva y oportuna por parte de la Gerencia.

RECOMENDACIONES

- Con el desarrollo e implementación de funciones específicas para los colaboradores, concretamente con aquellos que están relacionados con el otorgamiento de créditos y de realizar la gestión de cobranza, se evita la omisión o redundancia de responsabilidades que afecten al manejo de las cuentas por cobrar de la empresa.
- Con la aplicación de procedimientos básicos para el correcto registro de abonos de las ventas realizadas a crédito, se puede conocer los valores adeudados reales que constituyen las cuentas por cobrar especificadas en los estados financieros. Con información verificada, los resultados demostrarán la situación de la empresa y se podrá tomar decisiones oportunamente.
- La aplicación de estrategias contribuye a la regulación de las actividades realizadas, ya que se puede contar con un marco de referencia con el cual se puede medir el desempeño de los colaboradores responsables/involucrados en los procesos. De esta manera, se promueve el principio de la mejora continua con miras de obtener siempre mejores resultados en beneficio de la compañía.
- Es necesaria la capacitación del personal de la compañía cuyas responsabilidades tengan relación con el manejo de los registros en las cuentas por cobrar, ya que la transición debido a la implementación de procedimientos y el tener que respetar lineamientos al principio causa una disrupción en las formas de trabajar habituales, sin embargo, con una buena disposición es posible educar tanto a personal de la empresa como a los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Ariza Jerez, N. M., Hernández Jaimes, P., & Prada Gómez, M. S. (2017). *Importancia de la implementación de un modelo de Control Interno en las empresas PYMES de servicios*. Bucaramanga.
- Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, & S.C. (2015). COSO: Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno. México, México. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>
- Angulo Guiza, U. (2018). *Contabilidad para la toma de decisiones*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Aniorte Hernández, N. (28 de octubre de 2020). *Diseño Investigación I*. Obtenido de http://www.aniortenic.net/apunt_metod_investigac4_4.htm
- Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2007). *Auditoría: Un enfoque Integral*. Pearson Prentice Hall.
- Ayala, M. (2021). *Diseño de Investigación: Características, cómo se hace, ejemplo*. Obtenido de LIFEDER: <https://www.lifeder.com/disenode-investigacion/>
- Balderas Reyes, J. (1 de Agosto de 2017). *Universidad Abierta y a Distancia de México*. Obtenido de <https://jose-mario-balderas-reyes-unadm.blogspot.com/2017/08/tipos-de-investigacion.html>
- Brown, K., & Gallo, V. (2018). *Manual de procesos y funciones para el área de cobranzas de la empresa TBL S.A*. Guayaquil.
- Cajal, A. (15 de abril de 2020). *Investigación de campo: características, diseño, técnicas, ejemplos*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-de-campo/>

- Carrera, S. (2017). *Análisis de la Gestión de Cuentas por cobrar en la empresa Induplasma S.A. en el año 2015*. Guayaquil.
- Castillo, G. (2021). *Créditos y cobranzas: Enfoque profesional*. Argentina: EPUB.
- CEUPE. (2019). *¿Qué es la rentabilidad económica?* Obtenido de CEUPE Magazine: <https://www.ceupe.com/blog/que-es-la-rentabilidad-economica.html>
- Chattergee, S. (2016). Modelos de Riesgo de Crédito. Obtenido de https://www.cemla.org/PDF/boletin/PUB_BOL_LXII-03-03.pdf
- Chorafas, D. (2000). *Managing Credit Risk Vol. 1 - Analysing, Rating and Pricing the Probability of Default*. Euromoney-World Publications.
- Cohen, N., & Gómez Rojas, G. (2019). *La Metodología de la Investigación, Para qué?* Buenos Aires: Teseo.
- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad. (2009). *Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) para Pequeñas y Medianas Entidades (PYMES)*. Londres: IASCF .
- Cortés Díaz, J. (2018). *Técnicas de prevención de riesgos laborales*. Madrid: Editorial Tébar, S.L.
- Déniz Mayor, J., Bona Sánchez, C., Pérez Alemán, J., & Suárez Falcón, H. (2008). *Fundamentos de Contabilidad Financiera*. Madrid: Delta Publicaciones.
- EALDE. (20 de Marzo de 2018). *EALDE Business School*. Obtenido de <https://www.ealde.es/gestion-de-riesgos-de-credito/>
- Espinoza, R. (8 de Septiembre de 2016). *¿Qué es un KPI?: Indicadores de Gestión*. Obtenido de <https://robertoespinoza.es/2016/09/08/indicadores-de-gestion-que-es-kpi>

Estupiñan Gaitán, R. (2020). *Análisis Financiero y de Gestión*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Fortún, M. (26 de abril de 2020). *Impago*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/impago.html>

Hernandez Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw - Hill Interamericana.

Hernández, A. J. (2020). *Cuentas contables, clasificación, concepto y descripción*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/cuentas-contables-clasificacion-concepto-y-descripcion/>

Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno . (2004).

Llamas, J. (19 de Abril de 2020). *Cuentas Contables*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/cuentas-contables.html>

Luna, N. (Entrepreneur de Enero de 2018). *Liquidez financiera: ¿qué es y por qué es importante?* Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/307396>

Madrigal, F., Chávez, L., & Díaz , A. (2017). Evaluación de las 5 C's de Crédito en condiciones de incertidumbre. En *Estudios Organizacionales en la Ciencias Administrativas ante los retos del siglo XXI* (págs. 2436-2454). Morelia: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

Marco Sanjuan, F. J. (18 de Septiembre de 2017). *Cuentas a cobrar*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/cuentas-a-cobrar.html>

Mata Solis, L. (4 de Febrero de 2020). *Investigalia*. Obtenido de <https://investigaliacr.com/investigacion/la-entrevista-en-la-investigacion-cualitativa/>

- Montes de Oca, J. (20 de Julio de 2015). *Crédito*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/credito.html>
- Muñiz, W., & Mora, W. (2018). *Propuesta de Control Interno para cuentas por cobrar en la empresa Promocharters*. Guayaquil.
- National Geographic. (19 de enero de 2021). *El pago de los impuestos en el Antiguo Egipto*. Obtenido de https://historia.nationalgeographic.com.es/a/pago-impuestos-antiguo-egipto_7372
- Ochoa Sangrado, C. (2019). *Diseño y Análisis en Investigación*. Madrid: International Marketing & Communication S.A.
- Olarte Pascual, C., & Sierra Murillo, Y. (2020). *A-tienda: Dirección y Gestión del Punto de Venta*. Madrid: ESIC Editorial.
- Oliviera, W. (18 de Julio de 2017). *Controles internos y cuál es su importancia en la gestión empresarial*. Obtenido de <https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/controles-internos/>
- Omeñaca García, J. (2016). *Contabilidad General*. Barcelona: DEUSTO.
- Omeñaca García, J. (2017). *Contabilidad General* (Décima Tercera ed.). Barcelona: Limpergraf.
- Orellana, P. (3 de Abril de 2020). *Control Interno*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/control-interno.html>
- Padilla, M., Quispe, A., & Telenchana, P. (2017). *Aplicación de análisis financiera*. Ambato: Centro de Contabilidad y Auditoría.
- Parella Stracuzzi, S., & Martins, F. (2010). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL.
- Pedrosa, S. (11 de enero de 2016). *Interés Simple*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/interes-simple.html#:~:text=El%20interés%20simple%20es%20la,se%20añ>

ade%20a%20periodos%20sucesivos.&text=El%20interés%20pued e%20ser%20pagado,sobre%20un%20depósito%20que%20cobrem os.

Puppio Gonzalez, V. (2017). *Cartera Vencida*. Obtenido de <https://diccionario.leyderecho.org/cartera-vencida/>

Quiroa, M. (7 de diciembre de 2020). *Gestión Administrativa*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/gestion-administrativa.html#:~:text=La%20gestión%20administrativa%20es%20el,y%20obtener%20los%20mejores%20resultados.&text=El%20uso%20de%20los%20recursos,objetivos%20que%20persigue%20la%20empresa>.

Rodríguez Aranday, F. (2017). *Finanzas 2: Finanzas Corporativas: Propuesta Metodológica*. Ciudad de México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Román Fuentes, J. (2019). *ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS 2019: Proceso de elaboración y reexpresión*. Ediciones Fiscales Isef.

Ronaldson, T. (23 de junio de 2020). *¿QUÉ SON LAS 5 CS DEL CRÉDITO?* Obtenido de Camino Financial: <https://www.caminofinancial.com/es/cuales-son-las-5-cs-del-credito/>

Rus Arias, E. (5 de diciembre de 2020). *Tipos de investigación*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-investigacion.html#:~:text=Los%20tipos%20de%20investigaci%C3%B3n%20pueden,aspectos%20a%20tener%20en%20cuenta>.

Salvador Lafuente, A. (19 de Febrero de 2016). *COSO: Gestión de riesgos*. Obtenido de Fraude Interno: <https://fraudeinterno.wordpress.com/2016/02/19/coso-gestion-de-riesgos/#:~:text=El%20Informe%20COSO%20es%20un,de%20un%20sistema%20de%20control.&text=Amplía%20el%20concepto%20de%20control,y%20gestión%20integral%20de%20riesgo>.

- Sánchez Galán, J. (1 de mayo de 2020). *Capital Contable*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/capital-contable.html>
- Sevilla Arias, A. (31 de 10 de 2015). *Estados Financieros*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/estados-financieros.html>
- Sy Corvo, H. (16 de abril de 2021). *Administración de cuentas por cobrar*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/administracion-cuentas-cobrar/>
- Tapia Iturriaga, C. K., Mendoza Nigenda, S., Castillo Prieto, S., & Guevara Rojas, E. D. (2019). *Fundamentos de auditoría: Aplicación práctica de las Normas Internacionales de Auditoría*. Ciudad de México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Toledo Díaz de León, N. (2018). México.
- Valderrama, J. (22 de Marzo de 2021). *Clasificación de cuentas por cobrar: ¿Cómo se hace?* Obtenido de Nubox: <https://blog.nubox.com/empresas/clasificacion-cuentas-por-cobrar>
- Vazquez, A. (30 de Enero de 2018). *¿Qué son las políticas de una empresa?* Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/que-son-las-politicas-de-una-empresa.html>
- Villafuerte Burgos, C. (2018). *Elaboración de un manual de funciones para el departamento administrativo de una empresa pública de servicios*. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Vivanco Vergara, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 247-252. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038
- Westreicher, G. (15 de Abril de 2020). *Cobranza*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/cobranza.html#:~:text=La%2>

Ocobranza%20es%20el%20acto,obtenci%C3%B3n%20de%20un%
20pago%20pactado.

Westreicher, G. (26 de Abril de 2020). *Cuentas Incobrables*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/cuentas-incobrables.html>

Westreicher, G. (25 de julio de 2020). *Venta a Plazos*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/venta-a-plazos.html>

Yanez, D. (31 de agosto de 2020). *Proceso contable: características, etapas e importancia*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/proceso-contable/>

ANEXOS

ANEXO I

Fotografías de entrevista realizada a Gerente General de “Agroquímicos La Semilla”.

