



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ADMINISTRACION

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESA

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO DE ADMINISTRACION DE EMPRESA**

TEMA

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA MEJORA DEL CONTROL INTERNO
EN EL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE ALPROTEC S.A.**

TUTOR

MS. ESPINOZA MENDOZA SILVIA ALEXANDRA

AUTORES

ALVAREZ PAZ MARCELO

BEJAR BAQUERIZO CAROLYNE BRIGGITTE

GUAYAQUIL

2023

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA



FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO Y SUBTÍTULO:

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA MEJORA DEL CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE ALPROTEC S.A.

AUTOR/ES:

BEJAR BAQUERIZO CAROLYNE
BRIGGITTE
ALVAREZ PAZ MARCELO

REVISORES O TUTORES:

MS. ESPINOZA MENDOZA SILVIA
ALEXANDRA

INSTITUCIÓN:

UNIVERSIDAD LAICA VICENTEROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD:

ADMINISTRACION

CARRERA:

ADMINISTRACION DE EMPRESA

FECHA DE PUBLICACIÓN:

2023

N. DE PAGS:

#163

ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración

PALABRAS CLAVE: Morosidad de cartera, Cuentas incobrables, Crédito, Cobro, Cartera vencida

RESUMEN:

La presente investigación presenta como objetivo crear un manual de procedimientos para la mejora del control interno en el área financiera de la empresa ALPROTEC S.A, donde se delimitó la metodología de trabajo utilizando el método fue mixto donde para recabar información pertinente al estudio se utilizaron las herramientas de encuestas y entrevistas dirigidas al personal de la empresa. pudiendo conocer que a la fecha la empresa presenta una cartera vencida de aproximadamente 390 días con rubros que ascienden a \$218.540.00 evidenciando que el área no está gestionando de manera eficiente

los procesos de cobro y mucho menos la disminución del índice de morosidad que la empresa ALPROTEC S.A. presenta hasta a la fecha.

Finalmente, el presente trabajo de titulación orientó esfuerzos para diseñar un manual de procedimientos que se ajuste a las necesidades administrativas y contables de la empresa ALPROTEC S.A. de la ciudad de Guayaquil, detallando políticas, procedimientos, flujos de procesos y demás aristas que enmarcan el correcto funcionamiento de la gestión de cobranza.

N. DE REGISTRO (en base de datos):

N. DE CLASIFICACIÓN:

DIRECCIÓN URL (tesis en la web):

ADJUNTO PDF:

SI

N

CONTACTO CON AUTOR/ES:

ALVAREZ PAZ MARCELO
BEJAR BAQUERIZO
CAROLYNEBRIGGITTE

Teléfono:

0967658007
0995108556

E-mail:

malvarezp@ulvr.edu
.e c
cbejarb@ulvr.edu.ec

CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:

Mg Oscar Machado Álvarez, Decano

Teléfono: 2596500 Ext. 201 DECANATO
E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec

MAE. Irma Angelina Aquino Onofre (director decarrera)

Teléfono: 2596500 Ext. 285

E-mail: iaquino@ulvr.edu.ec

CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD ACADÉMICA

ALPROTEC S.A.

INFORME DE ORIGINALIDAD

8%

INDICE DE SIMILITUD

8%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

1%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

www.slideshare.net

Fuente de Internet

1%

2

dspace.unl.edu.ec

Fuente de Internet

1%

3

prezi.com

Fuente de Internet

<1%

4

repositorio.uta.edu.ec

Fuente de Internet

<1%

5

es.slideshare.net

Fuente de Internet

<1%

6

qdoc.tips

Fuente de Internet

<1%

7

mriuc.bc.uc.edu.ve

Fuente de Internet

<1%

8

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

9

dspace.cordillera.edu.ec

Fuente de Internet

<1%

10	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
11	Submitted to Fundación Universitaria del Area Andina Trabajo del estudiante	<1 %
12	Submitted to Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil Trabajo del estudiante	<1 %
13	rraae.cedia.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
14	ifacca.org Fuente de Internet	<1 %
15	www.cuidatudinero.com Fuente de Internet	<1 %
16	www.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
17	nuevempleo.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
18	www.aregional.com Fuente de Internet	<1 %
19	www.mxl.cetys.mx Fuente de Internet	<1 %
20	cienciadigital.org Fuente de Internet	<1 %

21	repositorio.cidecuador.org Fuente de Internet	<1 %
22	doku.pub Fuente de Internet	<1 %
23	issuu.com Fuente de Internet	<1 %
24	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
25	idoc.pub Fuente de Internet	<1 %
26	pt.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
27	1library.co Fuente de Internet	<1 %
28	Submitted to Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación Trabajo del estudiante	<1 %
29	dokumen.pub Fuente de Internet	<1 %
30	marketingonlineparaartistas.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
31	www.dropbox.com Fuente de Internet	<1 %
32	www.microsoft.com	

	Fuente de Internet	<1 %
33	Submitted to Universidad Tecnologica de Honduras Trabajo del estudiante	<1 %
34	repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
35	repositorio.unphu.edu.do Fuente de Internet	<1 %
36	bluerock.es Fuente de Internet	<1 %
37	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
38	repositorio.unac.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
39	cloud.google.com Fuente de Internet	<1 %
40	sectoreducativoblog.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %
41	www.business-humanrights.org Fuente de Internet	<1 %
42	www.cursospwc.cl Fuente de Internet	<1 %

43	Submitted to Unidad Educativa Monte Tabor Nazaret Trabajo del estudiante	<1 %
44	docplayer.com.br Fuente de Internet	<1 %
45	freetrade.tamiu.edu Fuente de Internet	<1 %
46	nanopdf.com Fuente de Internet	<1 %
47	riunet.upv.es Fuente de Internet	<1 %
48	Javier Rodríguez García. "Metodología para la optimización del beneficio de la respuesta de la demanda en consumidores industriales: caracterización por procesos y aplicación", Universitat Politecnica de Valencia, 2021 Publicación	<1 %
49	Submitted to Universidad Santo Tomas Trabajo del estudiante	<1 %
50	cmpc.org.ar Fuente de Internet	<1 %
51	fdocuments.ec Fuente de Internet	<1 %
52	iveconsultores.com Fuente de Internet	<1 %

53	pingpdf.com Fuente de Internet	<1 %
54	www.conaif.com Fuente de Internet	<1 %
55	www.redespecialweb.org Fuente de Internet	<1 %
56	www.rupalnet.com Fuente de Internet	<1 %
57	www.sepbcs.gob.mx Fuente de Internet	<1 %
58	www.tlahui.com Fuente de Internet	<1 %
59	aportecivico.gobiernoelectronico.gob.ec Fuente de Internet	<1 %
60	documat.unirioja.es Fuente de Internet	<1 %
61	normalista.ilce.edu.mx Fuente de Internet	<1 %
62	okugaj.hatenablog.com Fuente de Internet	<1 %
63	pesquisa.bvsalud.org Fuente de Internet	<1 %
64	repositorio.unemi.edu.ec Fuente de Internet	<1 %

65	sidif.cnbv.gob.mx Fuente de Internet	<1 %
66	www.asofis.org.mx Fuente de Internet	<1 %
67	www.isotools.org Fuente de Internet	<1 %
68	www.territorioidigital.com Fuente de Internet	<1 %
69	www.uaemex.mx Fuente de Internet	<1 %
70	www.usb.edu.co Fuente de Internet	<1 %
71	www2.eluniversal.com.mx Fuente de Internet	<1 %
72	Andre, F.E.. "Clinical assessment of the safety and efficacy of an inactivated hepatitis A vaccine: rationale and summary of findings", Vaccine, 1992 Publicación	<1 %
73	comunidades.calle22.com Fuente de Internet	<1 %
74	de.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
75	docplayer.es Fuente de Internet	<1 %

76	leskabanskenpovorn.wixsite.com Fuente de Internet	<1 %
77	oa.upm.es Fuente de Internet	<1 %
78	repositorio.ulvr.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
79	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
80	www.cipi.gob.mx Fuente de Internet	<1 %
81	www.consultec.es Fuente de Internet	<1 %
82	www.dspace.cordillera.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
83	www.goconqr.com Fuente de Internet	<1 %
84	www.itam.mx Fuente de Internet	<1 %
85	www.pinoleros.com Fuente de Internet	<1 %
86	www.proddel.org Fuente de Internet	<1 %
87	www.revista-critica.com Fuente de Internet	<1 %

88 www.sat.gob.mx <1 %
Fuente de Internet

89 www.sixbell.com <1 %
Fuente de Internet

90 www.villageoffranklinpark.com <1 %
Fuente de Internet

91 (Carlinda Leite and Miguel Zabalza). "Ensino superior: inovação e qualidade na docência", Repositório Aberto da Universidade do Porto, 2012.
Publicación

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Apagado



SILVIA ALEXANDRA
ESPINOZA MENDOZA

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los estudiantes egresados **CAROLYNE BRIGGITTE BEJAR BAQUERIZO Y MARCELO ALVAREZ PAZ** declaramos bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA MEJORA DEL CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE ALPROTEC SA** corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autores



Firma:

CAROLYNE BRIGGITTE BEJAR BAQUERIZO
C.I 0941069882



Firma:

MARCELO ALVAREZ PAZ
C.I 0953353851

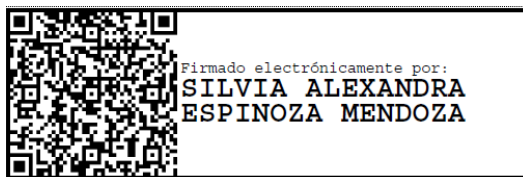
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA MEJORA DEL CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE ALPROTEC S.A.** designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA MEJORA DEL CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE ALPROTEC S.A.** presentado por los estudiantes BEJAR BAQUERIZO CAROLYNE BRIGGITTE y ALVAREZ PAZ MARCELO como requisito previo, para optar al Título de Licenciada en Administración de Empresas, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:



SILVIA ALEXANDRA ESPINOZA MENDOZA;

CC: 0910306257

AGRADECIMIENTO

Yo Carlyne Brigitte Béjar Baquerizo agradezco a Dios y a mis padres Alex y Karina los cuales siempre han sido el motor que impulsa mis sueños y mis fuerzas para poder continuar con mis estudios y esforzarme día a día para ser la profesional y gran ser humano que me enseñaron a ser, gracias por ser mi soporte y mentores durante toda esta etapa de mi vida por creer en mí y caminar conmigo durante todo este proceso, agradezco a Roxy nuestra guía en este proyecto que nos compartió de sus conocimientos sobre varios temas los cuales nos ayudaron mucho a poder complementarnos, organizarnos y apoyarnos entre si con mi compañero para consolidarnos y formar un mejor equipo. Por último y no menos importante agradezco a Marcelo ya que es una parte muy importante en este proyecto porque sin él esto no sería posible, gracias por su esfuerzo, dedicación y responsabilidad a cada uno de los puntos y reuniones que mantuvimos a lo largo de este proceso. Gracias por el apoyo incondicional que me brindaron.

Yo Marcelo Álvarez Paz Agradezco a todos los profesores que me dieron clases en todo este tiempo, y por el conocimiento que todos ellos brindaron, Roxy le agradezco su conocimiento su paciencia y apoyo. A mi mejor amiga y compañera de tesis Carlyne por prestarme sus conocimientos, su amistad que gracias a los cuales he llegado a tener lo necesario para poder mejorar en las materias que más la he necesitado. Le agradezco a mis padres su digna labor y le doy mi reconocimiento por fomentar la educación en mí, inculcando valores y sembrando el conocimiento formando a mejores ciudadanos. no hay palabras para expresar tanta gratitud a su noble trabajo. ¡Muchas gracias!

DEDICATORIA

Yo Carolyne Brigitte Béjar Baquerizo Dedico este trabajo a Dios y a mis padres sin ellos nada de esto fuera posible, su apoyo constante a lo largo de mi carrera ha sido fundamental por eso hoy todo lo que soy es gracias a ustedes.

Yo Marcelo Álvarez Paz, Primeramente, agradezco a Dios por permitirme llegar hasta este punto y por darme tanta fuerza. Gracias a mis padres, Aquiles Álvarez Lavayen y Glenda Magdalena Paz Cruz por ser los pilares de mi vida con mucho amor y cariño. A ellos les dedico todo mi esfuerzo en reconocimiento a todos los sacrificios que hicieron para que siguiera aprendiendo, se lo merecen y más. Gracias a mi querido hermano Juan Andrés Álvarez Paz quien ha sido una fuente constante de inspiración y motivación para mí. Gracias por ser mi apoyo incondicional en este camino hacia la culminación de mi tesis. Tu presencia ha sido fundamental para alcanzar este logro, al igual que mis padres me han dado guía y fomento en mi vida, este ansiado título de carrera es en la mayor parte para mi hermano. Gracias a mi pareja Itzel por comprenderme en todo y gracias por ser siempre mi apoyo incondicional en mi vida, amo profundamente, y por la cual estoy dispuesto a enfrentar todo y en todo momento.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	3
1.1 Tema	3
1.2 Planteamiento del Problema	3
1.3 Formulación del Problema.....	6
1.4 Sistematización del problema de investigación.....	6
1.5 Objetivos de la investigación.....	7
1.6 Justificación de la investigación.....	7
1.7 Delimitación del problema	8
1.8 Idea a defender.....	9
1.9 Línea de investigación institucional	9
CAPITULO II.....	10
MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 Antecedentes de la investigación.....	10
2.2 Diagnóstico de la empresa.....	12
2.3 Bases teóricas	19
2.4 Marco conceptual	40
2.5 Marco legal.....	44

CAPITULO III.....	48
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	48
3.1 Descripción de la metodología	48
3.2 Enfoque de la investigación.....	51
3.3 Alcance de la investigación	54
3.4 Técnicas e instrumentos.....	55
3.5 Población y muestra.....	56
3.6 Resultados.....	59
CAPITULO IV	92
PROPUESTA.....	92
4.1 Descripción de los procedimientos de cuentas por cobrar.....	92
4.2 Desarrollo de la propuesta	105
CONCLUSIONES	132
RECOMENDACIONES.....	134

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tipo de producto / servicio	25
Tabla 2 Principios del control interno.....	27
Tabla 3 Ventaja del manual de procedimiento.....	31
Tabla 4 Elementos para una cobranza efectiva.....	34
Tabla 5 Tipos de gestión de cartera efectiva.....	35
Tabla 6 NIC asociada al control interno	45
Tabla 7 Definiciones del método deductivo e inductivo	50
Tabla 8 Definiciones de los enfoques de la investigación	52
Tabla 9 Muestreo aleatorio y no aleatorio	58
Tabla 10 Empresa cuenta con proceso adecuado de cobro	71
Tabla 11 Requisitos específicos para otorgar crédito	72
Tabla 12 Periodo de actualización de información de la cartera de cobro	74
Tabla 13 Medio de comunicación para comunicar vencimiento de crédito de.....	75
Tabla 14 Falencias en los procesos internos para realizar cobro	77
Tabla 15 Calificación del sistema actual de cobro de cobro.....	78
Tabla 16 Periodo de actualización de información de la cartera de cobro	79
Tabla 17 Causas y/ razones del retraso en el pago.....	81
Tabla 18 Afectación en la empresa por mantener cartera vencida	82
Tabla 19 Orientar esfuerzos para establecer políticas de cobro.....	83
Tabla 20 Implementación de manual de procedimiento permitirá la disminución de cartera vencida	85
Tabla 21 Ficha de observación- Departamento de cobro de la empresa ALPROTEC S.A.....	89

Tabla 22 Escala de condición de morosidad.....	96
Tabla 23 Indicador de Mora – ALPROTEC S. A.....	97
Tabla 24 Acciones de acuerdo con la condición de mora – ALPROTEC S.A.....	97
Tabla 25 Calificación de los clientes y plazo de crédito – ALPROTEC S. A.....	97
Tabla 26 Recategorización de cartera – ALPROTEC S. A.	98
Tabla 27 Nómina de clientes – ALPROTEC S.AS.A.....	98
Tabla 28 Rubros sin pagar clientes – ALPROTEC S. A	101

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Árbol del Problema - ALPROTEC S. A.....	5
Figura 2 Misión y Visión - ALPROTEC S.A.....	13
Figura 3 Valores corporativos - ALPROTEC S.A.....	14
Figura 4 Estructura Organizacional - ALPROTEC S.A.....	15
Figura 5 Resultados de la implementación de control interno en una organización.....	21
Figura 6 Importancia del control interno en una organización.....	23
Figura 7 Objetivos del control interno.....	24
Figura 8 Elementos del control interno.....	28
Figura 9 División de manuales de procedimientos.....	29
Figura 10 Estructura del manual de procedimientos.....	31
Figura 11 Objetivos de la gestión de cobranza.....	36
Figura 12 Cuatro ejes fundamentales de la gestión de cobro.....	37
Figura 13 Proceso a seguir para la gestión de cobro de cobro.....	38
Figura 14 Proceso a seguir para la gestión de cobro de cobro.....	48
Figura 15 Tipos de población de cobro de cobro.....	56
Figura 16 Empresa cuenta con proceso adecuado de cobro.....	70
Figura 17 Requisitos específicos para otorgar crédito de cobro.....	72
Figura 18 Periodo de actualización de información de la cartera de cobro.....	73
Figura 19 Medio de comunicación para comunicar vencimiento de crédito.....	75
Figura 20 Existen falencias en los procesos internos para realizar cobro.....	76
Figura 21 Calificación del sistema actual de cobro realizar cobro.....	77
Figura 22 Que tipo de falencias ha detectado en el departamento de cobro.....	79
Figura 23 Causas y/ razones del retraso en el pago de cobro.....	80

Figura 24 Afectación en la empresa por mantener cartera vencida.....	81
Figura 25 Orientar esfuerzos para establecer políticas de cobro	83
Figura 26 Implementación de manual de procedimiento permitirá la disminución de cartera vencida	84
Figura 27 Proceso de cobro empresa ALPROTEC S.A.	94
Figura 28 Estructura departamental.....	110
Figura 29 Estructura área de crédito.....	111
Figura 30 Estructura área de cobro.....	112
Figura 31 Flujograma solicitud de crédito.....	120
Figura 32 Flujograma otorgamiento de crédito	121
Figura 33 Flujograma morosidad de cartera.....	127

INTRODUCCIÓN

El desarrollo y crecimiento eficiente de una organización radica en reconocer el valor que mantiene contar con procedimientos definidos de trabajo dado que el su cumplimiento en cada fase promueve la consecución de los objetivos estratégicos e institucionales establecidos por la alta gerencia. Tal como lo señala, Recueco (2022) los procedimientos internos de una empresa son pieza clave para una gestión eficaz la cual garantiza el dinamismo en la empresa teniendo como resultado un impacto positivo no tan solo en el cliente interno sino en el cliente externo el cual recibe los beneficios que ofrece una organización.

Así mismo, Segovia & Alicante (2021) sostiene que el orden a nivel institucional o empresarial permite contar con una visión estructurada que permite gestionar de manera correcta el control de las tareas y/o actividades establecidas para cada función delimitada; de tal modo que, se pueda evitar errores o fallas durante su ejecución y se obtenga como resultado procesos administrativos altamente productivos. Parte sustancial del orden de los procesos tiene como base del correcto funcionamiento a nivel empresarial se centra en la descripción de puestos de trabajo y el diseño de un manual de procedimientos el cual incluya políticas, normas, reglamentos y todo lo correspondiente a las necesidades de cada puesto o cargo definido. (Rodríguez, 2021)

Por lo antes expuesto, y considerando la gran relevancia que enmarca el correcto control y orden en una organización el presente trabajo de titulación orienta su estudio haciendo énfasis en la propuesta de diseño de un manual de procedimientos para la mejora en el área de cuentas por cobrar de la empresa ALPROTEC S.A. de la ciudad de Guayaquil considerando que en la actualidad no se cuenta con procesos definidos para el correcto cobro de cartera y control de los

cobros vencidos. Dicho esto, y como parte del esquema de trabajo se presenta en el siguiente orden el contenido que incluirá cada capítulo del trabajo de titulación que servirán de guía para el desarrollo de la propuesta final.

En el Capítulo I se describirá el problema central que presenta la empresa ALPROTEC S.A. para posterior establecer la justificación y objetivos del estudio dada las carencias a nivel administrativo que mantiene la organización en la actualidad.

En el Capítulo II se sustentará teóricamente la importancia del uso, diseño e implementación del manual de procedimientos en una organización la cual está establecida y basada por diversos autores de gran relevancia en el marco empresarial.

En el Capítulo III se establecerá la metodología de investigación la cual permitirá contar con una visión clara para la obtención de información que agregue valor para el establecimiento de la propuesta final del presente estudio. En este mismo acápite, se detallaran los resultados obtenidos a través de las herramientas establecidas y finalmente como los datos obtenidos se presentará la propuesta final que servirá para gestionar de manera eficiente los cobros en la empresa ALPROTEC S.A.

CAPITULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

Manual de procedimientos para la mejora del control interno en el departamento financiero de ALPROTEC S.A.

1.2 Planteamiento del Problema

Teniendo en consideración los cambios vertiginosos y las exigencias del mercado tanto a nivel local como internacional se requiere que las empresas cuenten con un desarrollo eficiente de las actividades y procesos con la finalidad de lograr cubrir las expectativas del cliente final. Por tanto, y tal como lo establece PROTEK (2019) las empresas indistinto su tipo, industria y tamaño requieren contar con prácticas adecuadas para ejercer un control sistemático de las actividades que se realizan a la interna de una organización, dado que este tipo de acciones permiten lograr un crecimiento exitoso y la consecución de los objetivos estratégicos planteados por la alta gerencia.

Dicho esto, es de suma importancia contar con un manual de procedimientos el cual se convierte en la herramienta principal en una empresa dado que permitirá una mejor comprensión de las fases de trabajo en cada área específica, disminución de errores o fallas, reducción de tiempo en demora o entregas establecidas, duplicidad de tareas y malestar laboral que se puede generar por sobrecarga de funciones (Vivanco, 2018).

Bajo este enfoque, contar con una guía operativa genera un efecto multiplicador que beneficia de manera significativa la liquidez de una empresa ya que se desarrolla de forma más

efectiva el control ya que se verifica el cumplimiento de políticas, procesos y demás acciones que minimizan errores durante su ejecución. (Colcha, Moreira, & Anastacio, 2021)

Como se afirmó anteriormente, las empresas deben contar acciones programadas las cuales puedan ser monitoreas y controladas que permitan lograr un cumplimiento integral de los procesos que apunten disminuir conflictos que afecte de manera categórica tanto en la operatividad y por ende en la liquidez de la organización.

Tomando en consideración lo expresado por los diversos autores, y previo al establecimiento de una solución viable se hará un estudio a profundidad de la realidad actual que presenta la empresa REMOTRAN la cual fue fundada por Don Aquiles Álvarez Lavayen hace 28 años con actividades en el área de mantenimiento eléctrico trabajando en motores pequeños, bombas y generadores.

Posterior, se abrió campo en la industria de Guayaquil y para el año 2017 ya que por pugnas de poder en administraciones anteriores que pusieron en riesgo la continuidad del negocio, el Ing. Juan Andrés Álvarez Paz (Hijo) estableció cambios significativos en la estructura organizacional de la empresa REMOTRAN dando paso a la creación de la empresa ALPROTEC S.A. que actualmente es considerada como mediana empresa ejerciendo funciones hace cinco años y cuenta con una sucursal que se encuentra ubicada en Duran Peñón del Río.

ALPROTEC S.A. cumplen funciones del área financiera de manera empírica y poco adecuadas lo que ha ocasionado problemas en los procesos internos dado que a la fecha no se han establecido mecanismos para la recepción oportuna de documentos e información de los

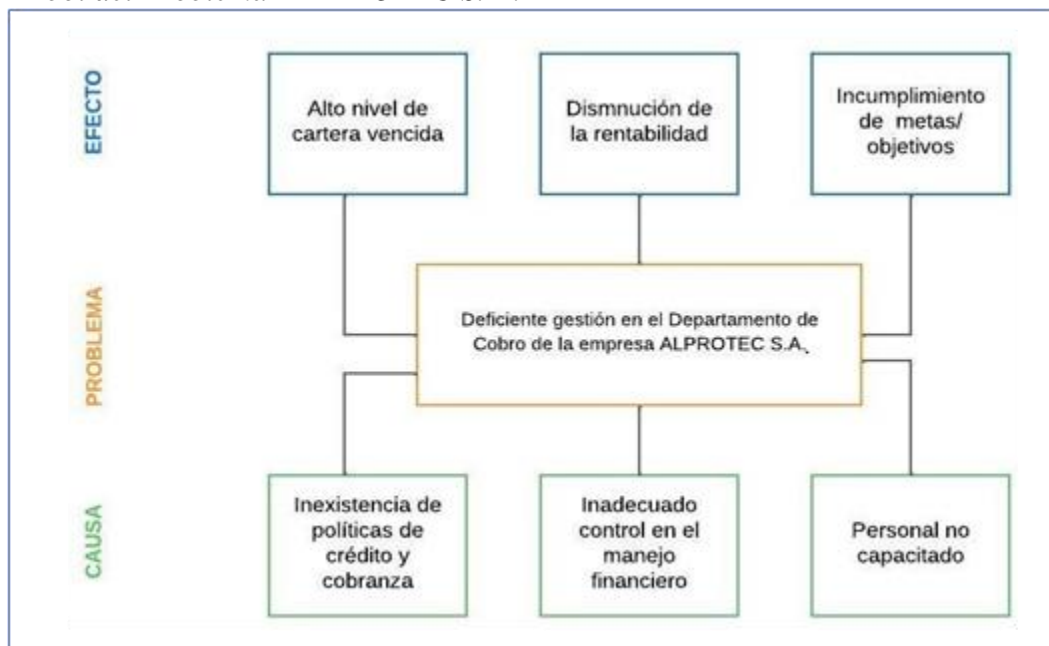
demás departamentos involucrados para el registro y así evitar errores a la hora de facturar y gestionar procesos financieros y administrativos.

Mediante el uso de la herramienta denominada “Árbol del problema” se puede establecer que la empresa ALPROTEC S.A. mantiene falencias en el área financiera principalmente y específicamente en la gestión del departamento de cobro ya que no cuenta con procedimientos contables definidos, siendo esta el problema central ya que se evidencia el desconocimiento de los procesos de cuentas por cobrar al final el cual es ocasionado por la falta de capacitación que no ha sido planificada por parte de los propietarios de la empresa.

Se ha podido evidenciar, el desconocimiento absoluto de los procesos de cuentas por cobrar el cual es ocasionado por la falta de capacitación que no ha sido planificada por parte de los propietarios de la empresa.

Figura 1

Árbol del Problema - ALPROTEC S. A.



Fuente: Departamento Administrativo ALPROTEC S.A.

Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

Parte de los efectos que se muestran en la Figura 1 es ocasionada por la inexistencia de políticas y procedimientos de cobro lo cual no permite un correcto control administrativo-financiero y a su vez la falta de acciones para evaluar el cumplimiento de los objetivos dado que no se presentan informes de resultados que permitan tomar decisiones gerenciales que promulgue mejorar el rendimiento a nivel empresarial.

Por lo antes expuesto, y con la finalidad de establecer medidas correctivas que promuevan la gestión eficiente en el proceso de cobro el presente trabajo de titulación orientará esfuerzos para diseñar un manual de procedimientos que se ajuste a las necesidades administrativas y contables de la empresa ALPROTEC S.A. de la ciudad de Guayaquil.

1.3 Formulación del Problema

¿De qué manera un manual de procedimientos mejorará la gestión de cobro y control interno de la cartera vencida de la empresa ALPROTEC S.A.?

1.4 Sistematización del problema de investigación

- ¿Cómo afecta la deficiente gestión y control de actividades del departamento de cuentas por cobrar de la empresa ALPROTEC S.A.?
- ¿Cuáles son las actividades de control necesarias en el área de cuentas por cobrar de la empresa ALPROTEC S.A.?
- ¿Cuáles son los procedimientos y actividades que se deberían implementar para la correcta gestión del área de cuentas por cobrar de la empresa ALPROTEC S.A.?

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo General

Diseñar un manual de procedimientos para mejorar la gestión dentro del departamento financiero de la empresa ALPROTEC S.A.

1.5.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis de situación actual del área de cuentas por cobrar de la empresa ALPROTEC S.A.
- Determinar las actividades del control interno como base para identificar su cumplimiento en el área de cuentas por cobrar.
- Diseñar el manual de procedimiento que se ajuste a las necesidades administrativas y financieras de la empresa ALPROTEC S.A.

1.6 Justificación de la investigación

En el marco de proporcionar medidas correctivas para la deficiente gestión que presenta el área de cuentas por cobrar de la ALPROTEC S.A. se considera de suma importancia el establecimiento de procedimientos adecuados y definidos donde se definan claramente en primera instancia el responsable del departamento cuyo principal labor será desarrollar todos los procesos administrativos, financieros y de cobro que vaya acorde a las necesidad empresarial y promueva productividad y eficiencia en las actividades que se ejecuten durante la jornada laboral.

Tal como lo establece, Rojas (2019) contar con un manual de procedimientos influirá de manera positiva en la correcta gestión, monitoreo y control de actividades de inicio a fin ya que se podrán determinar los cuellos de botella que afectan la fluidez del proceso de cobro. Cabe señalar que, al tener establecidos de forma clara y oportuna los lineamientos de trabajo se reducirán de manera significativa los errores en el área de cuentas por cobrar considerando que se evitará la demora en el ingreso de retenciones, vencimiento de facturas, escasos registros de documentos contables y disminución de las deficiencias en la supervisión y autorización de cobros. (Zambrano, 2021)

Sin lugar a duda, el establecimiento de funciones, descripción del puesto de trabajo, políticas internas, garantizan la ejecución de procedimientos eficientes y la fluidez de la información que se requiere durante la jornada de trabajo dado que se logra una adecuada comunicación y un curso de acción común entre los actores, para que puedan realizar su trabajo de manera organizada y sistemática. (Reyes, 2022)

Finalmente, se establece que el diseño e implementación de un manual de procedimientos en el área de cuentas por cobrar permitirá en primera instancia contar con una línea de responsabilidades a seguir para que así cada área desarrolle las actividades con bases y sistemas idóneos de tal modo que la productividad y eficiencia se vea reflejada en la disminución de la cartera vencida que presenta actualmente la empresa ALPROTEC S.A.

1.7 Delimitación del problema

El trabajo de investigación se ejecutará en la empresa ALPROTEC S.A ubicada en el Peñón del Río Mz. B12 Sl.19 de Durán

Área: Financiera – Cuentas por cobrar

Campo: Organización interna

Delimitación geográfica: Cantón Guayas – Ciudad Guayaquil

Delimitación temporal: Tiempo aproximado de desarrollo del proyecto es de 8 meses.

Aspectos: Administrativos, Procesos

Periodo: 2023

1.8 Idea a defender

La elaboración de un manual de procedimientos para el área de cuentas por cobrar mejorará la posición financiera de la empresa ALPROTEC S.A.

1.9 Línea de investigación institucional

- **Línea institucional:** Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.
- **Línea de la facultad:** Desarrollo empresarial.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

En los últimos años las empresas han procurado adoptar nuevos mecanismos que enmarquen un beneficio significativo para los clientes entre estos consta el otorgar créditos con la finalidad de captar más mercado y obtener liquidez ya se a corto o mediano plazo. En este marco de análisis las empresas otorgan diversas clases de crédito que permitan facilidades de pago que benefician al consumidor final; sin embargo, este tipo de decisiones administrativas pueden generar serios conflictos que afecten de manera significativa a la liquidez y rentabilidad cuando no se gestionan los cobros de manera eficiente por parte del departamento de cobranza de una organización. (Martínez, 2019)

Dicho esto, es de suma importancia que las organizaciones orienten esfuerzos para que se cuenten con procedimientos, perfiles, cargos, funciones, políticas y normas definidas para mantener el adecuado cumplimiento en la ejecución de las actividades que promuevan la eficiencia en el sistema de cobranza y vigilancia de la cartera de tal modo que se mantenga un equilibrio financiero. (Fernández, 2019)

En el estudio desarrollado por parte de Gutiérrez (2019) a la gestión de cobranza de la empresa FRUBELL S.A. señala que uno de los principales problemas que enfrentaba la organización era la dificultad de administrar la cartera de cobros pendientes y no se contaba con procedimientos específicos de control y recaudación para la recuperación de valores por la venta de productos y que en algunos de los casos los clientes retenían el pago por factores externos que afectan la entrega de los pedidos.

Esta situación generó al cierre del ejercicio fiscal del año 2019 iliquidez en la organización impidiendo poder cumplir con sus obligaciones por lo que se propuso la implementación de un manual que permita el control interno del crédito y cobranza que permita la recuperación de valores pendiente, el desarrollo de la propuesta permitió que la organización tenga una estructura de trabajo adecuada, cargos y perfiles de puesto bien definidos y flujos de procesos que lograron una correcta evaluación y control de la gestión de crédito en la empresa.

Así mismo, Carrera (2019) especificó los efectos negativos de contar con procedimientos de control administrativo contable poco adecuados lo que se vio reflejado en los informes y reportes con información errónea mantener un control interno en la empresa TZEDAKA CIA. LTDA lo cual generó una serie de malas decisiones a nivel gerencial. El bajo nivel en el seguimiento y evaluación de los procedimientos tuvo como consecuencia que no se realice un control adecuado de los recursos económicos dado que los socios realizaban compras sin recibos impidiendo cumplir con las deducciones correspondientes exigidas por la ley para este tipo de sociedades, y, por tanto, los estados de compra de la empresa contienen información inexacta sobre el gasto de dinero. (Vargas, 2018)

Vista esta realidad, la empresa comprometió esfuerzos para precautelar los recursos financieros así como también la delimitación de políticas para cada uno de los elementos financieros así como también la definición de funciones y división de actividades que permitan dar cumplimiento a las obligaciones tributarias establecidas por los entes reguladores del país; todos estos cambios permitieron mejorar los índices de productividad en un 65% evidenciada en los informes financieros con resultados más exactos. (Fernández, 2019)

Otro de los casos de éxito, en la implementación de manuales de procedimiento en la gestión de cobranza es el de la empresa RECTIMA cuyo principal problema en no contar con procesos adecuados de trabajo afectando seriamente en el otorgamiento de créditos lo cual generaba retraso en el otorgamiento de información precisa y oportuna para los asesores generando desorden y confusión ya que los valores por cobrar eran erróneos afectando seriamente la reputación y la calidad del servicio que ofrece la empresa (Ortiz, 2019). Bajo estas circunstancias, la organización aplicó estrategias para la correcta gestión de cobro implementando políticas de crédito que permitan el manejo adecuado de los valores adeudados disminuyendo el riesgo de iliquidez. (Reyes, 2022)

Todos estos antecedentes permiten evidenciar la importancia de contar con procesos definidos con un eficiente control y monitoreo de la cartera de cobro en una organización dado que permite la disminución de las cuentas pendientes por cobrar ya que se mantendrá el cumplimiento de acciones correspondientes para el proceso de cobro lo cuales generarán una salud financiera de la empresa dado que se podrá analizar los índices financieros que permitan medir si la empresa cuenta con la liquidez suficiente para cumplir con las obligaciones empresariales y lograr el éxito institucional. (Castro, 2021)

2.2 Diagnóstico de la empresa

2.2.1 Antecedentes de la empresa

ALPROTEC S.A. es una empresa que cuenta con 6 años de experiencia en el desarrollo proyectos de ingeniería, mantenimientos preventivos y correctivos de motores de todo tipo de equipos eléctricos. Dentro del código de la estructura organizacional tiene como finalidad presentar los patrones que han de presidir el comportamiento y la cultura ética de todos los que

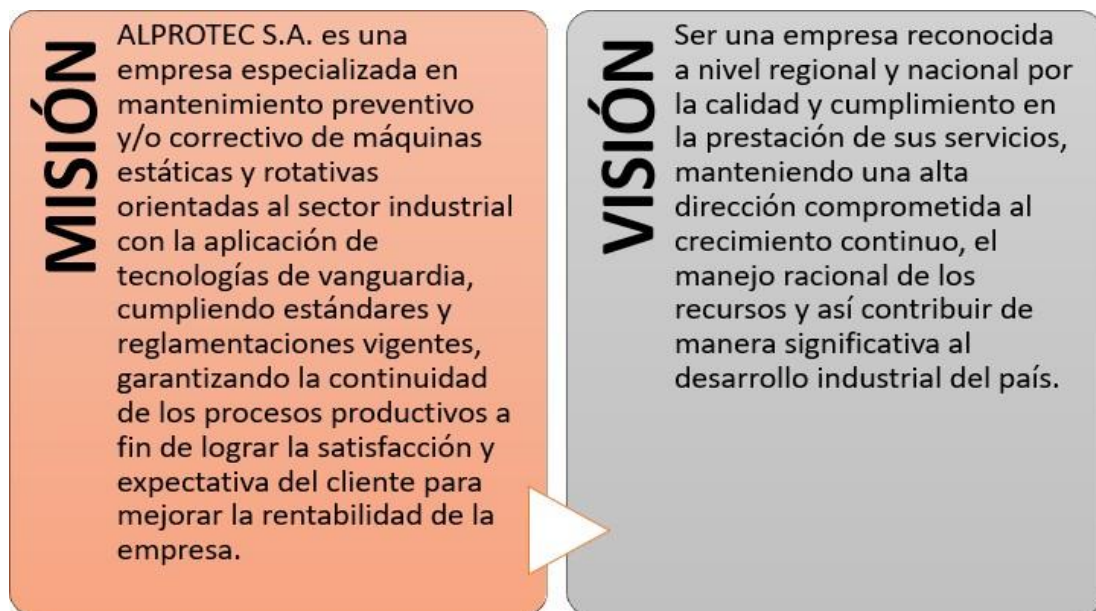
integran su capital humano en su desempeño diario, además de las relaciones que mantiene con todos sus clientes, proveedores, colaboradores y grupos de interés.

2.2.2 Misión y visión de la empresa

En el marco de la estructura organización la descripción de la Misión, Visión y Valores de ALPROTEC S.A. permite reforzar la sostenibilidad de su cadena de valor convocando a que todos manifiesten su compromiso además de la buena práctica de unos valores básicos y conducta profesional.

Figura 2

Misión y Visión - ALPROTEC S.A.



Fuente: Departamento Administrativo ALPROTEC S.A.
Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

Los valores corporativos que comparten todas las personas que constituyen el equipo de trabajo de ALPROTEC S.A. están representados en cinco los cuales son: Respeto, Responsabilidad, Disciplina, Integridad y Lealtad las cuales se describen en la Figura 3

Figura 3

Valores corporativos - ALPROTEC S.A.

Respeto
• Implica una postura de identificación del valor de las personas y su labor, asimismo del entorno social y medioambiental, fomentando continuamente la igualdad de oportunidad y la no discriminación, es decir un trato justo.
Responsabilidad
• Asumir y aceptar las consecuencias de sus actos.
Disciplina
• Conlleva al cumplimiento de las normas y los procesos establecidos en la empresa, siendo puntuales, proactivos y exigentes a fin de alcanzar las metas personales y laborales
Integridad
• Actuar de buena fe estableciendo relaciones laborales bajo los criterios de transparencia y ética.
Lealtad
• La manifestación plena del compromiso de defender y de ser fieles, la obediencia, honor y gratitud en lo que creen y en quién creen aun cuando las circunstancias son adversas

Fuente: Departamento Administrativo ALPROTEC S.A.

Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

2.2.3 Estructura Organizacional

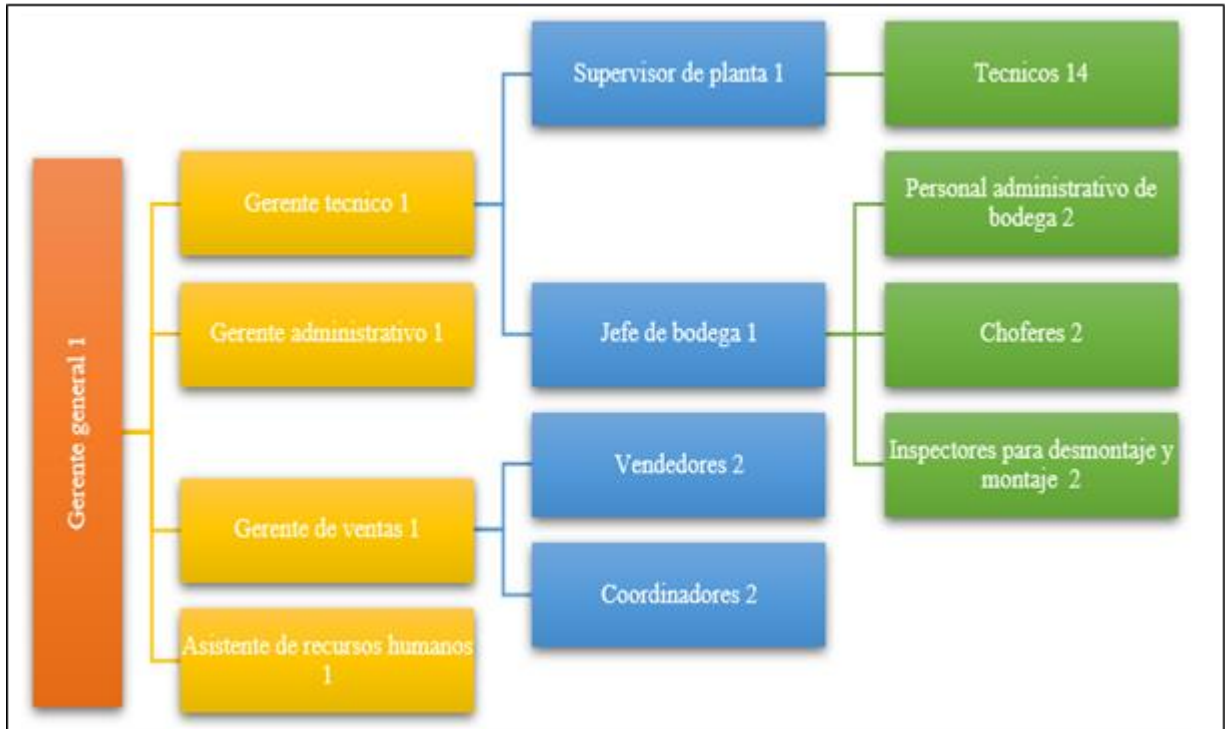
La empresa dentro de su nómina de ALPROTEC S.A. cuenta con 33 empleados, de los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

- 1 Gerente General
- 1 Gerente, Administrativo
- 1 Gerente técnico
- 1 Asistente de Gerencia
- 1 Gerente de Venta
- 1 Asistente de Recursos Humanos
- 2 coordinadores
- 1 supervisores de Planta
- 2 vendedores
- 1 Jefe de bodega
- 2 Personal administrativo de bodega
- 2 choferes

- 2 inspectores para desmontaje y montaje
- 14 técnicos

Figura 4

Estructura Organizacional - ALPROTEC S.A.



Fuente: Departamento Administrativo ALPROTEC S.A.

Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

2.2.4 Situación actual de la empresa

2.2.4.1 Funciones de las áreas de la empresa

En este apartado se detalla brevemente las principales funciones que realizan cada departamento con el fin de conocer a profundidad sobre ALPROTEC S.A. Cabe indicar que, la organización a la fecha no cuenta con un documento oficial que describa y especifique las funciones del sitio, se ha mantenido un proceso empírico donde las funciones se han de acuerdo con la necesidad institucional. La sección de finanzas incluye tesorero y contador, punto a

resaltar es que estos sectores estos unidos. Este estudio no aborda el sector de tesorería, pero dado que está directamente relacionado con el sector contable, se han incluido detalles de sus funciones:

ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

Jefe departamental: Jorge Luis Cuadrado Medina

Cargo: Gerente Administrativo

Funciones:

- ✓ Elaboración y manejo de del flujo de efectivo y cuentas bancarias de la empresa.
- ✓ Elaboración de Conciliaciones Bancarias.
- ✓ Definición del destino de los fondos y su manejo de la manera más eficiente.
- ✓ Revisión de las cuentas por cobrar, cajas y valores negociables, para asegurar las transacciones y la liquidez necesaria.
- ✓ Elaboración de comprobantes de egreso y cheques para el pago a proveedores, acreedores y servicios básicos.
- ✓ Revisión y aprobación de emisión de cheques.
- ✓ Revisión y aprobación de roles de pagos.
- ✓ Revisión y aprobación de planillas a pagos al IESS.
- ✓ Organizar y dirigir el sistema contable.
- ✓ Reporte de ventas y cobros diarios a gerencia.
- ✓ Revisión de cuentas de retenciones y verificación que los códigos de los impuestos utilizados sean los correctos.
- ✓ Archivo diario de documentos y facturas correspondiente al área contable.
- ✓ Elaboración de auxiliares mensuales para control de cuentas de préstamos empleados, anticipos.

DEPARTAMENTO TECNICO

Jefe departamental: Juan Andrés Álvarez Paz

Cargo: Gerente Técnico

El departamento técnico es el encargado de dotar al departamento de producción de la tecnología necesaria para reducir los costes de producción.

Funciones:

El departamento técnico se encarga de analizar cada equipo (motores) que llegan a la planta para poder saber y diagnosticar el estado de los motores, una vez se diagnostica se dirige al área encargada, las áreas son de rebobinado en caso de que estén quemados y el área técnica si es preventivo.

- ✓ Analizar y mejorar las aplicaciones técnicas exteriores

VENTA

Jefe departamental: Suamy Cedeño

Cargo: Gerente de venta

Este departamento tiene como principal función planificar, ejecutar y controlar las actividades de atención al cliente para lograr los mejores resultados en las ventas, brindar un servicio de excelencia para poder mantener esa fidelidad del cliente hacia la empresa Realizando constantemente estrategias para lograr ventas que cubra la necesidad del cliente.

- ✓ Cuadre de Ventas mensual entre lo ingresado en el sistema informático y el reporte del Departamento de Ventas.
- ✓ Analizar y desarrollar estrategias diarias para la mejoría de las ventas

- ✓ Comunicar pagos por transferencias o depósitos.

LOGISTICA

Jefe departamental: Kevin

Choferes: Marlon Salazar y Luca Correnti

Cargo: jefe de bodega y choferes

El departamento de logística y transporte es una parte muy importante para la empresa ya que es la encargada de la organización y control de cada servicio que venda la empresa, así como también las funciones de cobranzas.

Funciones

- ✓ Realizar la gestión de cobranzas mediante visitas a cada uno de los clientes.
- ✓ Realizar inventarios mensuales
- ✓ Revisar mercadería al momento de recibirla con la respectiva documentación de artículos comprados.
- ✓ Atender a los proveedores y gestionar las compras

2.2.4.2 Servicios que ofrece ALPROTEC S.A.

El giro del negocio está orientad en realizar servicios de Mantenimiento Preventivo y Correctivo de Motores y Transformadores Eléctricos / Pruebas Eléctricas.

- 1. Mantenimiento preventivo:** Análisis periódico de los motores o transformadores proporcionando información relacionada con el estado del motor o transformador y permite detectar las posibles causas de falla del

equipo. Es una parte esencial de cualquier programa de mantenimiento de transformadores de aceite.

2. Mantenimiento Correctivo: La solución de problemas es necesaria cuando algo sale mal o no funciona correctamente. El transformador no funciona y necesita ser reparado.

- ✓ Reemplazo de bobinas, juntas, aceite dieléctrico
- ✓ Cobertura total del transformador
- ✓ Carga y sustitución de herramientas, accesorios de dispositivos
- ✓ Cambio de rodamiento mecanizados de tapas
- ✓ Rectificación de eje
- ✓ Balanceo dinámico del rotor
- ✓ Cambio de retenedores

2.3 Bases teóricas

Previo al establecimiento de las definiciones que enmarca la importancia de contar con procedimientos claros y bien definidos en una organización, es necesario establecer que el control interno permite tener un adecuado lineamiento enfocado en la filosofía administrativo y estratégico de una organización; dentro de la teoría del control interno, diversos autores manifiestan que las acciones estructuradas tanto contables como administrativas garantizan el bueno manejo de los recursos, protege los activos, así como también la transparencia y seguridad de los registros financieros (Lenis, 2020). Desde el ámbito organizacional el control interno esta direccionado por diferentes corrientes cuya base es la congruencia de las acciones ejecutadas en una empresa versus los objetivos estratégicos planteados por la alta gerencia

mostrando un enfoque del uso adecuado de los principios administrativos cuyas características otorgan un beneficio significativo tanto al cliente interno como externo. (Colcha, Moreira, & Anastacio, 2021)

Bajo este marco de ideas se presentan un amplio sustento teóricos establecido por diversos autores que detallan la importancia del control interno en una organización evidenciando que su implementación en el ámbito de las cobranzas máxima la productividad, y eficiencia del desarrollo económico dado que genera solvencia económica al poder contar con una cartera de crédito saludable.

2.3.1 Definición de Control interno

Según lo establecido por parte de Gómez (2019) considera que el control interno es una herramienta diseñada para cumplir o lograr los objetivos estratégicos de una organización mediante el uso adecuado de los recursos, procesos de trabajo bien definidos, funciones de actividades delimitadas con coherencia permitiendo tener como resultado elevados índices de productividad, disminución de errores en los procesos, clima laboral saludable y la correcta aplicación de principios contables -tributarios que evitarán glosas o castigos por no cumplir la normativa legal vigente.

Por otro lado, Lenis (2020) alinea su conceptualización del control interno a un grupo de acciones que incluyen políticas y métodos de trabajo cuya finalidad está asociada a prevenir riesgos en el entorno de la empresa; por esto, el autor sostiene que se deben generar metas que impulsen mejorar de forma significativa el control a nivel gerencial, realizar monitoreo de gestión, eficiencia en la comunicación y generar un alto compromiso con el personal que ejerce funciones en una organización.

Siguiendo este orden de ideas, Calle (2022) hace énfasis que un correcto control interno está intrínsecamente relacionado con la visión estratégica estructurada por la alta gerencia la cual será implantada en todo el personal de la organización incluyendo directores, coordinadores y todo el staff humano de tal modo que se asegure de forma razonable la consecución de los objetivos. En términos generales, y de acuerdo con lo expresado por diversos autores el control interno permite que las actividades de trabajo estén controladas de tal modo que se puedan garantizar el correcto orden de los procedimientos y de esta forma lograr los resultados que se establecen en la Figura 5.

Figura 5

Resultados de la implementación de control interno en una organización



Fuente: Noriño (2020)

Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

2.3.2 El control interno y su importancia

Teniendo como base que el control interno garantiza que una empresa cumpla con sus operaciones donde su correcta gestión genera un impacto positivo a nivel empresarial evitando

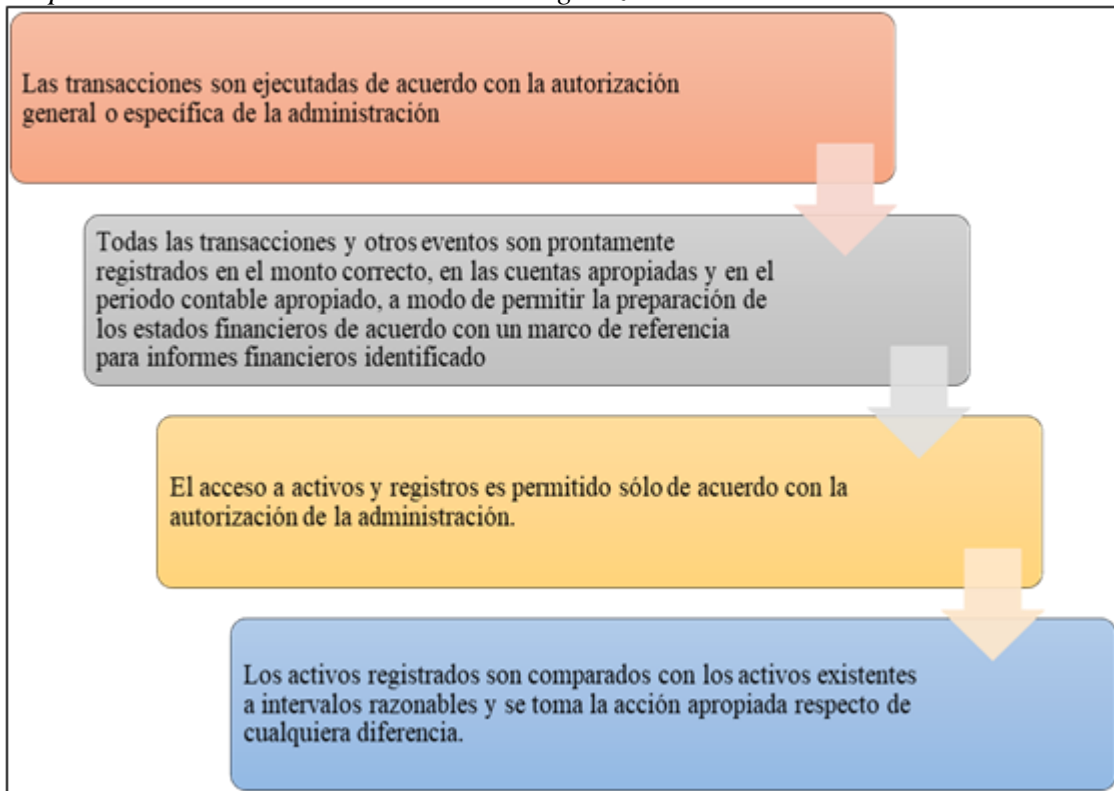
pérdidas económicas, fraudes y disminución de errores o desviaciones de recursos. Tal como lo señala Garduño (2022) toda organización indistinta su tipo, sector, características o tamaño tienen la ardua labor de mitigar riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos institucionales y con la implementación del control interno permite que el personal esté enfocado en cumplir de forma eficiente los diversos procesos administrativos, operativos y financieros que ayuden a cumplir las metas fijadas por la entidad.

Así mismo, Acosta (2020) sostiene que uno de los aspectos a considerar de gran relevancia en el control interno es que promulga la eficiencia y confiabilidad de las actividades, procesos e informes que se presenten, dado que asegura el cumplimiento de actividades ordenadas enmarcados a lo establecido en la normativa vigente. Cabe hacer énfasis que, su uso permite que se ejecute un proceso integral de tal modo que se puedan tomar medidas correctivas que mitiguen los riesgos que se puedan generar duran la operación de los procesos internos de una empresa. (Fiallos, 2018)

Según, Moreno (2020) considera que el control interno es de suma importancia dado que se convierte en la columna vertebral del éxito institucional puesto que provee claridad de los procesos y actividades las cuales agregan valor al buen desempeño del personal perteneciente a una organización. Sin lugar a duda, al contar con un lineamiento integral donde se tenga definido como trabajar, descripción de funciones, flujo de procesos y la respectiva medición impulsa de forma significativa la consecución de los objetivos y estrategias a nivel institucional. Como se estableció en el párrafo anterior, el control interno enmarca beneficios significativos a nivel institucional y/o empresarial permitiendo obtener resultados positivos en los aspectos que se detallan en la Figura 6.

Figura 6

Importancia del control interno en una organización



Fuente: Fiallos (2018)

Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

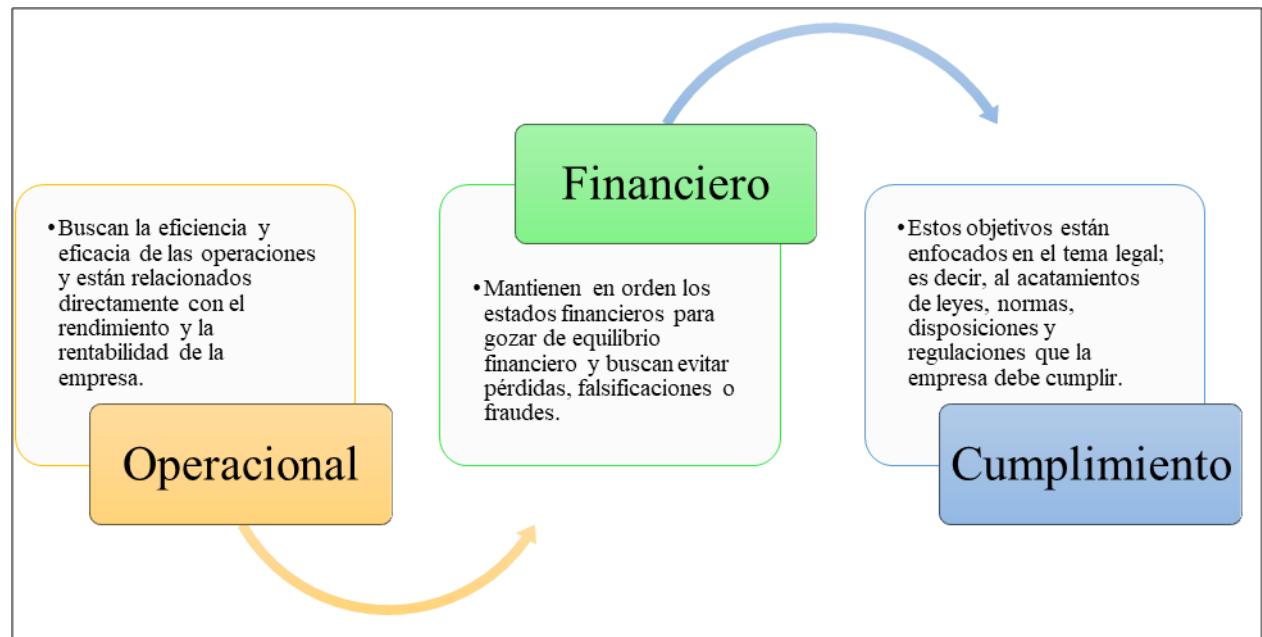
En este marco de ideas se puede concluir que la implementación de parámetros bien estructurados de control logrará que los procesos de trabajo sean fluidos, eficientes de tal modo que una empresa sea sostenible en el tiempo, agregando valor y siendo competitivos en el mercado.

2.3.3 Objetivos del control interno

Según lo establecido por Espinoza (2022) el control interno a nivel empresarial está segregado en tres aristas globales que son: 1) Operacional; 2) Financiero; y, 3) Cumplimiento las cuales aseguran una estructura armónica e integral que serán vitales para el éxito de una organización. Dicho esto, en la se presenta el detalle de los objetivos del control interno:

Figura 7

Objetivos del control interno



Fuente: Casares (2021)

Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

El cumplimiento de forma integral de los objetivos que se observan en la Figura 7, permite que las políticas, normas, procedimientos y funciones estén bien enraizadas a nivel institucional lo cual otorgará una serie de beneficios que se encuentre relacionados con la eficiencia en el flujo de procesos, así como también la generación de información clara, veraz y rápida de los resultados de una empresa. (Hernández & Matheus, 2013)

Por otro lado, Aguirre (2020) asegura que se tener claros los objetivos a nivel gerencial permite ampliar el espectro de conocimiento con relación a lo que se pretende lograr en el negocio dado que permite tomar medidas correctivas evitando cometer errores que representen riesgos a nivel: estratégico, operativo, técnico, financiero, dependencia de personal en departamentos claves, malversación de fondos, uso inadecuado de recursos, entre otros. (Colcha, Moreira, & Anastacio, 2021)

2.3.4 Clasificación del control interno

De conformidad a lo establecido por Aguirre (2020) el control interno por las características que posee puede ser categorizado en tres aspectos que son: Administrativo Financiero y Contable los cuales se detallan en la Tabla 1

Tabla 1

Clasificación del control interno

ADMINISTRATIVO	CONTABLE	FINANCIERO
Los controles administrativos comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa y por lo general solamente tienen relación indirecta con los registros financieros. Incluyen más que todo controles tales como análisis estadísticos, estudios de moción y tiempo, reportes de operaciones, programas de entrenamientos de personal y controles de calidad. Se involucran el plan de organización y los procedimientos y registros relativos a los procedimientos decisivos que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia. Implica todas aquellas medidas relacionadas con la eficiencia operacional y la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización.	Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente y directamente a la salvaguardia de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros. Generalmente incluyen controles tales como el sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables de los deberes de operación y custodia de activos y auditoría interna.	El control interno financiero comprende el plan de la organización y las políticas y procedimientos concernientes a la custodia de los recursos, así como la verificación de la exactitud y confiabilidad de los registros e informes financieros. Debe estar orientado a proporcionar una seguridad razonable de que: 1. Las operaciones y transacciones se ejecutan de acuerdo con la autorización general o específica de la administración. 2. Las transacciones se registran de conformidad con las políticas contables de la organización. 3. El acceso a los bienes y/o disposiciones solo se realiza con la autorización previa de la administración. 4. Los asientos contables se hacen para controlar la obligación de responder por los recursos y su registro se compara periódicamente con los recursos físicos. Por ejemplo, el inventario de mercancía.

Fuente: Casares (2021)

Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

2.3.5 Principios y elementos del control interno

2.3.5.1 Principios del control interno

Como parte de una correcta estructura de gestión de trabajo es imprescindible conocer y aplicar principios que conforman la base del cumplimiento eficiente de las actividades definidas en el flujo de procesos. Por consiguiente, y de acuerdo con lo señalado por Lenis (2020) se presentan en la Tabla 2 los siete p principios del control interno.

Tabla 2
Principios del control interno

PRINCIPIO	DETALLE
SEGREGACIÓN DE FUNCIONES	La segregación de funciones implica dividir la responsabilidad de todas las transacciones, así como de los informes y auditorías. Cuantas más funciones estén separadas, menor es la posibilidad de sufrir algún tipo de acto fraudulento.
AUTOCONTROL	Establece controlar el acceso a diferentes partes de un sistema de contabilidad por medio de contraseñas, bloqueos y registros de acceso electrónico. Esto puede mantener a los usuarios no autorizados fuera del sistema, al tiempo que proporciona una forma de auditar el uso del sistema para identificar la fuente de errores o discrepancias. El rastreo de acceso robusto también puede servir para disuadir los intentos de acceso fraudulento.
AUDITORIAS FISICAS DE ACTIVOS	Las auditorías físicas incluyen el recuento manual de efectivo y cualquier activo físico rastreado en el sistema de contabilidad, como inventario, materiales y herramientas. Este puede revelar discrepancias ocultas en los saldos de las cuentas al omitir por completo los registros electrónicos. El recuento de efectivo en los puntos de venta se puede realizar diariamente o incluso varias veces al día. Los proyectos más grandes, como el recuento manual de inventarios, deben realizarse con menos frecuencia (anual o bimestral).
COSTO MENOR QUE BENEFICIO	Se genera valor tanto para la organización como para el cliente y el accionista. Esto establece que los controles internos no pueden ser más costosos que las mismas actividades que verifican ni los beneficios que proveen.

PRINCIPIO	DETALLE
COSTO MENOR QUE BENEFICIO	Se genera valor tanto para la organización como para el cliente y el accionista. Esto establece que los controles internos no pueden ser más costosos que las mismas actividades que verifican ni los beneficios que proveen.
EFICACIA	La eficacia del control interno dependerá de los resultados del cumplimiento de los objetivos dentro de la empresa.
CONFIABILIDAD	El uso de un sistema de contabilidad de doble entrada agrega confiabilidad al garantizar que los libros siempre estén equilibrados. El cálculo de los saldos de prueba diarios o semanales puede proporcionar información periódica sobre el estado del sistema, lo que permite descubrir e investigar discrepancias lo antes posible
DOCUMENTACIÓN FINANCIERA ESTANDARIZADA	La estandarización de los documentos utilizados para las transacciones financieras (como facturas, solicitudes de materiales internos, recibos de inventario e informes de gastos de viaje) ayuda a mantener la coherencia en el mantenimiento de registros a lo largo del tiempo. El uso de formatos de documentos estándares puede facilitar la revisión de registros anteriores al momento de buscar el origen de una discrepancia en el sistema. La falta de estandarización puede hacer que los elementos se pasen por alto o se malinterpreten en dicha revisión.

Fuente: Lenis (2021)

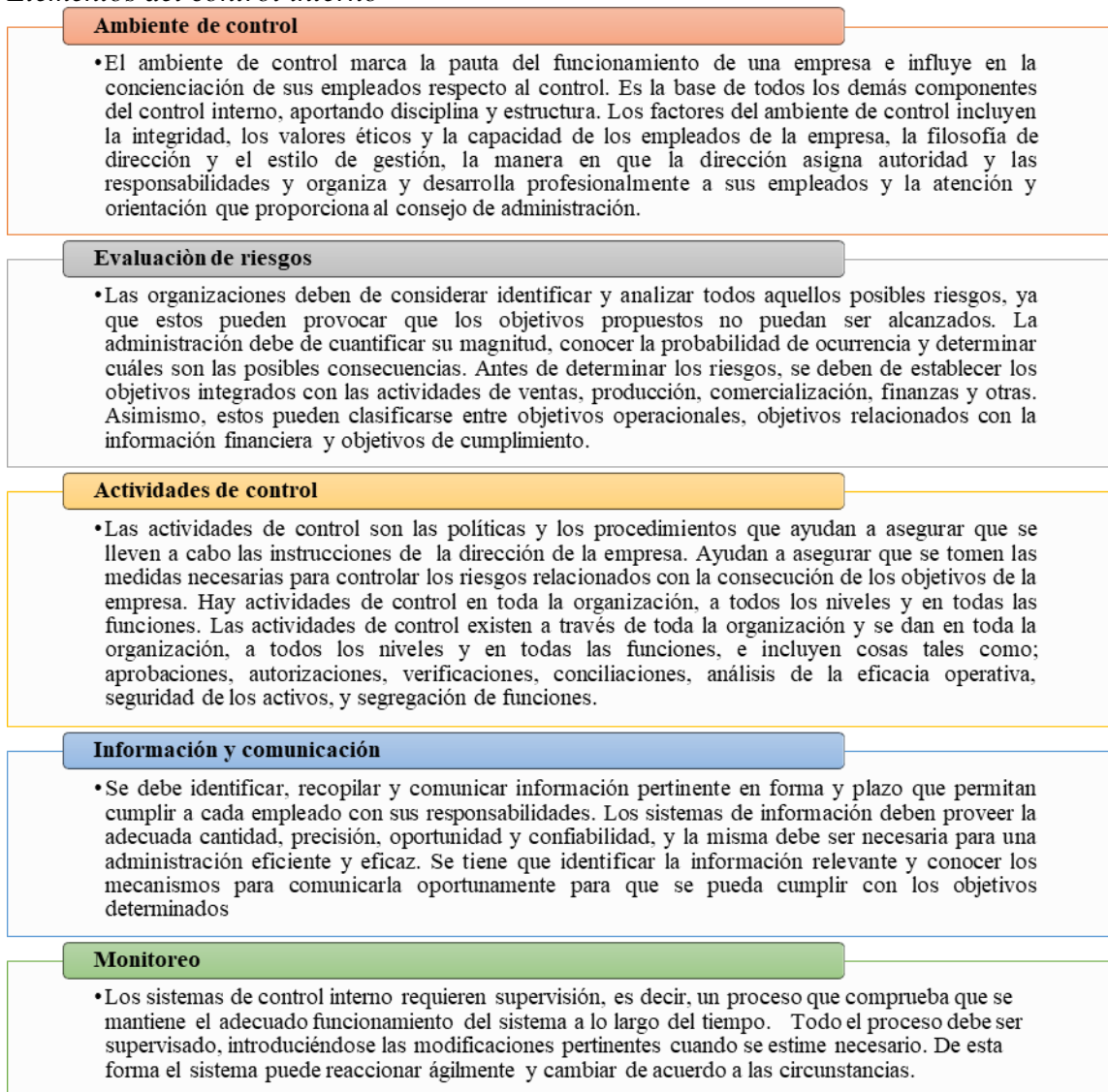
Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

2.3.5.2 Elementos del control interno

Los componentes y/o elementos del control interno, tal como lo explica (Andrade & Medina, 2021) cuenta con cinco factores primordiales que permiten que facilitan la evaluación de las actividades para el correcto logro de la gestión administrativa. En la se detalla los elementos del control interno y su implicación en el beneficio de la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

Figura 8

Elementos del control interno



Fuente: Casares (2021)

Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

2.3.6 Manuales de procedimientos como herramienta de control interno

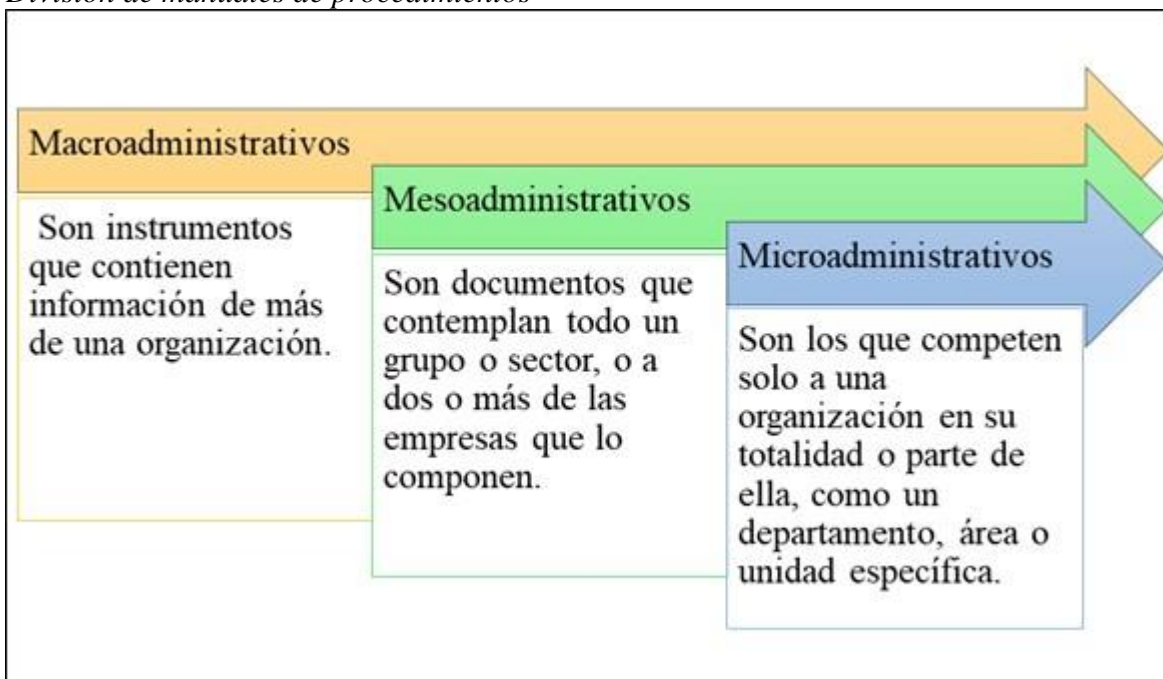
El instrumento denominado manual de procedimientos se ha convertido en una herramienta clave de gestión que permite definir de forma clara las funciones de cargo, establecimiento de procedimientos y mecanismos de control que logran ser la guía específica

para el cumplimiento de los procesos operativos, administrativos, contables, técnicos y financieros.

Espinoza (2022) sostiene que el manual de procedimientos es una metodología que enmarca la guía secuencial de las actividades a cumplir de tal modo que permite tener un sistema de trabajo ordenado y flexible alineado a la visión estratégica empresarial. Cabe indicar que, los autores Colcha, Moreira, & Anastacio (2021) señalan que la guía permite que se mejore los índices de productividad de los miembros pertenecientes a la empresa considerando que se eliminan la duplicidad de los procedimientos, y responsabilidades claras de trabajo. Por otro lado, Carrera (2019) los manuales se aplican de acuerdo con la naturaleza de la organización, historia, tipo, tamaño y contenido dividiéndose en tres maneras que son:

Figura 9

División de manuales de procedimientos



Fuente: Castro (2021)

Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

Cabe indicar que, los manuales de procedimientos permiten lograr una serie de objetivos que dentro de estos consta que:

- ✓ Otorga el alto conocimiento del personal
- ✓ Distribución de puesto acorde a las necesidades de la empresa
- ✓ El diseño y estructura de los procedimientos permite obtener una visión amplia de la empresa y hacia donde quiere llegar
- ✓ Se puede realizar el monitoreo correspondiente de las actividades operativas y establecer medidas correctivas

Siguiendo con este orden de ideas entre las ventajas que una empresa posee al estructurar un manual de procedimientos tal como lo describen Andrade & Medina (2021) señalan lo siguiente:

Tabla 3
Ventaja del manual de procedimiento

VENTAJA	DETALLE
DISMINUCIÓN DEL NÚMERO DE ERRORES	Como todos los procedimientos cuentan con una descripción detallada de cómo se debe llevar a cabo cada proceso, se puede reducir el número de errores; por lo cual también los gastos imprevistos. Representan documentos de consulta permanente, en los cuales los trabajadores pueden apoyarse para la mejora continua de los procesos.
MEJORA LA COMUNICACIÓN	Este documento permite unificar los criterios y por lo cual tener una comunicación fluida. Se delega cuáles son las funciones y responsabilidades de los trabajadores.
REDUCCIÓN DE LOS TIEMPOS DE CAPACITACIÓN	La empresa logra disminuir los tiempos que requiere usualmente para capacitar al nuevo personal, ya que con el manual de procedimiento los nuevos trabajadores se pueden adaptar más rápido y saben cuáles son los protocolos exigidos por la compañía.
AYUDA A DIRECCIONAR LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA	Con este documento la compañía puede orientar mejor sus objetivos para así poder tener un mejor crecimiento. Esto también influye en una mejor atención para los clientes.

Fuente: Castro (2021)
Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

2.3.6.1 Estructura del manual de procedimientos

La estructura del manual de procedimientos como se mencionó en párrafos anteriores permite que se convierta en una guía de trabajo ordenada e integral donde se evidenciaran todas las actividades, procedimientos, instrumentos para el logro del éxito a nivel institucional. Dentro de lo que establece Gómez (2019) el documento debe contar con políticas que vayan ajustadas a la realidad del mercado y que su estructura con ocho elementos para una correcta estructura, tal como lo muestra la Figura 10.

Figura 10

Estructura del manual de procedimientos



Fuente: Gómez (2019)

Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

2.3.7 Gestión de cobranza

De acuerdo con lo que establece Valdez (2021) la gestión de cobranza tiene como misión principal convertir las cuentas pendientes de cobro en activos líquidos en el menor tiempo posible y que se pueda ver reflejado en el flujo de efectivo como un factor positivo.

Por tanto, es de gran relevancia poder contar con una estructura de trabajo ordenada que garanticen la recuperación de cartera vencida de tal forma que otorgue solvencia económica de una empresa de tal modo que se pueda continuar con las acciones operativas sin verse afectadas por la falta de dinero.

Los autores Colcha, Moreira, & Anastacio (2021) destacan que la base de la correcta gestión de cobranza radica en la especificación de políticas de cobro que puedan ser medidos a través de indicadores donde se podrá verificar si se está cumpliendo con la optimización del cobro de valores pendientes a los clientes. Así mismo, Espinoza (2022) asevera que el contar con procedimientos claros y políticas de cobro efectivas permiten que exista una fluidez de la información con una comunicación rápida dado que se podrá presentar los reportes de cobro de una forma automática y real.

Siguiendo este orden de ideas, es de suma importancia para una correcta gestión de cobro que se defina en primera instancia el tipo de cliente, como se establecerá el seguimiento, los recursos que se cuentan para trabajar, políticas que permitan reducir el nivel de cartera vencida que pueda tener una empresa.

2.3.7.1 Importancia de la gestión de cobranza

Sin lugar a duda, la gestión de cobro enmarca un beneficio significativo en su implementación dado que asegura rentabilidad a una empresa considerando que permite mantener un equilibrio tanto en las actividades operativas de la empresa y la relación con el cliente convirtiéndose en la tarea más compleja del proceso dado que se debe contar con habilidades de negociación muy altas. (Colcha, Moreira, & Anastacio, 2021)

Un factor positivo de la gestión de cobranza es que por su naturaleza tiene la facilidad de ser medible de esta forma se pueden establecer medidas correctivas para la correcta recaudación de valores y mantener una excelente relación con el cliente deudor. Por lo que, es necesario realizar un monitoreo constante con la finalidad de que se eviten errores, dificultades o problemas que afectan tanto al departamento como a la empresa en general.

2.3.7.2 Elementos para una cobranza efectiva

Como toda gestión eficiente se debe contar con elementos que impulsen su correcta y adecuado cumplimiento que en este caso específico permitirán que disminuya la cartera vencida mejorando los índices de liquidez a nivel empresarial. A continuación, en la Tabla 4 se presenten los cinco elementos que permiten lograr la productividad en el área de cobranza:

Tabla 4
Elementos para una cobranza efectiva

ELEMENTO	DETALLE
Actitud frente a la Gestión que realiza	Una actitud positiva no solo frente al trabajo sino también frente a la organización y/o actividad que represente
Organización Interna hacia el Trabajo	Es la importancia de prepararse para una gestión, como el conocimiento de su empresa, de la industria en la que se desarrolla y su capacidad de trabajar organizadamente potencializa la posibilidad de hacer efectiva una cuenta por cobrar
Percepción del Cliente	Este concepto influye en la morosidad de una cuenta y es una herramienta para mejorar la gestión, en la medida que el cliente pueda percibir que la organización monitorea las cuentas, y que existe una política de crédito definida y respetada por sus trabajadores

Comunicación como herramienta de persuasión en tu gestión de cobros	Una buena comunicación y utilizar un canal apropiado de vínculo con el cliente. Es ayudar al cliente a superar situaciones difíciles. El gestor de cobros es el que puede convertirse en un apoyo para el cliente con dos objetivos. El primero de ellos, salvar la relación comercial sin caer en el detrimento de los intereses de la empresa. El segundo es recuperar la totalidad de los montos
El seguimiento y evaluación permanente de las acciones y reacciones sobre las cuentas que gestiona	Es hacer conciencia de la importancia de medir y evaluar sobre cada una de las acciones reconociendo que la efectividad radica en el análisis permanente de las acciones Vs las reacciones que estas producen.

Fuente: Gómez (2019)

Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

2.3.7.3 Tipos de gestión de cobranza

De conformidad a lo establecido por parte de Creditforce (2020) destaca que existen cuatro tipos de gestión de cartera y para efectos de mayor comprensión se presenta el detalle en se los detalla en la Tabla 5

Tabla 5

Tipos de gestión de cartera

TIPO	DETALLE
PREVENTIVA	Es un monitoreo de la facturades del momento de su emisión, enviando recordatorios de pago. La comunicación es moderada, con tono amable y no invasiva. El objetivo principal es generar hábitos de pago en los clientes, minimizando así las moras y la cartera perdida

ADMINISTRATIVA	<p>Es la etapa de atraso inicial, que va entre 1 y 90 días de atraso o mora. Es gestionado internamente por el área de finanzas específicamente en el departamento de cobranzas. En esta etapa es fundamental utilizar avisos y reclamos a los clientes morosos, se utilizan distintos canales digitales y por último la llamada telefónica. Es el primer recurso para realizar la cobranza, lo principal es cuidar la relación de la empresa con el deudor. La mora temprana entra en esta primera etapa y lo que busca es cambiar la cultura de pago, reducir costos operativos y el cobro.</p>
EXTRAJUDICIAL	<p>El segundo paso para seguir si la cobranza administrativa no da resultados y no se consigue el pago y ya se han agotado todas las acciones y recursos es la Cobranza Extrajudicial. Normalmente esta etapa entra después de los 30 a 90 días de retraso en relación con la fecha de pago original. La empresa puede o no intervenir en este tipo de cobranza, generalmente este tipo de cobranza se delega en Empresas de Cobranzas externas. Es recomendable pasar por esta etapa antes de iniciar acciones legales que demandan más plazo y son onerosas.</p>
JUDICIAL	<p>Una vez cumplidos los 90 días en los que vence la fecha de pago de la deuda, se procede al proceso de Cobranza Judicial. El cual consiste en una demanda interpuesta por el acreedor en contra del deudor, en este punto es el tribunal quien analiza la situación y busca fórmulas de pago. En caso de que el deudor no puede ordenar el embargo y remate de bienes cuyo valor sea proporcional a la deuda.</p> <p>Llegar a esta etapa de cobranza es perjudicial para la empresa, no solo por su impacto en el capital de trabajo, sino porque el costo de realizarla aumenta considerablemente. Sin embargo, aun dentro de esta etapa, en cualquier momento se puede volver a la etapa de cobranza extrajudicial.</p>

Fuente: Castro (2021)

Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

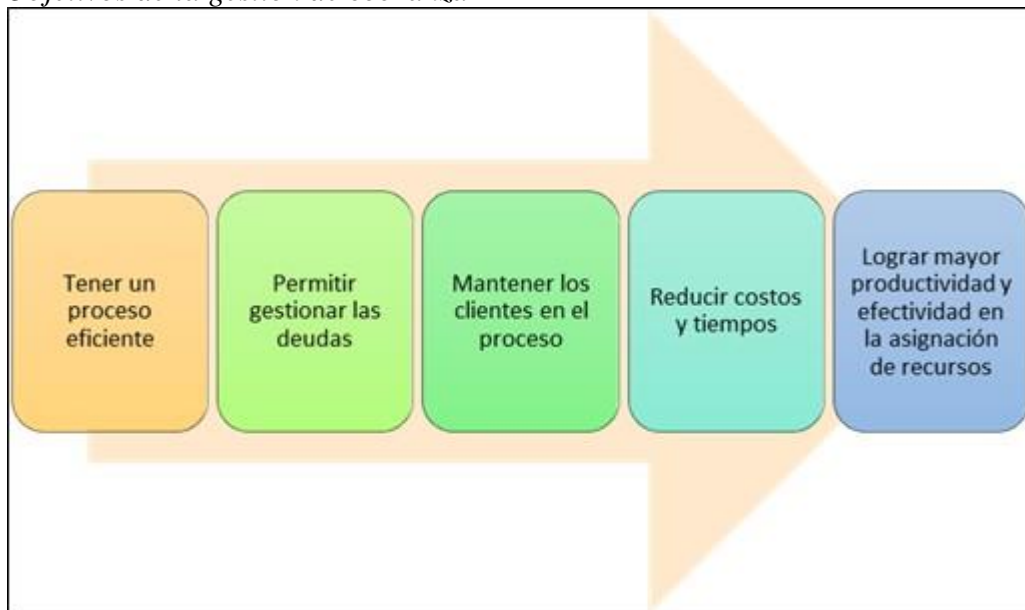
2.3.7.4 Objetivos de la gestión de cobranza

Es importante señalar que la finalidad de un departamento de cuentas por cobrar o cobros como también se la conoce es establecer qué condiciones están permitidas para otorgar un crédito y de este modo mitigar riesgos que pueden afectar directamente en la rentabilidad de una empresa. Así mismo, Acosta (2020) sostiene que es importante establecer plazos de crédito y gestionar que los mismos se cumplan en los tiempos dispuestos de tal modo que se pueda convertir en ingresos para la organización y genere una salud financiera importante.

Siguiendo este orden de ideas, la gestión de cobros eficiente permite proporcionar información exacta y real que permita medir la evolución del rendimiento o desempeño de la cartera. Por tanto, tal como lo señala Andrade & Medina (2021) toda la gestión de cobro debe apuntar a cinco objetivos fundamentales que mejoren el flujo de efectivo. En la Figura 11 se muestra los objetivos que persigue la gestión de cobro.

Figura 11

Objetivos de la gestión de cobranza



Fuente: Andrade & Medina (2021)

Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

2.3.7.5 Actividades que forman parte del proceso de cobro

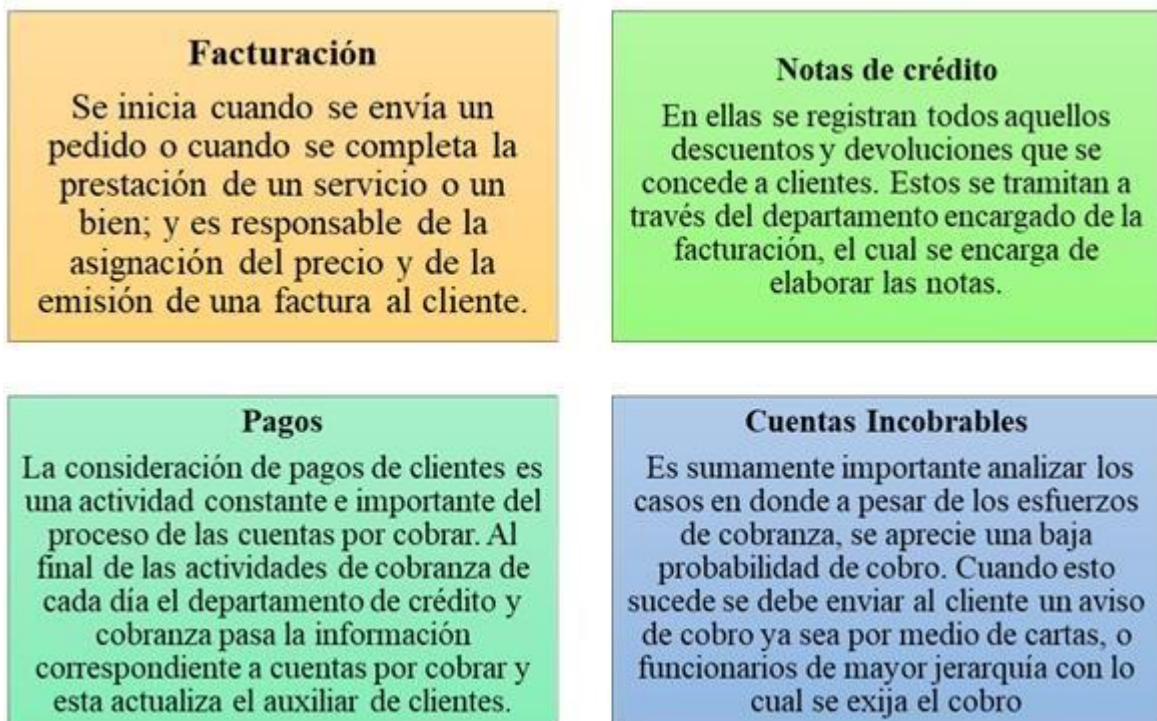
Tal como lo establece los autores Colcha, Moreira, & Anastacio (2021) las acciones para cumplir en el departamento de cobro están fundamentadas en cuatro ejes principales que son:

- ✓ Facturación
- ✓ Notas de crédito (N/C)
- ✓ Pagos
- ✓ Cuentas incobrables

A continuación, en la Figura 12 se presentan un breve resumen de la importancia de cada uno de estos cuatro ejes y su incidencia en la empresa.

Figura 12

Cuatro ejes fundamentales de la gestión de cobro



Fuente: Andrade & Medina (2021)

Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

Los cuatro ejes planteados en la Figura 12 permiten establecer la posibilidad de contar con información eficiente; sin embargo, y tal como lo menciona Carrera (2019) una organización debe ser capaz de mejorar sus procesos con la finalidad de lograr efectividad y fluidez en las operaciones de tal modo que se aumente la productividad institucional promulgando la correcta gestión de los recursos. Por lo que, es de suma importancia que a la interna se cuente con procedimientos de cobros claramente definidos que permitan recuperar la cartera vencida de clientes a la brevedad posible. (Topón, 2011)

Es preciso señalar que, la eficiencia en el área de cobro va de la mano con el establecimiento de plazos por cobrar a partir de la fecha de emisión de la factura, la antigüedad de la deuda (que en la mayoría de los casos presentan cartera vencida de 3 a 4 años), y el nivel del personal encargado de la cartera de cobro con relación a su esfuerzo por disminuir los índices de morosidad que mantiene la empresa. Dicho esto, se presenta en la Figura 13 el proceso que deben seguir las empresas gestionar los cobros.

Figura 13

Proceso a seguir para la gestión de cobro



Fuente: Andrade & Medina (2021)
 Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

Un punto digno para resaltar es que actualmente se cuenta con herramientas tecnológicas que permiten la gestión eficiente del cobro de cuentas pendiente donde los canales de comunicación se convierten en el punto de partida para interactuar con los clientes. Sin embargo, es necesario establecer procesos coordinados que permitan mejorar las prácticas para recuperar la cartera vencida y de ser posible apuntar hacia la automatización para desarrollar un trabajo más rápido a través del uso de CHatBots en la aplicación de WhatsApp. (Creditforce, 2020)

2.4 Marco conceptual

En este apartado se presentan los principales conceptos que van asociados con el presente trabajo de titulación.

- **Administración:** Se establece que la administración es el análisis que está asociado con la planificación, organización, dirección y control de los recursos que posee una organización con la finalidad de alcanzar los objetivos institucionales propuestos por la alta gerencia. (Correa, 2021)

Así mismo, Castro (2021) la administración enmarca un ámbito de disciplina que permite definir responsabilidades para el correcto desarrollo financiero de una empresa que impulse eficiencia en las operaciones para el logro de metas planteadas. (Andrade & Medina, 2021)

- **Cartera vencida:** Representa el establecimiento de los valores pendientes de cobro que no han sido cancelados en el plazo especificado para su vencimiento. Cabe indicar que, este punto puede presentar dificultades que afectan de manera

directa a la liquidez de la empresa que se verá evidenciado en el flujo de efectivo.
(Molestina, 2021)

- **Cientes:** De acuerdo con lo establecido por Rodríguez (2020) destaca que los clientes representan a las personas que reciben un servicio y/ producto a cambio de un pago que puede ser realizado en efectivo o crédito.

Aguirre (2020) también considera que los clientes son aquellas personas que promueven la rentabilidad de un negocio, promoción de marca y ayuda a que una empresa crezca o se desarrolle en el mercado, dado que de ellos depende la continuidad de un negocio.

- **Cobro:** Se entiende por cobro a aquellos valores que se han recibido por la acción de pago de una deuda adquirida por la venta de un producto o el otorgamiento de un servicio. Cabe señalar que el cobro puede realizar de varias maneras en efectivo, transferencia bancaria, pago con tarjeta de crédito, cheque, depósito, entre otros. (Pedrosa & López, 2021)
- **Crédito:** Se establece como crédito a la forma de financiar el pago por concepto de compra realizada dentro de un periodo de tiempo establecido (Valverde, 2019). Por otro lado, Villanueva (2023) considera al crédito como una excelente opción para la venta de productos y/o servicios dado que otorga modalidades de pago que representan un beneficio significativo para los clientes.
- **Cuentas incobrables:** Se estima a cuentas incobrables al establecimiento de cobros difíciles de realizar y que existe la poca probabilidad de recuperar dichos valores. (Acosta, 2020). Así mismo, (Velásquez, 2022) considera que son

cuentas sujetas a crédito y representan un nivel alto de pérdida para una organización, es preciso considerar que si no se desarrollan las gestiones pertinentes pueden ocasionar hasta la quiebra financiera.

- **Morosidad de cartera:** Coll & Westreicher (2021) consideran que la morosidad de cartera es el volumen de ventas realizadas y que están consideradas morosas en función del nivel de crédito otorgado a los clientes. Cabe indicar que, este índice debe ser medido con relación a la fecha de vencimiento de pago y el número de días vencidos por el no cumplimiento del pago.
- **Liquidez:** Es la capacidad financiera que adquiere una empresa de convertir un activo en dinero. Es importante establecer que, la liquidez a nivel empresarial se mide con dinero en efectivo, depósitos bancarios, acciones, bono o inmuebles. (Banco Santander, 2021). Dentro del marco financiero, Pérez (2020) sostiene que la liquidez financiera permite enfrentar las deudas, obtener ganancias y recuperar el valor de la inversión.
- **Manual:** En el marco de la contabilidad y finanza se puede establecer que un manual que permite evidenciar los procesos integrados de la empresa donde incluye de forma clara las políticas internas que van acorde a la necesidad institucional y también las funciones que deben cumplir los trabajadores dependiendo el cargo que ocupe (Carrascal, 2019).
- **Políticas de cobranza:** Representan un grupo de procedimientos, indicaciones de forma detallada de como un departamento debe cumplir con el proceso de cobro de una empresa cuya principal premisa es disminuir el nivel de riesgo de deudas o el índice de morosidad. (Márquez, 2021).

Dentro de este marco de ideas las políticas de cobro generan un impacto significativo para lograr la eficiencia en las finanzas de una empresa considerando que otorga una guía para lograr la rentabilidad y retorno de inversión esperada.

- **Rentabilidad financiera:** Enmarca los beneficios económicos de una empresa con respecto a los costos y ganancias. Por otro lado, también es la capacidad que tiene una empresa para invertir o manejar las operaciones internas de la empresa y este representa patrimonio neto de la empresa. (Gordillo, 2019)
- **Sistema de control:** Según, los autores Díaz, Morales, & Fernández (2021) establecen que el sistema de control permite establecer un orden coherente de los procesos administrativos, financieros, operativos y técnicos de una empresa con la finalidad de obtener información real que contribuya a tomar decisiones y evaluar el rendimiento de las operaciones y de este modo lograr las metas empresariales. Esto lo afirma, EUROINNOVA (2021) dado que implica una estructura bien definida donde se establece la metodología de trabajo describiendo todas las herramientas necesarias para lograr salud financiera.
- **Solvencia financiera:** Tal como lo describe BBVA (2023) la solvencia financiera representa uno de los resultados de indicadores que permite determinar si la empresa tiene capacidad económica para hacerse caso de las deudas con relación a todas las obligaciones que ha adquirido la empresa. Cabe indicar que, este ratio financiero permite conocer las condiciones de una empresa de tal forma que se puedan tomar medidas en el caso que los resultados no sean favorables para la organización. (Banco Santander, 2021)

2.5 Marco legal

En el presente apartado se presenta la fundamentación legal que permite conocer las implicaciones del control interno con respecto a la normativa vigente del Ecuador.

2.5.1 NIA- Norma Internacional de Auditoría

Esta normativa tiene como principal premisa determinar los valores que implican riesgo para la entidad y su entorno dado que enmarca la responsabilidad de presentar información financiera real. Según, Andrade (2016) esta norma permite definir errores o situaciones de fraude financiero incluyendo las acciones correspondientes para dar respuesta a los riesgos que podrían afectar la salud económica de la organización. La NIA cuenta con una guía aplicada donde define como se debe manejar el proceso dinámico de la organización donde se recopila información y mantener actualizada la información contable.

La NIA 315 está asociada al control interno de la entidad y brinda facilidades para detectar errores significativos que pueden mitigar los riesgos que alteren la consecución de los objetivos financieros de una empresa. Esta norma también permite contar con la fiabilidad de la información que se presenta que se encuentra ajustada a la normativa legal vigente y la reglamentación que se maneja en el marco contable-financiero. De acuerdo con lo establecido por los autores Andrade & Medina (2021) esta norma permite tener claro el panorama de cómo se va a implementar el control interno de conformidad a las dimensiones y complejidad de la empresa.

Por otro lado, se evidencia la eficacia de la norma ya que garantiza la seguridad de la información con la finalidad de establecer medidas correctivas que permitan el logro de los objetivos financieros establecidos a nivel gerencial. Cabe indicar que, la evaluación que se logra

es a gran escala dado que permite verificar la inexactitud de los registros y tomar medidas correctivas significativas en el marco de la ley y políticas internas de la empresa.

2.5.2 NIC – Normas Internacionales de Contabilidad

De conformidad a lo establecido en la NIC su principal premisa es conocer el tratamiento contable que se da a los procesos internos de una empresa de tal forma que permita reconocer el nivel de inversión, y deterioro financiero que puede afectar de forma significativa la salud financiera de una organización. El alcance de la normativa permite de limitar como se presentaran los estados financieros y las modificaciones que se pueden implementar para mejorar los procesos interno a nivel administrativo -financiero.

Por otro lado, Sicha (2019) considera que las NIC que están asociadas al control interno son las siguientes:

Tabla 6
NIC asociada al control interno

NIC	DETALLE
NIC 1	Presentación de estados financieros la cual permite revelar las políticas contables donde se detallará los activos corrientes y pasivos corrientes de tal modo que se haga un análisis con el patrimonio de la empresa.
NIC 2	Prescribe el tratamiento contable de los inventarios.
NIC 5	Asociada a la información a revelar en los estados financieros y que se ajuste a los movimientos contables de cada empresa Permite la agrupación de los movimientos de efectivo ejecutados durante un periodo las cuales se encuentran clasificados como actividades de operación, inversión y financiamiento.
NIC 7	Prescribe los criterios de clasificación, información a revelar y tratamiento contable de ciertas partidas del estado de resultados, de manera que todas las empresas preparen y presenten el mismo de manera uniforme.

NIC 12	Exige que las empresas contabilicen las consecuencias fiscales de las transacciones y otros sucesos de la misma manera que contabilizan esas mismas transacciones o sucesos económicos.
NIC 16	Determina el tratamiento contable para propiedad, planta y equipo. Los principales problemas son la oportunidad del reconocimiento de los activos, la determinación de sus cantidades cargadas, y los cargos por depreciación a ser reconocidos en relación con ellos.

Fuente: Infante (2018)

Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

2.5.3 NIIF – Normas Internacionales de Información Financiera

En el marco de las normas y procedimientos existen normas internacionales que permiten controlar de manera eficiente los procesos internos en una organización la cual se cuenta establecida en la NIIF 9 (*Instrumentos financieros*) y que en el Ecuador se volvió obligatoria en enero de 2018 y generó un cambio sustancial conforme a lo que se venía manejando desde el año 2005. Esta norma hace énfasis en aristas como el desgaste financiero, términos financieros y la forma de implementar control dentro de una organización.

La nueva normativa fue emitida desde el año 2016, donde a nivel nacional se procuró establecer capacitaciones que orientaban esfuerzos para que las empresas se familiaricen con los principios que determina la norma. De acuerdo con lo establecido por Estrella (2018) destaca que la misión de la NIIF 9 permite conocer la realidad financiera y los posibles riesgos que pueden afectar la sostenibilidad de la organización la cual se ajusta a la necesidad en primera instancia de la institución y el entorno en el que se desenvuelve la misma.

La implementación de la normativa permite realizar una evaluación a gran escala de la calidad de los procesos financieros ya que permite determinar la estimación de ingresos, egresos, pérdidas, ganancias y proyectarlas a futuro. Los autores Parrales & Castillo (2018) menciona los lineamientos necesarios para medir tanto los activos, pasivos, ventas, compras, pagos a proveedores, la forma en la que se manejan los procedimientos contables con la finalidad de presentar información contable real; así mismo, permite simplificar las acciones del Modelo de Negocio y definir acciones para activar la economía de una empresa.

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se presenta, la descripción donde se detalló el método a utilizar, el enfoque del estudio que fue de tipo cualitativo, cuantitativo o mixto, el alcance del estudio, las técnicas idóneas para obtener información, la población a quien va dirigido el estudio para posterior con los datos recolectados poder analizarlos de tal modo que se obtengan resultados que permitan definir en este caso específico la realidad institucional y la solución viable que promueva mejoras significativas en el departamento de cobro de la empresa ALPROTEC S.A.

Así mismo, se consideró para la metodología de la investigación es una de las etapas con mayor preponderancia en un proyecto de investigativo dado que su contenido permite establecer las técnicas adecuadas y específicas con herramientas sólidas que le otorgan facilidades al investigador al momento de encontrar respuestas que están alineadas a solucionar el problema central; que en este caso específico, guarda relación con la determinación de las principales factores que afectan la correcta gestión de cobro en la empresa ALPROTEC S.A.

Es preciso señalar la necesidad inminente de establecer una planificación de trabajo investigativo dado que su ejecución permitió obtener resultados válidos, reales y vinculados con la problemática central del presente trabajo de titulación.

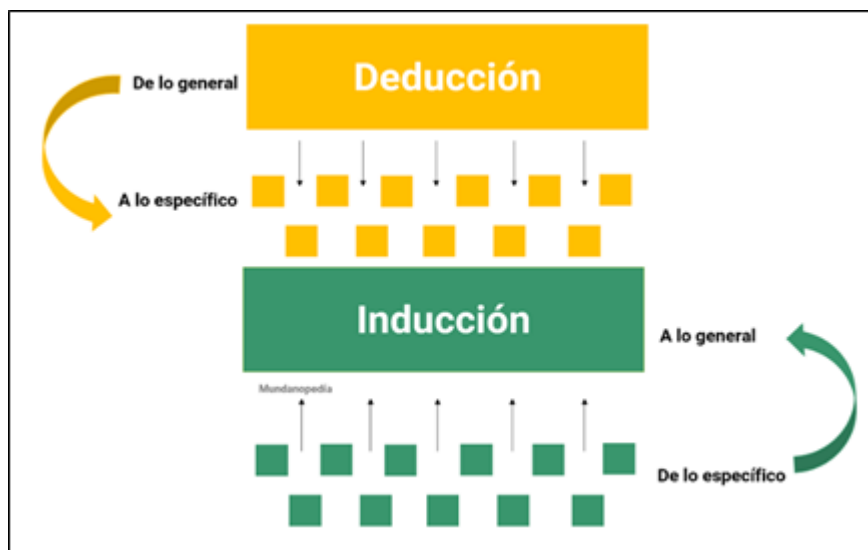
3.1 Descripción de la metodología

En el ámbito científico la metodología de la investigación fue orientada en contrastar la parte teórica, práctica y científica con la finalidad de desarrollar un proceso eficiente que permita lograr resultados que sea altamente racionales y reales que apunten a establecer

soluciones ante el problema central el cual esté científicamente sustentado. (Andrade & Medina, 2021). Tal como lo establece, Dávila (2016) dentro de la metodología se debe abordar dentro del proceso los lineamientos de tipo deductivos e inductivos ya que dichas argumentaciones científicas construyen la racionalidad del estudio otorgando una perspectiva idónea que permite operacionalizar el correcto uso de los métodos. Cabe señalar que, Calle (2022) sostiene que incluir los métodos deductivos e inductivos generan un gran aporte para la investigación que se realice ya que ambas son complementarias no son excluyentes y el uso de cada una de ellas permite dar buen uso tanto a las fortalezas como debilidades para lograr de esta manera un estudio completo que logre resultados sustanciales para emitir una propuesta de mejora alineada al problema central determinado. (Suárez, 2023)

Figura 14

Diferencia entre método deductivo e inductivo



Fuente: Aguirre (2020)

Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

Ahora bien, previo al establecimiento del uso de los métodos deductivo e inductivo se presenta diversos conceptos establecidos por autores quienes manifiestan desde el punto de vista académico y científico lo que representan los mismos para la investigación científica que sirvió

para alinear dichas definiciones con respecto al análisis del presente estudio el cual guarda relación a las deficiencias que se presentan en el departamento de cobro perteneciente a la empresa.

Tabla 7
Definiciones del método deductivo e inductivo

AUTOR	METODO DEDUCTIVO	METODO INDUCTIVO
Suárez (2023)	Es un proceso lógico en el que se parte de una premisa general y se aplica la lógica para llegar a una conclusión específica. Este enfoque se utiliza comúnmente en las matemáticas y en otras disciplinas formales, y se considera un enfoque más riguroso y estructurado que el método inductivo. En lugar de comenzar con observaciones específicas y luego hacer generalizaciones, el método deductivo comienza con teorías generales y luego aplica la lógica para llegar a una conclusión específica.	Es un enfoque que se utiliza en la investigación y el razonamiento científico, que busca inferir conclusiones generales a partir de observaciones específicas. Es decir, este método parte de hechos concretos y particulares para llegar a una conclusión general. Una de las principales características del método inductivo es que se basa en la observación y la recolección de datos empíricos para generar patrones y generalizaciones. En este proceso, el investigador recopila información a través de sus sentidos y la organiza de manera sistemática para encontrar regularidades y patrones.
Arrieta (2018)	Es una forma razonar y explicar la realidad partiendo de leyes o teorías generales hacia casos particulares	Es una forma de razonar partiendo de una serie de observaciones particulares que permiten la producción de leyes y conclusiones generales.
Barrezueta (2017)	El método deductivo consiste en extraer conclusiones particulares a partir de una premisa o hipótesis general.	El método inductivo consiste en hacer generalizaciones amplias apoyándose en observaciones específicas, se partirá de una serie de hechos que se someten al análisis y comparación sistemática para formular una conclusión general.

Fuente: Andrade & Medina (2021)

Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

Luego de lo establecido por los diversos autores y tomando en consideración las particularidades del presente estudio se hizo una combinación de ambos métodos donde el tipo *deductivo* permitió desarrollar un análisis a profundidad con respecto a la población hacia donde

se enfocó el estudio, siendo esta el personal administrativo de la empresa ALPROTEC S.A.; este método, permitió establecer conclusiones que puedan explicar con certeza la realidad que presenta el departamento de cuentas por cobrar; de tal modo que, se pueda jerarquizar el razonamiento y explicar al detalle la situación real del área financiera de la organización.

Así mismo, se enmarcó dentro del estudio el método *inductivo* que por sus características se contó con patrones se recolectó información real y con criterio de alto nivel dado que se desarrollaron entrevistas a tres autoridades de la empresa ALPROTEC las cuales permitieron conocer con amplitud los diversos factores que influyen en la deficiencia del área financiera específicamente en el departamento de cuentas por cobrar y a su vez conocer que tan dispuesta está la alta gerencia a establecer cambios significativos con miras a obtener un mejor rendimiento de cartera y disminuir los índices de morosidad que presenta la empresa actualmente.

3.2 Enfoque de la investigación

Dentro de la estructura de la metodología de la investigación se definió el enfoque que se utilizó para el presente trabajo de titulación; este punto, es de suma importancia tal como lo describe EUMED (2019) ya por sus características enmarca un proceso ordenado, sistemático ejerciendo el respectivo control y disciplina que el estudio requiere. Por otro lado, Mata (2019) sostiene que la correcta selección del enfoque disminuye significativa los errores en los resultados y por ende permite que la construcción de la información logre las metas planteadas.

Tabla 8

Definiciones de los enfoques de la investigación

AUTOR	ENFOQUE CUANTITATIVO	ENFOQUE CUALITATIVO	ENFOQUE MIXTO
<p>Suárez (2023)</p>	<p>De acuerdo con la definición clásica del término, medir significa asignar números a objetos y eventos de acuerdo a ciertas reglas. Muchas veces el concepto se hace observable a través de referentes empíricos asociados a él. Por ejemplo, si deseamos medir la violencia (concepto) en cierto grupo de individuos, deberíamos observar agresiones verbales y/o físicas, como gritos, insultos, empujones, golpes de puño, etc. (los referentes empíricos).</p>	<p>El enfoque adoptado por los investigadores cualitativos tiende a ser inductivo, lo que significa que desarrollan una teoría o buscan un patrón de significado a partir de los datos que han recogido. Esto implica un movimiento de lo específico a lo general y a veces se denomina un enfoque ascendente. Sin embargo, la mayoría de los proyectos de investigación también implican un cierto grado de razonamiento deductivo (véase la sección sobre investigación cuantitativa para más detalles).</p>	<p>La investigación mixta es una metodología de investigación que consiste en recopilar, analizar e integrar tanto investigación cuantitativa como cualitativa. Este enfoque se utiliza cuando se requiere una mejor comprensión del problema de investigación, y que no se podría dar cada uno de estos métodos por separado.</p>
<p>Trochim (2018)</p>	<p>La investigación cuantitativa suele traducirse en el uso de análisis estadísticos para establecer la conexión entre lo que se sabe y lo que se puede aprender mediante la investigación. En consecuencia, el análisis de los datos con estrategias cuantitativas requiere una comprensión de las relaciones entre las variables mediante estadísticas descriptivas o inferenciales. La estadística descriptiva ayuda a hacer inferencias sobre las poblaciones y a estimar los parámetros.</p>	<p>Se plantea, por un lado, que observadores competentes y cualificados pueden informar con objetividad, claridad y precisión acerca de sus propias observaciones del mundo social, así como de las experiencias de los demás. Por otro, los investigadores se aproximan a un sujeto real, un individuo real, que está presente en el mundo y que puede, en cierta medida, ofrecernos información sobre sus propias experiencias, opiniones, valores.</p>	<p>El enfoque mixto puede ser comprendido como un proceso que recolecta, analiza y vierte datos cuantitativos y cualitativos, en un mismo estudio". Durante mucho tiempo, se consideró que los enfoques cuantitativo y cualitativo eran completamente contrarios y que, por ende, no podían utilizarse de forma conjunta; sin embargo, la combinación de ambas estrategias ha cristalizado como una perspectiva que se analiza y practica de varias formas.</p>

Barrezueta (2017)	El enfoque cuantitativo de la investigación pone una concepción global positivista, hipotético-deductiva, objetiva, particularista y orientada a los resultados para explicar ciertos fenómenos. Se desarrolla más directamente en la tarea de verificar y comprobar teorías por medio de estudios muestrales representativos. Aplica las pruebas, entrevistas, cuestionarios, escalas para medir actitudes y medidas objetivas, utilizando instrumentos sometidos a pruebas de validación y confiabilidad. En este proceso utiliza las técnicas estadísticas en el análisis de datos y generaliza los resultados.	Investigación Cualitativa, es, el que resalta dos de las cualidades importantes de un investigador, centradas en la competencia y calificación relacionadas ambas a la objetividad, claridad y precisión con que debe desempeñarse el mismo, lo cual nos lleva a reflexionar sobre la formación de las personas que realizan actividades investigativas respecto a la complejidad, y el carácter multidisciplinario con que debe investigarse las situaciones de discapacidad.	El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos cualitativos en un mismo estudio y una serie de investigaciones para responder a un planteamiento. En esta investigación el enfoque cuantitativo se aplica al determinar resultados numéricos utilizando la técnica de la encuesta y la tradición de estudio de caso al explicar, describir y explorar información de un programa específico de política pública, que es único y particular en su género y que resulta de vital importancia para la sociedad, como lo analizaremos a continuación.
--------------------------	--	--	--

Fuente: Andrade & Medina (2021)

Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

Como se describe en la Tabla 8, el enfoque de la investigación cuenta con tres tipos que son: cualitativo, cuantitativo y mixto donde para mayor sustento se presenta las definiciones de acuerdo a lo que establecen diferentes autores los cuales recalcan que el enfoque de la investigación que se escoja cuente con los criterios epistemológicos donde el contenido y estructura sea integral orientado a la realidad del problema central, el tipo de datos que se espera recolectar y que guarde la debida lógica durante todo el proceso de investigación de campo. Sin lugar a duda, esto lo corrobora Bernardi (2021) que la determinación adecuada del enfoque logrará que enriquezca el estudio a través de la obtención de conocimientos relevantes que permitan establecer soluciones al problema central.

Bajo este análisis y opiniones versadas por diferentes autores la estructura del presente trabajo de investigación orientó un *enfoque mixto* dado que no tan solo se recabó información de tipo numérica sino también de la calidad del proceso que maneja actualmente el área financiera estableciendo el flujo de proceso actual, sus falencias, patrones de comportamiento de los clientes, tiempo de morosidad, valor de cartera vencida, así como también la percepción del personal administrativo que ejerce funciones en la empresa ALPROTEC S.A.

Es preciso señalar que, se utilizó fuente de información primarias y secundarias que permitieron conocer la realidad actual a nivel financiero de la organización donde se estableció las repercusiones y/o afectaciones que genera la cartera vencida a nivel institucional y también la opinión del personal con miras a establecer soluciones con base a lo que experimentan los trabajadores durante la jornada laboral.

3.3 Alcance de la investigación

Considerando la estructura de la metodología de la investigación y las características de la problemática central el presente trabajo de investigación tiene como alcance conocer la realidad a nivel institucional, donde se hará énfasis en conocer el número de clientes, nivel de cartera vencida, afectación a la liquidez de la empresa. Así mismo el estudio estuvo orientado en obtener información de los nueve empleados que ejercen funciones en el área financiera. Es importante destacar que la empresa ALPROTEC S.A. estuvo abierta a proporcionar información con respecto a la realidad actual de la organización estableciendo el flujo de proceso actual y la importancia de diseñar un manual de procedimientos para el proceso de cobro con políticas ajustadas a la necesidad institucional.

3.4 Técnicas e instrumentos

Considerando que el presente estudio donde se incluyó la combinación del método deductivo e inductivo con un enfoque mixto donde se hizo énfasis en recabar no tan solo datos numéricos se establece que las técnicas de investigación a utilizar son: Análisis de datos, Encuesta y Entrevista, estableciendo el siguiente detalle:

- **Análisis de datos:** Para efecto de estudio se hizo uso de dicha herramienta ya que hace énfasis en analizar información que va directamente relacionada con el problema central. Por tanto, se determinará el número de clientes que mantiene actualmente la empresa, el valor en dólares de la cartera vencida, el índice de morosidad, mecanismos de cobro, procesos internos del departamento de cobro, principales problemas que se presentan durante la jornada de trabajo, entre otros datos que servirán para establecer el análisis de datos está relacionado directamente con examinar información que vaya relacionada con el problema central de investigación, el cual permite establecer conclusiones y alternativas de solución viable y en este caso específico revisar el nivel de posicionamiento actual con relación al mercado, actividades de difusión de información, estrategias para captación de clientes, entre otras. con la finalidad de que se establezcas lineamientos y estrategias que aseguren la correcta gestión de cobro de la empresa ALPROTEC S.A.
- **Encuesta:** Se estructuró un documento el cual consta con 11 preguntas cuyo propósito está enfocado en conocer la opinión del personal administrativo que ejerce funciones en el área financiera de la empresa ALPROTEC S.A. donde se podrá conocer si se cuenta con un proceso adecuado de cobro, políticas de cobro,

uso de programa de contable, las principales falencias dentro del proceso de cobro, así como también conocer si se otorga información actualizada de la cartera vencida. Con la técnica de la encuesta se pudo evidenciar la afectación a nivel financiero que genera mantener un alto nivel de morosidad, lo cual dio paso a definir que procedimientos se deberían implementar para obtener un mejor control de cobro. Cabe indicar que, para brindar facilidades al personal administrativo se realizó la encuesta usando la plataforma GOOGLE FORM la cual permitió obtener la información de forma rápida, directa guardando las debidas reservas de quienes formaron parte del estudio realizado.

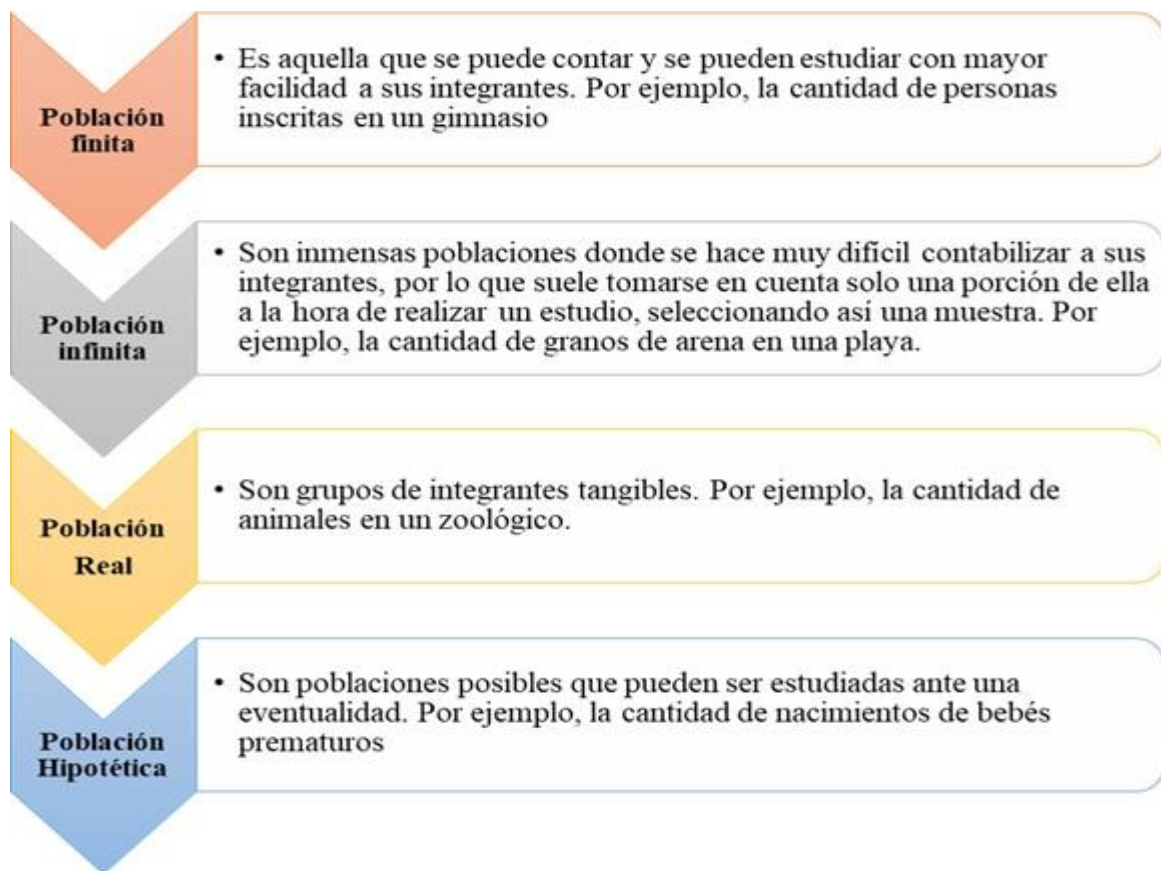
- **Entrevista a profundidad:** La entrevista está estructurada con doce preguntas cuya finalidad estuvo orientada en conocer la opinión de los encargados del área financiera donde pudieron otorgar información valiosa que enriqueció el estudio donde se pudo conocer los motivos de morosidad, problemas que se presentan en el departamento, si se distribuye de manera adecuada la carga de trabajo, explicar la no existencias de un manual de procedimientos y que posibles soluciones sugiere para mejorar los procesos internos del área financiera.

3.5 Población y muestra

De acuerdo con lo expresado por los autores Zita & Lugo (2022) la población representa el “universo” o conjunto de elementos que serán parte del estudio. Así mismo, Menéndez (2021) afirma que la población enmarca los involucrados los cuales son elegidos de manera aleatoria ya que serán objeto de estudio estadístico de tal modo que la información que proporcione sea sustancial para la investigación que se realice. Cabe señalar que, la población puede ser finita o infinita cuyas características se describen en la Figura 15.

Figura 15

Tipos de población



Fuente: Aguirre (2020)

Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

Por otro lado, la muestra es el conjunto representativo que se obtiene de la población elegida la cual cumple la pertinencia del estudio respetando los criterios de selección. Según los autores Zita & Lugo (2022) sostienen que el uso de la muestra permite utilizar de manera adecuada la información otorgando diversas ventajas sobre todo en la reducción del tiempo durante el proceso de investigación. Adicional a esto, la muestra puede ser de tipo aleatorio y no aleatorio y que para efectos de estudio en la Tabla 9 se muestran las principales características:

Tabla 9

Muestreo aleatorio y no aleatorio

MUESTREO ALEATORIO	MUESTREO NO ALEATORIO
<p>Es una técnica que ofrece la misma posibilidad a los elementos de ser seleccionados, por ser tomados al azar. Los tipos de muestreo aleatorio son:</p> <p>*Muestreo aleatorio simple: los elementos se eligen de una lista al azar. Funciona más eficazmente cuando el universo es reducido y homogéneo.</p> <p>*Muestreo sistemático: el primer elemento se elige al azar y luego se escogen a intervalos constantes los elementos restantes.</p> <p>*Muestreo estratificado: se realiza dividiendo a la población en partes o estratos que respondan a características establecidas y luego se eligen aleatoriamente los individuos que se van a estudiar.</p> <p>*Muestreo por conglomerado: la población se divide en grupos heterogéneos y éstos a su vez se subdividen en grupos homogéneos con características comunes para ser estudiados de acuerdo a lo requerido por el investigador.</p>	<p>Se elige con base en el manejo de información de los elementos a estudiar, por lo que la representatividad de la muestra puede ser subjetiva. En este caso, se corre el riesgo de que los resultados sean sesgados.</p> <p>Cuando uno solo de los estudios no es suficiente porque la población a estudiar es muy extensa, se pueden usar dos o más tipos de muestreo.</p>

Fuente: Martínez (2019)

Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

Considerando los diferentes aspectos técnicos y académicos que se detalló en párrafos anteriores el presente estudio se desarrolló en el área financiera de la empresa ALPROTEC S.A. y la población es un total de nueve empleados que ejercen funciones no se utilizará la fórmula de muestra finita considerando que la cantidad de personas que participaron en la investigación de campo no es extensa ni difícil de completar el estudio.

3.6 Resultados

3.6.1 Resultados de entrevistas realizadas al personal encargado del área de cobro de ALPROTEC S.A.

A continuación, se presentan los resultados de las dos entrevistas realizadas a dos funcionarios que tienen relación directa con el área de cobro perteneciente a la empresa ALPROTEC S.A.

3.6.1.1 Resultado de entrevista realizada al Jefe Administrativo de ALPROTEC S.A.

Se realizó la entrevista al jefe administrativo de ALPROTEC S.A. Eco. Jorge Luis Cuadrado Medina estudiado en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil tiene, 6 años en ALPROTEC S.A y 3 años en el puesto de jefe administrativo en el cual se desempeña actualmente.

1. ¿Cuál es el cargo que usted desempeña actualmente?

Buenos días, dando contestación a su pregunta actualmente desempeño el cargo de Jefe Administrativo, teniendo bajo mi responsabilidad actividades de tipo contable, administrativo y financiero.

2. ¿Cuánto tiempo lleva ejerciendo?

En el cargo, llevo 6 años cumpliendo funciones. Puedo agregar que es un trabajo arduo día a día dado que se presentan diversas situaciones y hay que tener la capacidad de poder gestionar, así como también resolver situaciones para que no se vea afectada la productividad de la empresa. Pero también es difícil lograr objetivos sino se tienen procedimientos claros de trabajo alineados a metas estratégicas que deberían definirse por parte de la alta gerencia.

3. ¿Cuál es el período máximo de cartera vencida que mantiene actualmente el departamento de cobro?

Como le mencionaba es todo un reto poder cumplir con las responsabilidades y metas institucionales sino se cuenta con procedimientos definidos. Contestando tu pregunta, actualmente el departamento de cobro presenta serios problemas que afectan de manera directa a la liquidez de la organización y de acuerdo con el último reporte se evidencia que el período máximo de cartera vencida es de *400 días de vencimiento*, esto confirma la poca gestión del departamento para la recuperación de valores por cobrar que en términos generales llegan a sobrepasar el año de morosidad.

4. ¿Cuáles son los motivos de morosidad de los clientes?

Los motivos de morosidad dependen mucho del perfil del cliente, en algunos casos ha habido empresas afectadas por la pandemia donde les ha costado levantarse de los problemas económicos. Por otro lado, los clientes tienen procesos de pagos a través de diferentes vías en donde como ALPROTEC S.A. debe realizar el seguimiento pertinente, lastimosamente una de las falencias marcadas a nivel institucional es que no se desarrollan este tipo de actividades por dar cumplimiento a las labores diarias que ocupan mayor parte del tiempo.

5. ¿Cada que tiempo actualizan información de la cartera vencida?

Se ha procurado mantener un orden con respecto a la solicitud de pedidos, ventas colocadas y la facturación correspondiente donde se alimenta información en una base de datos en Microsoft Excel que en términos generales proporciona información diaria, pero se corre el riesgo de que existan errores o por la manipulación manual se afecten los reportes que se presentan a la gerencia.

6. Dentro de su periodo de gestión ¿Cuáles son los principales problemas que presenta el departamento? Explique detalladamente

A nivel institucional existen una serie de desavenencias que afectan de forma significativa la consecución de los objetivos a nivel institucional, pero considerando el caso específico del área de cobro y crédito los principales problemas son los siguientes:

- Falta personal que apoye el área de cobro y crédito
- No se cuenta con procesos de trabajo definidos afectando la productividad a nivel institucional ya que existen retrasos de actividades, duplicidad de procedimientos, incumplimiento de las gestiones diarias.
- No se cuenta con políticas de cobro realmente definidas y que sean cumplidas por parte del personal a cargo.
- La construcción de la base de datos no es eficiente generando retraso al momento de presentar informes a gerencia.
- La actualización de datos no es constante lo cual genera que los reportes no presenten información real.
- Sobrecarga de trabajo en el personal administrativo-financiero afectando el cumplimiento de las actividades prioritarias durante la jornada de trabajo.

7. ¿Considera que contar con procesos de trabajo definidos aportarían significativamente a la productividad y eficiencia del departamento? Explique

En definitiva, realizar actividades de trabajo de forma sistemática es favorable porque permite contar con un orden adecuado de los procesos permitiendo corregir situaciones que puedan afectar la consecución de estos. En este caso específico, en el área de cobranza

sería de gran relevancia dado que se podrán realizar las gestiones pertinentes de cobro, presentar reportes en tiempo real y cada empleado podrá tener clara sus funciones de tal modo que las actividades se desarrollarán con mayor eficiencia.

8. ¿La carga de trabajo del personal es la adecuada?

Considero que la carga de trabajo no es la adecuada dado que no están distribuidas bien las funciones y el departamento no cuenta con una persona encargada de la actividad específica de realizar el cobro a los clientes.

9. ¿Por qué hasta la fecha la empresa ALPROTEC S.A. no cuenta con un Manual de procedimientos?

Es claro que los manuales de procedimientos se deben desarrollar o construir de acuerdo con el giro del negocio. Ahora bien, la empresa ALPROTEC S.A. ha manejado sus actividades hasta cierto punto de manera empírica y sobre las situaciones que se presentan día a día. Podría decir, que los dueños del negocio no han planteado la posibilidad de orientar esfuerzos para implementar este tipo de mejorar que sin lugar a duda representarán un efecto multiplicador en todos los ámbitos de la organización.

10. ¿Cree usted que las autoridades de la empresa ALPROTEC S.A. estaría dispuestos a orientar esfuerzos en otorgar mejoras en el departamento de cobranza?

Creo que la alta gerencia o las autoridades de la empresa ALPROTEC S.A. si estuviesen dispuestas a orientar esfuerzos con la finalidad que se mejoren los índices de eficiencia y

productividad del departamento de cobranza principalmente porque disminuiría el nivel de cartera vencida y aumentaría la liquidez de la empresa.

11. Considerando su vasta experiencia ¿Qué alternativas de solución propondrían para disminuir el nivel de cartera vencida en la empresa ALPROTEC S.A.?

Dentro de las alternativas que considero pertinentes instaurar a nivel institucional seria:

- Definir procedimientos de trabajo que vayan acorde a la necesidad del departamento de cobro y crédito.
- Contratar a una persona que se encargue específicamente de la gestión de cobro
- Disponer de un programa o software que permita separar las cuentas de los clientes por tiempo y que de acuerdo con el tiempo de morosidad se establezca la calificación y posterior realizar la gestión de cobro correspondiente.

12. ¿Qué beneficios usted considera que obtendría el departamento de cobro de la empresa ALPROTEC S.A. al implementar un manual de procedimientos de cobro?

Considero que al implementar un manual de procedimientos en primera instancia el departamento tendría un mejor orden y control de las actividades, se gestionaría de manera eficiente los cobros a clientes y finalmente mejoraría el nivel de liquidez de la empresa ALPROTEC S.A.

3.6.1.2 Resultado de entrevista realizada a la Asistente Administrativa de ALPROTEC S.A.

Se realizó entrevista a la Asistente Administrativo Ing. en comercio exterior Karen sellan Estudiada en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil tiene 4 años en ALPROTEC S.A. en el puesto en el cual se desempeña muy bien

1. ¿Cuál es el cargo que usted desempeña actualmente?

Buenos días, dando contestación a su pregunta desempeño actualmente el cargo de Asistente de departamento de ventas.

2. ¿Cuánto tiempo lleva ejerciendo?

Vengo desempeñando funciones hace un año aproximadamente ejerciendo funciones de diversos ámbitos procurando cumplir con los requerimientos y diversas problemáticas que se presentan a diario.

3. ¿Cuál es el período máximo de cartera vencida que mantiene actualmente el departamento de cobro?

De acuerdo con los últimos reportes con corte al mes de mayo se evidencia que el período máximo de cartera vencida es de 400 días, situación que se ha venido conversando con el Jefe departamental con la finalidad de generar acciones de cobro y recuperar valores pendientes de clientes que llevan más de un año sin cancelar rubros por concepto de servicio otorgado por parte de la empresa ALPROTEC S.A.

4. ¿Cuáles son los motivos de morosidad de los clientes?

Viendo la realidad de la empresa y considerando que de los 9 trabajadores pertenecientes al área administrativo ninguno de nosotros tiene establecida la función de cobro a clientes, lo cual ralentiza el seguimiento correspondiente. Dicho esto, y considerando que muchas empresas no tienen la cultura de cumplir con los pagos en las fechas específicas los motivos de morosidad que evidencia la empresa ALPROTEC S.A. es propiamente a la falta de seguimiento en los cobros.

5. ¿Cada que tiempo actualizan información de la cartera vencida?

Se procura actualizar la información en la base de datos a diario. Sin embargo, en ocasiones por las diversas actividades y la sobrecarga laboral no se puede desarrollar o cumplir con esta actividad a diario. Hay que tener en consideración que también el ingreso de información también está sujeta a errores dado que todo se ingresa de manera manual no existe un sistema que se alimente por sí solo una vez generada la factura.

6. Dentro de su periodo de gestión ¿Cuáles son los principales problemas que presenta el departamento? Explique detalladamente

El principal problema considero que mantiene el departamento es no contar con procesos definidos y funciones de trabajo diseñadas que permitan mantener un correcto orden y cumplimiento de las actividades.

Adicional a esto, considero que existe una sobrecarga de trabajo que agudiza el no cumplimiento a tiempo de las actividades diarias de trabajo que se resumen en este caso específico a no tener ingresos por la falta de pago de los clientes.

7. ¿Considera que contar con procesos de trabajo definidos aportarían significativamente a la productividad y eficiencia del departamento? Explique

Creo firmemente en que el éxito de una organización radica en el orden y sin lugar a duda contar con procesos definidos permitirá lograr la eficiencia del personal dado que no existirán confusiones durante el desarrollo de la jornada laboral y se corregirán acciones que podrían afectar la consecución de los objetivos a nivel organizacional.

Para el departamento de cobro considero que enmarcaría un beneficio sumamente importante dado que los registros estarían actualizados y controlado con la finalidad de que se puedan obtener información en tiempo real de este modo se puede tomar las acciones pertinentes de acuerdo con el nivel de morosidad de los clientes.

8. ¿La carga de trabajo del personal es la adecuada?

Como mencione anteriormente, la carga de trabajo no está bien distribuida por lo que impide que el personal se encargue de hacer seguimiento a los clientes por cobros pendientes.

9. ¿Por qué hasta la fecha la empresa ALPROTEC S.A. no cuenta con un Manual de procedimientos?

En el poco tiempo que he llevo en la empresa ALPROTEC S.A. he podido notar que es de tipo familiar y se han venido manejando de manera emperica y aumentando actividades de acuerdo con las situaciones que se van presentando en el día a día. Dicho esto, creo que la alta gerencia no se ha preocupado en implementar este tipo de acciones o en su defecto no las han considerado como importantes para ponerlas en práctica a nivel empresarial.

10. ¿Cree usted que las autoridades de la empresa ALPROTEC S.A. estaría dispuestos a orientar esfuerzos en otorgar mejoras en el departamento de cobranza?

Considero que si se presenta una propuesta y se les explica la importancia de implementar acciones que mejoren la gestión de cobranza de la empresa ALPROTEC S.A. creo que sin lugar a duda permitirían desarrollar las gestiones pertinentes en función de lograr los objetivos a nivel institucional.

11. Considerando su vasta experiencia ¿Qué alternativas de solución propondrían para disminuir el nivel de cartera vencida en la empresa ALPROTEC S.A.?

Creo que el poco tiempo que he trabajado en este departamento me ha permitido palpar la realidad y las falencias que se presentan por ello considero que se debería:

- Contar con la posibilidad de contratar nuevo personal que se encargue de la gestión de cobro
- Diseñar un manual de procedimientos que permita tener claro los pasos a seguir en la gestión de cobro
- De ser posible invertir en un software que permita mantener un mejor control de las cuentas por cobrar
- Impulsar el seguimiento de clientes que tienen cartera vencida

12. ¿Qué beneficios usted considera que obtendría el departamento de cobro de la empresa ALPROTEC S.A. al implementar un manual de procedimientos de cobro?

Considero que la implementación de un manual de procedimientos otorgaría beneficios importantes a la empresa ALPROTEC S.A. que dentro de estos considero los siguientes:

- Orden y control de los procesos internos
- Mejorar el proceso y seguimiento de cobro
- Liquidez

3.6.1.3 Resumen de entrevistas realizadas al personal encargado del área de cobro de ALPROTEC S.A.

De conformidad a la información vertida por parte del personal encargado del área de cobro de ALPROTEC S.A se pudo conocer que a la fecha la empresa no cuenta con un manual de procedimientos que permita el correcto cumplimiento de las funciones a nivel departamental lo cual ha generado serios problemas dado que existen clientes con nivel de morosidad de hasta 400 días, situación que afecta de manera significativa al nivel de liquidez de la organización.

Se pudo conocer, además, que a nivel departamental han procurado mantener un orden con respecto a la solicitud de pedidos, ventas colocadas y la facturación correspondiente donde se alimenta información en una base de datos en Microsoft Excel que en términos generales proporciona información diaria, pero se corre el riesgo de que existan errores o por la manipulación manual se afecten los reportes que se presentan a la gerencia.

Así mismo, se evidenció que no cuentan con un funcionario y/o empleado que se encargue de la actividad de cobro, seguimiento a clientes y gestiones legales lo cual ha generado que a la fecha el índice de morosidad sea elevado. Por otro lado, a nivel institucional existen una serie de desavenencias que afectan de forma significativa la consecución de los objetivos a nivel

institucional, pero considerando el caso específico del área de cobro y crédito los principales problemas son los siguientes:

- Falta personal que apoye el área de cobro y crédito
- No se cuenta con procesos de trabajo definidos afectando la productividad a nivel institucional ya que existen retrasos de actividades, duplicidad de procedimientos, incumplimiento de las gestiones diarias.
- No se cuenta con políticas de cobro realmente definidas y que sean cumplidas por parte del personal a cargo.
- La construcción de la base de datos no es eficiente generando retraso al momento de presentar informes a gerencia.
- La actualización de datos no es constante lo cual genera que los reportes no presenten información real.
- Sobrecarga de trabajo en el personal administrativo-financiero afectando el cumplimiento de las actividades prioritarias durante la jornada de trabajo.

Bajo este contexto, los entrevistados consideran que, realizar actividades de trabajo de forma sistemática es favorable porque permite contar con un orden adecuado de los procesos permitiendo corregir situaciones que puedan afectar la consecución de estos. En este caso específico, en el área de cobranza sería de gran relevancia dado que se podrán realizar las gestiones pertinentes de cobro, presentar reportes en tiempo real y cada empleado podrá tener clara sus funciones de tal modo que las actividades se desarrollarán con mayor eficiencia.

Por otro lado, y considerando la experiencia de los entrevistados consideran que dentro de las alternativas de solución para mejorar la gestión de cobro en la empresa ALPROTEC S.A. consideraron lo siguiente:

- Definir procedimientos de trabajo que vayan acorde a la necesidad del departamento de cobro y crédito.
- Contratar a una persona que se encargue específicamente de la gestión de cobro
- Disponer de un programa o software que permita separar las cuentas de los clientes por tiempo y que de acuerdo con el tiempo de morosidad se establezca la calificación y posterior realizar la gestión de cobro correspondiente.

Finalmente, se pudo evidenciar que la percepción de los mandos medios pertenecientes a la empresa ALPROTEC S.A. considera que la alta gerencia si estuviese dispuesta a orientar esfuerzos con la finalidad que se mejoren los índices de eficiencia y productividad del departamento de cobranza principalmente porque disminuiría el nivel de cartera vencida y aumentaría la liquidez de la empresa.

3.6.2 Resultados de las encuestas realizadas al personal encargado del área de cobro de ALPROTEC S.A.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las encuestas realizadas al personal administrativo perteneciente a la empresa ALPROTEC S.A.

1. ¿La empresa ALPROTEC S.A. cuenta con un proceso adecuado de cobro y recuperación de cartera vencida?

Tabla 10

Empresa cuenta con proceso adecuado de cobro

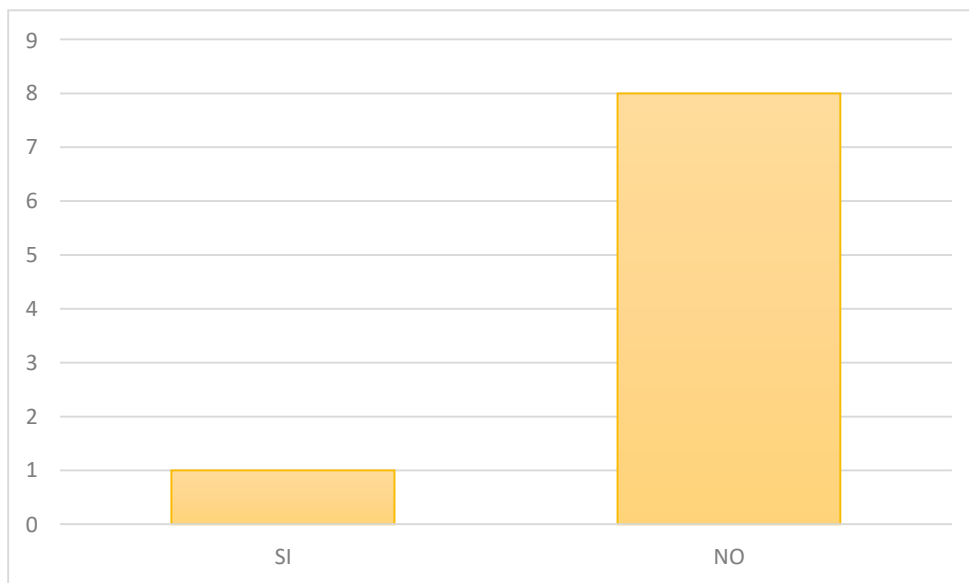
<u>DETALLE</u>	<u>CANT</u>	<u>%</u>
SI	1	11%
NO	8	89%
TOTAL	9	100%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada al personal perteneciente a ALPROTEC S.A.

Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

Figura 16

Empresa cuenta con proceso adecuado de cobro



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada al personal perteneciente a ALPROTEC S.A.

Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

Análisis:

De acuerdo con los datos recabados en la investigación de campo realizada al personal de la empresa ALPROTEC S.A. se pudo determinar que el 89% de los encuestados que representa a 8 empleados que actualmente la empresa en la actualidad no cuenta con un proceso adecuado de cobro y recuperación de cartera vencida.

Así mismo, se pudo evidenciar la molestia de algunos de los empleados ya que esta falta de procesos o definición de actividades genera poca fluidez en el trabajo, retraso, incumplimiento de las gestiones diarias. Los mismos encuestados mostraron inconformidad dado que en ocasiones existe confusión durante la jornada de trabajo implicando un esfuerzo mayor y más tiempo de trabajo que no es recompensada de manera económica por parte de la empresa ALPROTEC S.A.

Otro punto digno de hacer énfasis y que destacaron fue que al no existir actividades claras tampoco existe la designación de responsabilidades lo cual impide que se rindan cuentas de forma transparente en la organización.

2. ¿La empresa ALPROTEC S.A. cuenta con requisitos específicos para otorgar créditos a los clientes?

Tabla 11

Requisitos específicos para otorgar crédito

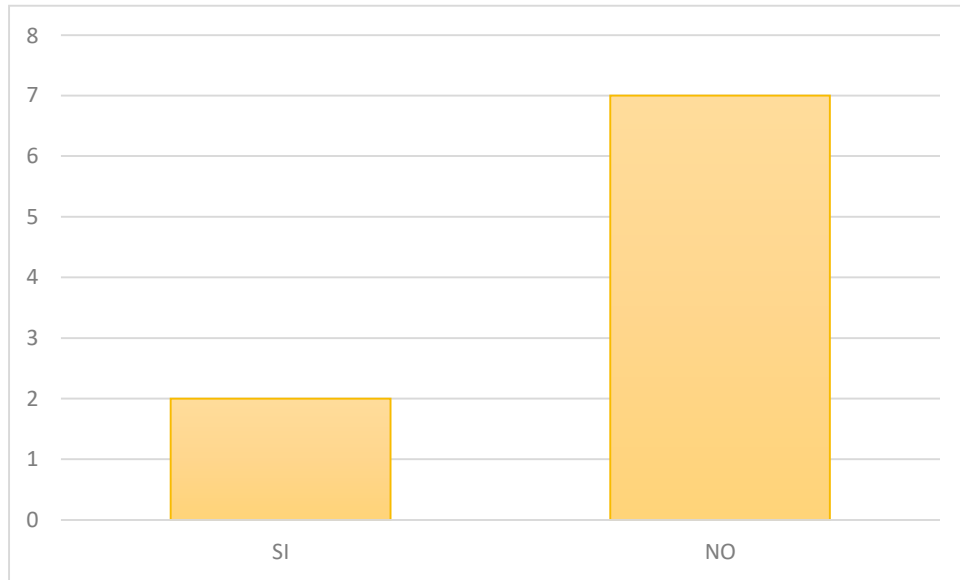
DETALLE	CANT	%
SI	2	22%
NO	7	78%
TOTAL	9	100%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada al personal perteneciente a ALPROTEC S.A.

Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

Figura 17

Requisitos específicos para otorgar crédito



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada al personal perteneciente a ALPROTEC S.A.

Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

Análisis:

De lo manifestado por parte de los empleados pertenecientes a la empresa ALPROTEC S.A. el 78% de los encuestados señalan que no se cuenta con requisitos específicos para otorgar créditos a los clientes mientras que el 22% que está representado por dos personas que fungen actividades en la entidad consideran que si se cuenta con dichos requerimientos. Sin embargo, destacaron que es una información que solo la conoce el jefe del área y su asistente; ahora bien, se puede observar que esta falta de conocimiento incide directamente con el otorgamiento de crédito a los clientes dado que no se revisa el nivel crediticio previo a facturar.

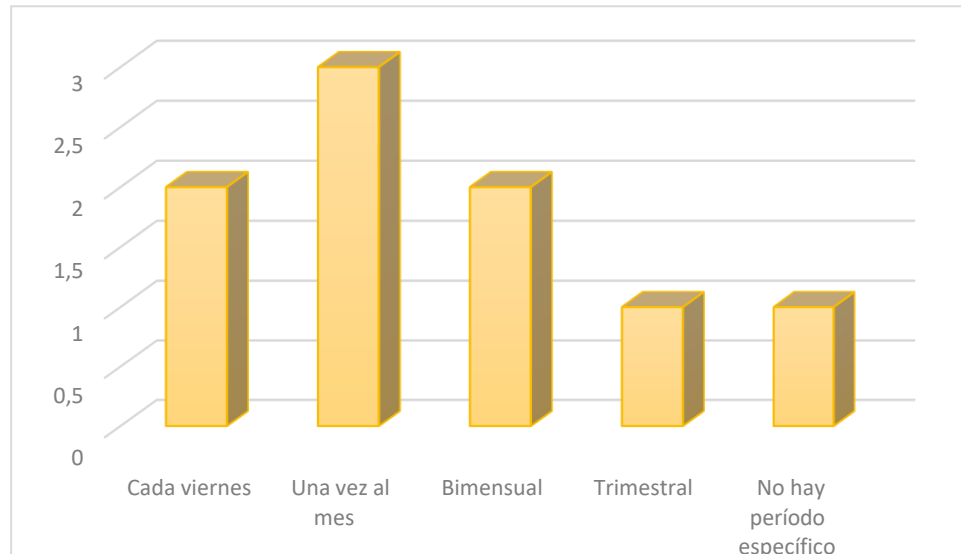
3. ¿Cuál es el período de actualización de información de la cartera de cobro de la empresa ALPROTEC S.A.?

Tabla 12
Periodo de actualización de información de la cartera de cobro

DETALLE	CANT	%
Cada Viernes	2	22%
Una vez al mes	3	33%
Bimensual	2	22%
Trimestral	1	11%
No hay Periodo específicos	1	11%
TOTAL	9	33%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada al personal perteneciente a ALPROTEC S.A.
Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

Figura 18
Periodo de actualización de información de la cartera de cobro



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada al personal perteneciente a ALPROTEC S.A.
Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

Análisis:

Siguiendo con el análisis se observa en la Tabla 12 que si se actualiza la información de la cartera de cobro de la empresa ALPROTEC S.A; sin embargo, se evidencia que mayormente

se hace la actualización una vez al mes la cual está representado en un 33%, así mismo, otros mencionan que se lo hace bimensual o cada viernes en un 22% y en un 11% consideran que se lo hace cada trimestre.

Cabe recalcar que, la empresa mantiene una base datos con los movimientos de ventas, cobros, fechas de facturación, fechas de vencimiento de pago, nivel de crédito en hojas de cálculo que son manejadas en Microsoft Excel, lo cual en ocasiones al llevar la información de manera manual corre el riesgo a errores e inexactitud de la información que se otorga a la alta gerencia cuando se lo requiere.

Así mismo, al existir una sobre carga de trabajo y actividades prioritarias que resolver durante la jornada laboral en ocasiones se deja de lado la actualización de datos en la hoja de cálculo creada en Microsoft Excel, este punto ha generado conflictos dado que por olvidos involuntarios se omite información crucial de las cuentas pendientes de cobro.

4. ¿Qué medios de comunicación la empresa ALPROTEC S.A. utiliza para comunicar el vencimiento del crédito?

Tabla 13
Medio de comunicación para comunicar vencimiento de crédito

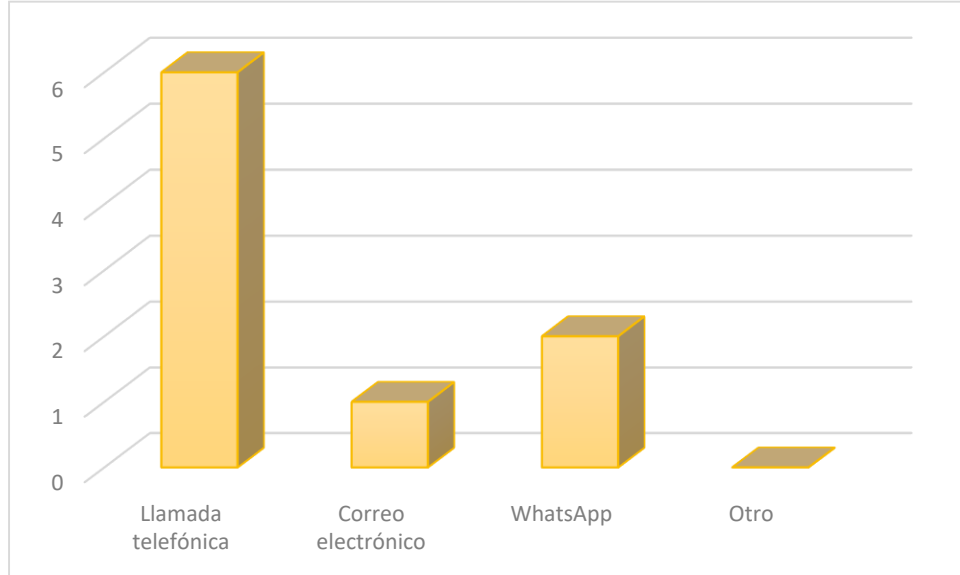
DETALLE	CANT	%
Llamada telefónica	6	67%
Correo electrónico	1	11%
WhatsApp	2	22%
Otros	0	0%
TOTAL	9	22%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada al personal perteneciente a ALPROTEC S.A.

Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

Figura 19

Medio de comunicación para comunicar vencimiento de crédito



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada al personal perteneciente a ALPROTEC S.A.

Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

Análisis:

Se pudo conocer que dentro de los medios de comunicación para contactarse con los clientes pertenecientes a la empresa ALPROTEC S.A. que mantiene valores vencidos de pago, se utiliza en primera instancia las llamadas telefónicas las cuales están representadas en un 67% del total de los encuestados, así mismo en un 22% se utiliza el WhatsApp y en 11% se procura enviar comunicados o información de alerta por correo electrónico.

Cabe indicar que, no hay un empleado encargado exclusivamente de la actividad lo cual impide desarrollar de manera eficiente el cobro de valores pendientes y el debido seguimiento a los clientes que tienen alto índice de morosidad.

5. Bajo su criterio ¿Considera que existen falencias en los procesos internos del departamento de cobro de la empresa ALPROTEC S.A.?

Tabla 14

Existen falencias en los procesos internos para realizar cobro

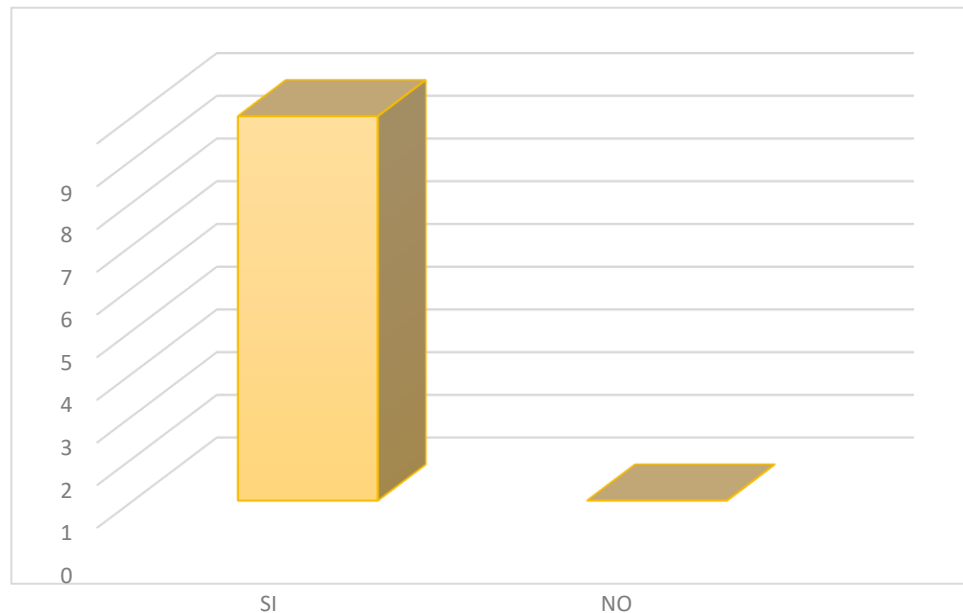
DETALLE	CANT	%
SI	9	100%
NO	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada al personal perteneciente a ALPROTEC S.A.

Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

Figura 20

Existen falencias en los procesos internos para realizar cobro



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada al personal perteneciente a ALPROTEC S.A.

Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

Análisis:

Como se puede observar en la Figura 20 el 100% del personal encuestado manifiesta que si existen falencias en el proceso de cobro de cartera vencida, donde destacan que en primera instancia no hay una persona específica encargada de la actividad, aparte de esto no existe un

procedimiento claro que permita gestionar de manera eficiente la recaudación de valores pendientes. Por otro lado, mencionan que la base datos se la lleva de manera empírica lo cual no permite otorgar información de forma rápida y que en ocasiones está desactualizada.

6. ¿Cómo califica el sistema actual de cobro de la empresa ALPROTEC S.A.?

Tabla 15
Calificación del sistema actual de cobro

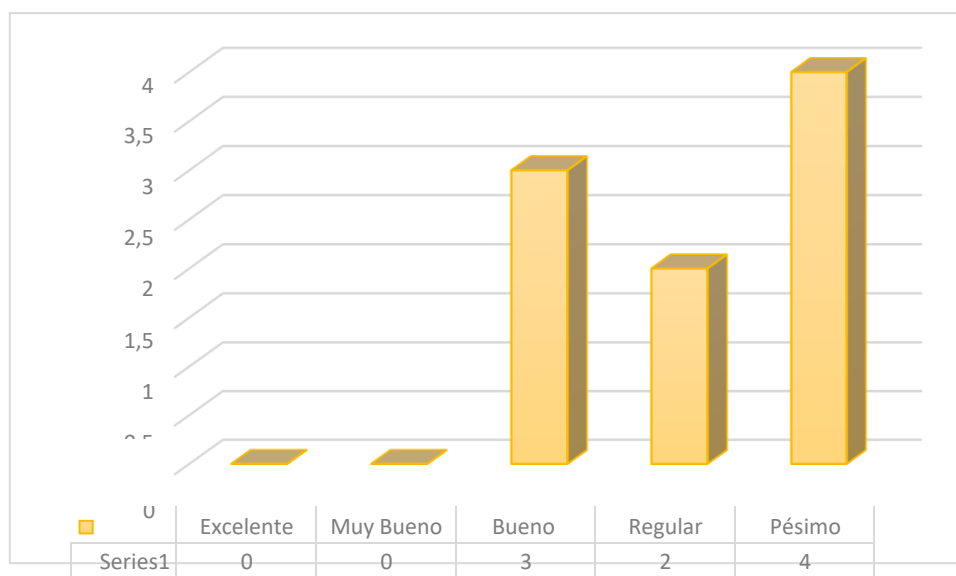
DETALLE	CANT	%
Excelente	0	0%
Muy Bueno	0	0%
Bueno	3	33%
Regular	2	22%
Pesimo	4	44%
TOTAL	9	100%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada al personal perteneciente a ALPROTEC S.A.

Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

Figura 21

Calificación del sistema actual de cobro



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada al personal perteneciente a ALPROTEC S.A.

Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

Análisis:

Dentro de los datos tabulados se pudo evidenciar como califican el sistema actual de cobro de la empresa ALPROTEC S.A donde la mayoría del personal muestran inconformidad principalmente porque la organización no cuenta con un programa informático que permita un mejor control de las facturas que se ingresan, valores pendientes por cobrar, fecha de vencimiento de los pagos, nivel de morosidad del cliente y el valor en dólares exacto pendiente por cobrar.

Adicional a esto, el departamento no cuenta con un manual que sirva de guía para la gestión de cobranza impidiendo la eficiencia del proceso el cual afecta de manera significativa a la rentabilidad y financiamiento de la empresa.

7. ¿Qué falencia Ud. ha detectado en el departamento de cobro de AL PROTEC S.A.?

Tabla 16

Qué tipo de falencias ha detectado en el departamento de cobro

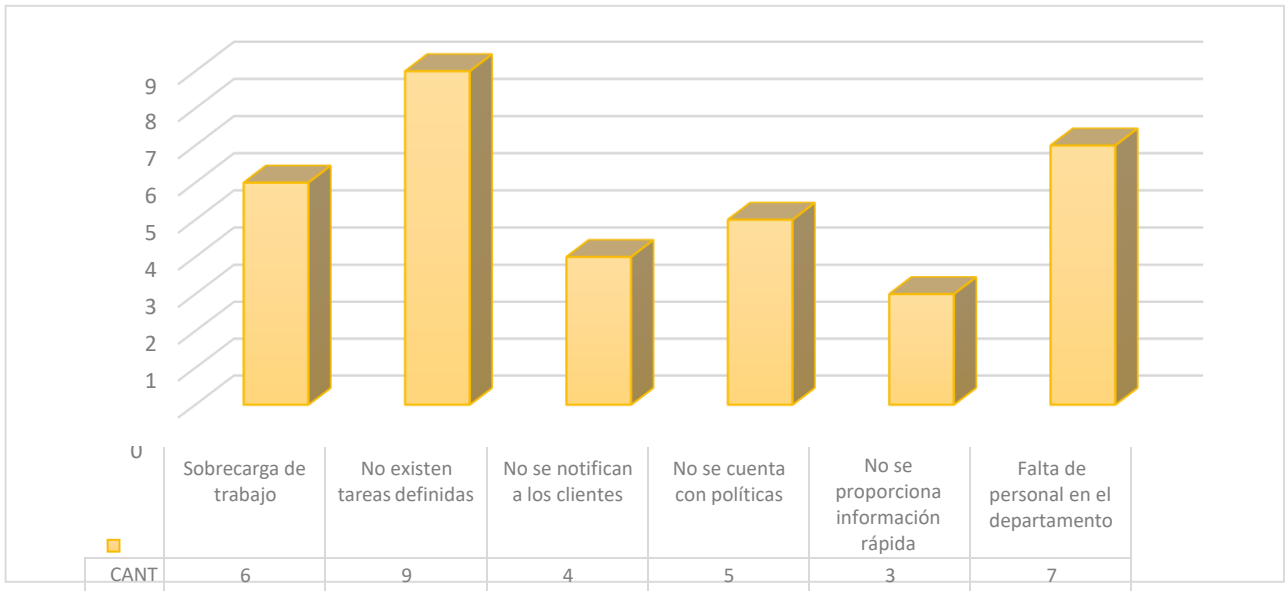
DETALLE	CANT	%
Sobrecarga de trabajo	6	18%
No existen tareas definidas	9	26%
No se notifican a los clientes	4	12%
No se cuenta con políticas	5	15%
No se proporciona información rápida	3	9%
Falta de personal en el departamento	7	21%
TOTAL	34	100%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada al personal perteneciente a ALPROTEC S.A.

Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

Figura 22

Qué tipo de falencias ha detectado en el departamento de cobro



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada al personal perteneciente a ALPROTECS.A.
Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

Análisis:

Como se observa en la Tabla 16 el personal de la empresa ALPROTEC S.A. destaca que dentro de las principales falencias que se evidencian en el departamento de cobro tenemos: Sobrecarga de trabajo 18%, No existen tareas definidas 26%, No se notifican a los clientes 12%, No se cuenta con políticas de cobro 15%, No se proporciona información rápida 9%, Falta de personal en el departamento 21%.

Cabe indicar que, lo mencionado en el párrafo anterior genera mucha inconformidad a la interna dado que se genera retraso en las actividades diarias de las jornadas de trabajo, así como también un ambiente insano de trabajo que afectan a los índices de productividad y eficiencia de la empresa.

8. ¿Conoce usted las causas y/ razones del retraso en el pago de las cuentas vencidas de los clientes?

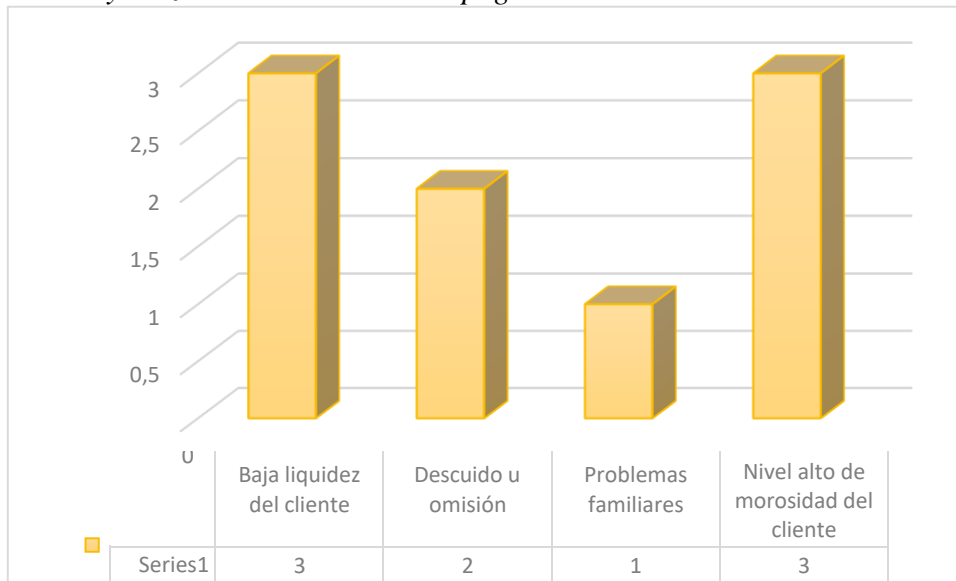
Tabla 17
Causas y/ razones del retraso en el pago

DETALLE	CANT	%
Baja liquidez del cliente	3	33%
Descuido u omisión	2	22%
Problemas familiares	1	11%
Nivel alto de morosidad del cliente	3	33%
TOTAL	9	100%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada al personal perteneciente a ALPROTEC S.A.
Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

Figura 23

Causas y/ razones del retraso en el pago



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada al personal perteneciente a ALPROTEC S.A.

Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

Análisis:

Se puede evidenciar dentro de los datos recabados que las principales causas por retraso en el pago por parte de los clientes se deben a lo siguiente:

- Baja liquidez del cliente 33%
- Descuido u omisión 22%
- Problemas familiares 11%
- Nivel alto de morosidad del cliente 33%

9. ¿Cree usted que existe afectación en la empresa si se mantiene cartera vencida por cobros pendientes?, Menciónelas

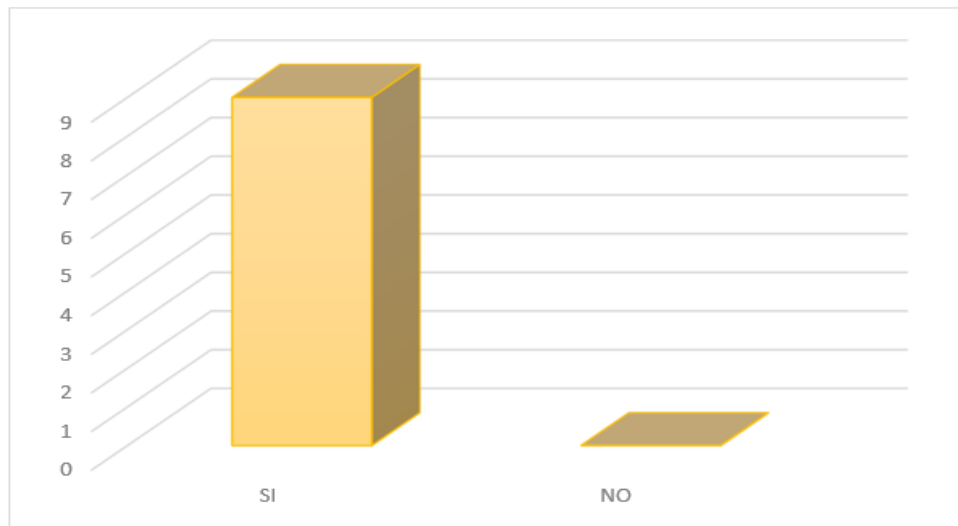
Tabla 18
Afectación en la empresa por mantener cartera vencida

DETALLE	CANT	%
SI	9	100%
NO	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada al personal perteneciente a ALPROTEC S.A.
Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

Figura 24

Afectación en la empresa por mantener cartera vencida



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada al personal perteneciente ALPROTEC S.A.

Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

Análisis:

El 100% del personal encuestado considera que el mantener una cartera vencida si ocasiona serias percusiones que afectan directamente a la economía de la empresa ALPROTEC S.A. Dado que, se ve expuesto a recuperar de manera tardía la inversión, la organización muestra niveles bajos de liquidez lo cual impide que se generen proyectos o compras importantes de maquinarias.

Al no contar con el efectivo la empresa ALPROTEC S.A. se ve expuesta a adquirir préstamos bancarios los cuales mantienen castigos económicos elevados que al final de cada periodo fiscal merma la utilidad esperada.

10. ¿Considera que se deberían orientar esfuerzos para establecer políticas de cobro que logren disminuir la cartera vencida de ALPROTEC S.A.?

Tabla 19

Orientar esfuerzos para establecer políticas de cobro

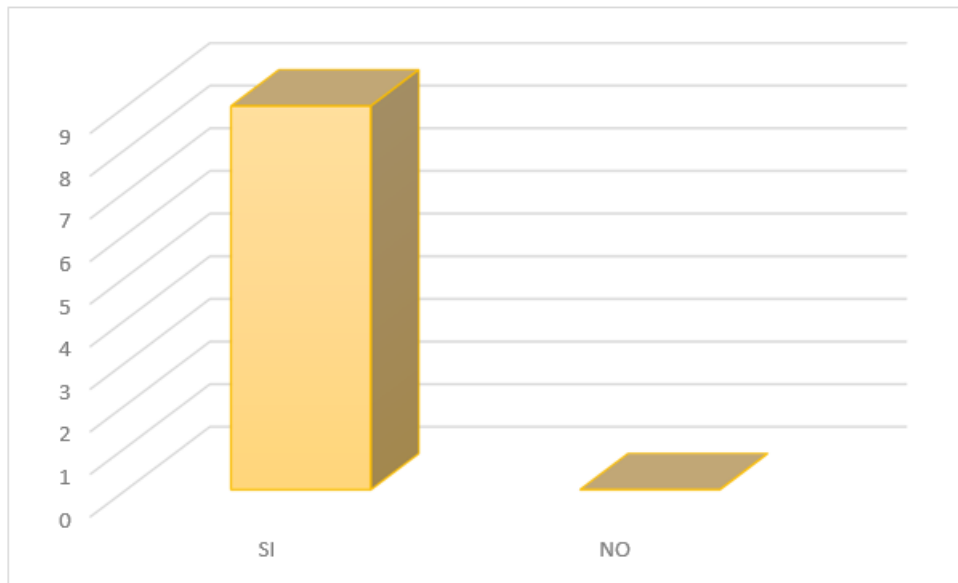
DETALLE	CANT	%
SI	9	100%
NO	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada al personal perteneciente a ALPROTEC S.A.

Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

Figura 25

Orientar esfuerzos para establecer políticas de cobro



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada al personal perteneciente a ALPROTEC S.A.

Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

Análisis:

Tal como se evidencia en la Tabla 19 los encuestados hacen énfasis en que si es necesario que se orienten esfuerzos para mejorar la gestión de cartera vencida considerando en primera instancia que se mantendría un mejor orden de la información, se proporcionaría información actualizada, estarían definidos los procesos internos de trabajo con la carga específica para cada persona que interviene en el departamento.

Por otro lado, se contaría con políticas de cobro bien definidas para otorgar crédito a los clientes; así como también tomar medidas adecuadas para gestionar los cobros y de ser el caso de acuerdo con el nivel de afectación por el tiempo en mora aplicar las acciones legales correspondientes.

11. ¿Cree usted que el diseño e implementación de un manual de procedimientos para el área de cuentas por cobrar permitirá que cuente con un mejor control para disminuir la cartera vencida de la empresa ALPROTEC S.A.?

Tabla 20

Implementación de manual de procedimiento permitirá la disminución de cartera vencida

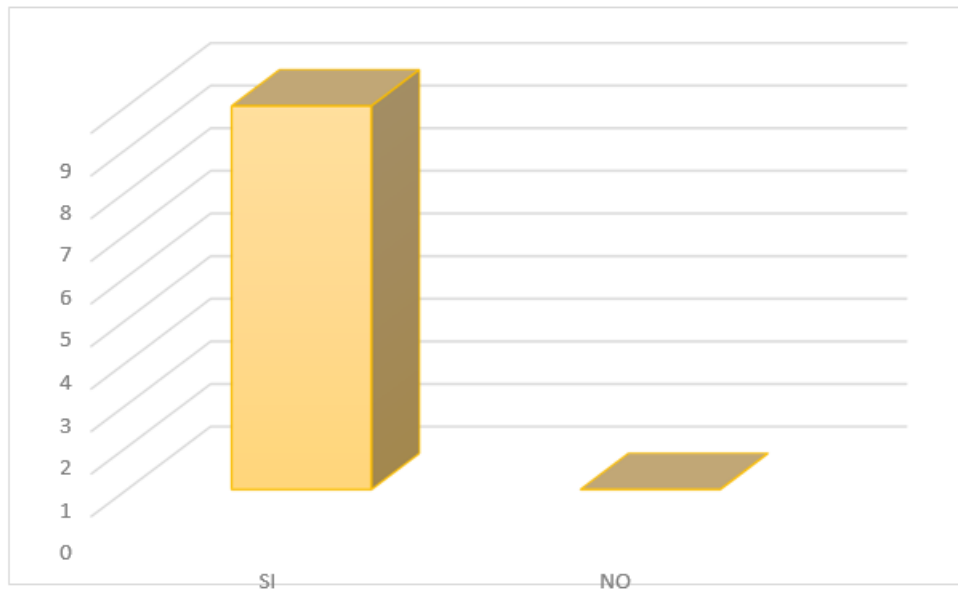
DETALLE	CANT	%
SI	9	100%
NO	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada al personal perteneciente a ALPROTEC S.A.

Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

Figura 26

Implementación de manual de procedimiento permitirá la disminución de cartera vencida



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada al personal perteneciente ALPROTEC S.A.

Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

Análisis:

El 100% de los empleados encuestados sostiene afirmativamente la importancia del diseño e implementación de un manual de procedimientos para el área de cuentas por cobrar permitirá que cuente con un mejor control para disminuir la cartera vencida de la empresa ALPROTEC S.A. dado que permitirá que disminuya la dependencia del crédito y financiamiento que a mediano o largo plazo podría devorar los ingresos en una organización.

Al contar con un manual específico que se ajuste a la necesidad institucional de la organización el personal del departamento contará con procesos sistemáticos de las actividades diarias que deben desarrollar donde se especifica su grado de responsabilidad y participación. Sin lugar a duda, la empresa disminuirá de manera significativa las falencias notables en el alto grado de morosidad por parte de los clientes.

3.6.2.1 Resumen de encuestas realizadas al personal encargado del área de cobro de ALPROTEC S.A.

Una vez realizada las encuestas al personal se pudo determinar diferentes aspectos que sirvieron de sustento para el desarrollo de la propuesta de solución para el presente trabajo de titulación. Dicho esto, se presenta a continuación un resumen de los datos más relevantes y significativos del estudio de campo, siendo estos:

De acuerdo con los datos recabados en la investigación de campo realizada al personal de la empresa ALPROTEC S.A. se pudo determinar que el 89% de los encuestados que representa a 8 empleados que actualmente la empresa en la actualidad no cuenta con un proceso adecuado de cobro y recuperación de cartera vencida.

Así mismo, se pudo evidenciar la molestia de algunos de los empleados ya que esta falta de procesos o definición de actividades genera poca fluidez en el trabajo, retraso, incumplimiento de las gestiones diarias. Los mismos encuestados mostraron inconformidad dado que en ocasiones existe confusión durante la jornada de trabajo implicando un esfuerzo mayor y más tiempo de trabajo que no es recompensada de manera económica por parte de la empresa ALPROTEC S.A.

Siguiendo con el análisis se observa en la Tabla 12 que si se actualiza la información de la cartera de cobro de la empresa ALPROTEC S.A; sin embargo, se evidencia que mayormente se hace la actualización una vez al mes la cual está representado en un 33%, así mismo, otros mencionan que se lo hace bimensual o cada viernes en un 22% y en un 11% consideran que se lo hace cada trimestre.

Cabe recalcar que, la empresa mantiene una base datos con los movimientos de ventas, cobros, fechas de facturación, fechas de vencimiento de pago, nivel de crédito en hojas de cálculo que son manejadas en Microsoft Excel, lo cual en ocasiones al llevar la información de manera manual corre el riesgo a errores e inexactitud de la información que se otorga a la alta gerencia cuando se lo requiere.

Así mismo, al existir una sobre carga de trabajo y actividades prioritarias que resolver durante la jornada laboral en ocasiones se deja de lado la actualización de datos en la hoja de cálculo creada en Microsoft Excel, este punto ha generado conflictos dado que por olvidos involuntarios se omite información crucial de las cuentas pendientes de cobro.

Como se observa en la Tabla 16 el personal de la empresa ALPROTEC S.A. destaca que dentro de las principales falencias que se evidencian en el departamento de cobro tenemos: Sobrecarga de trabajo 18%, No existen tareas definidas 26%, No se notifican a los clientes 12%, No se cuenta con políticas de cobro 15%, No se proporciona información rápida 9%, Falta de personal en el departamento 21%.

Cabe indicar que, lo mencionado en el párrafo anterior genera mucha inconformidad a la interna dado que se genera retraso en las actividades diarias de las jornadas de trabajo, así como también un ambiente insano de trabajo que afectan a los índices de productividad y eficiencia de la empresa.

Tal como se evidencia en la Tabla 19 los encuestados hacen énfasis en que si es necesario que se orienten esfuerzos para mejorar la gestión de cartera vencida considerando en primera instancia que se mantendría un mejor orden de la información, se proporcionaría

información actualizada, estarían definidos los procesos internos de trabajo con la carga específica para cada persona que interviene en el departamento.

Por otro lado, se contaría con políticas de cobro bien definidas para otorgar crédito a los clientes; así como también tomar medidas adecuadas para gestionar los cobros y de ser el caso de acuerdo con el nivel de afectación por el tiempo en mora aplicar las acciones legales correspondientes.

3.6.3 Resultado de análisis de observación

Como parte del proceso de investigación de campo se realizó la observación correspondiente dentro del departamento de cobro donde se pudo conocer a profundidad como se maneja la gestión de cobranza pudiendo determinar lo que se evidencia en la

Tabla 21

Ficha de observación- Departamento de cobro de la empresa ALPROTEC S.A.

FICHA DE OBSERVACIÓN			
<p>La presente ficha de observación será utilizada en la investigación de campo para el proyecto de titulación denominado "MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA MEJORA DEL CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE ALPROTEC S.A. ", cuya premisa está orientada en el diseño de un manual de procesos para el departamento de cobro.</p> <p style="text-align: center;">Fecha: 19/6/2023</p> <p>Tiempo empleado: UNA SEMANA</p> <p style="text-align: center;">Horario: 08:00 a 17:00</p> <p>NOMBRE DEL RESPONSABLE <u>Marcelo Álvarez</u> FECHA <u>19/6/2023</u></p>			
N°	DESCRIPCIÓN	SI	NO
1	El personal tiene conocimiento suficiente para el óptimo desarrollo de sus actividades		X

2	Existe una persona encargada en desempeñar las gestiones de cobro		X
3	El departamento de cobro cuenta con un manual de procedimientos y funciones		X
4	El departamento de cobro hace el seguimiento respectivo a los clientes con fechas vencidas de pago		X
5	El departamento de cobro cuenta con una base de datos de los clientes	X	
6	La empresa cuenta con políticas de cobro		X
7	La empresa cuenta con un sistema de informático eficiente para mantener el control de cobro		X
8	La empresa realiza de manera adecuada la actualización de cartera vencida		X
9	El nivel de cartera vencida es alto		X
10	Los reportes de cobro se los entrega a tiempo		X
11	La comunicación entre los empleados de la empresa es fluido y oportuna en el departamento de cobro		X
12	Existe confusión en los empleados al momento de realizar sus actividades	X	
Comentarios			
RESPONSABLE		GERENTE	OBSERVADOR

Fuente: Área financiera – ALPROTEC S.A.
Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

De conformidad a lo establecido en la ficha de observación se evidencia que el departamento financiero no cuenta con un procedimiento adecuado para la gestión de cobro, así mismo se pudo conocer que no hay empleado que se encargue de manera estricta al seguimiento de los clientes con cartera vencida.

Por otro lado, los empleados desconocen de las políticas para otorgar crédito a los clientes lo cual es una gran falencia a nivel administrativo ya que muchos de los clientes tienen valores pendientes de pago de hasta 400 días, esto también se relaciona directamente con la distribución poco adecuada de funciones ya que el personal no tiene definidas sus labores lo cual impide que existe un orden adecuada y cumplimiento pertinente de la gestión.

Este desorden en el departamento también se ve reflejado en al momento de actualizar la base de datos que como se mencionó en párrafos anteriores se lo realiza de manera manual dado que no se cuenta con un programa que permita ingresar información de forma rápida y obtener de la misma manera informes o reportes en tiempos cortos de acuerdo con lo que solicitela alta gerencia.

Se pudo conocer además que dentro de los aspectos positivos es que el departamento si cuenta con una base de datos de los clientes con cartera vencida; sin embargo, de acuerdo con los últimos resultados se observa un alto índice de morosidad que afecta de manera significativa ala liquidez de la empresa ALPROTEC S.A.

CAPITULO IV

PROPUESTA

4.1 Descripción de los procedimientos de cuentas por cobrar

En el presente apartado se detallará información perteneciente a la empresa ALPROTEC S.A. el cual guarda relación al área financiera haciendo énfasis al proceso de cobro e información pertinente que servirá de sustento para establecer una propuesta de solución. Dicho esto, se presenta los siguientes datos:

1) Análisis de la situación interna de la empresa

De conformidad a la investigación realizada en el Departamento financiero de la empresa ALPROTEC se puede evidenciar serias falencias en el proceso de crédito y cobranza que se detallan a continuación:

se evidenció que no cuentan con un funcionario y/o empleado que se encargue de la actividad de cobro, seguimiento a clientes y gestiones legales lo cual ha generado que a la fecha el índice de morosidad sea elevado. Por otro lado, a nivel institucional existen una serie de desavenencias que afectan de forma significativa la consecución de los objetivos a nivel institucional, pero considerando el caso específico del área de cobro y crédito los principales problemas son los siguientes:

- Falta personal que apoye el área de cobro y crédito
- No se cuenta con procesos de trabajo definidos afectando la productividad a nivel institucional ya que existen retrasos de actividades, duplicidad de procedimientos, incumplimiento de las gestiones diarias.

- No se cuenta con políticas de cobro realmente definidas y que sean cumplidas por parte del personal a cargo.
- La construcción de la base de datos no es eficiente generando retraso al momento de presentar informes a gerencia.
- La actualización de datos no es constante lo cual genera que los reportes no presenten información real.
- Sobrecarga de trabajo en el personal administrativo-financiero afectando el cumplimiento de las actividades prioritarias durante la jornada de trabajo.

2) Proceso interno del área financiera – ALPROTEC S.A.

Como se presentó en la Figura 4 la estructura organizacional de la empresa ALPROTEC S.A. el área administrativa- financiera está liderada por el Gerente Administrativo quien tiene a cargo todos los procesos internos de su área cuyo propósito está orientado en el manejo eficiente de los flujos de efectivo y correcto cumplimiento de las normas tributarias y financieras vigentes en el Ecuador y que van acorde al sector productivo al cual otorgan sus servicios.

Cabe hacer énfasis, que el departamento cuenta actualmente con 9 trabajadores los cuales tienen actividades establecidas y definidas en tres ámbitos: 1) Contable; 2) Financiero; y, 3) Administrativo los cuales se diversifican en la realización de conciliaciones bancarias, establecimiento fondos para realización de pagos, pago de planillas IESS, manejo del sistema contable, pago de servicios básicos, reporte de cobros, reporte de ventas (dirigidos a la alta Gerencia), pago de impuestos, pago a proveedores, retenciones, elaboración de rol de pagos, pago de sueldos, elaboración de auxiliares mensuales para control de cuentas de préstamos empleados y demás actividades que se cumplen en las jornada de trabajo diario.

En este contexto, se evidencia que el área financiera mantiene un sinnúmero de procesos internos que si no están bien definidos y con la carga de trabajo adecuada se evidenciará una serie de conflictos que pueden afectar el nivel de productividad a nivel organizacional.

Ahora bien, teniendo en consideración que el presente trabajo de titulación hace énfasis en el área de cuentas por cobrar de la empresa ALPROTEC se presenta en la Figura 27 el flujo de proceso interno que se mantiene actualmente. Cabe indicar que, la organización no cuenta con un manual de procedimientos el cual incluya acciones y procesos definidos acorde a la necesidad institucional, de lo que se pudo conocer durante la investigación de campo el personal de la empresa manifestaron que muchas de las acciones les ha tocado implementarlas en el camino, otras porque las consideran importante desarrollarlas más no porque se cuente con un flujo estructurado y aprobado por la alta gerencia.

Además, se ha podido evidenciar que el proceso de cobro a clientes cuenta con seis pasos que se han establecido de manera empírica lo cual ha generado diversos conflictos y problemas a nivel institucional que en este caso se ven reflejadas en la liquidez de los flujos de efectivo dado que a la fecha aún se mantienen valores retenidos en la cartera vencida de clientes que mantiene actualmente la empresa ALPROTEC S.A.

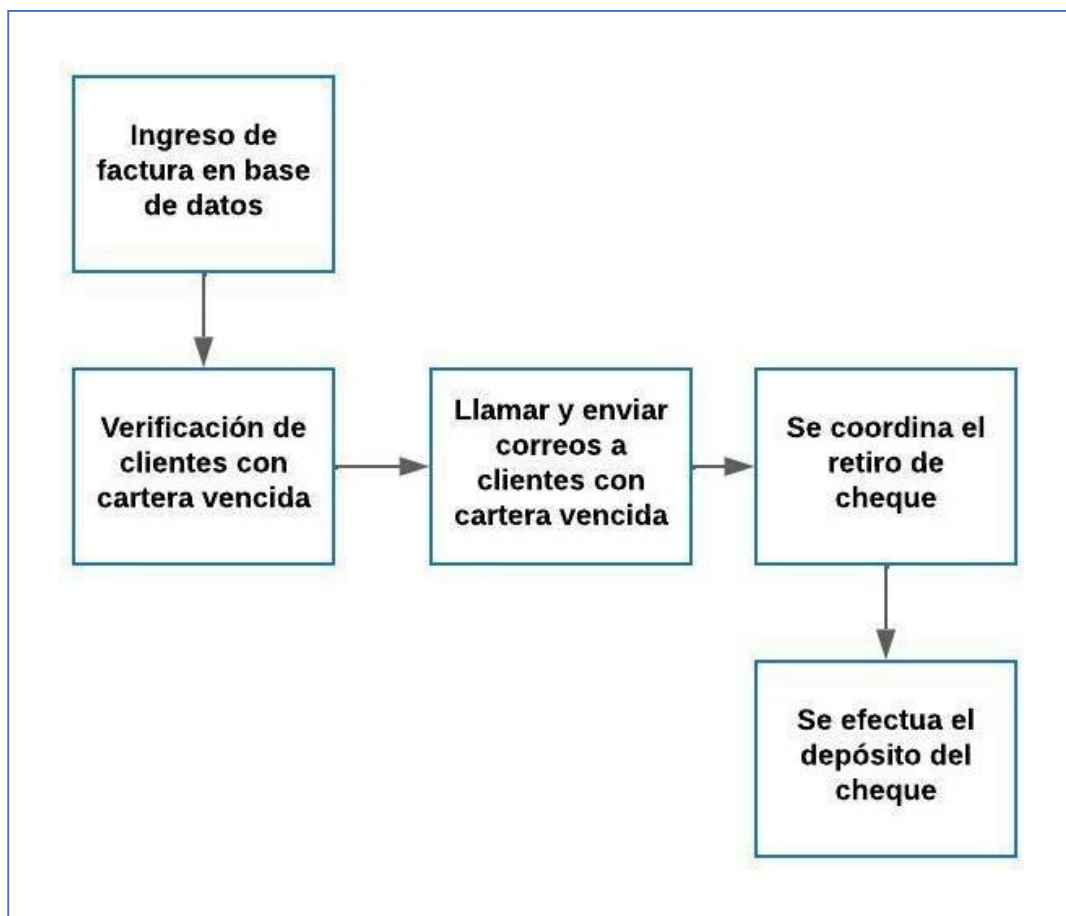
De lo mencionado por la Gerencia Administrativa – Financiera la organización tampoco cuenta con un sistema informático adecuado que permita obtener informes y/o reportes en tiempo real de los valores pendientes de cobro y el valor en dólares de cartera vencida dividida por clientes. Actualmente, el proceso de cobro inicia una vez ingresada la factura a la base de datos que se realiza en el Microsoft Excel. Como se evidencia la manipulación de información

es manual lo cual puede generar errores u omisiones de información que puede ocasionarse por la carga de trabajo diaria que se mantiene en la empresa ALPROTEC S.A.

Proceso de cobro de cartera vencida

Figura 27

Proceso de cobro empresa ALPROTEC S.A.



Fuente: Área financiera – ALPROTEC S.A.
Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

Nota: La gestión de cobro presenta serias falencias dado que se otorga crédito sin respetar las políticas de cobro establecidas y en el caso de que el cliente con cartera vencida no responda las llamadas o correos la empresa ALPROTEC S.A. no realiza ningún tipo de procedimiento legal para recuperación de valores.

3) *Reporte de cuentas por cobrar*

Políticas internas de cobro

De conformidad a lo establecido por el jefe departamental dentro del reporte de cuentas por cobrar se evidencian las políticas del área de cobranza donde en primera instancia se detalla la “*Escala de condición de morosidad y acciones a tomar*” que se detalla en la Tabla 22 :

Tabla 22

Escala de condición de morosidad – ALPROTEC S.A.

Plazo de documento a cancelar	Condición	Acciones
Desde antes de 60 días de su pago hasta un día antes de su pago	Pendiente	Sin Acción
Desde la fecha de su pago hasta el 7mo día después fecha de pago	En Fecha	Enviar correo/llamar
Desde el 8avo día después de su pago hasta el 15 avo día después de la fecha de pago	Retrasado	Reiterar correo y visitar al cliente
Desde el 16avo día después de su pago hasta el 30 avo día después de la fecha de pago	Moroso	Visitar y renegociar con el cliente
Desde el 31avo día después de su pago hasta días posteriores después de la fecha de pago	Judicial	Iniciar trámite legal
Nro. Máximo de días para cancelar una factura en su fecha		
8 días		

Fuente: Área financiera – ALPROTEC S.A.
Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

Nota: Dentro del departamento se tiene conocimiento de la escala de condición de morosidad; sin embargo, a la fecha no se han realizado gestiones para trámites legales para aquellos clientes con fechas vencidas de pago que exceden los 30 días.

Así mismo, se pudo conocer el indicado o KPI (Mora) que de conformidad a su nivel de mora se procede a cumplir con las acciones que establece la Tabla 23

Tabla 23

Indicador de Mora – ALPROTEC S.A.

Mora entre -60 y -1 días	
Mora entre 0 y 7 días	
Mora entre 8 y 15 días	
Mora entre 16 y 30 días	
Mora más 31 días	

Fuente: Área financiera – ALPROTEC S.A.
Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

Tabla 24

Acciones de acuerdo con la condición de mora – ALPROTEC S.A.

Días Mora	Condición	Acciones
-60	Pendiente	Sin Acción
0	En Fecha	Enviar correo/llamar
8	Retrasado	Reiterar correo y visitar al cliente
16	Moroso	Visitar y renegociar con el cliente
31	Judicial	Iniciar trámite legal

Fuente: Área financiera – ALPROTEC S.A.
Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

Tabla 25

Calificación de los clientes y plazo de crédito – ALPROTEC S.A

<u>CALIFICACIÓN</u>	<u>PLAZO (días)</u>
A	90
B	60
C	30
D	15
E	0

Fuente: Área financiera – ALPROTEC S.A.
Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

Tabla 26*Recategorización de cartera – ALPROTEC S.A*

RETRASO	CALIFICACION				
	A	B	C	D	E
72	D	E	SC	SC	SC
48	C	D	E	SC	SC
24	B	C	D	E	SC
8 días	A	B	C	D	E

Fuente: Área financiera – ALPROTEC S.A.

Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

Relación cartera de clientes

Al cierre del año 2022 se pudo evidenciar que la empresa ALPROTEC tiene una producción total de 388 facturas por servicio otorgado a una nómina aproximada de 65 clientes que de conformidad a los datos proporcionados por el área financiera presentan la siguiente calificación que se evidencia en la Tabla 27

Tabla 27*Nómina de clientes – ALPROTEC S.A*

No.	CLIENTE	CALIFICACIÓN
1	PROCARSA	C
2	PLASTIEMPAQUES	C
3	RUBIO BOSQUEZ CARLOS ANTONIO	D
4	GREENTRAILCORP CIA. LTDA.	C
5	EMPACADORA GRUPO GRANMAR S.A. EMPAGRAN	C
6	IPAC S.A.	C
7	SOCIEDAD ECUATORIANA PRO REHABILITACION DE LOS LISIADOS	C
8	GRUPASA GRUPO PAPELERO S.A.	C
9	LLAGUNO FIGUEROA GONZALO UVALDO	E
10	INMOBILIARIA FRIOSUR S.A.	C

11	AGRIPAC S.A.	A
12	SALJUPER S.A.	C
13	MEVASED S.A.	C
14	FADELMA C. LTDA.	C
15	FERROGALVA S.A.	C
16	AGROARRIBA S. A.	C
17	PLASTIC COMPANY IH SA	C
18	INDUSTRIA ECUATORIANA DE PLASTICOS INPLASTIC	C
19	BOFLEX S.A.	C
20	ENERGIAS DEL AGRO SAN JUAN S.A. ENERAGRO	C
21	FRANCO MENDOZA EDGAR OMAR	C
22	FERRO TORRE S.A.	B
23	ELECTRICLASER S.A.	C
24	AJECUADOR S. A	B
25	INBALNOR S.A.	B
26	TECNOFORESTA S.A.	C
27	GISIS S.A.	C
28	EXPORTQUILSA & PRODUCTORES ASOCIADOS S.A.	C
29	NOVARED-NEGOCIOS Y RECICLAJES S.A.	C
30	GRUVALCORP S.A.	C
31	NATURISA S. A	B
32	QUIMPAC Ecuador S.A.	C
33	CONSORCIO SEINSA JM	C
34	DUPOCSA S. A.	C
35	AQUANATURISA S.A.S	B
36	PRODUMAR S.A.	C
37	PRONACA	B
38	FABRICA DE ENVASES S.A. FADESA (PLASTICO)	C
39	UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.	A
40	INDUSTRIA ANDINA DE TRANSFORMADORES S.A.	C
41	RINOTROC S.A.	C

42	MARINOS OMARSA S.A.	B
43	QC TERMINALES ECUADOR S.A. QCTE	B
44	EMPRESA TURISTICA INTERNACIONAL C.A.	C
45	ACCLUSOL S. A.	C
46	CEDAL DURAN S.A.	C
47	NEGOCIOS INDUSTRIALES REAL NIRSA S.A.	C
48	COFIMAR S.A.	C
49	SOCIEDAD NACIONAL DE GALAPAGOS C.A.	C
50	PROMARISCO S.A.	B
51	CORPMINGOLD CIA. LTDA.	C
52	EXYCOMINSUR CIA. LTDA.	C
53	ROCACALIZA S.A.	C
54	SERVAMAIN S.A.	C
55	INATRA	C
56	CORPETROLSA S.A.	C
57	FERREMUNDO S.A.	C
58	TOTALSEAFOOD S.A.	C
59	TECMED S.A.	C
60	ACCLUSOL S. A.	C
61	DISTRIBUIDORA DURAN DISDURAN S.A.	C
62	EXPALSA EXPORTADORA DE ALIMENTOS S.A.	D
63	PRODUMAR S.A.	C
64	CASA DEL RULIMAN	D
65	CRYSTAL CHEMICAL DEL ECUADOR	C

Fuente: Área financiera – ALPROTEC S.A.
 Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

Se pudo conocer dentro del reporte de cuentas por cobrar y recategorización de cartera que el nivel de cartera vencida es alto donde existen facturas sin ser canceladas con aproximadamente 390 días; y, que de conformidad a las políticas internas de la empresa ALPROTEC S.A. se debería iniciar trámites legales, pero a la fecha no se ha gestionado acciones para recuperar valores pendientes de cobro.

Tal como se detalla en la se muestra que los rubros por cobrar ascienden a \$218.540.00 evidenciando que el área no está gestionando de manera eficiente los procesos de cobro y mucho menos la disminución del índice de morosidad que la empresa ALPROTEC S.A. presenta hasta a la fecha.

Tabla 28
Rubros sin pagar clientes – ALPROTEC S.A

CLIENTE	CALIFICACIÓN	SIN
	ACTUAL	PAGO
PROCARSA	C	\$6,025.60
PLASTIEMPAQUES	C	\$1,484.00
RUBIO BOSQUEZ CARLOS ANTONIO	D	\$1,830.08
ENERGIAS DEL AGRO SAN JUAN S.A. ENERAGRO	C	\$1,562.40
GREENTRAILCORP CIA. LTDA.	C	\$2,049.04
EMPACADORA GRUPO GRANMAR S.A. EMPAGRAN	C	\$5,466.55
IPAC S.A.	C	\$1,237.60
SOCIEDAD ECUATORIANA PRO REHABILITACION DE		
LOS LISIADOS	C	\$896.00
GRUPASA GRUPO PAPELERO S.A.	C	\$252.00
LLAGUNO FIGUEROA GONZALO UVALDO	E	\$67.20
INMOBILIARIA FRIOSUR S.A.	C	\$392.00
AGRIPAC S.A.	A	
SALJUPER S.A.	C	\$140.00
MEVASED S.A.	C	\$566.72

FABRICA DE ELABORADOS DE MADERA C. LTDA.		
FADELMA C. LTDA.	C	\$1,291.94
FERROGALVA S.A.	C	\$238.00
PLASTIC COMPANY IH SA	C	\$465.92
INPLASTIC S.A.	C	\$327.60
BOFLEX S.A.	C	\$425.60
FRANCO MENDOZA EDGAR OMAR	C	\$330.40
FERRO TORRE S.A.	B	\$9,509.65
CENTRO DE MANTENIMIENTO ELÉCTRICO		
ELECTRICLASER S.A.	C	\$769.48
AJECUADOR S.A	B	\$10,594.08
INBALNOR S.A.	B	\$86,240.26
TECNOFORESTA S.A.	C	\$246.40
GISIS S.A.	C	\$2,772.00
EXPORTQUILSA & PRODUCTORES ASOCIADOS S.A.	C	\$896.00
NOVARED-NEGOCIOS Y RECICLAJES S.A.	C	\$6,844.05
NATURISA S.A	B	\$15,211.78
QUIMPAC Ecuador S.A.	C	\$6,443.92
CONSORCIO SEINSA JM	C	\$2,419.20
DUPOCSA	C	\$1,491.84
AQUANATURISA S.A.S	B	\$537.60
SOCIEDAD NACIONAL DE GALAPAGOS C.A.	C	\$6,307.06
PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C.A.		
PRONACA	B	\$8,099.91
UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.	A	\$3,296.44
FABRICA DE ENVASES S.A. FADESA (PLASTICO)	C	\$1,472.80
INDUSTRIA ANDINA DE TRANSFORMADORES S.A.	C	\$770.56
RINOTROC S.A.	C	\$5,254.36
OPERADORA Y PROCESADORA DE PRODUCTOS		
MARINOS OMARSA S.A.	B	\$3,872.96
QC TERMINALES ECUADOR S.A. QCTE	B	\$498.40
GRUVALCORP S.A.	C	\$442.40
PROMARISCO S.A.	B	\$10,102.40
EMPRESA TURISTICA INTERNACIONAL C.A.	C	\$504.00

CEDAL DURAN S.A.	C	\$649.60
NEGOCIOS INDUSTRIALES REAL NIRSA S.A.	C	\$7,716.35
COFIMAR S.A.	C	\$527.52
TOTAL GENERAL		\$218,540

Fuente: Área financiera – ALPROTEC S.A.

Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

Cabe indicar que, se ha presentado información aprobada por la alta gerencia de la empresa ALPROTEC S.A. que este alto índice de morosidad se debe a algunos factores que influyen directamente en la productividad y eficiencia del área financiera. Se detalla a continuación, de los principales problemas que son los siguientes:

- No hay un empleado encargado para la actividad específica de cobro.
- No se cuenta con un manual de procedimiento para el proceso de cobro.
- No hay políticas de crédito y cobranza.
- No se hace seguimiento a los clientes que constan en cartera vencida.
- La empresa tiene una base de datos que se maneja manualmente.
- No tener un control sistematizado para cuentas por cobrar.

Así mismo, el encargado del departamento menciona que dichos problemas generan una serie de consecuencias que afectan de manera significativa a la empresa dado que se tendría dinero retenido y que podría ser utilizado para gestiones o proyectos internos de ALPROTEC S.A. Dentro de los efectos las autoridades señalan que las más representativas son:

- La empresa no cuenta con reportes de cartera vencida reales y actualizados dado que el manejo de la base de datos se la lleva de forma manual en Excel.

- Al tener un alto nivel de morosidad la empresa evidencia bajos niveles de liquidez.
- Al tener bajos niveles de liquidez la organización debe realizar prestamos o solicitar inyección de inversión a los accionistas para cumplir con las responsabilidades mensuales.
- Disminución del retorno del capital a tiempo.

De acuerdo con los datos expuestos, y proporcionados por la empresa ALPROTEC S.A. se puede evidenciar que existe un alto nivel de morosidad que está afectando de manera significativa en los niveles de liquidez que impiden gestionar acciones y proyectos que se pueden desarrollar para impulsar la empresa.

Un punto álgido que se puede evidenciar en la organización es que la empresa no cuenta con un manual de procedimientos, ni acciones adecuadas para el manejo de los cobros dado que a la fecha no hay una persona encargada del proceso de cobro, no se respetan las políticas internas de cobranza y tampoco se toman las acciones pertinentes a nivel legal para aquellos clientes que tienen más de un año sin realizar los pagos por concepto de servicios recibidos.

4.2 Desarrollo de la propuesta

En el presente apartado se presenta el desarrollo de la propuesta que se delineó con base a los resultados obtenidos de las encuestas, entrevistas e investigación de campo que permitió conocer la realidad actual de la empresa ALPROTEC S.A. evidenciando serias falencias en el área de cuentas por cobrar. Por consiguiente, se toma como iniciativa el desarrollo de un manual de procedimientos que permita mejorar la eficiencia y productividad; de tal modo que, el nivel de morosidad disminuya generando de esta manera mayor liquidez a la organización.

4.2.1 Tema de la propuesta

Manual de procedimientos para la mejora del control interno en el departamento financiero de ALPROTEC S.A.

4.2.2 Objetivos de la propuesta

Diseñar un manual de procedimientos para optimizar la gestión de crédito y cobranza de la empresa ALPROTEC S.A.

4.2.3 Justificación de la propuesta


Se justifica el desarrollo de la presente propuesta dado que permitirá a la organización contar con una guía completa que incluirá políticas de cobro, procedimientos para la gestión de crédito y cobranza, flujo de procesos, control de cobros que servirán para recuperar la cartera vencida que mantiene actualmente la empresa ALPROTEC S.A. y a su vez mejorar de forma significativa la liquidez de la organización.


4.2.4 Presentación de manual de procedimientos de crédito y cobranza

Por lo antes expuesto, y de conformidad a la necesidad institucional que mantiene la empresa ALPROTEC S.A. se presenta a continuación el diseño del procedimiento de crédito y cobranza que servirá de ayuda sustancial al personal encargado de dichas actividades de tal forma que se logre el buen funcionamiento departamental.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITO Y COBRANZAS

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
CAROLYNE BEJAR B. MARCELO AL VAREZ P.	JEFE DEPARTAMENTAL	GERENTE GENERAL

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	FECHA: SECCIÓN: Versión	5/7/2023 Cuentas por Cobrar 1. 0
<p>INDICE</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. INTRODUCCIÓN 2. OBJETIVOS DEL MANUAL 3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 4. CONSIDERACIONES GENERALES Y RESPONSABILIDADES 5. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZA 6. PROCESO DE SOLICITUD DE CRÉDITO 7. CONDICIONES DE CRÉDITO 8. POLITICAS DE CRÉDITO 9. FLUJOGRAMA DE SOLICITUD DE CRÉDITO 10. PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO 11. FLUJOGRAMA DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO 12. PROCESO DE GESTIÓN DE COBRANZA 13. PROCESO DE CONTROL DE CARTERA 14. FLUJOGRAMA DE CONTROL DE CARTERA 15. PROCESO DE MOROSIDAD DE CARTERA 16. FLUJOGRAMA DE MOROSIDAD DE CARTERA 			
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:	
CAROLYNE BEJAR B. MARCELO ALVAREZ P.	JEFE DEPARTAMENTAL	GERENTE GENERAL	

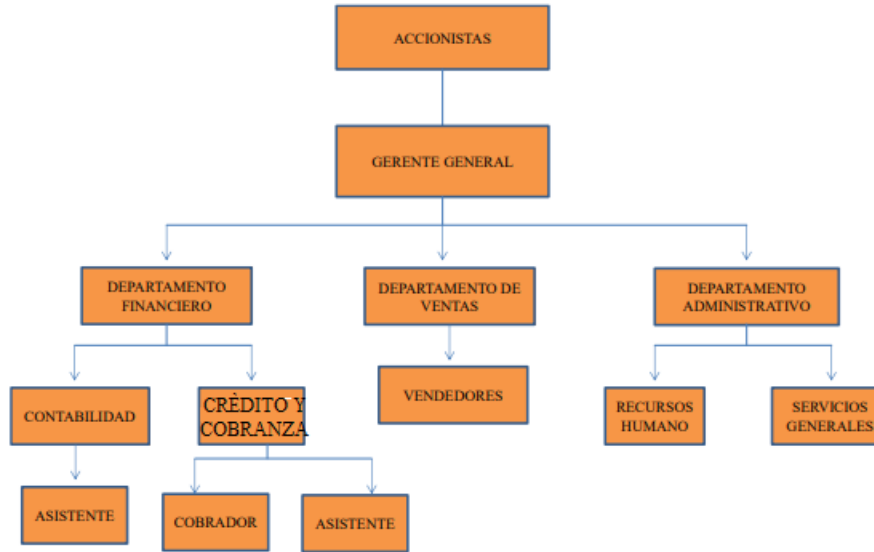
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	FECHA:	5/7/2023
		SECCIÓN:	Cuentas por Cobrar
		Versión	1.0
INTRODUCCIÓN			
<p>Un manual para el área de crédito y cobro describe los procedimientos que se deben ejecutar en la empresa ALPROTEC S.A. a través de un orden lógico y cronológico.</p> <p>Además con el manual de procedimientos se controlará y se velará la eficiencia de las cuentas por cobrar y esto permitirá reducir los niveles de morosidad generando mayor liquidez para la empresa de tal modo que se puedan desarrollar nuevos proyectos a nivel institucional.</p>			
OBJETIVOS DEL MANUAL			
<p>Gracias al manual de procedimientos exclusivamente para la empresa ALPROTEC S.A. se espera lograr los siguientes objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incrementar el volumen de ventas mediante el otorgamiento de facilidades de pago para el cliente. - Seleccionar los clientes a través de una correcta información. - Reducir al máximo el plazo medio de cobro. - Definir y controlar líneas y límites de crédito. - Controlar la morosidad. - Formar al personal en análisis de crédito, permitiéndole dar solidez al momento de emitir un criterio. - Comprobar que las ventas se realizan según las condiciones establecidas por la empresa. - Efectuar visitas a los clientes a fin de revisar cuentas, cobrar o solucionar cualquier conflicto, o como política de relaciones y obtención de información de los clientes más importantes. 			
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:	
CAROLYNE BEJAR B. MARCELO ALVAREZ P.	JEFE DEPARTAMENTAL	GERENTE GENERAL	

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
CAROLYNE BEJAR B. MARCELO ALVAREZ P.	JEFE DEPARTAMENTAL	GERENTE GENERAL

ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL

Figura 28
Estructura departamental



Fuente: Área financiera – ALPROTEC S.A.
Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

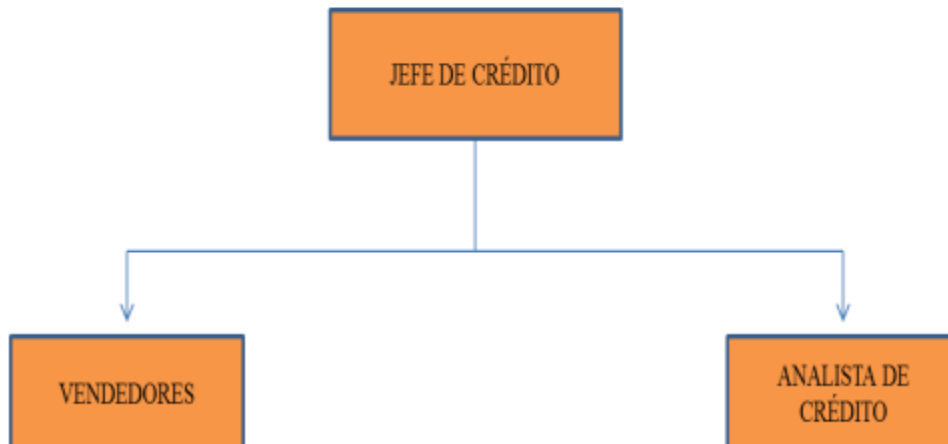
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
CAROLYNE BEJAR B. MARCELO ALVAREZ P.	JEFE DEPARTAMENTAL	GERENTE GENERAL

ESTRUCTURA ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZA

Área de crédito

El jefe de esta área se encarga de realizar el respectivo análisis para su otorgamiento, utilizando el manual como guía de apoyo para seguir lineamientos y requerimientos exigidos para que dichos otorgamientos sean ágiles, oportunos y efectivos. Todo el personal de esta área deberá ser capacitado y actualizado para el buen manejo de las operaciones y obtener los resultados esperados.

Figura 29
Estructura área de crédito y cobranza



Fuente: Área financiera – ALPROTEC S.A.
Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

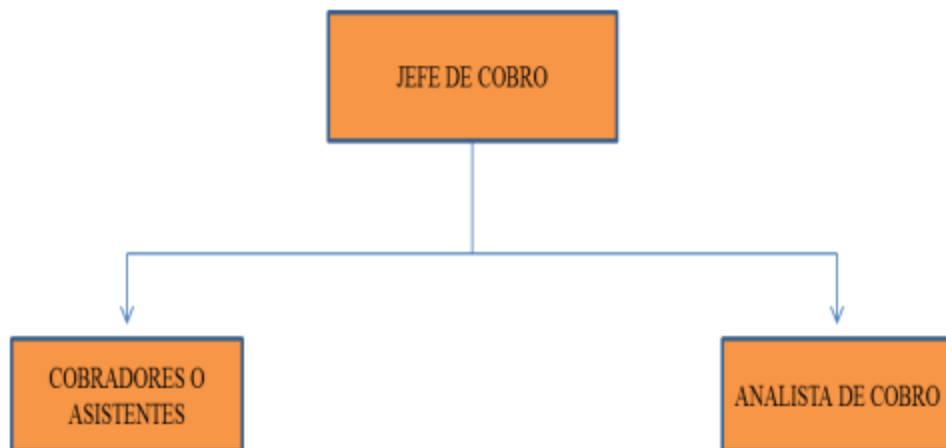
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
CAROLYNE BEJAR B. MARCELO ALVAREZ P.	JEFE DEPARTAMENTAL	GERENTE GENERAL

ESTRUCTURA ÁREA CRÉDITO Y COBRANZA

Área de cobro

El jefe de esta área tendrá la responsabilidad de controlar la cartera de clientes siguiendo técnicas y tácticas de cobro a través de los lineamientos determinados en el manual. Los cobradores o asistentes deberán ser capacitados y actualizados de manera que puedan realizar siempre de manera eficiente sus funciones logrando con ello una cartera controlada con un bajo índice de morosidad.

Figura 30
Estructura área de cobro




Fuente: Área financiera – ALPROTEC S.A.
Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
CAROLYNE BEJAR B. MARCELO ALVAREZ P.	JEFE DEPARTAMENTAL	GERENTE GENERAL

CONSIDERACIONES GENERALES Y RESPONSABILIDADES


ELABORADO POR:CAROLYNE BEJAR B.
MARCELO ALVAREZ P.**REVISADO POR:**JEFE
DEPARTAMENTAL**AUTORIZADO POR:**

GERENTE GENERAL


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	FECHA:	5/7/2023
		SECCIÓN:	Cuentas por Cobrar
		Versión	1.0
CONSIDERACIONES GENERALES PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA			
<p>Consideraciones y lineamientos generales para realizar las gestiones de Cobranza:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del producto y su proceso operativo. - La cobranza de la cartera requiere siempre de un constante seguimiento. - Se debe tener conocimientos básicos en la parte legal y financiera, más la experiencia y entrenamientos necesarios, para poder realizar con seguridad este trabajo. - Contar con una base amplia y actual de información de los clientes y sus garantes para una mejor y más fácil ubicación. - Los Gestores de Cobranza deben organizar su trabajo y dar el seguimiento necesario para la gestión de cobro. - La información mínima necesaria para poder realizar las respectivas llamadas de cobranzas comprenderá los siguientes datos: <ul style="list-style-type: none"> - Valor total de los dividendos vencidos - Valor de mora generada - Gastos financieros que deben ser cancelados por el cliente 			
RESPONSABILIDADES DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA			
<p>Asegurar la máxima eficiencia de cobranza en los términos acordados con los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asegure la mayor eficiencia de recolección dentro de cada período asignado a diferentes instancias del proceso de reciclaje. - Manténgase informado de las normas y resoluciones emitidas por las autoridades reguladoras y con todas las relacionadas con el proceso de recolección operativa. - Busque las mejores alternativas o acuerdos de pago para los clientes que están en incumplimiento y aún mantienen la capacidad de pago en la medida de lo posible y no afecta negativamente a ninguna de las partes. - Encuentre todas las opciones posibles para contactar al cliente, ya sea por teléfono, correo electrónico, redes sociales, entre otros. - Prevenir las medidas restantes sin llevar a cabo o completar el hecho de que no se mencionan explícitamente en la descripción de las funciones y que son por naturaleza en su área de gestión. 			
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:	
CAROLYNE BEJAR B. MARCELO ALVAREZ P.	JEFE DEPARTAMENTAL	GERENTE GENERAL	


FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
CAROLYNE BEJAR B. MARCELO ALVAREZ P.	JEFE DEPARTAMENTAL	GERENTE GENERAL

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	FECHA:	5/7/2023
		SECCIÓN:	Cuentas por Cobrar
		Versión	1.0
FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA			
<p>Las funciones más indispensables son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer el riesgo que significará para la institución otorgar un determinado crédito. - Conservar niveles relativamente bajos de riesgo crediticio. - Mantener información y documentación de los clientes. - Crear sistemas estándares de evaluación de créditos. - Responsabilidad sobre altas, bajas y modificaciones de los clientes. - Preparar un sin número de análisis para futuros ejecutivos de cuentas. - Asignación y seguimiento del límite de los clientes. - Seguimiento de los saldos de los clientes. - Establecimiento de los bancos de información intercambiada con otras empresas del sector, registros, organismos y cualquier otra fuente externa. - Cuidado sobre el cumplimiento de la previsión de los cobros. - Recuperación de saldos vencidos (impagados, retrasos, renegociación de deudas, etc.). - Detectar aquellos créditos con riesgo superior a lo normal para hacerles un seguimiento más minucioso. - Compartir responsabilidad con el Comité de créditos. 			
CONOCIMIENTOS DE LAS CONDICIONES DE CRÉDITO Y COBRANZA			
<p>Todos los empleados del departamento de crédito y cobranza deben conocer las condiciones habituales que aplica la empresa para las concesiones de crédito. Entre las condiciones se enumeran las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Documentos que se necesitan para solicitar un crédito. - Resolución de conflictos de los plazos y condiciones de crédito. - Contextos de pagos anticipados y sustitución de deudas. - Condiciona ofrecer en función de cada forma de pago (pronto pago o recargos) 			
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:	
CAROLYNE BEJAR B. MARCELO ALVAREZ P.	JEFE DEPARTAMENTAL	GERENTE GENERAL	

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	FECHA:	5/7/2023
		SECCIÓN:	Cuentas por Cobrar
		Versión	1.0
<h1>SOLICITUD Y OTORGAMIENTO DE CRÉDITO</h1>			
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:	
CAROLYNE BEJAR B. MARCELO ALVAREZ P.	JEFE DEPARTAMENTAL	GERENTE GENERAL	

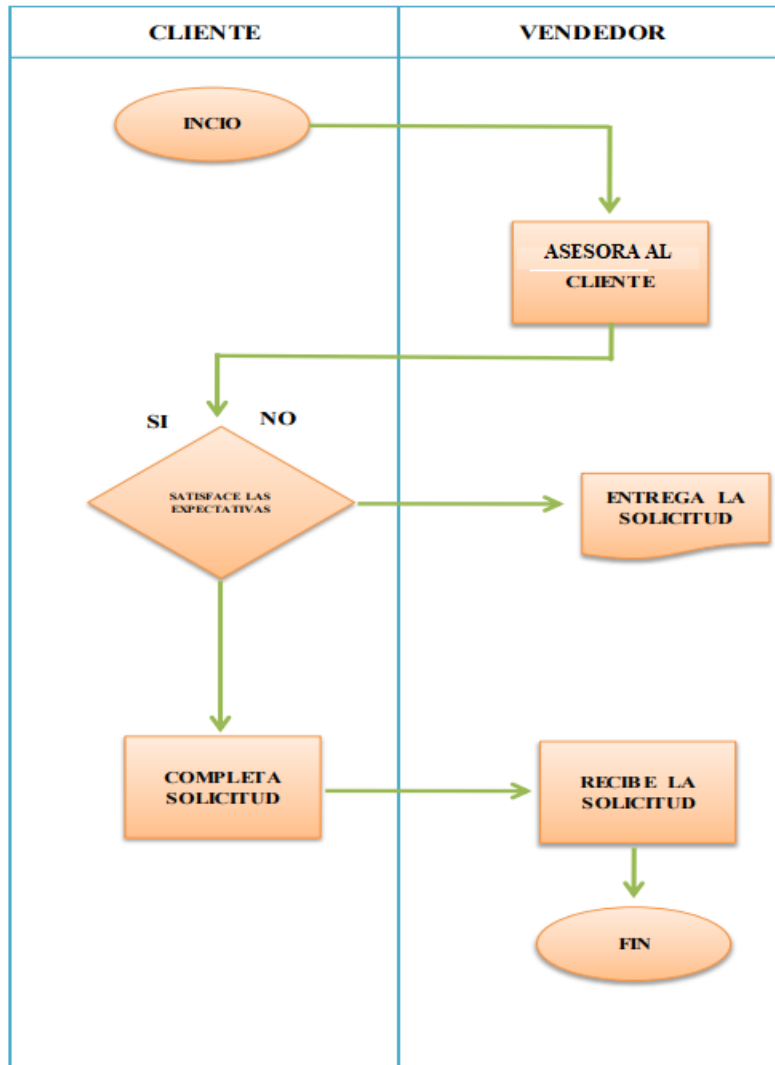
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	FECHA: 5/7/2023
		SECCIÓN: Cuentas por Cobrar
		Versión: 1.0
CONDICIONES DE CRÉDITO		
<p>Plazos de pagos Los precios, términos y condiciones de crédito establecidos por la Gerencia, deben notificarse al departamento de crédito y cobro de deudas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si los términos y condiciones no son los mismos para todos los clientes, deben clasificarse en las categorías necesarias; los cambios a estos términos deben aprobarse por escrito por los motivos. - El gerente de crédito aprobará el tratamiento especial o preferencial, la duración de la campaña, los requisitos serán notificados por escrito y enviados al departamento de crédito. - El gerente de crédito aprobará los términos de crédito por escrito. - Los plazos deben ser razonables, dependiendo de las características de los clientes y los costos de cobro se aplican teniendo en cuenta los cobros que se deben realizar para obtener un margen de beneficio razonable 		
CONSESIÓN DE CRÉDITO		
<p>Este proceso debe seguir los siguientes pasos: Para otorgar crédito a nuevos clientes así como a clientes establecidos se requiere conocer la capacidad financiera del cliente para obtener deuda. La información correcta requiere el conocimiento de los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informe del cliente. • Informes comerciales. • Informe sobre créditos otorgados por otras organizaciones. • Referencias de riesgo otorgadas por los bancos. • Información sobre proveedores y clientes. • Informes bancarios y financieros proporcionados por el cliente. • Otras fuentes de información o experiencia de la propia empresa. <p>Análisis: Una vez que se han obtenido los datos anteriores, se deben analizar los antecedentes de los hábitos de pago del cliente y su capacidad para cumplir con sus obligaciones. Para esto, al menos deberías revisar: Informes de crédito: Obtener información que indique si los hábitos de pago de sus proveedores son buenos o irregulares.</p>		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
CAROLYNE BEJAR B. MARCELO ALVAREZ P.	JEFE DEPARTAMENTAL	GERENTE GENERAL

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	FECHA:	5/7/2023
		SECCIÓN:	Cuentas por Cobrar
		Versión	1.0
CONSESIÓN DE CRÉDITO			
<p>La persona responsable de llevar a cabo las actividades para recibir documentos relacionados con la concesión de crédito y el comienzo del proceso de operación de crédito en Documentación y Control es el Asistente financiero</p> <p>Dentro de las actividades que debe realizar el Asistente financiero se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la adecuada y completa información que se remite desde el área de Crédito a través de un check list de documentación. • Recibir desde Análisis de Crédito las carpetas de clientes • Recibir Documentación y Control las carpetas de clientes • Verificar firmas autorizadas en el Medio de Aprobación • Verifica aprobación de solicitud • Verifica valor de factura • Otorgamiento del crédito • Verificar el plan de pagos • Imprimir la documentación para hacer firmar del cliente • Hace firmar documentos por el cliente • Entrega de carpetas a la gerencia. • Realizar un informe diario de todas las operaciones instrumentadas, estos files deben ser entregados al día siguiente a la persona encargada del control y seguimiento. 			
POLÍTICAS DEL ÁREA DE CRÉDITO			
<ul style="list-style-type: none"> - Para el otorgamiento de créditos se deberá hacer el respectivo análisis siguiendo los parámetros establecidos respecto a los clientes sujetos a crédito. - La autorización de cada crédito será efectuada por el jefe del área de crédito. - Por todo otorgamiento de crédito deberá elaborarse un contrato y deberá ser firmado por ambas partes (vendedor y comprador). - Los expedientes de cada cliente deberán contener la información veraz y requerida. - Los cambios o modificaciones en contratos por refinanciamientos, rebajas y otros deberán ser evaluados y autorizados por el jefe del área de crédito. - Toda anulación de contrato deberá ser autorizada por el jefe del área de crédito. 			
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:	
CAROLYNE BEJAR B. MARCELO ALVAREZ P.	JEFE DEPARTAMENTAL	GERENTE GENERAL	

FLUJOGRAMA SOLICITUD DE CRÉDITO

Figura 31

Flujograma solicitud de crédito

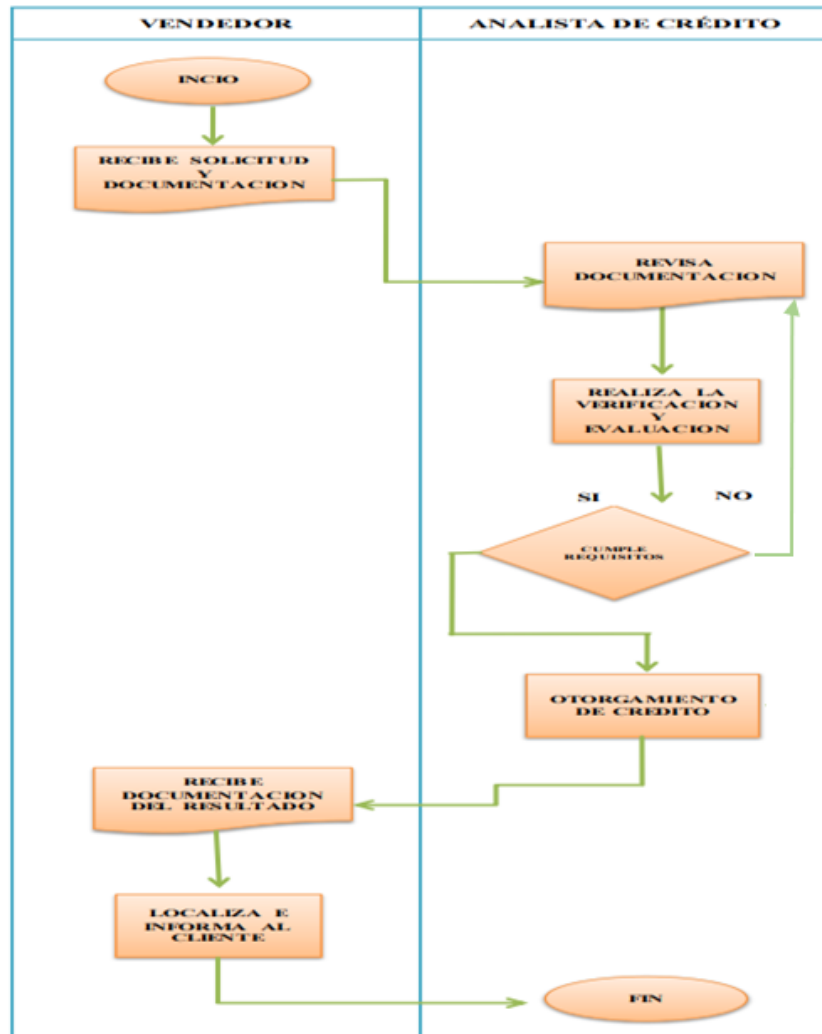


Fuente: Área financiera – ALPROTEC S.A.
Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
CAROLYNE BEJAR B. MARCELO ALVAREZ P.	JEFE DEPARTAMENTAL	GERENTE GENERAL

FLUJOGRAMA OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

Figura 32
Flujograma otorgamiento de crédito





Fuente: Área financiera – ALPROTEC S.A.
Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
CAROLYNE BEJAR B. MARCELO ALVAREZ P.	JEFE DEPARTAMENTAL	GERENTE GENERAL

GESTIÓN DE COBRANZA Y CONTROL DE CARTERA

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
CAROLYNE BEJAR B. MARCELO ALVAREZ P.	JEFE DEPARTAMENTAL	GERENTE GENERAL

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	FECHA:	5/7/2023
		SECCIÓN:	Cuentas por Cobrar
		Versión	1.0
POLITICAS DE COBRANZA			
<p>- Los cobros se deben utilizar mediante llamadas telefónicas o comunicaciones escritas de 15 a 30 días antes de la fecha de vencimiento para anticipar los pagos a tiempo.</p> <p>- Cuando los pagos no son válidos en la fecha de vencimiento, el responsable debe enviar una carta de cobro al cliente indicando el impacto que esto puede tener para futuros créditos y el incremento en el costo de los mismos y otorgándole un plazo prudencial de 3 días para que ponga al día sus saldos.</p> <p>- Además de la comunicación escrita, el Ejecutivo deberá comunicarse vía telefónica con el cliente y/o efectuar una visita para averiguar los motivos por los cuales no ha podido cancelar el saldo en mora. Estas gestiones deberán efectuarse cuando el crédito y/o cuota tengan máximo de 30 días de mora.</p> <p>- Si se observa que se trata de una situación de impacto temporal del flujo y se puede identificar una fuente de pago sostenible a corto plazo se gestiona por solicitud del cliente la aprobación de una prórroga ante la instancia correspondiente. Las prórrogas no podrán exceder el periodo de un mes y un crédito no podrá ser prorrogado más de tres veces.</p> <p>- Si la afectación de flujo es permanente y la solución es reestructurar la forma de pago adecuándola al nuevo flujo del cliente, se procede a reestructurar el crédito previa solicitud del cliente.</p> <p>- Si el cliente hace caso omiso a las comunicaciones verbales y escritas, y el crédito y/o cuota caen dentro de los 60 días de mora, se procederá con el cobro extrajudicial el cual consiste en el envío de una carta firmada por el abogado o la visita al cliente de parte del mismo con el objetivo de presionar que se ponga al día. Como política de incentivo, se concede la exoneración del 5% de recargo por no pagar en tiempo y forma cuando el cliente hace caso a este llamado.</p> <p>- Cuando el cliente no atiende al cobro extra judicial y el Ejecutivo ha agotado todas las posibilidades de un arreglo de pago vía prórroga o reestructuración, ya sea porque el cliente definitivamente no puede pagar o porque no tiene intenciones de pago y el crédito y/o cuota cae dentro de los 90 días de mora, el caso deberá ser trasladado a cobro judicial con un abogado especializado en este tema.</p> <p>- El jefe del departamento de crédito asignara y llevara el control y seguimiento de los casos una vez que pasan a manos de los abogados. Sin embargo, los Ejecutivos deberán continuar dando seguimiento al abogado de dichos casos.</p> <p>- Todas las gestiones de cobro ya sean verbales o escritas deberán quedar documentadas en el expediente del cliente. Así mismo los informes del abogado una vez que el caso haya sido trasladado a cobro judicial, deberán ser archivados en el expediente del cliente para facilitar el seguimiento del mismo y monitorear las gestiones de los abogados.</p>			
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:	
CAROLYNE BEJAR B. MARCELO ALVAREZ P.	JEFE DEPARTAMENTAL	GERENTE GENERAL	

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	FECHA:	5/7/2023
		SECCIÓN:	Cuentas por Cobrar
		Versión	1.0
PROCEDIMIENTO CONTROL DE CARTERA			
POLÍTICAS			
<p>Para el control de la cartera se emitirá informes periódicamente, para verificar los ingresos e índices de morosidad que se posee a determinada fecha.</p>			
PROCEDIMIENTOS			
Vendedor.			
<ul style="list-style-type: none"> - Envía informes de ventas diarios al área de crédito y cobros. 			
Crédito y cobro.			
<ul style="list-style-type: none"> - Elabora reportes diarios de ingresos. - Informa de la morosidad que se posee a diario. - Elabora un reporte consolidado semanal de las cuentas activas, inactivas (morosidad) y canceladas. 			
Jefe de áreas de créditos y cobros.			
<ul style="list-style-type: none"> - Analizar los resultados semanales, para elaborar informe mensual y verificar el cumplimiento de las proyecciones de venta, la rotación de cartera como la recuperación de las cuentas morosas 			
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	
CAROLYNE BEJAR B. MARCELO ALVAREZ P.		JEFE DEPARTAMENTAL	
		AUTORIZADO POR:	
		GERENTE GENERAL	




**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

FECHA:	5/7/2023
SECCIÓN:	Cuentas por Cobrar
Versión	1.0

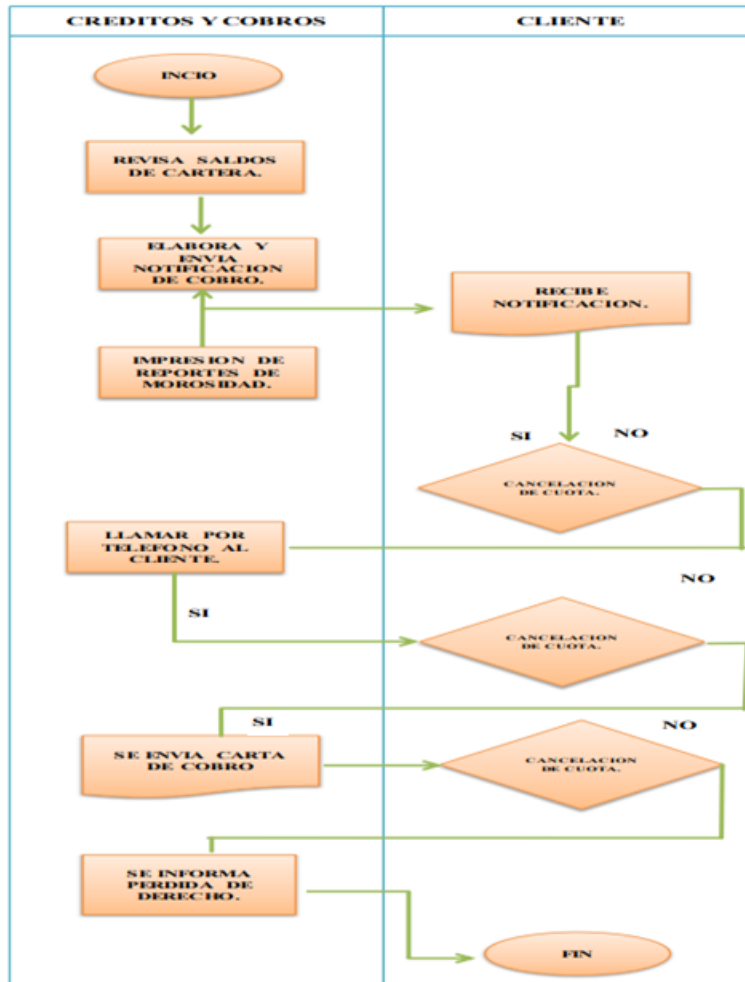
MOROSIDAD DE CARTERA

ELABORADO POR: CAROLYNE BEJAR B. MARCELO ALVAREZ P.	REVISADO POR: JEFE DEPARTAMENTAL	AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL
--	---	---

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	FECHA:	5/7/2023
		SECCIÓN:	Cuentas por Cobrar
		Versión	1.0
PROCEDIMIENTO MOROSIDAD DE CARTERA			
POLÍTICAS			
<p>En el área de cobros se encargará de revisar diariamente los saldos de vencimientos de cuotas para notificar a los clientes oportunamente y controlar el nivel de morosidad.</p>			
PROCEDIMIENTOS			
Crédito y cobro			
<ul style="list-style-type: none"> - Revisa saldos de vencimientos en la base de datos en Excel (control interno de la empresa) diariamente. - Envía notificaciones físicas (documento) de vencimiento de cuotas a cada cliente 			
Cliente.			
<ul style="list-style-type: none"> - Recibe la documentación enviada por la empresa el vencimiento de sus cuotas 			
Créditos y cobros.			
<ul style="list-style-type: none"> - Se imprime reportes generales de morosidad para ver el porcentaje de cartera con morosidad. - Al tercer día de vencida la cuota se llama por teléfono al cliente a comunicarle que se encuentra atrasados en sus pagos. - Al mes se vuelve a llamar al cliente, informándole que tiene una cuota vencida y se le cobrará recargos adicionales por morosidad. - Pasado los 60 días de mora se le informa al cliente por escrito que podría entrar a proceso legal por incumplimiento de pago. - Si han pasado 90 días el cliente no tiene intención de pago se presenta caso al departamento legal. 			
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:	
CAROLYNE BEJAR B. MARCELO ALVAREZ P.	JEFE DEPARTAMENTAL	GERENTE GENERAL	

FLUJOGRAMA DE MOROSIDAD DE CARTERA

Figura 33
Flujograma morosidad de cartera




Fuente: Área financiera – ALPROTEC S.A.
Elaborado por: Álvarez, M. & Béjar, C. (2023)

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
CAROLYNE BEJAR B. MARCELO ALVAREZ P.	JEFE DEPARTAMENTAL	GERENTE GENERAL

GLOSARIO

ELABORADO POR: CAROLYNE BEJAR B. MARCELO ALVAREZ P.	REVISADO POR: JEFE DEPARTAMENTAL	AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL
--	---	---

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	FECHA:	5/7/2023
		SECCIÓN:	Cuentas por Cobrar
		Versión	1.0
GLOSARIO			
<p>Cliente: Es aquella persona que a cambio de un pago recibe servicios de alguien que se los presta por ese concepto.</p> <p>Factura: Es una Relación de los objetos o artículos comprendidos en una venta, remesa u otra operación de comercio. Es el documento que funciona como respaldo y prueba física de la realización de una operación económica.</p> <p>Garantía: Es sinónimo de Respaldo, es la protección que se brinda cuando se adquiere algo o se va a realizar una acción que necesita una supervisión directa para que el cliente o comprador se sienta a gusto y seguro.</p> <p>Pago: Entrega de dinero a cambio de: la prestación de un servicio, pago de un producto o cancelación de una deuda</p> <p>Cobranza: Al proceso mediante el cual se hace efectiva la percepción de un pago en concepto de una compra, de la prestación de un servicio, de la cancelación de una deuda, etc.</p> <p>Depósito: Es una operación en la que una entidad financiera custodia el dinero de un cliente, es decir, guarda su dinero.</p> <p>Crédito: Es una operación financiera en la que una persona (el acreedor) realiza un préstamo por una cantidad determinada de dinero a otra persona (el deudor) y en la que este último, se compromete a devolver la cantidad solicitada (además del pago de los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiere) en el tiempo o plazo definido de acuerdo a las condiciones establecidas para dicho préstamo.</p> <p>Clientes: Es la persona o empresa receptora de un bien, servicio, producto o idea, a cambio de dinero u otro artículo de valor.</p> <p>Factura: es un documento mercantil que refleja toda la información de una operación de compraventa.</p> <p>Manual: Guía de instrucciones que sirve para el uso de un dispositivo, la corrección de problemas o el establecimiento de procedimientos de trabajo.</p> <p>Mora: Consiste en el retraso, dilación o tardanza en el cumplimiento de la obligación, por lo común, la de pagar una cantidad económica, líquida y vencida.</p> <p>Venta: Es una acción que se genera de vender un bien o servicio a cambio de dinero.</p>			
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	
CAROLYNE BEJAR B. MARCELO ALVAREZ P.		JEFE DEPARTAMENTAL	
		AUTORIZADO POR:	
		GERENTE GENERAL	

CONCLUSIONES

El presente documento tuvo como finalidad desarrollar un análisis a profundidad al departamento financiero de la empresa ALPROTEC S.A. haciendo énfasis en determinar los puntos más álgidos del proceso de cuentas por cobrar donde se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

En primera instancia se estableció que la problemática central de la empresa ALPROTEC S.A. es ocasionada por la inexistencia de políticas y procedimientos de cobro lo cual no permite un correcto control administrativo-financiero y a su vez la falta de acciones para evaluar el cumplimiento de los objetivos dado que no se presentan informes de resultados que permitan tomar decisiones gerenciales que promulgue mejorar el rendimiento a nivel empresarial.

Posterior a esto, y considerando el tema central del trabajo de titulación se estableció el debido sustento teórico de la importancia de la implementación de un manual de procedimiento, así como también diversos tópicos que guardaron relación con crédito y cobranza los cuales sirvieron como base para la estructuración de la propuesta.

Posterior a esto, se delimitó la metodología de trabajo donde para este caso específico se utilizó el método fue mixto donde para recabar información pertinente al estudio se utilizaron las herramientas de encuestas y entrevistas dirigidas al personal de ALPROTEC S.A. pudiendo conocer que a la fecha la empresa presenta una cartera vencida de aproximadamente 390 días con rubros que ascienden a \$218.540.00 evidenciando que el área no está gestionando de manera eficiente los procesos de cobro y mucho menos la disminución del índice de morosidad que la empresa ALPROTEC S.A. presenta hasta a la fecha.

Así mismo, se pudo evidenciar que la empresa no cuenta con un empleado encargado del proceso de cobro, tampoco existe un manual de procedimientos y la base de datos se maneja manualmente lo cual no permite que la empresa presente reportes de cartera vencida reales y actualizados afectando significativamente a la eficiente del retorno del capital en los tiempos establecidos.

Con base a estos a lo anteriormente expuesto y con la finalidad de establecer medidas correctivas que promuevan la gestión eficiente en el proceso de cobro el presente trabajo de titulación orientó esfuerzos para diseñar un manual de procedimientos que se ajuste a las necesidades administrativas y contables de la empresa ALPROTEC S.A. de la ciudad de Guayaquil, detallando políticas, procedimientos, flujos de procesos y demás aristas que enmarcan el correcto funcionamiento de la gestión de cobranza.

RECOMENDACIONES

De conformidad a lo antes expuesto se presenta a continuación las siguientes recomendaciones:

- Aplicar lo establecido en el manual de procedimientos con la finalidad de que exista un mayor orden y comprensión de las actividades, funciones, políticas de tal modo que se logre disminuir el índice de morosidad que presenta la empresa ALPROTEC S.A.
- Implementar un software que permita mejorar la gestión de crédito y cobranza del departamento financiero de la empresa ALPROTEC S.A.
- Establecer el personal encargado del área de crédito y cobranza con la finalidad de que cumpla de manera estricta lo establecido en el manual de procedimientos.
- Realizar el respectivo monitoreo, control y evaluación del proceso de crédito y cobranza que de ser necesario se aplicarían medidas correctivas que promulguen eficiencia en la gestión de cobranza de la empresa ALPROTEC S.A.
- A mediano plazo la empresa debería separar el departamento de crédito y cobranza con la finalidad de que tengan independencia para la correcta gestión de los cobros de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

Acosta, M. (24 de enero de 2020). *¿Qué es el control interno y por qué es importante?*

Obtenido de <https://www.marsh.com/ve/es/services/risk-consulting/insights/what-is-internal-control-and-why-is-it-important.html>

Aguirre, R. (2020). *LA IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO EN LAS PEQUEÑAS Y*

MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO. Obtenido de Chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no77/68d_-

[_la_importancia_del_contorl_interno_en_las_pequenas_y_medianas_empresas_en_mexicox.pdf](#)

Andrade, C. (2016). *NORMA INTERNACIONAL DE AUDITORÍA 315*. Obtenido de chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<http://www.aplicaciones-mcit.gov.co/adjuntos/niif/15%20-%20NIA%20315.pdf>

Andrade, M., & Medina, E. (2021). *ESTUDIO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL*

DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA EMPRESA VALDYARD

CORPORACIÓN S.A. Obtenido de chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/289/1/T-ULVR-0247.pdf>

Banco Santander. (2021). *¿Qué es la liquidez financiera?* Obtenido de

<https://www.bancosantander.es/glosario/liquidez->

- Castro, J. (27 de agosto de 2021). *Beneficios de una gestión eficiente de tus cuentas por cobrar*. Obtenido de <https://blog.corponet.com/beneficios-de-una-gestion-eficiente-de-tus-cuentas-por-cobrar>
- Colcha, A., Moreira, N., & Anastacio, G. (22 de septiembre de 2021). *El capital humano y los manuales de procedimientos y su incidencia en el crecimiento empresaria*. Obtenido de <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/513/902>
- Coll, F., & Westreicher, G. (2021). *Indice de morosidad*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/indice-de-morosidad.html>
- Correa, F. (2021). *Definición de administración y teorías administrativas*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/definicion-de-administracion-y-teorias-administrativas/>
- Creditforce. (2020). *Gestión de cobranza*. Obtenido de <https://www.credit-force.com/gestion-de-cobranza/>
- Díaz, J., Morales, M., & Fernández, S. (2021). *El control interno contable, elemento para la emisión de información financiera*. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.uv.mx/iic/files/2018/10/Num08-Art01-135.pdf>
- Espinoza, R. (2022). *OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO*. Obtenido de <http://fcea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse87.html>
- Estrella, A. (DICIEMBRE de 2018). *La NIIF 9 - entorno de controles internos. ¿Cuáles son los desafíos para los auditores internos?* Obtenido de

<https://www.linkedin.com/pulse/la-niif-9-entorno-de-controles-internos-cu%C3%A1les-son-alexei/?originalSubdomain=es>

EUROINNOVA. (2021). *¿Qué es control contable de una empresa?* Obtenido de <https://www.euroinnova.ec/blog/que-es-control-contable-de-una-empresa>

Fernández, F. (2019). *¿Por qué los procesos empresariales son tan importantes?* Obtenido de <https://ds4business.com.co/importancia-procesos-empresariales/#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1l%20es%20la%20importancia%20de,la%20visi%C3%B3n%20de%20la%20empresa.>

Fiallos, P. (2018). *El control interno y su importancia.* Obtenido de <https://actualicese.com/definicion-de-control-interno/>

Garduño, E. (octubre de 2022). *La importancia del control interno en una empresa.* Obtenido de <https://loftonsc.com/blog/consultoria-estrategica/control-interno-en-empresas/>

Gómez, G. (2019). *Control interno en la organización empresarial.* Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/control-interno-organizacion-empresarial/>

Gordillo, C. (2019). *¿Qué es la rentabilidad?* Obtenido de <https://concepto.de/rentabilidad/>

Gutiérrez, S. (2019). *CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE COBRANZAS DE FRUBELL S.A.* Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/r.edug/46538/1/Gutierrez_Sandra_Control%20interno%20en%20gestion%20de%20Cobranzas%20Frubell%20S.A..pdf

Hernández, O., & Matheus, J. (2013). *Gestión Efectiva de Créditos y Cobranzas*. ESPAÑA: Editorial Académica Española, 2013. Obtenido de Gestión Efectiva de Créditos y

Cobranzas:

[https://books.google.com.ec/books?id=1JVbngEACAAJ&dq=cobranzas&hl=es&sa=X
&redir_esc=y](https://books.google.com.ec/books?id=1JVbngEACAAJ&dq=cobranzas&hl=es&sa=X&redir_esc=y)

IBARRA, J. B. (s.f.). *PROCESO DE CREDITO*. Obtenido de PROCESO DE CREDITO:

<https://bestpractices.com.py/category/tipos/post/>

Infante, C. (2018). *Norma Internacional de Contabilidad*. Obtenido de

[https://www.gub.uy/ministerio-economia-finanzas/institucional/normativa/norma-internacional-contabilidad-12-nic-](https://www.gub.uy/ministerio-economia-finanzas/institucional/normativa/norma-internacional-contabilidad-12-nic-12#:~:text=Esta%20Norma%20(NIC%202012)%20exige,mismas%20transacciones%20o%20sucesos%20econ%C3%B3micos.)

[12#:~:text=Esta%20Norma%20\(NIC%202012\)%20exige,mismas%20transacciones%20o%20sucesos%20econ%C3%B3micos.](https://www.gub.uy/ministerio-economia-finanzas/institucional/normativa/norma-internacional-contabilidad-12-nic-12#:~:text=Esta%20Norma%20(NIC%202012)%20exige,mismas%20transacciones%20o%20sucesos%20econ%C3%B3micos.)

Lenis, A. (2020). *¿Qué es un sistema de control interno y cómo implementarlo?* Obtenido de

<https://blog.hubspot.es/marketing/sistema-control-interno>

Márquez, C. (27 de 07 de 2021). *Qué Son las Políticas de Cobranza y Para Qué Sirven*.

Obtenido de [https://aulicum.com/blog/politicas-de-cobranza/#:](https://aulicum.com/blog/politicas-de-cobranza/#:~:text=Las%20pol%C3%ADticas%20de%20cobranzas%20son,y%20client)

[~:text=Las%20pol%C3%ADticas%20de%20cobranzas%20son,y%20client](https://aulicum.com/blog/politicas-de-cobranza/#:~:text=Las%20pol%C3%ADticas%20de%20cobranzas%20son,y%20client)
[es%20de%20la%20instituci%C3%B3n.](https://aulicum.com/blog/politicas-de-cobranza/#:~:text=Las%20pol%C3%ADticas%20de%20cobranzas%20son,y%20client)

Martínez, C. P. (2019). *Manual del Participante*.

Molestina, J. (2021). *Cartera vencida y cómo recuperarla*. Obtenido de

<https://www.telcel.com/empresas/tendencias/notas/que-es-cartera->

- Pérez, A. (2020). *La importancia de la liquidez: definición y características principales*.
Obtenido de <https://www.obsbusiness.school/blog/liquidez-definicion-y-aspectos-mas-importantes-para-el-negocio#>
- PROTEK. (2019). *Manuales de procedimientos y Pymes*. Obtenido de <https://www.protek.com.py/novedades/consecuencias-de-no-tener-un-manual-de-procedimientos/>
- Recueco, D. (2022). El proceso administrativo como clave del éxito empresarial. *Revista Networking*, 1-25. Obtenido de <https://corladlalibertad.org.pe/proceso-administrativo-clave-exito-empresarial/>
- Reyes, A. (2022). *Administración de Empresas*.
- Rodríguez, J. (2020). *¿Qué es un cliente? Definición e importancia en las empresas*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-un-cliente>
- Rodríguez, J. (2021). *Manual de procedimientos: qué es y cómo hacer uno (con ejemplos)*.
Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/manual-de-procedimientos-empresa>
- Rojas, B. (2019). *Elaboración de un Manual Descriptivo de Procedimientos para las Áreas de Bodega y Taller de la Empresa Ganaflor S.A.* Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/2834/Elaboraci%C3%B3n%20de%20un%20Manual%20Descriptivo%20de%20Procedimientos%20para%20las%20%C3%81reas%20de%20Bodega%20y%20Taller%20de%20la%20Empres>

Segovia, C., & Alicante, M. (2021). *¿Por qué es importante el proceso administrativo?*

Obtenido de <https://www.euroinnova.edu.es/blog/por-que-es-importante-el-proceso-administrativo#:~:text=El%20proceso%20administrativo%2C%20en%20conclusi%C3%B3n,dentro%20del%20proceso%20en%20general.>

Sicha, P. (2019). *EXPLICACIÓN Y ANALISIS DE LAS NIC*. Obtenido de chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/Audit/documentos/niif-2019/NIC%201%20-%20Presentaci%C3%B3n%20de%20Estados%20Financieros.pdf>

Topón, B. (2011). *Modelo de Gestión Financiera y reducción de Morosidad en el*

departamento Financiero de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. ECUADOR:
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Valdez, C. (2021). *¿QUE ES LA GESTIÓN DE COBRANZAS?* Obtenido de

<https://debitia.com.ar/gestion-de-cobranzas-2/>

Valverde, C. (2019). *Crédito*. Obtenido de [https://www.eleconomista.es/diccionario-de-](https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economía/crédito)

[economía/crédito](https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economía/crédito)

Vargas, S. J. (2018). *TESIS*. Obtenido de TESIS: chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/ruedug/37258/1/TESIS%20YAGUAL%20Y%20NORIEGA.pdf>

Velásquez, C. (2022). *Cuentas por cobrar*. Obtenido de chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://gc.scalahed.com/recursos/files/161r/w24819w/L1CO102/PF_L1CO102_S2.pdf

Villanueva, C. (abril de 2023). *Definición de crédito*. Obtenido de

<https://www.caminofinancial.com/es/credito-comercial/>

Vivanco, M. (2018). *LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS COMO HERRAMIENTAS*

DE CONTROL INTERNO DE UNA ORGANIZACIÓN. Obtenido de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038

Zambrano, R. (2021). *Diseño del Manual de procedimientos para el departamento de*

operaciones y logística en la compañía Circolo S.A. Obtenido de chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/[https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123](https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1644/13/UPS-GT000216.pdf)

[456789/1644/13/UPS-GT000216.pdf](https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1644/13/UPS-GT000216.pdf)