



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL  
DEPARTAMENTO DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN EN DIRECCIÓN  
ESTRATÉGICA DE PROYECTOS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE PROYECTOS**

**TEMA  
GESTIÓN FINANCIERA EN EMPRESAS DE SERVICIOS DE DESARROLLO DE  
RECURSOS HUMANOS**

**Autora:  
ING. DIANA VANESSA SANUNGA CHINGLE**

**Tutor:  
MSC. RAÚL GUSTAVO SANTILLAN LÓPEZ**

**GUAYAQUIL-ECUADOR  
2023**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS		
<b>TÍTULO:</b> Gestión Financiera en Empresas de Servicios de Desarrollo de Recursos Humanos		
<b>AUTOR:</b> Sanunga Chingle Diana Vanessa	<b>TUTOR:</b> Santillán López Raúl Gustavo	
<b>INSTITUCIÓN:</b> Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	<b>Grado obtenido:</b> Magister en Administración de empresas, mención en Dirección estratégica de proyectos	
<b>MAESTRÍA:</b> Administración de empresas, con mención en dirección estratégica de proyectos.	<b>COHORTE:</b> II	
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b> 2023	<b>N. DE PAGS:</b> 106	
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b> Educación Comercial y Administración		
<b>PALABRAS CLAVE:</b> créditos, cobranzas, recuperación, cartera, cuentas por cobrar		
<b>RESUMEN:</b> El presente trabajo de investigación se justifica en cuanto se propone determinar la incidencia de la administración financiera en el control de cartera en una empresa de servicios. El proyecto centra su justificación en una empresa que brinda servicios y mantiene una cartera de clientes activos, pero el manejo en el control de la cartera esta descuidada por ello se necesita determinar qué nivel de incidencia tiene la administración financiera, a fin de permitir cubrir las necesidades internas. Dentro de este estudio se busca determinar una estrategia que permita el manejo de la administración financiera y control de cartera de una empresa de servicios que favorezca a la ejecución de las actividades. La importancia de este proyecto lleva consigo la posibilidad de que se pueda brindar una propuesta para mejorar el desarrollo de las actividades y el control de cartera. La regularización proceso debe promover ventaja que permitan el desarrollo de actividades de la dirección financiera y control de cartera. De esta manera se beneficiará significativamente a los usuarios internos de la empresa logrando conocer datos reales que permitan generar toma de decisiones que garanticen la rentabilidad en el negocio. Con la creación del modelo de gestión financiera para el control y manejo de cartera, la empresa mejorara no solo sus servicios sino la rentabilidad económica y flujos de ingresos que permitirán la salud financiera de la misma.		
<b>N. DE REGISTRO (en base de datos):</b>	<b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
<b>CONTACTO CON AUTOR:</b> SANUNGA CHINGLE DIANA VANESSA	<b>Teléfono:</b> 0984148004	<b>E-mail:</b> dsanungac@ulvr.edu.ec
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>	PhD. Eva Guerrero López <b>Teléfono:</b> (04) 2596500 Ext. 170 <b>E-mail:</b> eguerrerol@ulvr.edu.ec <b>Directora del departamento de Posgrado</b> Mg. Verónica Violeta Rodríguez Basantes. <b>Teléfono:</b> (04)2596500 Ext. 170 <b>E-mail:</b> vrodriguez@ulvr.edu.ec <b>Coordinadora de Maestría</b>	

## **DEDICATORIA**

A Dios por permitirme cumplir un logro más, porque gracias a su bendición en mi vida todo es posible.

A mi familia, quienes han sido mi fortaleza para seguir adelante, y gracias a su dedicación, perseverancia y su amor sin límite han sido mi apoyo para lograr este mérito.

A mi hijo Eduardo Gerad García Sanunga por ser un pilar fundamental en este logro y acompañarme en el cumplimiento de esta meta, gracias por alegrar mis días, por ser mi tesoro más preciado en este mundo, este gran paso también es de él.

A mis compañeros y amigos, Jorge y Miguel que siempre estuvieron apoyándome e hicieron posible este gran logro.

*Ing. Diana Sanunga Ch.*

## **AGRADECIMIENTO**

Al culminar este proyecto de investigación he comprendido que con perseverancia y mucho esfuerzo se cumplen las metas, agradezco a quienes hicieron posible su realización.

A Dios principalmente por fortalecer mi cuerpo y alma, y a quien le doy gracias por guiar cada uno de mis pasos con sabiduría y conocimiento.

A mi tutor Mg. Raúl Santillán, por guiarme a lo largo de este proyecto de investigación, por su ayuda y comprensión que supo ofrecerme a cada momento que lo solicité.

*Ing. Diana Sanunga Ch.*

# IMPRESIÓN DE INFORME ANTI-PLAGIO

## TESIS DIANA SANUNGA

### INFORME DE ORIGINALIDAD

**6%**

INDICE DE SIMILITUD

**5%**

FUENTES DE INTERNET

**1%**

PUBLICACIONES

**0%**

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

**1**

Submitted to Instituto Superior de Artes,  
Ciencias y Comunicación

Trabajo del estudiante

< **1%**

**2**

[crediriesgo.blogspot.com](http://crediriesgo.blogspot.com)

Fuente de Internet

< **1%**

**3**

[enlazandoalternativas.org](http://enlazandoalternativas.org)

Fuente de Internet

< **1%**

**4**

[gestionfinancierag1.blogspot.com](http://gestionfinancierag1.blogspot.com)

Fuente de Internet

< **1%**

**5**

[www.haciendamunicipal.org](http://www.haciendamunicipal.org)

Fuente de Internet

< **1%**

**6**

[portovial.gob.ec](http://portovial.gob.ec)

Fuente de Internet

< **1%**

**7**

[repositorio.unisabaneta.edu.co:8080](http://repositorio.unisabaneta.edu.co:8080)

Fuente de Internet

< **1%**

**8**

[revista.sangregorio.edu.ec](http://revista.sangregorio.edu.ec)

Fuente de Internet

< **1%**

**9**

[worldwidescience.org](http://worldwidescience.org)

Fuente de Internet



---

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Apagado



SAUL GUSTAVO  
SANTILLAN LOPEZ

## CERTIFICADO DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHO DE AUTOR

Guayaquil, 07 de marzo de 2023.

Yo, **SANUNGA CHINGLE DIANA VANESSA** declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos de autor a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establecido por las normativas Institucionales vigentes.



Firma: \_\_\_\_\_

Ing. Diana Vanessa Sanunga Chingle

C.C. 0917447930

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DE TESIS

**Guayaquil, 07 de marzo de 2023.**

Certifico que el trabajo titulado **GESTIÓN FINANCIERA EN EMPRESAS DE SERVICIOS DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**, ha sido elaborado por **SANUNGA CHINGLE DIANA VANESSA** bajo mi tutoría, y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.

A handwritten signature in blue ink, reading "Paul Santillán López", with a horizontal line underneath.

Mg. Santillán López Raúl Gustavo

C.C.: 0602379166



## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación consiste en análisis de la gestión financiera en empresas de servicios de desarrollo de recursos humanos, a fin de mejorar sus actividades, procesos y control de la cartera de crédito, ya que a la falta de indicadores de gestión los índices actuales se encuentran perjudicando la rentabilidad de la empresa.

En el Capítulo I, se presenta el Planteamiento del Problema que tiene la empresa de servicios de desarrollo de recursos humanos. Se presenta el objetivo general y los objetivos específicos, la justificación la investigación y las ideas a defender, así como las variables que contribuirán a la validación de la gestión financiera de manera general y a la empresa caso de este estudio de manera puntual.

En el Capítulo II, se presenta el Marco Teórico, sobre la cual se desarrolló la investigación de este trabajo y su problemática, así como también se analizaron las bases legales que intervienen para en la presente investigación y desarrollo del Marco Legal, abarcando ámbitos legales.

En el Capítulo III, se presenta la metodología con la cual se desarrolló el estudio de este trabajo de investigación; se empleó las técnicas tales como la encuesta, la entrevista, ficha de observaciones de documentos y procesos, con sus respectivos análisis y resultados los cuales permitieron abarcar y determinar las posibles causas y soluciones del estudio.

El Capítulo IV, se presenta la propuesta de solución ‘DISEÑO DE UN DEPARTAMENTO DE COBRANZAS PARA LA GESTIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR’, aplicable a la empresa objeto de estudios ubicada en la ciudad de Milagro, mediante la ejecución de un plan estratégico compuesto de 4 Etapas, Diseño del departamento de cobranzas, Diseño de la estructura del departamento de cobranzas, Establecer estrategias para la gestión de la cartera de crédito y evaluación.

**Palabras clave:** Gestión Financiera, Clientes, Innovación, cuentas por cobrar.

## ABSTRACT

This research work consists of analysis of financial management in human resources development service companies, in order to improve their activities, processes and control of the credit portfolio, since the lack of management indicators current indices They are harming the profitability of the company.

In Chapter I, the Problem Statement of the human resources development services company is presented. The general objective and the specific objectives, the justification of the research and the ideas to be defended are presented, as well as the variables that will contribute to the validation of financial management in a general way and to the company case of this study in a timely manner.

In Chapter II, the Theoretical Framework is presented, on which the investigation of this work and its problems were developed, as well as the legal bases that intervene in the present investigation and development of the Legal Framework, covering legal fields.

In Chapter III, the methodology with which the study of this research work was developed is presented; Techniques such as the survey, the interview, observation sheet of documents and processes were used, with their respective analysis and results which allowed to cover and determine the possible causes and solutions of the study.

Chapter IV presents the solution proposal 'DESIGN OF A COLLECTION DEPARTMENT FOR THE MANAGEMENT OF ACCOUNTS RECEIVABLE', applicable to the company under study located in the city of Milagro, through the execution of a strategic plan composed of 4 Stages, Design of the collection department, Design of the structure of the collection department, Establish strategies for the management of the credit portfolio and evaluation.

**Keywords:** Financial Management, Clients, Innovation, Accounts Receivable.

## ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>iv</b>
<b>IMPRESIÓN DE INFORME ANTI-PLAGIO</b> .....	<b>v</b>
<b>CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DE TESIS</b> .....	<b>viii</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>x</b>
<b>CAPÍTULO 1: MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Tema .....	1
1.2. Planteamiento del problema .....	1
1.3. Formulación del Problema.....	2
1.4. Sistematización del problema .....	3
1.5. Delimitación del Problema de investigación (espacial, temporal) .....	3
1.6. Línea de investigación .....	3
1.7. Objetivo general .....	4
1.8. Objetivos específicos .....	4
1.9. Justificación de la Investigación.....	4
1.10. Idea a defender.....	5
1.11. Variables de estudio.....	5
<b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>6</b>
2.1. Marco teórico.....	6
2.1.1. Empresas de servicios .....	6
2.1.2. Administración Financiera.....	6
2.1.3. Gestión Financiera .....	8
2.1.4. Importancia de la gestión financiera .....	8
2.1.5. Planeación financiera .....	9
2.1.6. Administración de cartera .....	9
2.1.7. Control Interno.....	10
2.1.8. Cuentas por Cobrar .....	10
2.1.9. Ciclo de cobro .....	10
2.1.10. Gestión de la cartera de clientes.....	11
2.1.11. Proceso de seguimiento y control de la cartera.....	11
2.1.12. Provisión de Cartera.....	11
2.1.13. Factores determinantes en la gestión de las cuentas por cobrar.....	13

2.1.14.	Indicadores de gestión de la cartera .....	13
2.3.	Marco Conceptual.....	14
2.3.1.	Gestión Financiera .....	14
2.3.2.	Planificación Financiera.....	14
2.3.3.	Control de cartera.....	14
2.4.	Marco Legal.....	15
2.3.4.	La Constitución de la República del Ecuador.....	15
2.3.5.	Ley de Régimen Tributario Interno .....	15
2.3.6.	Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP .....	15
2.3.7.	Normas internacionales de información financiera para Pymes NIIF .....	16
<b>CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA / ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN....</b>		<b>18</b>
3.1.	Enfoque de la investigación.....	18
3.1.1.	Enfoque cualitativo .....	18
3.1.2.	Enfoque cuantitativo .....	18
3.2.	Tipo de investigación.....	18
3.2.1.	Investigación descriptiva .....	18
3.2.2.	Investigación documental .....	19
3.3.	Métodos y técnicas utilizados.....	19
3.3.1.	Método inductivo .....	19
3.3.2.	Técnicas .....	19
3.4.	Población .....	20
3.5.	Muestra .....	20
3.6.	Tipo de Muestra.....	21
3.6.1.	Muestro no probabilístico .....	21
3.7.	Análisis, interpretación y discusión de los resultados .....	22
3.7.1.	Análisis de los resultados de la encuesta .....	22
3.7.2.	Análisis resultados de la guía de observación documental .....	32
3.7.3.	Análisis resultados de la guía de observación de procesos.....	35
3.7.4.	Análisis Financiero .....	37
3.7.5.	Análisis de los resultados de las entrevistas .....	38
3.8.	Presentación de los Resultados.....	40
<b>CAPÍTULO 4: PROPUESTA.....</b>		<b>43</b>
4.1.	Titulo .....	43
4.2.	Objetivos.....	43

4.2.1.	Objetivo General.....	43
4.2.2.	Objetivos específicos .....	43
4.3.	Justificación .....	43
4.4.	Descripción de la propuesta de solución (incluye las acciones a desarrollarse).	44
4.5.	Factibilidad de aplicación (en tiempo, espacio y recursos) .....	45
4.5.1.	Factibilidad Económica .....	45
4.5.2.	Factibilidad Operativa.....	45
4.5.3.	Factibilidad de Recursos Humanos.....	45
4.6.	Costo de Implementación .....	45
4.7.	Beneficios que aporta la propuesta .....	46
4.7.1.	Beneficiarios directos.....	46
4.7.2.	Beneficiarios indirectos .....	46
4.8.	Informe final de la Investigación .....	47
4.9.	Desarrollo de la propuesta de solución.....	48
4.9.1.	Etapa 1: Diseño de la estructura del departamento de cobranzas .....	48
4.9.2.	Etapa 2: Estructura políticas y procedimientos en el área contable financiera para la gestión, control y manejo de la cartera de crédito .....	64
4.9.3.	Etapa 3: Establecer estrategias para la gestión de la cartera de crédito .....	69
4.9.4.	Etapa 4: Evaluación .....	73
4.10.	Validación de la propuesta .....	79
4.11.	Conclusiones de la propuesta .....	79
4.12.	Recomendaciones de la propuesta .....	80
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>81</b>
	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>82</b>
	<b>REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>84</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>86</b>

## ÍNDICE DE TABLA

Delimitación de la investigación.....	3
Línea de investigación .....	3
Muestra poblacional.....	21
Muestra no probabilística de la empresa objeto de estudio .....	22
Ficha de observación documental.....	32
Ficha de observación de procesos.....	35
Análisis de las cuentas principales del estudio .....	37
Triangulación de resultados de la entrevista.....	38
Costos de implementación de la propuesta.....	45
Informe final de la investigación .....	47
Responsables de la gestión financiera dirigida al manejo y control de la cartera.....	50
Descripción del puesto Gerente General.....	51
Director (a) Administrativo Financiero .....	53
Descripción del puesto Director (a) Administrativo Financiero.....	54
Descripción del puesto Contador General .....	56
Descripción del puesto Director (a) de la Unidad de Negocio .....	58
Descripción del puesto Jefe de cobranzas.....	59
Descripción del puesto Analista de Cobranzas.....	61
Descripción del puesto Auxiliar de Cobranzas.....	63
Indicadores para el proceso de cobranza .....	67
Indicadores de morosidad .....	67
Indicadores para el proceso de recaudación de cartera.....	68
Indicadores esfuerzo de recaudación .....	68
Indicadores rotación de la cartera .....	69
Indicadores de periodo de cobranza.....	69
Análisis FODA.....	70
Acciones preventivas .....	72
Acciones de ejecución.....	72
Acciones de recuperación.....	72
Planificación financiera (presupuesto, gastos administrativos, inversión de activos fijos).....	73
Plan de acción .....	74

Análisis de rotación de cartera .....	75
Indicadores de gestión proyectados .....	77
Lista de expertos para validación de la propuesta .....	79

## ÍNDICE DE FIGURAS

Resultados encuesta pregunta 1 .....	22
Resultados encuesta pregunta 2. ....	23
Resultados encuesta pregunta 3 .....	24
Resultados de la pregunta 4. ....	25
Resultados encuesta pregunta 5 .....	25
Resultados encuesta pregunta 7 .....	26
Resultados encuesta pregunta 8 .....	27
Resultados encuesta pregunta 9 .....	28
Resultados encuesta pregunta 10 .....	28
Resultados encuesta pregunta 11 .....	29
Resultados encuesta pregunta 12 .....	30
Resultados encuesta pregunta 13 .....	30
Etapas de la propuesta de solución. ....	48
Organigrama Departamento de Cobranzas .....	48
Gerencia general .....	51
Manual de funciones Contador General .....	55
Dirección de unidades de negocios.....	57
Manual de funciones Jefe de Cobranza .....	59
Analista de Cobranza .....	61
Manual de funciones Auxiliar de Cobranza.....	62
Flujograma del proceso.....	66
Matriz ofensiva .....	70
Matriz defensiva.....	71



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Encuesta .....	86
Anexo 2 Guía de Observación Documental.....	87
Anexo 3 Guía de Observación de Procesos .....	88
Anexo 4 Entrevista.....	89

## **CAPÍTULO 1: MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1.Tema**

Gestión financiera en empresas de servicios de desarrollo de recursos humanos.

### **1.2.Planteamiento del problema**

Las empresas de servicios ofrecen elementos intangibles a sus clientes para que satisfagan una necesidad puntual. Muchas de estas empresas van atendiendo a las necesidades o intereses del momento, sin tener en cuenta aspectos financieros que podrían optimizar sus recursos y reducir los riesgos de exposición a situaciones que pueden comprometer su continuidad.

Espinoza (2019), en su trabajo titulado “Modelo de Gestión Financiera para mejorar los niveles de liquidez y riesgo de La Junta General De Usuarios del Sistema de Riego Milagro”, explica la importancia que tiene la gestión financiera para las empresas, la cual permite optimizar sus recursos y reducir los riesgos de exposición a situaciones que pueden comprometer su continuidad.

Sin embargo, el descuido de la gestión administrativa financiera y control de cartera puede provocar el desbalance de la situación financiera en las empresas, poniendo en riesgo el crecimiento económico y expansión de las mismas. Las empresas de servicios ofrecen elementos intangibles a sus clientes para que satisfagan una necesidad puntual.

Caminos Manjarrez et al., 2018 en el artículo “Modelo de Gestión Financiera, herramienta para la toma de decisiones gerenciales”, donde su objetivo fue “demostrar como los modelos de gestión financiera ayudan a tomar decisiones gerenciales”, en su estudio desarrollo un Modelo de Gestión Financiera que permite el Análisis Vertical, Análisis Horizontal y sistema de monitoreo PERLAS (Protección de préstamos incobrables, estructura financiera eficaz, rendimientos y costos, liquidez, calidad de los activos y señales de crecimiento.), el cual implemento logrando obtener resultados que permiten a las empresas conocer cómo se desarrolla el giro del negocio y de qué manera se puede optimizar de la toma de decisiones.

Las empresas públicas que brindan servicios cuya acción puntual es el desarrollo de recursos humanos en diferentes áreas y niveles profesionales; este tipo de empresas son un enlace con la sociedad en la creación de desarrollo económico sostenible.

Sin embargo, (Valencia, 2007) nos dice que una gestión financiera dirigida al análisis de la información y organización de controles e indicadores para todas las actividades que involucra la empresa pone también en riesgo la planificación y el trabajo de equipo de la empresa, lo que provoca la inmovilización de todos los recursos en las empresas.

La gestión financiera en las empresas del sector público juega un papel importante, debido a que estas impulsan el desarrollo de sus servicios con la comunidad, por ende, la optimización de los recursos y el manejo de los mismos deber ser gestionados de una manera efectiva para generar recursos económicos que permitan su continuidad.

En esta investigación se estudiará a una empresa pública que brinda servicios de desarrollo de recursos humanos, la cual se dedica a la producción y desarrollo estratégico en la oferta de servicios para la comunidad, la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Milagro, provincia del Guayas.

Estos servicios han permitido posicionarse en el mercado, logrando así estar presente a nivel nacional por lo que es necesario el manejo óptimo de los recursos económicos que genera esta empresa. Sin embargo, los servicios ofertados en el campo de capacitación en diferentes niveles profesionales, presentan problemas en el control y seguimiento de la cartera de clientes, la cual ocasiona baja rentabilidad; siendo necesario aplicar de manera oportuna el desarrollo y procedimientos de una gestión financiera que permita mantener la solvencia de la empresa a fin de generar sostenibilidad y competitividad en el mercado.

Las causas de la falta de control en la cartera se deben por la inexistencia de un área responsable de gestión de recuperación de cartera, por lo que se generan pérdidas de recursos económicos y se evidencian en el índice porcentual de la cartera vencida.

### **1.3. Formulación del Problema**

¿De qué manera la gestión financiera incide en el control de la cartera en una empresa de servicios de desarrollo de recursos humanos?

#### 1.4.Sistematización del problema

- a) ¿Cómo se fundamenta teóricamente las actividades de administración financiera y control de cartera?
- b) ¿Qué actividades de la administración financiera inciden en el control de cartera?
- c) ¿Cómo se evalúa la administrativa financiera y control de la cartera de una empresa de servicios?
- d) ¿De qué manera la administrativa financiera incide el control de la cartera en una empresa de servicios?

#### 1.5.Delimitación del Problema de investigación (espacial, temporal)

**Tabla 1**

*Delimitación de la investigación*

Descripción	Detalle
<b>Campo:</b>	Administración.
<b>Área:</b>	Administración financiera
<b>Aspecto:</b>	Gestión financiera en el control de la cartera de crédito.
<b>Delimitación temporal:</b>	2022.
<b>Marco espacial:</b>	País Ecuador, Provincia del Guayas, Ciudad Milagro
<b>Población:</b>	Empresas del sector: POSGRADO UNEMI – EPUNEMI – ECUNEMI.
<b>Sector:</b>	Empresa de servicios de desarrollo de recursos humanos.

**Elaborado por:** Sanunga (2022)

#### 1.6.Línea de investigación

**Tabla 2**

*Línea de investigación*

Línea Institucional	Líneas de Facultad de Administración	Sublíneas de Facultad de Administración
<b>Desarrollo empresarial emprendimiento sustentable.</b>	Desarrollo empresarial y del talento humano.	Gestión integral de procesos de empresas y emprendimientos.

**Fuente:** Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil ULVR

## **1.7. Objetivo general**

Evaluar la incidencia de la administración financiera en el control de cartera en una empresa de servicios de desarrollo de recursos humanos.

## **1.8. Objetivos específicos**

- Fundamentar teóricamente los procesos para desarrollar actividades de administración financiera y control de cartera en una empresa de servicios.
- Analizar las actividades de la gestión financiera que inciden en el control de cartera.
- Realizar el diagnóstico del proceso actual de cobranza respecto al control de la cartera vencida.
- Diseñar una propuesta de solución que permita desarrollar las actividades de la gestión financiera para el control de cartera en una empresa de servicios.

## **1.9. Justificación de la Investigación**

El presente trabajo de investigación se justifica en cuanto se propone determinar la incidencia de la gestión financiera en el control de cartera en una empresa de servicios.

El proyecto centra su justificación en una empresa que brinda servicios y mantiene una cartera de clientes activos, pero el manejo en el control de la cartera está descuidada por lo cual se necesita determinar qué nivel de incidencia tiene la gestión financiera, a fin de permitir cubrir las necesidades internas.

Dentro de este estudio se busca abordar falencias en el proceso establecido y gestión financiera fin de determinar una estrategia que permita el manejo de la gestión financiera y control y seguimiento de la cartera de la empresa que favorezca la ejecución de las actividades.

La importancia de este proyecto lleva consigo la posibilidad de que se pueda brindar una propuesta para mejorar el desarrollo de las actividades y el control de cartera de clientes. La regularización proceso debe promover ventaja que permitan el desarrollo de actividades de la dirección financiera y control de cartera; así como demostrar la importancia de designar responsables para el manejo de la cartera y mejorar la rentabilidad de la misma.

De esta manera se beneficiará significativamente a los usuarios internos de la empresa logrando conocer datos reales que permitan generar toma de decisiones que garanticen la rentabilidad en el negocio.

#### **1.10. Idea a defender**

La gestión financiera incide en el control de la cartera en una empresa de servicios de desarrollo de recursos humanos.

#### **1.11. Variables de estudio**

- a) Gestión Financiera
- b) Control de Cartera

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Marco teórico**

#### **2.1.1. *Empresas de servicios***

A fin de entender a qué se refiere el sector de comercio de servicio, partiremos con el estudio referencial del mismo.

Las empresas de servicios su actividad principal es satisfacer las necesidades de los clientes a través de la venta de intangibles, existe una gran variedad de negocios en este sector. Desde hace décadas han ido ganando mayor espacio dentro del desarrollo de las empresas en los países, siendo en algunos casos las fuentes principales de ingresos y desarrollo de éstos. (Guerrero Bejarano, 2018)

Ante esta discusión teórica sobre el papel de los servicios en el desarrollo económico, es importante analizar qué se ha entendido históricamente por servicios. A pesar de su creciente importancia, no existe una definición o taxonomía única para su análisis; el que genera mayor consenso es el que se utiliza en las negociaciones comerciales y que ha sido especificado en el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS) en el marco de la Organización Mundial del Comercio (OMC). López Giral, Dorotea, & Muñoz Navia, Felipe (2016).

El sector de los servicios representa el mayor porcentaje de la economía mundial CEPAL (2008) “Los servicios son insumos esenciales para muchas actividades y, mediante la mejora de la intermediación financiera, la infraestructura, el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), la educación, la salud y los aparatos públicos juegan un papel fundamental para incrementar el crecimiento económico y la productividad.”

#### **2.1.2. *Administración Financiera***

El concepto de administración financiera se refiere a las tareas del gerente financiero de la empresa. Los gerentes financieros administran los asuntos financieros de todo tipo de organizaciones: privadas y públicas, grandes y pequeñas, lucrativas o sin fines de lucro. (Gitman, Zutter, y Gitman 2012)

Crespo (como se citó en Arévalo, A. (2015) en su investigación refiere que la administración financiera “Es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, dirigir

y controlar, desempeñando tareas para el logro de objetivos, mediante los recursos humanos, materiales, intelectuales, tecnológicos y monetarios de la empresa”.

La tesis de Arévalo, A. (2015) titulada: La administración financiera una herramienta para el mejoramiento de los procesos de control desarrollados en el área de cartera. Plantea como objetivo, determinar como un sistema de crédito bien administrado es posible que eleve las ventas con cómodos pagos que puede obtener el cliente, siendo este negociante minorista, empresario o consumidor público que no tenga las posibilidades de comprar servicios o bienes en efectivo, cumpliendo así con la meta primordial de la entidad que tiene como objeto lograr tener altos ingresos y liquidez en el ente.

Se caracterizó como una investigación cualitativa, con alcance de estudio de caso, no experimental, transversal, descriptivo. Para recoger la data se el análisis de documento a través de guía de análisis de documento, análisis de la teoría fundamentada.

Entre las conclusiones más relevantes se destaca que el encargado del área de cartera debe tomar en cuenta los componentes que forman parte de los procesos de control desarrollados en el área de administración de cartera.

La contribución del estudio, se orienta hacia el análisis de la teoría fundamentada con la finalidad de determinar el proceso de control de cartera.

Ortega (2008). Hacen referencia a la definición de la administración financiera “(...) disciplina, mediante el auxilio de otras, tales como la contabilidad, el derecho y la economía, trata de optimizar el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa, de tal suerte, sin comprometer su libre gestión y desarrollo futuros, obtenga un beneficio máximo y equilibrado para los dueños o socios, los trabajadores y la sociedad.

Terrazas Pastor, R. A., (2009). La administración financiera es el área de la administración que se centra en decisiones de inversión, aplicación del dinero, fuentes de financiamiento, manejo de activos, control de costos y maximización de utilidades y/o beneficios. (p.1)

La administración financiera es el eje importante de una empresa, donde se puede determinar su nivel de ganancia o pérdida a fin de tomar decisiones que le permitan apalancarse en el mercado.



El tema de la administración financiera y control de cartera en las empresas puede manejarse de diferentes maneras, pero toda empresa siempre tiene como objetivo crecer y expandirse en el mercado. Sin embargo, no todas las empresas pueden o logran hacerlo.

Partiendo de este punto podemos decir que el manejo financiero requiere de un control permanente de resultados y para esto es necesario fijar parámetros necesarios que permitan manejar de forma adecuada y total de la cartera de clientes.

### **2.1.3. Gestión Financiera**

La gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las organizaciones y en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo. Esto nos permite definir el objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos: la generación de recursos o ingresos, incluyendo los aportados por los asociados; y en segundo lugar, la eficiencia y eficacia o esfuerzos y exigencias en el control de los recursos financieros, para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo. (Córdoba Padilla 2012)

La gestión financiera es uno de los procesos más importantes que se debe considerar dentro de la administración de las empresas, permitiendo de esta manera el uso de los recursos de las mismas, utilizando recursos propios y de terceros que permitirán generar más recursos operativos con los que se permitirá apalancar sus operaciones.

Las empresas mediante una buena gestión financiera podrán asegurar el funcionamiento operativo y cumplimiento de los objetivos planteados.

### **2.1.4. Importancia de la gestión financiera**

La gestión financiera es de gran importancia para cualquier organización, teniendo que ver con el control de sus operaciones, la consecución de nuevas fuentes de financiación, la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (Córdoba Padilla 2012)

La aplicación de la gestión financiera en las empresas es de gran importancia en las que se puede determinar el procedimiento y control de sus operaciones lo cual, a fin de comenzar a expandirse correctamente, planificando y gestionando sus actividades presentes y futuras, hace que la gestión financiera es una herramienta para la toma de decisiones de los empresarios.

### **2.1.5. Planeación financiera**

Córdoba Padilla, (2012) planeación financiera es un factor clave en este proceso, donde se deberá tener claramente en cuenta los diversos sectores, procesos y actividades que inciden y componen el funcionamiento organizacional. No solo tendrán que tenerse en consideración los índices y ratios financieros sino también los de carácter operativo, pues estos últimos son fundamentalmente la razón de ser de los primeros. (p. 2)

La planeación financiera consiste en, reconocer los procesos y actividades necesarias para el funcionamiento de las organizaciones, en los cuales se deberán considerar los ratios financieros en conjunto a las operaciones que se realizan, a fin de mantener el control necesario para el funcionamiento eficiente y eficaz d las empresas.

### **2.1.6. Administración de cartera**

La importancia de una administración eficiente del capital de trabajo es incuestionable, ya que la viabilidad de las operaciones de la empresa depende de la capacidad del gerente financiero para administrar con eficiencia las cuentas por cobrar, el inventario y las cuentas por pagar.(Gitman et al. 2012)

La tesis de Arévalo, A. (2015) titulada: La administración financiera una herramienta para el mejoramiento de los procesos de control desarrollados en el área de cartera. Define a la administración de cartera como un proceso sistemático de evaluación, seguimiento y control de las cuentas por cobrar, para garantizar que los pagos se realicen de manera oportuna y eficiente. Esta actividad incluye registrar y clasificar las cuentas por antigüedad y categorías tales como cuentas corrientes, vencidas y cuentas de cobro difícil que muchas veces se gestiona con retrasos de 1 a 30 días, de 30 a 60, de 60 a 90 días.

Así también define a la rentabilidad como adaptación a toda acción económica en las que se movilicen medios físicos, humanos y financieros para obtener resultados.

La cartera es el eje sobre el cual gira la liquidez de la empresa, y componente principal del flujo del efectivo se puede afirmar que la cartera vencida son las obligaciones a las que se les ha cumplido el plazo establecido, valores que no se han recuperado oportunamente según los acuerdos anteriormente establecidos que afectan negativamente a la liquidez entendida como la incapacidad de cumplir obligaciones a corto plazo, (Ibarra, 2010).

### **2.1.7. Control Interno**

El control interno tiene como objetivo lograr la estructura legal, técnica y administrativa, promoviendo la eficiencia y eficacia de las operaciones en la entidad que garantiza la fiabilidad y oportunidad de la información, así como la aceptación de las medidas oportunas para corregir los defectos de control.

### **2.1.8. Cuentas por Cobrar**

Las cuentas por cobrar son valores adeudados por terceros a la empresa. Hay créditos provenientes de operaciones comerciales y hay créditos que no provienen de operaciones comerciales. Los créditos que no corresponden a transacciones comerciales se derivan de ciertas operaciones tales como préstamos a empleados y anticipos a empleados que la empresa otorga. Las cuentas por cobrar que surgen de transacciones propias son montos adeudados por los clientes por la venta de bienes o servicios a crédito. (Rojas, 2014)

### **2.1.9. Ciclo de cobro**

Estas son las fases que se considerarán, en qué plazo completar la cobranza de la cartera, por ejemplo:

**Preventivo:** en esta fase el objetivo es dar a conocer al deudor el tiempo de vencimiento (días) que asume la responsabilidad, el valor a pagar y el plazo en que debe efectuarse el pago.

**Persuasivo:** El consumidor que este vencido en los pagos de sus obligaciones, se lo buscará para convencer al deudor de las ventajas que puede obtener pagando a tiempo. La gestión del cobro debe ir acompañada de una actitud tranquila hacia el agente de cobro con el fin de incitar al cliente a liquidar el pago.

**Coactivo:** Es cuando el deudor no muestra ningún interés en el pago, por lo que se es obligatorio acudir a instancias legales y solicitar a un abogado para inicie la tramitación de la recuperación judicial que, por tanto, generará una demanda judicial que incluye, además del descrédito del cliente, también el decomiso de bienes.

**Cartera de Clientes:** Esto indica el comportamiento del administrador de la cartera de clientes y le permite saber cómo debe tratar de retener a los clientes que tienen un historial de desempeño a largo plazo parcialmente significativo (A., 2002), sin descuidar su posterior

avance. En este caso se estudiará cada una de las cuentas cliente desde su actualidad y capacidad.

#### ***2.1.10. Gestión de la cartera de clientes***

Sánchez, B. (2002) nos habla sobre las Normas de seguimiento y registro de cartera.

Considerando los criterios de fidelidad y rentabilidad, nos indica los tipos de clientes:

- **Cientes fidelizados y rentables:** es la parte donde la institución se encargará de captar, analizar y relanzar el vínculo.
- **Cientes leales, pero no rentables:** la empresa debe conservar la relación, puede que no sea rentable en este momento, pero tal vez lo sea en el futuro.
- **Cientes rentables, pero no leales:** aquí queremos fortalecer la relación, fidelizar a los clientes.
- **Cientes no leales y poco rentables:** Este tipo de clientes no produce ningún tipo de interés para la empresa, que sería absurdo destinar recursos para preservarlos.

#### ***2.1.11. Proceso de seguimiento y control de la cartera***

Una de las formas de acordar normas de seguimiento y registro de cartera es formulando un manual de métodos para que esta sea administrada eficazmente. Este método debe contener:

- Una jerarquía de la cartera por el grado de riesgo.
- Puntuación de la cartera por tiempo de vencimiento.
- Efectuar etapas de valoración de la cartera tomando en cuenta la capacidad de pago, liquidez del deudor, respaldo, y desempeño de las conclusiones pactadas.
- Pedir información a centrales de riesgo.

#### ***2.1.12. Provisión de Cartera***

Se conoce como provisión de cartera a la valoración que el ente según los estudios de conducta de su trayecto, estima imposible de recuperar, para ello se debe evitar. Cuando una

empresa efectúa sus ventas a crédito se arriesga a que una parte de sus clientes no cancelen toda su deuda, generando pérdida, la misma que no se podrá recuperar totalmente a lo que fue vendido a crédito. La cantidad de ventas a crédito que no han sido canceladas por los clientes genera una pérdida para la empresa que se registrará en el resultado del ejercicio el mismo que será registrado como un gasto, (Belén, 2003)

Manco, R. (2018). La administración financiera y la optimización en la empresa de servicio metalmecánica F. Y d. Metálicas S.A.C. (tesis de maestría) Universidad Peruana de las Américas, Lima. Control: Medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas. La optimización no se concreta fácilmente, es consecuencia de un proceso que involucra un manejo empresarial adecuado

La gran mayoría de las empresas no valoran los riesgos en el manejo de sus ventas a crédito; carecen de identificación y por tal razón no se valoran. Al no realizar este análisis, no ejercen actividades de control para los mismos, convirtiéndose en un problema mayor. (...) La implementación de las fases del control, enfocado al cumplimiento de la normatividad, las políticas, los estatutos, manuales, procesos o ciclos, manejados por personal idóneo, capacitado, que responda a un manual de funciones estructurado por un comité de NIIF. (Argüello-Rincón y Romero-Rojas 2017)

Lucero, (2013), nos menciona en su tesis que: El éxito encargado de la cobranza no ha de medirse por la forma en que va continuamente disminuyendo el activo representado por las cuentas por cobrar, lo difícil del cobro es realizarlo manteniendo en un buen nivel a la empresa, en cuanto a las cantidades y a la fecha de vencimiento se refiere, sin dañar el buen nombre de la empresa y la buena voluntad de los clientes hacia ella, como conclusión podemos decir que el buen cobro está basado en:

- Políticas (procedimientos)
- Gestión de Cobro (cobro pronto de acuerdo a las fechas de vencimiento)
- Control de operaciones (ayudar a la gestión de ventas)

### **2.1.13. Factores determinantes en la gestión de las cuentas por cobrar**

Una adecuada gestión de las cuentas por cobrar dependerá de varios factores:

- **Nivel de ventas**, ya que al incrementarse las ventas también se incrementa la cartera, lo que implica asumir los mayores riesgos de incobrabilidad.
- **Tipo de clientes**, debido a que entre más diversos sean los clientes, existe menor riesgo de incobrabilidad.
- **Riesgo crediticio**, se tiene que calificar el riesgo que implica vender a nuevas empresas o el hecho de extender su línea de crédito a sus actuales clientes.
- **Política de incobrabilidad**, siendo fundamental contar con buenas políticas de acercamiento ante la existencia de deudores morosos o incobrables.
- **Plazo de cobranza**, se deben relacionar los cobros de las ventas con los pagos de dicha transacción, porque aplazar cobranzas de clientes es una concesión de crédito que puede afectar directamente la gestión del capital de trabajo. (Córdoba Padilla 2012)

### **2.1.14. Indicadores de gestión de la cartera**

La eficiencia de la gestión de las cuentas por cobrar se mide a través de indicadores, que se relacionan a continuación:

- **Plazo medio de cobranza**, que permite apreciar cuál fue el tiempo promedio de cobranza de los clientes de una compañía para un período determinado en días.

*Promedio de Cobranza* = Saldo de cuentas por cobrar / Venta promedio diaria.

- **Rotación promedio de cartera en veces**, que determina el número de veces que rotó el saldo de la cartera de clientes de una empresa para un período.

*Rotación promedio de la cartera* = Venta Anual / Saldo Promedio Cuentas por Cobrar.

- **Plazo medio de antigüedad de cartera**, indica el plazo promedio de antigüedad de la cartera de una empresa en un período de tiempo dado.

*Promedio de antigüedad de la cartera* = Sumatoria de la cartera x días de antigüedad  
Saldo total de la cartera.

• **Porcentaje promedio de incobrabilidad de la cartera**, que indica el porcentaje de incobrabilidad sobre la cartera de una empresa en un período determinado de tiempo.

*Promedio de incobrabilidad de la cartera* = Saldo de incobrables / Saldo total cartera.

## **2.3.Marco Conceptual**

### **2.3.1. Gestión Financiera**

Para Fajardo Ortiz & Soto González, (2018) refieren que:

La gestión financiera involucra la administración de los recursos que posee la empresa, cuya responsabilidad se asigna a una persona conocida como gestor o contralor, el cual es el encargado de administrar financieramente la empresa, llevando un control adecuado de los ingresos y los egresos que concurre en la organización, teniendo como contraparte la maximización de los recursos económicos de la misma. (p. 45)

### **2.3.2. Planificación Financiera**

Según Morales Castro, A., & Morales Castro, J. (2014)

La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo. (p. 12)

### **2.3.3. Control de cartera**

Para Argüello Rincón & Romero Rojas (2017)

El ambiente de control para el área de cartera se debe ejercer desde la etapa de la planeación del departamento de cobranzas, la organización y control de las operaciones y del personal que trabaja en el área, de esta forma se debe estar retroalimentando permanente el funcionamiento. (p. 12)

## **2.4.Marco Legal**

La presente investigación se fundamenta en las normas y leyes vigentes a nivel nacional relacionadas por la gestión financiera y el control de la cartera de las empresas de servicios de desarrollo humano.

### **2.3.4. *La Constitución de la República del Ecuador***

Es la ley principal por la cual se rige el estado ecuatoriano, denominada también Carta Magna o ley fundamental; en el Registro Oficial No. 449 del 20 de octubre de 2008, mediante el artículo 245, manifiesta que:

**Art. 245.** La economía ecuatoriana se organizará y desenvolverá con la coexistencia y concurrencia de los sectores público y privado. Las empresas económicas, en cuanto a sus formas de propiedad y gestión, podrán ser privadas, públicas, mixtas y comunitarias o de autogestión. El Estado las reconocerá, garantizará y regulará. (Constitución de la Republica del Ecuador, 2008)

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

El régimen tributario es uno de los ejes fundamentales en la gestión tributaria, el cual define el método de pago del IR de las actividades económicas desarrolladas por autónomos y empresarios.

Se contempla la Ley de Régimen Tributario Interno, publicado en el Registro Oficial No. 463 del 17 de noviembre del 2004, la cual fue reformada en el 2021. En su artículo 19, manifiesta:

**Art. 19.-** Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades. (Ley de Régimen Tributario Interno, 2004)

### **2.3.6. *Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP***

La LOEP define a las empresas públicas como parte de las entidades que pertenecen al estado según lo establece la Constitución del Ecuador, como personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión.



De esta forma su sustento se encuentra establecida en la Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP. Emitida en el 2017.

**Art. 3.- PRINCIPIOS.** - Las empresas públicas se rigen por los siguientes principios:

1. Contribuir en forma sostenida al desarrollo humano y buen vivir de la población ecuatoriana;
2. Promover el desarrollo sustentable, integral, descentralizado y desconcentrado del Estado, y de las actividades económicas asumidas por éste.
3. Actuar con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control social en la exploración, explotación e industrialización de los recursos naturales renovables y no renovables y en la comercialización de sus productos derivados, preservando el ambiente;
4. Propiciar la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad, continuidad, seguridad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación de los servicios públicos;
5. Precautelar que los costos socio-ambientales se integren a los costos de producción; y,
6. Preservar y controlar la propiedad estatal y la actividad empresarial pública.

#### ***2.3.7. Normas internacionales de información financiera para Pymes NIIF***

Estas normas permiten a las empresas la organización y presentación de reportes contables, permitiendo así la transparencia de información financiera para la toma de decisiones.

Según, el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, (2009) establece que:

**Activo:** Los beneficios económicos futuros de un activo son su potencial para contribuir directa o indirectamente, a los flujos de efectivo y de equivalentes al efectivo de la entidad. Esos flujos de efectivo pueden proceder de la utilización del activo o de su disposición.

**Pasivo:** Una característica esencial de un pasivo es que la entidad tiene una obligación presente de actuar de una forma determinada. La obligación puede ser una obligación legal o

una obligación implícita. Una obligación legal es exigible legalmente como consecuencia de la ejecución de un contrato vinculante o de una norma legal.

**Patrimonio:** El Patrimonio es el residuo de los activos reconocidos menos los pasivos reconocidos.

**Ingresos:** Los ingresos de actividades ordinarias surgen en el curso de las actividades ordinarias de una entidad y adoptan una gran variedad de nombres, tales como ventas, comisiones, intereses, dividendos, regalías y alquileres.

**Gastos:** Los gastos que surgen de la actividad ordinaria incluyen, por ejemplo, el costo de las ventas, los salarios y la depreciación. Usualmente, toman la forma de una salida o disminución del valor de los activos, tales como efectivo y equivalentes al efectivo, inventarios o propiedades, planta y equipo.

Las NIIF para Pymes, son emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, para el manejo de los requerimientos de reconocimiento, medición, presentación e información a revelar que se refieren a las transacciones y otros sucesos y condiciones que son importantes en los estados financieros con propósito de información general.

## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA / ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **3.1. Enfoque de la investigación**

La investigación adoptó el paradigma pragmático con enfoque mixto, el cual se basa en la conceptualización del conocimiento desde la exploración práctica del pragmatismo que no sólo utilizó métodos de investigación cuantitativos a fin de analizar el estado actual de la cartera y cualitativos con el propósito de conocer actividades, procesos y gestiones que permitan analizar la adecuada gestión del control de la cartera, sino que también explotó la dualidad inherente en los datos analizados de las empresas objeto de estudio, para obtener la información referente a la situación real de los factores que influyen en la gestión financiera.

#### **3.1.1. Enfoque cualitativo**

El enfoque cualitativo de la investigación permitió alcanzar un análisis sistemático de información más subjetiva, se empleó en el análisis efectuado a los resultados de las entrevistas a los profesionales de las áreas involucradas para el desarrollo de las actividades que permitan la correcta gestión de la cartera de crédito de la empresa.

#### **3.1.2. Enfoque cuantitativo**

Se empleó el enfoque cuantitativo, en el cual se realizó el análisis de la información de la cartera de crédito de la empresa, así como los indicadores de control y gestión financiera.

### **3.2. Tipo de investigación**

En la presente investigación se presentó características del método de investigación descriptiva y documental, a continuación se exponen:

#### **3.2.1. Investigación descriptiva**

Con respecto a la investigación descriptiva se utilizó para hacer referencia a los procesos de control interno en empresas pertenecientes a la actividad económica de desarrollo de recursos humano. Cabe recalcar que se enfatizó en la incidencia de la gestión financiera para el control de la cartera de crédito.

### **3.2.2. Investigación documental**

La principal fuente de información para esta investigación fueron los estados financieros de la empresa objeto de estudio, estos documentos son de dominio público que se encuentra disponible en el portal de transparencia de la empresa, permitiendo así un análisis documental.

Para esta investigación se definieron los hechos a describir los cuales fueron seleccionados de acuerdo con criterios muy definidos que permitieron demostrar relaciones de interés.

### **3.3. Métodos y técnicas utilizados**

#### **3.3.1. Método inductivo**

El método inductivo nos permitió identificar indicios específicos que se relacionen directamente con el objeto de estudio de esta investigación, permitiendo manejar los resultados de una manera más amplia. De esta manera, permitieron organizar los hechos referentes a las empresas dedicadas a desarrollar el talento humano. Por lo que se determinó los procedimientos, actividades y gestión realizada del personal de la empresa investigada, a fin de definir las conclusiones que proporcionaron las pruebas concluyentes que validan la idea a defender en esta investigación.

#### **3.3.2. Técnicas**

Las técnicas que se utilizaran en la investigación son:

- **Entrevista**

Se empleó el diseño de entrevistas semi estructurada dirigida al departamento de administración financiera y gerencia, el manejo de este tipo de entrevista nos permitió la posibilidad de aclarar dudas relacionadas al tema sin necesidad de caer en formalismos. Para la investigación este tipo de entrevista nos permitió la fluidez de comunicación con los entrevistados donde ellos expresaron sus puntos de vista y como manejan el control de la cartera de crédito y el desarrollo de actividades de la gestión financiera.

- **Encuesta**

La encuesta se fundamentó en un aglomerado de preguntas o cuestionario previamente preparado para obtener información de las personas involucradas.

En la presente investigación se propuso la aplicación de la encuesta, a fin de analizar la incidencia de la gestión financiera frente al control de la cartera de la empresa estudiada.

- **Ficha de observación directa**

En este estudio se analizaron procesos y documentación que permitieron conocer el estado de la intervención de la gestión financiera en la empresa de desarrollo de recursos humanos, por lo cual se utilizó la ficha de observación para evidenciar el cumplimiento o no cumplimiento de procesos.

- **Análisis documental**

Por medio del análisis documental se estableció el soporte del objeto de la investigación, permitiendo así el uso de documento secundario que sirve de intermediario entre el documento original y el investigador.

En este tipo de análisis se puede dar inicio al proceso de interpretación y análisis de la información y posteriormente resumir en un informe final. Por lo cual, se realizó un análisis de los estados financieros de la empresa objeto de estudio a fin de comprender los diferentes aspectos financieros que intervienen en la gestión financiera, los principales relacionados con las cuentas por cobrar.

### **3.4.Población**

El trabajo de investigación, se caracteriza por una población del sector de empresas de servicios de desarrollo de talento humano de la ciudad de Milagro de la provincia del Guayas.

La población a investigar está conformada por 21 empresas de servicios de desarrollo de talento humano del sector de enseñanzas cuya actividad económica se denomina otro tipo de enseñanzas, ubicadas en la ciudad de Milagro, provincia del Guayas, según los registros del INEC al año 2020.

### **3.5.Muestra**

En el caso del estudio, la muestra es no probabilista a conveniencia del investigador, se seleccionó una empresa para realizar el estudio, que nos permitió la accesibilidad a la información.

Estuvo considerada por el personal administrativo de una empresa de recursos humanos donde se está aplicando la investigación, de esta forma al contar con un número de 62 personas que integran la población, podemos indicar que nuestra población se encuentra delimitada.

**Tabla 3**

*Muestra poblacional*

<b>Departamento / unidad de negocios</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>
Gerencia General.	1	1,61%
Dirección Administrativa Financiera.	20	32,26%
Unidad de Negocios 1.	26	41,94%
Unidad de Negocios 2.	15	24,19%
<b>Totales</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa de desarrollo de recursos humanos objeto de estudio

**Elaborado por:** Sanunga (2022)

Se previó intencionalmente tomar en cuenta todo el personal administrativo de la empresa estudiada, quienes representan el 67,75% de la población, tomando en consideración los siguientes criterios:

- Se considera la muestra poblacional entorno al estudio de la investigación, para este caso se necesita conocer cómo se desarrolla la gestión financiera en esta empresa, por ello se considera al personal administrativo.
- El personal administrativo es el responsable de las actividades y gestiones operativas con las que opera la actividad de servicios para el desarrollo de recursos humanos.

### **3.6. Tipo de Muestra**

Para el desarrollo de esta investigación, la muestra que se consideró guarda relación con el área donde se realiza las gestiones administrativa financiera.

#### **3.6.1. Muestro no probabilístico**

En este tipo de muestreo, todas las unidades que componen la población no tienen la misma posibilidad de ser seleccionada "también es conocido como muestreo por conveniencia, no es aleatorio, razón por la que se desconoce la probabilidad de selección de cada unidad o elemento de la población".

**Tabla 4**

*Muestra no probabilística de la empresa objeto de estudio*

<b>Cargo</b>	<b>Número</b>
Gerencia General.	1
Dirección Administrativa Financiera.	1
Dirección Unidad de Negocios 1.	1
Dirección Unidad de Negocios 2.	1
<b>Totales</b>	<b>4</b>

**Fuente:** Empresa de desarrollo de recursos humanos objeto de estudio

**Elaborado por:** Sanunga (2022)

### 3.7. Análisis, interpretación y discusión de los resultados

Después de haber aplicado los instrumentos de investigación diseñados para este estudio, se procede hacer el análisis e interpretación de los resultados respectivamente.

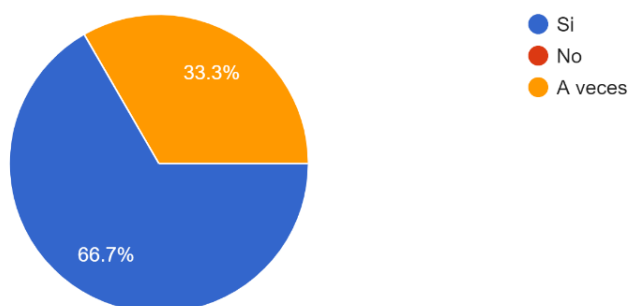
#### 3.7.1. Análisis de los resultados de la encuesta

En el siguiente apartado se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante el cuestionario semiestructurado.

#### 1. ¿El área comercial atiende oportunamente las necesidades del negocio? (emite información correcta y oportuno sobre el producto o servicio ofertado)

**Figura 1**

*Resultados encuesta pregunta 1*



**Elaborado por:** Sanunga (2022)

### **Análisis:**

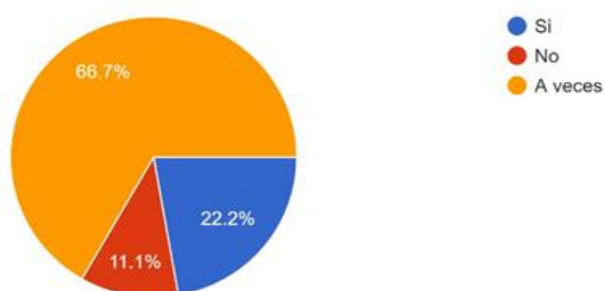
Al analizar los resultados de la figura 1 en lo relacionado con el manejo de información y atención al cliente, los porcentajes más representativos es afirmativo por lo que se puede considerar que el 66,7% de los participantes de la encuesta mantienen información correcta por lo cual puede atender a las necesidades de la empresa, 33,3% no maneja la información oportuna por solo a veces atiende oportunamente las necesidades del negocio.

Por lo cual se considera que existe personal que no dispone de información de los productos o servicios que se ofertan, o que la información emitida por los responsables no es clara.

## **2. ¿Se aplica procedimientos para el proceso de venta? (Prospección, presentación, cierre, fidelización)**

### **Figura 2**

*Resultados encuesta pregunta 2.*



**Elaborado por:** Sanunga (2022)

### **Análisis:**

Al analizar los resultados de las encuestas en lo relacionado con el ambiente de control, los porcentajes más representativos son, en desacuerdo y neutral, en la gran mayoría de los elementos que lo integran, significa que no se aplica. Este desconocimiento demuestra una falta de capacitación y el poco interés que le prestan las empresas comerciales al ambiente de control.

En la pregunta que se les realizó a los servidores de la empresa de servicios de desarrollo de recursos humanos, el 22,2% responde de manera afirmativa, mientras que el 11,1% responde



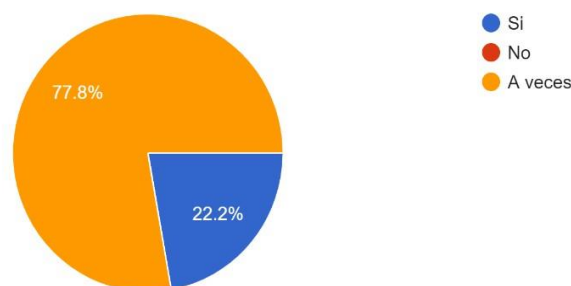
de manera negativa, y la percepción de los encuestados nos da como resultados el 66,7% asumiendo que solo a veces aplican procedimiento para el proceso de ventas.

En las respuestas de los servidores de la empresa, y en concordancia con la pregunta anterior donde se preguntó si el área comercial atiende oportunamente las necesidades del negocio, se puede evidenciar que los servidores desconocen la relación de atención mediante procedimientos, ya que tan solo un porcentaje mínimo de los servidores aplican procedimientos para los procesos de ventas, en relación con la actividad económica de la empresa, lo que deja en evidencia que existe cierta desconocimiento de las funciones a ejercer a fin de alcanzar los objetivos empresariales.

3. ¿El personal del área comercial cumple con el correcto proceso de venta? (Prospección, presentación, cierre, fidelización)

### **Figura 3**

*Resultados encuesta pregunta 3*



**Elaborado por:** Sanunga (2022)

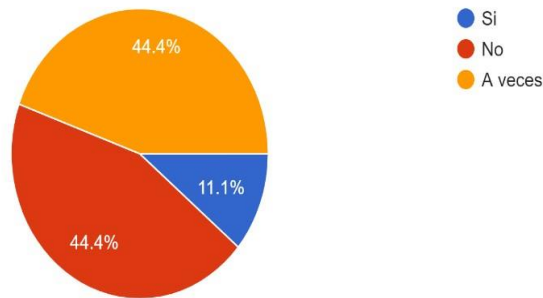
### **Análisis:**

En referencia a la figura 2, podemos ver que los servidores en un 77,8% a veces cumplen con el proceso de venta, el 22,2% de los servidores si cumple con este proceso, lo que resulta preocupante puesto que esto conlleva riesgos al no ejecutar procesos en las actividades que desarrollan. En este orden de ideas, y en concordancia con la respuesta de la pregunta anterior, donde se evidencia que solo a veces se aplica procedimientos para ejecutar las ventas resulta necesario aplicar manuales, procedimientos, normas es decir debe estar presente el control y manejo de la información.

4. ¿Se aplican políticas para evitar el deterioro de la cartera? (Política de cobranzas/  
Política de Ventas)

**Figura 4**

*Resultados de la pregunta 4.*



**Elaborado por:** Sanunga (2022)

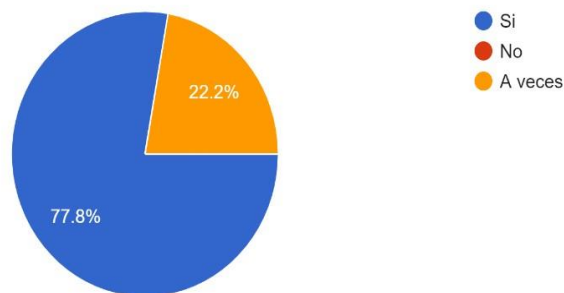
**Análisis:**

En el análisis de la pregunta realizada a los servidores, los porcentajes más representativos son, no y solo a veces, con el 44,4% respectivamente, por lo cual significa que no se aplica. Este desconocimiento nos demuestra una falta de capacitación y de aplicación de políticas, que ayuden a evitar el deterioro de la cartera, lo que puede limitar las funciones que realizan en el área comercial y se vean afectados los objetivos de la empresa estudiada, mientras que el 11,1% manifestaron si aplicar políticas que eviten el deterioro de cartera.

5. ¿Se analizan los ingresos mensuales que genera la empresa?

**Figura 5**

*Resultados encuesta pregunta 5*



**Elaborado por:** Sanunga (2022)

### **Análisis:**

Ante esta respuesta se puede ver que la empresa en un 77,8% realiza un análisis mensual los ingresos, por lo que podemos indicar que este tipo de análisis que realizan permite la toma de decisiones, mientras que el 22,2% no lo están realizando y solo a veces analizan los ingresos que genera la empresa, lo que podría conllevar a un riesgo que afecta la continuidad de la empresa. Con estas respuestas podemos decir que resulta importante la necesidad de analizar detenidamente los ingresos mensuales que se generan para prevenir situaciones de riesgo.

6. ¿Si su respuesta anterior fue no, indique cada que tiempo realiza el análisis de ingresos de su empresa?

NO HAY RESPUESTA

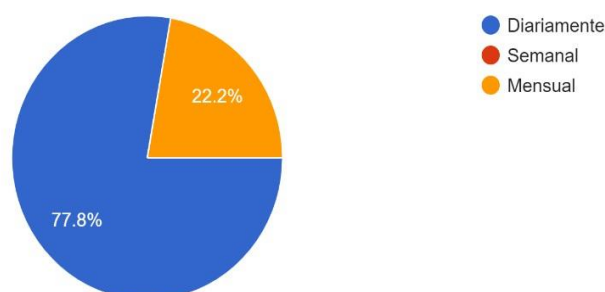
### **Análisis:**

Al no tener respuesta, nos damos cuenta que los ingresos si son analizados periódicamente, lo cual tiene cierta significancia para el desarrollo de los procesos que permiten el funcionamiento de la empresa de desarrollo de recursos humanos. Por lo que debemos tomar en cuenta que este tipo de actividades de control, permite el manejo de los riesgos

7. ¿Se realiza una revisión periódica de los comprobantes recibidos para su facturación correspondiente?

### **Figura 6**

*Resultados encuesta pregunta 7*



**Elaborado por:** Sanunga (2022)

### **Análisis:**

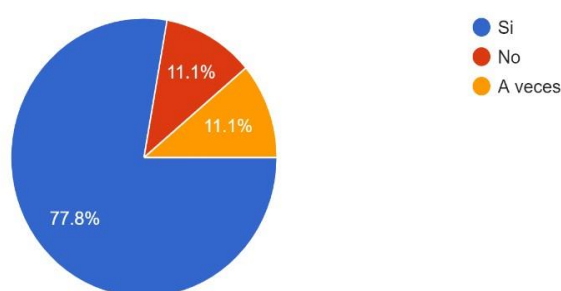
Como parte del control administrativo en concordancia con el manejo de la cartera, la figura 6 refleja: el 77,8% de los comprobantes recibidos son revisados y facturados diariamente, lo que les permite mantener la información contable registrada oportunamente, a pesar de eso, el 22,2% de los encuestados indican que se gestionan de manera mensual.

La realización de actividades de control permite salvaguardar el futuro de la empresa gracias a que al ejecutar efectivamente estas actividades se logra reducir las posibles eventualidades que pongan en riesgo la continuidad en marcha, este tipo de actividades son parte de procedimientos que ayudan a asegurar la adecuada información contable y mantener saldos e ingresos reales. Por esta razón se debe enfatizar a las personas involucradas en dicho registro, en el correcto proceso del mismo.

### **8. ¿Se identifican y evalúan los riesgos?**

**Figura 7**

*Resultados encuesta pregunta 8*



**Elaborado por:** Sanunga (2022)

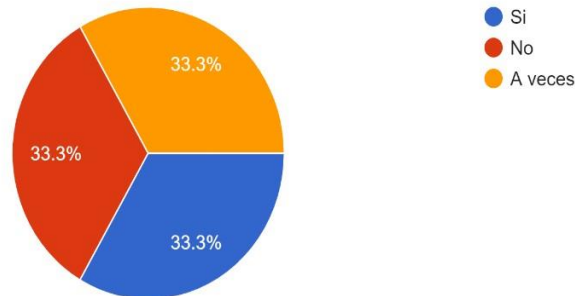
### **Análisis:**

Los resultados de la figura 7, arrojo el 77,8% afirman que el área financiera identifica y evalúa riesgos que puedan afectar a la empresa, de igual forma las respuestas, no y a veces se representan por el 11,1% respectivamente, evidenciándose que no se gestionan actividades de identificación de riesgos. Es decir que no cuentan con normas, políticas o manuales que permita realizar de forma responsable esta actividad, de esta manera es imposible identificar riesgos, ejercer control y tomar decisiones con respecto al manejo de cartera de clientes.

9. ¿Se mantiene un plan de tratamiento para mantener un menor riesgo residual?

**Figura 8**

*Resultados encuesta pregunta 9*



**Elaborado por:** Sanunga (2022)

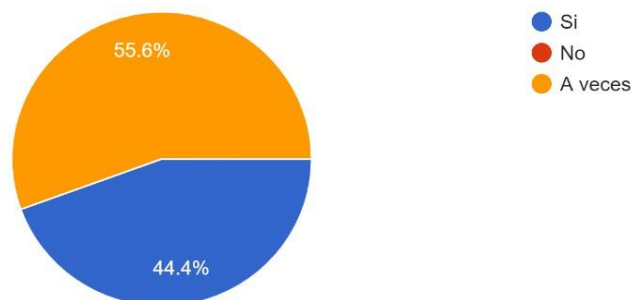
**Análisis:**

Los servidores encuestados respondieron proporcionalmente, representado el 33.3% de las opciones, con lo cual se evidencia que se desconoce sobre la aplicación de algún plan de tratamiento para el manejo de riesgo residual, este desconocimiento se evidencia en el índice de cartera que maneja la empresa investigada. Debemos tener en cuenta que la liquidez dentro de una empresa gira entorno a la cartera, y es el elemento vital del flujo de efectivo por lo cual la aplicación de un plan de tratamiento es necesario.

10. ¿Se revisa la cartera de difícil cobro?

**Figura 9**

*Resultados encuesta pregunta 10*



**Elaborado por:** Sanunga (2022)

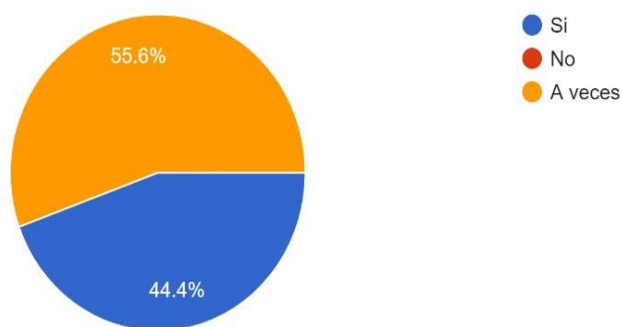
### **Análisis:**

Los resultados de la encuesta en la figura 9, podemos ver que el 55.6% de los servidores indican que a veces se realiza la revisión de cartera difícil cobro, mientras que el 44.4% asevera que si se realiza la revisión de cartera de la empresa. Como parte del control de la cartera es primordial revisar las cuentas de difícil cobro, si no se les da un buen manejo de intermediación o garantía se presentan muchos riesgos. Esta actividad permitirá identificar las causas y determinar estrategias que permitan la recuperación de valores, mejorando de esta manera la imagen y los indicadores económicos de la empresa.

### **11. ¿Se evalúa las cuentas vencidas de los clientes?**

#### **Figura 10**

*Resultados encuesta pregunta 11*



**Elaborado por:** Sanunga (2022)

### **Análisis:**

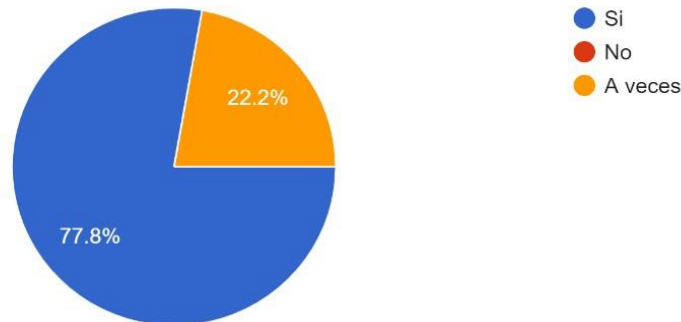
En respuesta a la figura 10, el 55.6% de los servidores indican que a veces se evalúan las cuentas vencidas de los clientes, mientras que el 44.4% afirma que, si se realiza la evaluación de las cuentas vencidas, por lo que podemos determinar que no existe un proceso de control que minimice las posibilidades de que estos créditos se conviertan en deudas de difícil cobro.

El análisis y evaluación de las cuentas vencidas de los clientes es un proceso que permite conocer el estado de la cartera, la intervención y aplicación de política de crédito y cobranza, las que al aplicarlas ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas de manera efectiva.

12. ¿Se comparan las facturas con los comprobantes de depósito o transferencias para comprobar que todos hayan sido facturados?

**Figura 11**

*Resultados encuesta pregunta 12*



**Elaborado por:** Sanunga (2022)

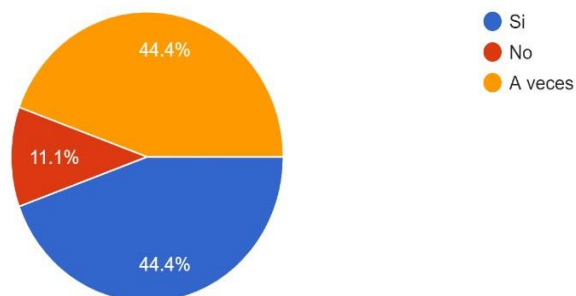
**Análisis:**

La realización de actividades de control permite salvaguardar el futuro de la entidad al ejecutar efectivamente estas actividades se logra reducir las posibles eventualidades. Los resultados mostrados en la figura 11, muestran que el 77.8% de los servidores afirman que se realiza el proceso de comparación de facturas generadas con los comprobantes de depósito o transferencias recibidas, mientras que el 22.2% indica que a veces se realiza esta comparación.

13. ¿Se concilian y ajustan mensualmente saldos contables frente a los saldos de cartera?

**Figura 12**

*Resultados encuesta pregunta 13*



**Elaborado por:** Sanunga (2022)

### **Análisis:**

En base a los resultados que se muestran en la figura 12, se puede determinar que la empresa no está evaluando a tiempo los riesgos que se presentan, de esta manera, una de las limitaciones esenciales que presenta es el hecho de no evaluar con antelación los efectos que pueden surgir después de tomar decisiones sobre la situación económica y financiera de la empresa.

Los porcentajes más representativos son, no y solo a veces, con el 44,4% respectivamente, por lo cual significa que no se aplican las conciliaciones de saldos contables vs. saldos de cartera.

### **Análisis e interpretación de la encuesta: Gestión Financiera y Control de Cartera**

En el proceso de los métodos de la gestión financiera y cartera de crédito, la empresa están claro que la cartera de crédito es el eje sobre el cual gira la liquidez y es un componente principal del flujo del efectivo.

Aunque sabiendo que el manejo de una apropiada administración de la cartera de crédito es primordial para su actividad económica, no cuentan con procesos, normas o políticas de gestión y control del cobro establecidas que permitan el manejo de la cartera.

El objetivo general planteado en ésta tesis se refiere a la Gestión Financiera y su incidencia en el Control de la Cartera; en la encuesta dirigida a Directivos y Empleados de la empresa responsables del área administrativa financiera, al responder la Pregunta N° 1 el 66,7% de los encuestados a firman que la información emitida por el área comercial es oportuna y adecuada sin embargo al analizar las preguntas 2 y 3 acerca de la aplicación de procedimiento para el proceso de venta más del 60% indicaron que no se aplican los procesos por lo cual podemos apreciar que existe una discrepancia entre los encuestados.

Para corroborar esta discrepancia, se aplicó la guía de observación documental y guía de procesos las cuales estaban enfocadas en determinar la incidencia existente entre la gestión financiera y el control de cartera; en las cuales se pueden confirmar un bajo índice de cumplimiento de procesos que no ha permitido la correcta aplicación de gestión financiera.



### Conclusión general de las encuestas:

En referencia a los datos obtenidos en las encuestas aplicadas, se concluye que el personal operativo no aplica procedimientos para ejecutar las ventas, no cuenta con políticas para la gestión de ventas, así como no cuenta con la actualización pertinente de procesos, que sería uno de los ejes que permitirían mejorar la operativa y perspectiva de la empresa, y se lleve el control de la cartera de crédito a fin de que los resultados obtenidos permita a las tomas de decisiones de gerencia.

#### 3.7.2. Análisis resultados de la guía de observación documental

En la revisión de la observación documental, se recopiló datos importantes para comprender la administración de los recursos de la entidad analizada, datos de los cuales se pudo obtener información de los procesos que se aplican en el departamento financiero, de acuerdo a la actividad de prestación de servicios de la empresa objeto de estudio.

**Tabla 5**

#### *Ficha de observación documental*

<b>Criterio a observar</b>	<b>PT</b>	<b>Sí/No</b>	<b>CT</b>	<b>Observación</b>
Existen procedimientos relevantes actualizados sobre las medidas para la gestión de la cartera.	1	NO	0	No cuentan con procedimientos para la gestión de la cartera de créditos.
Cuenta con una base de datos o registro de la cartera vencida.	1	SI	1	Manejo de la información a través de Sistemas SAGEST.
Existe una política o procedimiento que restringen a los usuarios o clientes el acceso a un nuevo servicio si presenta valores vencidos.	1	NO	0	Inexistencia de políticas o procedimientos que permitan el control y manejo de la cartera de créditos.
Existe una política o procedimiento de gestión financiera para el control mensual de la cartera.	1	NO	0	No existe política o procedimiento establecido, pero actualmente se designó a un responsable para actividades de cobranza.

<b>Criterio a observar</b>	<b>PT</b>	<b>Sí/No</b>	<b>CT</b>	<b>Observación</b>
Se cuenta con criterio de admisión de los usuarios y/o clientes para el acceso o adquisición de los servicios ofertados: capacidad de pago, dirección, teléfono, referencias.	1	NO	0	No existe revisión de información de solvencia o capacidad de pago de los usuarios.
Cuenta con personal capacitado para la gestión de recuperación de cartera: experiencia profesional, capacitaciones.	1	SI	1	Los perfiles del equipo operativo y personal comercial cuentan con la experiencia y capacidad para las actividades en referencia al manejo y recuperación de cartera.
Existe políticas que permiten el desarrollo de habilidades guiadas al desarrollo de la gestión financiera y control de la cartera.	1	SI	1	Actualmente se mantiene un instructivo que abarca parcialmente procesos para recuperación de cartera, pero no es aplicable para todas las unidades de negocios.
Cuenta con un plan de recuperación documentado, ejecución o planificación de la gestión de recuperación de cartera.	1	SI	1	Sin embargo, esta información no es comunicada.
Cuenta con una política que permita la compensación de valores, alternativas de pago.	1	SI	1	Se autorizo procesos que permiten la compensación de valores, a través de un manual de reingresos.
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>		<b>5</b>	

**Fuente:** Empresa de desarrollo de recursos humanos objeto de estudio

**Elaborado por:** Sanunga (2022)

### **Análisis e Interpretación de la guía de observación documental.**

Según lo observado, en la evaluación para conocer los aspectos relacionados a la gestión financiera y manejo de la cartera en la empresa, muestra un 56% de nivel de confianza lo que hace referencia a que posee actividades de control en mínimo porcentaje, entre las que se encuentran las siguientes: se cuenta con una base de datos que puede ser monitoreada, la que permite verificar los valores vencidos o por vencer y de esta manera proceder con las actividades que permita el control de la cartera, gestionada por una sola persona, se cuenta con un reporte de la gestión y recuperación de cartera sin embargo esta va orientada a la deuda actual que se genera, la persona contratada conoce las funciones de manera verbal pero cuenta con experiencia en la gestión de cartera, pero desconoce de políticas o procedimientos para recuperar la cartera vencida; sin embargo el nivel de riesgo representa el 44%, indica que la actual gestión de cartera que se realiza no cuenta con políticas o procesos adecuados para el manejo y control de la misma.

### **Conclusión general de la ficha de observaciones documental:**

La ficha de observación documental aplicada al área administrativa financiera responsable del manejo y control de la cartera de crédito, se pudo evidenciar las causas que provocan las falencias al ejecutar las actividades de los procesos de comercialización y venta de los servicios que oferta la empresa objeto de estudio, aspectos relacionados a:

- La empresa cuenta con manuales, instructivos, normas y políticas, sin embargo, no son aplicados y estos se encuentran desactualizados o no acorde a las necesidades vigentes.
- La empresa no dispone de procesos para el manejo y control de cartera.
- No cuenta con una planificación para la recuperación de la cartera vencida.
- Desconocimiento del personal en referencia al manejo de la cartera de crédito.

Estos aspectos negativos influyen negativamente en el desarrollo y cumplimiento de las actividades, por lo cual se considera que la empresa debe contar con procedimientos que permitan los cambios necesarios y gestión financiera, proporcionando lineamientos claros en las actividades de colocación, y gestión de cobranzas.

### 3.7.3. Análisis resultados de la guía de observación de procesos

En el caso de la revisión de la observación directa a los procesos, se recopiló datos importantes para comprender la gestión de cartera de crédito de la entidad analizada, datos de los cuales se pudo obtener información de los procesos que se aplican en el departamento financiero.

**Tabla 6**

*Ficha de observación de procesos*

PROCESO	SUB PROCESO	INDICADOR	SÍ	NO	OBSERVACIÓN
<b>Gestión de cartera</b>	<b>Manejo de la cartera</b>	Recolección de información	X		Solo se registra información básica en la base de datos de la empresa.
		Liquidación de la obligación		X	La empresa no cuenta con normas o políticas internas que sean para el análisis y liquidación de las obligaciones.
		Establecer un mecanismo de negociación		X	Carencia de comunicación entre la empresa y los usuarios y /o clientes.
		Notificación de la obligación	X		Solo en las deudas actuales, no se cuenta con procesos de coactiva.
	Negociación y seguimiento	X		Solo en deudas actuales.	
	Gestión de base de datos (usuarios del servicio)		X	Falta de personal para el manejo de cartera.	
	Gestión de notificación de morosidad a los usuarios. (llamadas, mensajes)	X		Se registra mediante informe	
	<b>Cobranza</b>	Informe de gestión realizada	X		Se remite informe
		Visita de campo		X	No se realiza ninguna
		Reporte a máxima autoridad cuentas incobrables		X	No se remite información concluyente para la toma de decisiones.

PROCESO	SUB PROCESO	INDICADOR	SÍ	NO	OBSERVACIÓN
Gestión de cartera	Recuperación de cartera	Se aplica políticas de cobranza		X	Ausencia de políticas o normas para la gestión de cobranzas
		Se comunica la formas y mecanismo de pago	X		Solamente al momento de ofrecer el producto, pero los mismos suelen contradecir lo reflejado en sistema.
		Evalúa los índice de la cartera vencida	X		Solo por segmentación, de forma general no.
	Plan de acción preventiva y/o correctiva	Aplicación de estrategias de recuperación de cartera vencida.		X	No se ha implementado ninguna estrategia
		Se analiza las cuentas incobrables		X	No existe un informe o reporte de las cuentas incobrables.
		Disponibilidad de un fondo de cuentas incobrables		X	No hay fondo a aplicar
		Implementación de políticas o normas para reintegros a los servicios.	X		Actualmente se registra un instructivo de reintegros que no se aplica en su totalidad
	Aplicación de compensación de valores.	X		Existe, pero no se aplica	

**Fuente:** Empresa de desarrollo de recursos humanos objeto de estudio

**Elaborado por:** Sanunga (2022)

### **Análisis e Interpretación de la guía de observación de procesos.**

Con base en la observación presentada en la ficha, se han podido verificar las falencias que tiene la empresa estudiada en cuanto a la falta de procesos a aplicar para una adecuada gestión financiera y control de la cartera de clientes. Las empresas que deciden ofrecer sus servicios o productos a créditos, siempre corren el riesgo de que sus clientes, no paguen la totalidad de la deuda adquirida, por lo cual las empresas deben contar con una planificación que les permita estar precavidos ante cualquier eventualidad que llegue durante el tiempo previsto de la deuda, se deben implementar medidas preventivas necesarias en el momento o situación requerido.

#### **Conclusión Ficha de observación de procesos:**

Mediante la aplicación de la observación directa de los procesos que se aplican para el control y gestión de la cartera, se evidenció que la falta de soporte administrativo y operativo no cuentan con lineamientos, normas, o políticas adecuadas, lo cual dificulta la revisión y toma de decisiones en referencia al manejo de cartera vencida.

La falta de aplicación de procesos para el control de la cartera, obstruye el proceso de recuperación de cartera.

#### **3.7.4. Análisis Financiero**

Para el análisis financiero se consideró realizar un análisis de ingresos, gastos, cuentas por cobrar de la empresa objeto de estudio, durante el período 2019, 2020 y 2021, con el objetivo de conocer la proporcionalidad de cada componente.

**Tabla 7**

*Análisis de las cuentas principales del estudio*

<b>CUENTAS</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>INGRESOS</b>	\$3.559.423,70	\$2.922.859,48	\$9.645.555,76
<b>GASTOS</b>	\$2.641.346,05	\$2.109.451,91	\$7.770.876,83
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	\$ 417.711,04	\$ 393.175,42	\$ 649.572,38

**Fuente:** Empresa de desarrollo de recursos humanos objeto de estudio

**Elaborado por:** Sanunga (2022)

### 3.7.5. Análisis de los resultados de las entrevistas

**Tabla 8**

*Triangulación de resultados de la entrevista*

Preguntas de Entrevista	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Conclusiones
<b>Pregunta 1.</b> ¿Qué tipo de modelo de gestión financiera utilizan para el control de la cartera?	Actualmente, la empresa no tiene un modelo de gestión financiera para el control de la cartera de clientes.	No se utiliza ningún tipo de modelo de gestión financiera para el control.	La gestión de control de la cartera en la actualidad no cuenta con un modelo relacionado a la gestión financiera.
<b>Pregunta 2.</b> ¿Actualmente cómo se maneja la gestión financiera en la empresa que usted dirige?	La gestión financiera depende de la cartera de clientes que mantiene la empresa, ya que esta es la principal fuentes de ingresos, y con base a ello, se define la optimización de recursos.	Existen falencias en la gestión financiera debido al poco control que recibe la cartera. Mientras no existan los suficientes recursos propios, la gestión es imposible.	Se concluye, que los ingresos de la empresa dependen de las colocaciones siendo esta la parte prioritaria para la designación de recursos.
<b>Pregunta 3.</b> ¿Cuenta con un manual de procedimientos para el proceso de recuperación de cartera?	Si existe un instructivo, consiste en procesos para recuperación de cartera, sin embargo, estos procesos solo se aplican en situaciones en específico.	Los procesos de recuperación de cartera no son los adecuados, porque son estandarizados para toda situación.	La no existencia de manuales de procedimientos para cada situación obstruye la correcta aplicación y control de cartera.
<b>Pregunta 4.</b> Cada que tiempo se rediseñan las políticas o procedimientos para la gestión y control de cartera.	El actual instructivo que mencione anteriormente se lo implemento desde el inicio de la empresa.	Siempre ha sido el mismo instructivo, no ha habido cambio alguno.	Se requiere actualizar los procedimientos o rediseños de políticas que permitan el control de la cartera, y de esta manera bajar el índice de cartera vencida.

Preguntas de Entrevista	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Conclusiones
<b>Pregunta 6.</b> ¿La baja de cartera de difícil cobro es revisada y autorizada por un personal responsable o las partes involucradas? ¿Qué medidas se toman?	Si. Existe personal profesional para desempeñar esa función.	La cartera de difícil cobro es revisada y autorizado por personal competente.	Se debe establecer el proceso necesario para la revisión de la cartera.
<b>Pregunta 7.</b> ¿De qué manera se lleva el control y seguimiento de la cartera vencida?	Mediante el registro de datos ingresados en el sistema SAGEST	Se utiliza el sistema SAGEST para ello.	Establecer un control de reporte de los ingresos por colocación y valores vencidos a fin de gestionar el control de la cartera.
<b>Pregunta 8.</b> ¿El manejo de la cartera vencida como afecta en el presupuesto general de la empresa?	Debido al aumento de la cartera vencida, los gastos se han incrementado ocasionando que los ingresos no puedan cubrirlos en su totalidad.	El manejo de la cartera vencida si ha afectado al presupuesto de la empresa, debido a que, si la cartera vencida sigue creciendo, los gastos también lo harán.	Se concluye que el manejo correcto de la cartera permite general las proyecciones anuales y designación de los recursos, así como la toma de decisiones, de la empresa.
<b>Pregunta 9.</b> ¿De qué manera se mejoraría la gestión financiera para el proceso de control de la cartera de la empresa que usted dirige?	He tomado en cuenta la situación por la que pasa la empresa, por ello, he considerado la implementación de un modelo de gestión financiera que ayuda al control de la cartera.	Considero que se debería aplicar un tipo de control en la cartera vencida, además de estrategias que sean de apoyo para evitar situaciones como la actual.	Se estima pertinente la aplicación de un diseño de gestión financiera pertinente a las necesidades actuales de la empresa objeto de estudio.

**Fuente:** Empresa de desarrollo de recursos humanos objeto de estudio

**Elaborado por:** Sanunga (2022)



## **Análisis de la Entrevista**

Con base a las entrevistas realizadas a la Gerencia General y la Dirección Administrativa Financiera se conoce las falencias internas que tiene la empresa de desarrollo de recursos humanos. La poca supervisión y falta de control que las autoridades le han dado a la cartera vencida genera inconvenientes. Al otorgar créditos a los clientes, el ente que lo realiza debería haber analizado la situación antes de proponer y llevar a cabo esa acción, porque es un riesgo latente y considerable para las finanzas de la empresa.

El sistema SAGEST que utiliza la empresa estudiada para registrar datos e información básica de los clientes, permite conocer cuáles son los clientes que están en el listado de cartera vencida, este sistema no ayuda a detectar si la persona que adquiere otro servicio o producto mantenga deudas vencidas con la misma, tampoco posee ningún programa que establezca límites de deudas que se puedan acceder.

La falta de procesos establecidos para el desarrollo de actividades en referencia a la gestión de la cartera dificulta el control de la misma; pero sin un sistema de control establecido adecuadamente, los colaboradores de la empresa no sabrán que deben o no deben hacer para el correcto desempeño de sus actividades, aspectos que intervienen de forma negativa, afectando el bienestar empresarial y el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa.

### **Conclusión Entrevista:**

En base a las respuestas de los dos entrevistados en donde han mencionado la existencia de un instructivo que contiene procesos para la gestión y control de la cartera, sin embargo, este instructivo no es estandarizado, solo puede aplicarse en ocasiones específicas, se concluye que se debe actualizar los procedimientos actuales a fin de cubrir las necesidades vigentes que mantiene la empresa a fin de general un control óptimo de la cartera.

## **3.8. Presentación de los Resultados**

El desarrollo de la presente investigación se ha fundamentado principalmente en la conceptualización de la gestión financiera y la cartera de clientes, para un mayor entendimiento y comprensión del tema. En términos generales, es relevante la necesidad de destacar la relación que existe entre ambos mediante la investigación empírica que se realizó.

En toda empresa es importante mantener un control interno, para así poder evitar inconvenientes que se puedan dar a futuro. La empresa investigada brinda servicios de desarrollo de recursos humanos, y actualmente se le han presentado problemáticas en sus servicios ofrecidos, como problemas de control y seguimiento a la cartera de clientes. Por ello, se ha visto la relevancia de estudiar este tema.

El aumento de las cuentas por cobrar son un claro indicio del poco control que existe en la cartera de clientes de una empresa, debido a que si crece desmesuradamente traerá graves consecuencias, por eso como lo señala Arévalo (2015) en su trabajo, la administración financiera es una herramienta que mejora los procesos de control que se desarrollen en el área de la carrea. El mismo autor comenta que el control de las cuentas por cobras se da con el propósito de lograr que los pagos se den de manera oportuna, y establece que esta cuenta debería clasificarse en corriente, vencida y cuentas de difícil cobro.

Mediante la investigación realizada, y la aplicación de la metodología gracias al uso de diversas herramientas ha permitido conocer los resultados que se han presentado. Las encuestas, entrevistas y fichas de observación utilizadas, han permitido verificar la problemática planteada.

La encuesta se centró en el desarrollo que se da dentro del área comercial de la empresa, en la pregunta 1, el resultado obtenido indica que el 66,7% de los encuestados dijeron que esta área satisfacía las necesidades del negocio, sin embargo, las respuestas de las preguntas 2 y 3 contradicen a la 1, porque en ellas se da a entender que el personal del área comercial no aplica ningún proceso de venta con sus clientes.

La pregunta 10 consiste en la revisión de la cartera de difícil cobro, la respuesta que dio más del 50% de los encuestados es a veces, y el restante dijo que, si se revisa, las opiniones son diferentes y se contradicen, dando a entender que la situación de la empresa no es favorable.

La entrevista se la aplico a dos personas con nivel jerárquico alto, siendo estos el gerente general y la directora administrativa financiera, las preguntas realizadas se centraron en la posible existencia de un tipo de modelo de gestión financiera, políticas o procedimientos de gestión de cartera, la forma de registro que llevan, entre otras.

También se aplicaron fichas de observación documental y ficha de observación de procesos, con ello se dio a conocer la documentación que ha elaborado la empresa para

implementar procesos necesarios, sin embargo, se destaca la falta de documentación que debería tener; la ficha de procesos y subprocesos da información más detallada sobre los procesos que aplican internamente.

Con el uso de 3 distintas herramientas de recolección de información se afirma que la empresa requiere de la implementación de un modelo de gestión financiera para la recuperación de la cartera de crédito, dado su carencia de control sobre las cuentas por cobrar debido al ofrecimiento de servicios a créditos, causando un desbalance económico.

## **CAPÍTULO 4: PROPUESTA**

### **4.1.Título**

**“DISEÑO DE UN DEPARTAMENTO DE COBRANZAS PARA LA GESTIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR”.**

### **4.2.Objetivos**

#### **4.2.1. *Objetivo General***

Evaluar la creación de un departamento de cobranzas, aplicando estrategias que fortalezcan las actividades de recuperación de cartera de crédito.

#### **4.2.2. *Objetivos específicos***

- Diseñar un departamento de cartera de crédito de la empresa objeto de estudio.
- Estructurar políticas para la gestión de cuentas en estado de mora que contribuya a la reducción de los índices de cartera vencida de la empresa
- Validar la aplicación de la propuesta.

### **4.3.Justificación**

Luego del análisis realizado, se evidencio la necesidad de presentar una propuesta para mejorar la gestión financiera que permita la aplicación de mecanismos que favorezcan a la recuperación de cartera de crédito de la empresa.

La empresa solo cuenta con un instructivo para reingresos como parte de la gestión para la recuperación de la cartera vencida, pero no se cuenta con manuales de procedimientos que contenga diagramas que establezcan los procesos a seguir para la ejecución de la gestión de cobranza y manuales de funciones que permita identificar de manera clara las funciones a desempeñar.

El departamento de cobranzas, contempla los componentes básicos para el óptimo manejo de la cartera de crédito, así continúe optimizando los recursos de la empresa.

Los principales beneficios que conlleva la aplicación la creación de un departamento de cobranzas para la empresa objeto de estudio, son:

- Gestionar adecuadamente el manejo y control de la cartera.
- Optimizar recursos, basado en los objetivos propuestos por la dirección de la empresa.
- Llevar un control de indicadores más efectivo y puntual para una mejor toma de decisiones.
- Información financiera actualizada y minimizar los riesgos financieros.

#### **4.4.Descripción de la propuesta de solución (incluye las acciones a desarrollarse)**

La propuesta planteada sustentará el fortalecimiento de la Gestión Financiera de la empresa de desarrollo de recursos humanos de forma eficiente beneficiando a la optimización de recursos propios generados por la propia entidad, mediante la implementación de un departamento de cobranzas que fortalezca el control de la cartera de crédito.

El departamento de cobranzas planteado está enfocado en dar un tratamiento especial a la cuenta de mayor importancia en la empresa, la cual ha ocasionado ineficiencia en la optimización de los recursos:

- Cartera de crédito (Cuentas por cobrar).

Por lo cual la propuesta consiste en la elaboración de políticas y procedimientos para la ejecución de la gestión financiera, a través del departamento de cobranzas.

- Las etapas del modelo planteado consisten en:
- Diseñar la estructura del departamento de cobranzas.
- Estructurar políticas y procedimientos.
- Establecer estrategias para la gestión de cartera.
- Evaluación.

#### 4.5. Factibilidad de aplicación (en tiempo, espacio y recursos)

Para la presente propuesta es fundamental realizar el análisis de factibilidad a fin de identificar la aplicación o no aplicación dentro de la empresa.

##### 4.5.1. Factibilidad Económica

La aplicación del departamento de cobranzas para la recuperación de cartera de crédito, no representara costos elevados para los interesados, ya que se trabajará con el personal actual que mantiene la empresa, sin que esto interfieran en el desempeño de sus funciones; así como la infraestructura propia de la empresa.

##### 4.5.2. Factibilidad Operativa

Para que la propuesta sea operativa en su totalidad, se deberá designar tres personas que se encuentre capacitadas para la supervisión y control de la cartera, a fin de que se realicen las actividades necesarias y de manera oportuna, llevando el registro de cartera de crédito colocada y monitoreo de la cartera vencida.

##### 4.5.3. Factibilidad de Recursos Humanos

Para que la creación del departamento de cobranzas propuesto para la gestión de la cartera será necesario capacitar al personal responsable que comprende al equipo comercial, caja y departamento financiero, para actualizar los conocimientos y coadyuvar a la gestión de cuentas por cobrar.

#### 4.6. Costo de Implementación

**Tabla 9**

*Costos de implementación de la propuesta*

No	Objetivo	Actividad a desarrollar	Responsable	Tiempo	Recurso Económico
1	Implementar el departamento de cobranzas para la gestión de las cuentas por cobrar.	Implementación del departamento de cobranzas.	Gerente General. Director(a) Administrativo Financiero.	3 meses	\$ 9.603,00
2	Implementar manual de funciones, políticas y procedimientos para la optimización de la gestión financiera en referencia al control de la cartera.	Aplicación de manual de funciones. Aplicación de políticas y procedimientos.	Gerente General. Director(a) Administrativo Financiero.	3 meses	\$ 0,00

No	Objetivo	Actividad a desarrollar	Responsable	Tiempo	Recurso Económico
3	Establecer estrategias para la gestión de la cartera.	Establecer políticas Preventivas. Establecer políticas de ejecución. Establecer políticas de recuperación.	Gerente General	Inmediato	\$ 0,00
4	Revisión de la cartera.	Clasificación de la cartera	Director(a) Administrativa Financiera.	Inmediato	\$ 0,00
				<b>TOTAL</b>	<b>\$ 9.603,00</b>

**Fuente:** Empresa de desarrollo de recursos humanos objeto de estudio

**Elaborado por:** Sanunga (2022)

#### 4.7. Beneficios que aporta la propuesta

La implementación de un departamento para cobranzas propuesto para el control de las cuentas por cobrar está orientada a las necesidades que mantiene la empresa y es viable para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, con el cual se mantendrá información razonable con respecto a la cartera de crédito la cual permitirá una mejor toma de decisiones por parte de los directivos de la empresa.

##### 4.7.1. Beneficiarios directos

Los beneficiarios directos de la presente propuestas son:

- La empresa de desarrollo de recursos humanos estudiada, la cual, al implementar el departamento de cobranzas propuesto, optimizará los recursos y mantendrá un control asertivo en la cartera.
- Los usuarios internos de la empresa, la cual está comprendida por todos los empleados que la integran, sin importar su nivel jerárquico, debido a que, si la aplicación del modelo de gestión financiero propuesto es favorable, la situación económica de la empresa mejorará.

##### 4.7.2. Beneficiarios indirectos

La propuesta contempla los siguientes usuarios indirectos:

- A nivel académico como un aporte teórico y práctico en relación de la gestión financiera y el control de la cartera.
- Los usuarios de la empresa, beneficiarios de esta nueva implementación del departamento de cobranzas para la recuperación de la cartera vencida, quizás al inicio les resulte un poco molesto al recibir las notificaciones de cobranza, sin embargo, con el tiempo se adaptarán, y esto brindará un adecuado control en los procesos de la gestión financiera.

#### 4.8. Informe final de la Investigación

**Tabla 10**

*Informe final de la investigación*

Problema	Acción	Recomendación	Tiempo	Responsable	Beneficios
Falta del departamento de cobranzas para la gestión de las cuentas por cobrar.	Implementar un departamento de cobranzas.	Priorizar la necesidad del departamento de cartera para la óptima gestión de las cuentas por cobrar.	3 meses	Gerente General. Director(a) Administrativa Financiera. Talento Humano.	Optimiza la gestión y supervisión y control de la cartera permitiendo una mejor toma de decisiones por parte de la gerencia.
Falta de manuales de políticas y procedimientos para la gestión financiera de la empresa en referencia al control de la cartera.	Crear políticas y procedimientos para la gestión financiera en referencia al control de la cartera.	Socializar las políticas y procedimientos con el personal encargado.	3 meses	Gerente General. Director(a) Administrativa Financiera. Talento Humano.	Optimiza la gestión y supervisión y control de la cartera permitiendo una mejor toma de decisiones por parte de la gerencia.
Falta de procesos para la gestión de la cartera de clientes.	Crear procedimientos para la recuperación de la cartera.	Socializar las políticas y procedimientos de recuperación de la cartera.	Inmediato	Gerente General. Director(a) Administrativa Financiera. Contador General. Directores de unidades de negocios.	Reducción de los índices de riesgos de morosidad. Permite mantener la liquidez y solvencia de la empresa.
Falta de planificación estratégica para el manejo de la cartera vencida.	Implementar planificación estratégica para el manejo de la cartera vencida.	La planificación de estrategias para la recuperación permitirá reducir los índices de riesgos e índices de cartera vencida.	Inmediato	Gerente General. Director(a) Administrativa Financiera. Contador General. Directores de unidades de negocios.	Permite la optimización de toma de decisiones. Contribuye a mejorar la rentabilidad de la empresa.

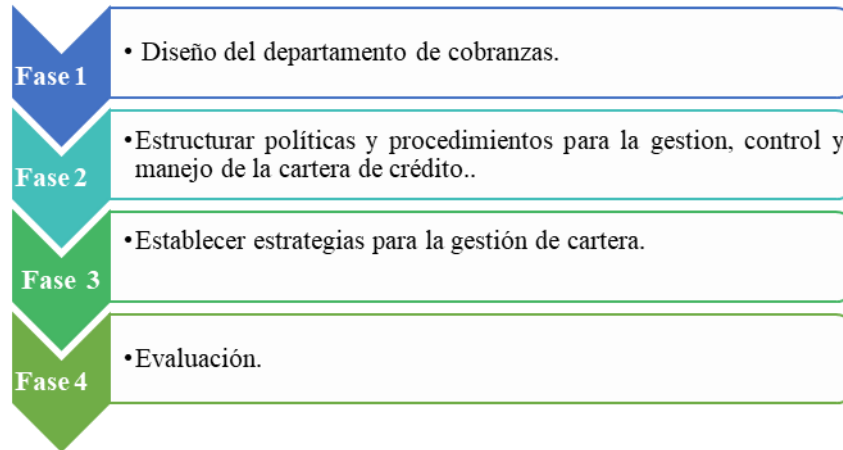
**Elaborado por:** Sanunga (2022)



## 4.9.Desarrollo de la propuesta de solución

**Figura 13**

*Etapas de la propuesta de solución.*



**Elaborado por:** Sanunga (2022)

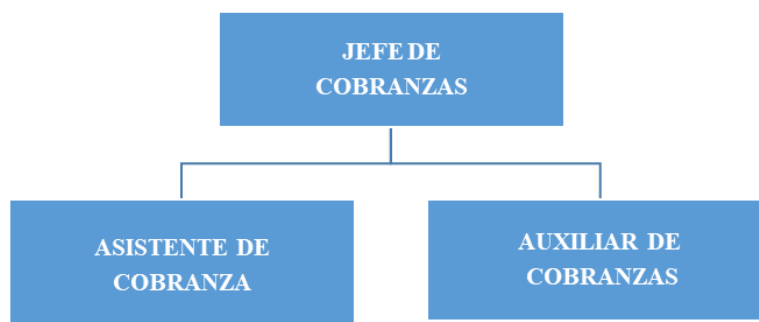
### 4.9.1. Etapa 1: Diseño de la estructura del departamento de cobranzas

Con la finalidad de potenciar la gestión administrativa a través de la recuperación de la cartera, se determina la estructura organizacional, espacio físico, para el desarrollo de las actividades del departamento de cobranzas.

#### 4.9.1.1. Organigrama propuesto del departamento de cobranzas.

**Figura 14**

*Organigrama Departamento de Cobranzas*



**Elaborado por:** Sanunga (2022)

#### **4.9.1.2. Misión, visión y objetivos estratégicos.**

Misión:

Gestionar la recuperación de cartera a través del personal capacitado y la utilización óptima de recursos a fin de generar resultados de calidad en la gestión de cobranza.

**Visión:**

Lograr la implementación de soluciones flexibles, para obtener los más óptimos resultados en base a la gestión de cobranzas.

**Objetivo General:**

Coordinar los procesos de cobranzas mediante el manejo adecuado de recursos para la reducción de la cartera vencida.

**Objetivos Específicos:**

- Mantener niveles bajos de riesgos de cartera vencida, permitiendo la rentabilidad y liquidez.
- Mantener procedimientos para la gestión de cobranza.
- Capacitar al personal en temas de gestión de cobranzas.
- Contar con políticas y procesos de recuperación de cartera.
- Determinar el procedimiento adecuado para la gestión de cobranza.
- Contrarrestar el incremento de gastos de gestión de cobranza.

#### **4.9.1.3. Diseño de estructura organizacional.**

El departamento de cobranzas estará centralizado, bajo la dependencia del departamento administrativo financiero.

- Departamento de administración financiera
  - Departamento de cobranzas
    - Jefe de cobranzas
    - Analista de cobranzas
    - Auxiliar de cobranzas

#### 4.9.1.4. Estructura física.

Para el funcionamiento del departamento de cobranzas, se debe dotar un espacio físico adecuado, para su funcionamiento y ejecución de las actividades de cobranzas.

Condiciones físicas a considerar:

- Áreas adecuada para la distribución de 3 puestos.
- Dotar de equipo de computación, muebles y enseres.
- Señalética adecuada.

#### 4.9.1.5. Manual de funciones del área contable financiera para la gestión, control y manejo de la cartera de crédito.

El diseño de los perfiles de puesto son descripciones concretas de las actividades y responsabilidades que tiene un puesto en la organización, así como las competencias y conocimientos que debe tener la persona que lo ocupe, por ello es importante que toda empresa mantenga manuales de funciones para que sus colaboradores puedan conocer sobre sus responsabilidades.

**Tabla 11**

*Responsables de la gestión financiera dirigida al manejo y control de la cartera.*

Ítems	Área	Responsable
1	Gerencia	Gerente General
2	Dirección Administrativa Financiera	Director (a) Administrativa Financiera
3	Dirección Administrativa Financiera	Contador General
4	Dirección de unidades de negocios	Director (a)
5	Departamento de cobranzas	Jefe de cobranzas
6	Departamento de cobranzas	Analista de cobranzas
7	Departamento de cobranzas	Auxiliar de cobranzas

**Elaborado por:** Sanunga (2022)

#### 4.9.1.1. Manual de funciones gerente general.

**Propósito general:** Garantizar el desempeño eficaz y eficiente de la empresa, promoviendo el buen funcionamiento.

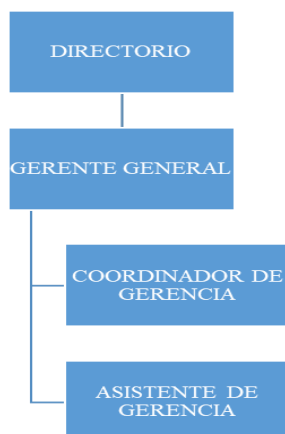
**Alcance:** Se encarga de coordinar todas las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la empresa: dirige, supervisa y controla el desempeño de los

empleados; además, resuelve los asuntos que requieran su intervención de acuerdo con las facultades delegadas por el Directorio.

**Organigrama Funcional:** Gerencia General.

**Figura 15**

*Gerencia general*



**Elaborado por:** Sanunga (2022)

**Tabla 12**

*Descripción del puesto Gerente General*

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>	Gerente General.	<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN:</b>	Cuarto Nivel.
<b>NIVEL:</b>	Profesional.	<b>ÁREA DE CONOCIMIENTO:</b>	Educación, Economía, Ingeniería, Administración o Afines.
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b>	Gestión.	<b>TIEMPO DE EXPERIENCIA:</b>	4años/5años.
<b>DEPENDENCIA:</b>	Unidad De Educación Continua. Pensamiento Estratégico.	<b>ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA:</b>	Ejecución De Procesos Administrativos, Financieros Y Académicos, Relaciones Humanas, Ejecución De Proyectos Innovadores, Gestión De Procesos En Áreas Similares.
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS:</b>	Planificación Y Gestión Generación De Ideas Pensamiento Crítico Aprendizaje Continuo	<b>CAPACITACIÓN REQUERIDA:</b>	Evaluación Y Seguimiento De Proyectos, Gestión Pública, Planificación Institucional, Trabajo En Equipo.
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES:</b>	Orientación De Servicios Orientación A Los Resultados Conocimiento Del Entorno Organizacional		

**Elaborado por:** Sanunga (2022)

**Función General:** Planea, propone, aprueba, dirige, coordina y controla las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la Empresa; además, resuelve los asuntos que requiera su intervención, de acuerdo con las facultades delegadas por el Directorio.

Funciones o Responsabilidades:

- a) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa pública;
- b) Cumplir y hacer cumplir la ley, reglamentos y demás normativa aplicable, incluidas las resoluciones emitidas por el Directorio;
- c) Suscribir las alianzas estratégicas aprobadas por el Directorio;
- d) Administrar la empresa pública, velar por su eficiencia empresarial e informar al Directorio trimestralmente o cuando sea solicitado por éste, sobre los resultados de la gestión de aplicación de las políticas y de los resultados de los planes, proyectos y presupuestos, en ejecución o ya ejecutados;
- e) Presentar al Directorio las memorias anuales de la empresa pública y los estados financieros;
- f) Preparar para conocimiento y aprobación del Directorio el Plan General de Negocios, Expansión e Inversión y el Presupuesto General de la empresa pública;
- g) Aprobar el Plan Anual de Contrataciones (PAC) en los plazos y formas previstos en la ley;
- h) Aprobar y modificar los reglamentos internos que requiera la empresa, excepto el señalado en el numeral 8 del artículo 9 de la LOEP;
- i) Iniciar, continuar, desistir y transigir en procesos judiciales y en los procedimientos alternativos solución de conflictos, de conformidad con la ley y los montos establecidos por el Directorio. El Gerente procurará utilizar dichos procedimientos alternativos antes de iniciar un proceso judicial, en todo lo que sea materia transigible;
- k) Designar al Gerente General Subrogante;
- l) Resolver sobre la creación de agencias y unidades de negocio;
- m) Designar y remover a los administradores de las agencias y unidades de negocios, de conformidad con la normativa aplicable;
- n) Nombrar, contratar y sustituir al talento humano no señalado en el numeral que antecede, respetando la normativa aplicable;

- o) Otorgar poderes especiales para el cumplimiento de las atribuciones de los administradores de agencias o unidades de negocios, observando para el efecto las disposiciones de la reglamentación interna;
- p) Adoptar e implementar las decisiones comerciales que permitan la venta de productos o servicios para atender las necesidades de los usuarios en general y del mercado, para lo cual podrá establecer condiciones comerciales específicas y estrategias de negocio competitivas;
- q) Ejercer la jurisdicción coactiva en forma directa o a través de su delegado;
- r) Actuar como secretario del Directorio; y,
- s) Las demás que le asigne la LOEP, su Reglamento General y las normas internas de cada empresa.

**4.9.1.2. Manual de funciones Director (a) Administrativo Financiero.**

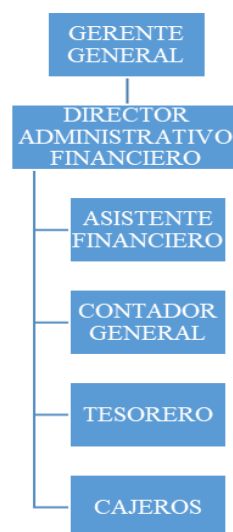
**Propósito general:** Garantizar el desempeño eficaz y eficiente de la empresa, promoviendo la correcta gestión financiera.

**Alcance:** Deberá dirigir las actividades de carácter Financiero y Administrativas de la empresa; definiendo los diferentes procesos financieros y contables, planificando las alternativas financieras, supervisando la contabilidad y el flujo de caja.

**Organigrama Funcional:** Dirección Administrativa Financiera

**Figura 16**

*Director (a) Administrativo Financiero*



**Elaborado por:** Sanunga (2022)

**Tabla 13***Descripción del puesto Director (a) Administrativo Financiero*

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>	Dirección Administrativa Financiero.	<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN:</b>	Cuarto Nivel.
<b>NIVEL:</b>	Profesional.	<b>ÁREA DE CONOCIMIENTO:</b>	Administración, Contabilidad, Finanzas, Comercial, Afines.
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b>	Gestión Administrativa/Financiera.	<b>TIEMPO DE EXPERIENCIA:</b>	5 Años.
<b>DEPENDENCIA:</b>	Dirección Administrativa Financiera. Pensamiento Estratégico.	<b>ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA:</b>	Administrar Recursos Materiales, Insumos, Equipos Varios.
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS:</b>	Planificación Y Gestión. Generación De Ideas. Pensamiento Crítico. Trabajo En Equipo.	<b>CAPACITACIÓN REQUERIDA:</b>	Gestión Administrativa, Administración Pública.
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES:</b>	Orientación De Servicio. Flexibilidad. Orientación A Los Resultados.		

**Elaborado por:** Sanunga (2022)

**Función General:** Programar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades administrativas y financieras de la institución. Responsable de ejecutar y conducir la política de finanzas y administración de la institución, con base en las normativas establecidas.

Responsabilidades o Funciones del puesto:

- a) Elabora estudios financieros de diversos tipos: control de gastos, análisis de inversiones.
- b) Supervisa y controla los estados financieros, y la contabilidad general, y de costos.
- c) Administra los recursos financieros y los recursos de talento humano para alcanzar los objetivos de la compañía.
- d) Cumple con los requerimientos de los Organismos de Control.
- e) Interpreta los estados financieros y presenta informes al Gerente General de la microempresa.
- f) Aplica la medición de los indicadores financieros en los Estados Financieros de la microempresa, para dar a conocer a los accionistas la efectividad de la inversión.
- g) Autoriza los pagos y firmas de cheques a proveedores, de las cuentas de la microempresa.

- h) Gestionar el control y manejo de la cartera.
- i) Aprueba la nómina mensual de los empleados.

#### 4.9.1.3. Manual de funciones de Contador General.

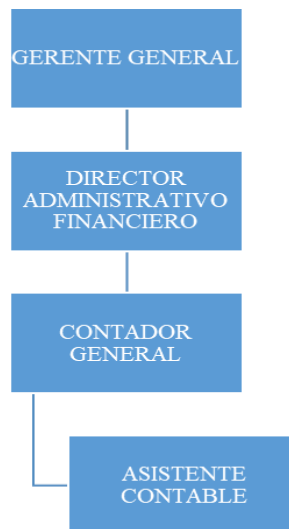
**Propósito general:** Garantizar el desempeño eficaz y eficiente de las transacciones de la empresa.

**Alcance:** Responsable de planificar, administrar, gestionar, controlar, analizar y aconsejar sobre el uso de los recursos financieros. Información reportada a la dirección administrativa financiera y/o gerencia.

**Organigrama Funcional:** Contador General.

**Figura 17**

*Manual de funciones Contador General*



**Elaborado por:** Sanunga (2022)



**Tabla 14***Descripción del puesto Contador General*

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>	Contador General.	<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN:</b>	Tercer O Cuarto Nivel.
<b>NIVEL:</b>	Profesional.	<b>ÁREA DE CONOCIMIENTO:</b>	Contabilidad Y Auditoria.
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b>	Gestión Administrativa / Financiera.	<b>TIEMPO DE EXPERIENCIA:</b>	5 Años.
<b>DEPENDENCIA:</b>	Dirección Administrativa Financiera.	<b>ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA:</b>	Control Y Manejo De Las Transacciones Contables.
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS:</b>	Pensamiento Estratégico. Planificación Y Gestión. Generación De Ideas. Pensamiento Crítico. Trabajo En Equipo. Orientación De Servicio.	<b>CAPACITACIÓN REQUERIDA:</b>	Normas Contables, Tributarias Y Financieras.
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES:</b>	Flexibilidad. Orientación A Los Resultados.		

**Elaborado por:** Sanunga (2022)

**Función General:** Programar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades administrativas y financieras de la institución. Responsable de ejecutar y conducir la política de finanzas y administración de la institución, con base en las normativas establecidas.

Responsabilidades o Funciones del puesto:

- a) Revisar el registro diario de las operaciones de la empresa.
- b) Proporcionar la información financiera a los gerentes de la microempresa.
- c) Manejar las obligaciones tributarias y financieras de la microempresa.
- d) Responsable de la revisión de información y valores a pagar al IESS y SRI.
- e) Responsable de la contabilización de rol de pago mensual.
- f) Responsable de mantener actualizada la información contable.
- g) Generar reportes gerenciales óptimos con información contable oportuna y detallada, para la toma de decisiones.
- h) Elaborar los estados financieros, acordes a las Normas Internacionales de

- i) Información Financiera.
- j) Aprovisionar anualmente pagos por contribuciones legales imputables al año en ejercicio.
- k) Revisar el cuadro de cierre de caja.
- l) Mantener confidencialidad de la información interna de la empresa.
- m) Conservar respaldos de los pagos recibidos de clientes, con firmas y sellos de la empresa.
- n) Elaborar y presentar el borrador de las declaraciones de impuestos mensuales, declaraciones de retenciones en la fuente, declaraciones de impuestos a la renta.
- o) Generar reportes de cobros y pagos de clientes y proveedores.
- p) Realizar comprobantes de retención, de pago y cheque de la factura.
- q) Revisa Notas de Débitos y Créditos Bancarias
- r) Revisa y Aprobar Conciliaciones Bancarias.

#### 4.9.1.4. Manual de funciones de la Dirección de Unidades de Negocios.

**Propósito general:** Garantizar el desempeño eficaz y eficiente de las unidades de negocios, promoviendo la gestión financiera.

**Alcance:** Director de unidades de negocios se encargarán de dirigir, planificar, proponer, coordina y controla las actividades administrativas, comerciales, operativas de la unidad de negocios; además, resuelve los asuntos que requiera su intervención, de acuerdo con las facultades delegadas por la gerencia.

**Organigrama Funcional:** Dirección de unidad de negocios

**Figura 18**

*Dirección de unidades de negocios*



**Elaborado por:** Sanunga (2022)

**Tabla 15**

*Descripción del puesto Director (a) de la Unidad de Negocio*

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>	Director de la Unidad de Negocio.	<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN:</b>	Tercer Nivel/Cuarto Nivel.
<b>NIVEL:</b>	Profesional.	<b>ÁREA DE CONOCIMIENTO:</b>	Administración, Economía, Licenciatura, Finanzas, Investigación, Educación.
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b>	Gestión Académica.	<b>TIEMPO DE EXPERIENCIA:</b>	2/4 Años.
<b>DEPENDENCIA:</b>	Unidad De Educación Continua.	<b>ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA:</b>	Adquisición De Bienes Y Servicios, Administración De Activos Fijos, Logística Administrativa, Gestión De Direcciones Administrativas Y Académicas, Manejo Y Tabulación De La Información, Programas Y Proyectos De Inversión, Manejo De Procesos Y Planificación, Gestión Educativa, Desarrollo Académico.
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS:</b>	Pensamiento Estratégico. Planificación Y Gestión. Monitoreo Y Control. Pensamiento Analítico.	<b>CAPACITACIÓN REQUERIDA</b>	Evaluación Y Seguimiento De Proyectos, Gestión De Calidad, Investigación Institucional, Liderazgo Y/O Trabajo En Equipo, Relaciones Humanas.
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES:</b>	Conocimiento Del Entorno Organizacional. Orientación De Servicio. Orientación De Resultados. Trabajo En Equipo.		

**Elaborado por:** Sanunga (2022)

**Función General:** Es el responsable de la planificación, coordinación, supervisión y evaluación de la unidad de negocios, gestiona las actividades académicas y comerciales a través de la operacionalización de las políticas establecidas , y procurando que se cumplan los lineamientos y metas de la unidad y la empresa.

Responsabilidades o Funciones del puesto:

- a) Supervisa y controla los estados financieros, y la contabilidad general, y de costos.
- b) Administra los recursos financieros y los recursos de talento humano para alcanzar los objetivos de la compañía.
- c) Cumple con los requerimientos de los Organismos de Control.
- d) Interpreta los estados financieros y presenta informes al Gerente General de la microempresa.

#### 4.9.1.5. Manual de funciones del Jefe de Cobranzas.

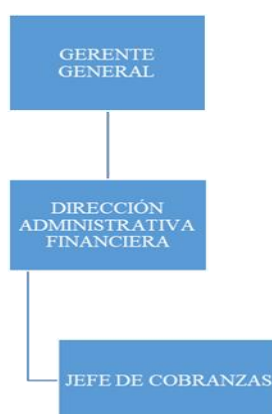
**Propósito general:** Garantizar la adecuada gestión de cobranzas a través de la coordinación, control y ejecución de las políticas y procedimientos de recuperación de cartera.

**Alcance:** El jefe de cobranzas se encargarán de dirigir, planificar, proponer, coordina y controla las actividades administrativas u operativas del departamento de cobranzas; además, resuelve los asuntos que requiera su intervención, de acuerdo con las facultades delegadas por la gerencia.

#### Organigrama Funcional: Jefe de Cobranzas

**Figura 19**

*Manual de funciones Jefe de Cobranza*



**Elaborado por:** Sanunga (2022)

**Tabla 16**

*Descripción del puesto Jefe de cobranzas*

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>	Jefe De Cobranzas.	<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN:</b>	Tercer Nivel/Cuarto Nivel.
<b>NIVEL:</b>	Profesional.	<b>ÁREA DE CONOCIMIENTO:</b>	Administración, Finanzas.
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b>	Dirección Administrativa Financiera.	<b>TIEMPO DE EXPERIENCIA:</b>	2/4 Años.
<b>DEPENDENCIA:</b>	Dirección Administrativa Financiera.	<b>ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA:</b>	Gestión Y Manejo De La Cartera.
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS:</b>	Pensamiento Estratégico Planificación Gestión.	Y	

	Monitoreo	Y	
	Control.		
	Manejo De Las C De		
	Créditos.		
	Conocimiento	Del	
	Entorno		
	Organizacional.		
<b>COMPETENCIAS</b>	Orientación	De	<b>CAPACITACIÓN</b>
<b>CONDUCTUALES:</b>	Servicio.		<b>REQUERIDA</b>
	Orientación De		Análisis Financiero Y Crediticio
	Resultados.		
	Trabajo En Equipo		

**Elaborado por:** Sanunga (2022)

**Funciones generales:** Asesorar, supervisar y coordinar las actividades en materias relativas al proceso de cobro, recaudación, prórrogas y postergaciones de pagos de crédito universitario a deudores(as), así como diseñar e implementar los procesos administrativos correspondientes.

Responsabilidades o Funciones del puesto:

- a) Participar de la formulación de políticas, procedimientos y objetivos de crédito y cobranza.
- b) Investigar los nuevos métodos para el análisis de la cartera y procedimientos de cobro.
- c) Supervisar la administración de todas las funciones y fases del departamento.
- d) Intervenir en la gestión de cobros de difícil recaudación.
- e) Brindar soporte técnico en los aspectos relacionados a la gestión económica financiera y administrativa de la Distribuidora.
- f) Supervisar la ejecución de los cronogramas de trabajo.
- g) Presentar reportes de avances de cronogramas

#### **4.9.1.6. Manual de funciones del Analista de Cobranzas.**

**Propósito general:** Garantizar la adecuada gestión de cobranzas.

**Alcance:** Analista de cobranzas se encargarán de analizar, proponer, y controla las actividades administrativas u operativas del departamento de cobranzas.

**Organigrama Funcional:** Analista de Cobranzas

**Figura 20**

*Analista de Cobranza*



**Elaborado por:** Sanunga (2022)

**Tabla 17**

*Descripción del puesto Analista de Cobranzas.*

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>	Analista Cobranzas.	De	<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN:</b> Tercer Nivel.
<b>NIVEL:</b>	Profesional.		<b>ÁREA DE CONOCIMIENTO:</b> Administración, Finanzas.
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b>	Departamento Cobranzas.	De	
<b>DEPENDENCIA:</b>	Dirección Administrativa Financiera.		<b>TIEMPO DE EXPERIENCIA:</b> 2 Años.
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS:</b>	Pensamiento Estratégico. Planificación Gestión. Monitoreo Control. Manejo De Las .C De Créditos Conocimiento Del Entorno Organizacional.	Y Y	<b>ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA:</b> Gestión Y Manejo De La Cartera.
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES:</b>	Orientación Servicio. Orientación De Resultados. Trabajo En Equipo.	De	<b>CAPACITACIÓN REQUERIDA</b> Análisis Financiero Y Crediticio

**Elaborado por:** Sanunga (2022)

**Funciones Generales:** Realiza tareas relacionadas al análisis de cuentas por cobrar para asegurar la correcta y oportuna recaudación de las cuentas por cobrar que surjan como resultado de la prestación de los servicios y para gestionar la cobranza de acuerdo a las políticas establecidas. Cargo específico de la Dirección de Administrativa Financiera.

Responsabilidades o Funciones del puesto:

- a) Participar de la formulación de políticas, procedimientos y objetivos de crédito y cobranza.
- b) Conocer las políticas de gestión de cobranzas que mantiene la empresa.
- c) Efectuar un permanente control de morosidad.
- d) Análisis de la cartera vencida.
- e) Preparar o reportar la información correspondiente que les sea solicitada por el jefe inmediato

#### 4.9.1.7. Manual de funciones del Auxiliar de Cobranzas.

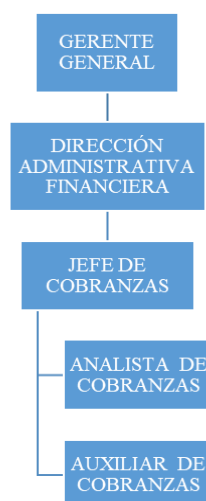
**Propósito general:** Garantizar la adecuada gestión de cobranzas.

**Alcance:** Auxiliar de cobranzas se encargarán de brindar soporte en las gestiones y actividades del departamento de cobranzas; además, resuelve los asuntos que requiera su intervención, de acuerdo con las facultades delegadas por el jefe de cobranzas.

**Organigrama Funcional:** Auxiliar de Cobranzas

**Figura 21**

*Manual de funciones Auxiliar de Cobranza*



**Elaborado por:** Sanunga (2022)

**Tabla 18***Descripción del puesto Auxiliar de Cobranzas*

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>	Auxiliar Cobranzas.	De	<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN:</b>	Bachiller / Estudiante Universitario.
<b>NIVEL:</b>	Bachiller.		<b>ÁREA DE CONOCIMIENTO:</b>	Gestión De Cartera.
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b>	Departamento Cobranzas.	De		
<b>DEPENDENCIA:</b>	Dirección Administrativa Financiera. Comunicación Óptima.		<b>TIEMPO DE EXPERIENCIA:</b>	6 Meses.
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS:</b>	Buena Relaciones Humanas. Manejo De Computador. Elaboración De Informes. Conocimiento Del Entorno Organizacional.		<b>ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA:</b>	Gestión Y Manejo De La Cartera.
<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES:</b>	Orientación De Servicio. Orientación De Resultados. Trabajo En Equipo.	De	<b>CAPACITACIÓN REQUERIDA</b>	Gestión De Cartera

**Elaborado por:** Sanunga (2022)

**Funciones generales:** Responsable de cuentas por cobrar se incluyen garantizar la precisión y eficiencia de las operaciones, revisar y controlar los pagos entrantes y asegurar los ingresos verificando y registrando las novedades presentadas en el área de caja.

Responsabilidades o Funciones del puesto:

- a) Controlar la cartera por Cobrar.
- b) Coordinar con los clientes las citas de cobros y planificar la ruta de cobro.
- c) Ingreso y registro de las recaudaciones Control de Recibos de Recaudaciones.
- d) Coordinar las facturaciones de las Recaudaciones.
- e) Encargado de revisar los depósitos pendientes por Facturar.
- f) Emitir reportes de la cartera.



#### **4.9.2. Etapa 2: Estructura políticas y procedimientos en el área contable financiera para la gestión, control y manejo de la cartera de crédito**

##### **4.9.2.1. Manual de políticas de cuentas por cobrar.**

**Propósito general:** Determinar políticas para la gestión adecuada de las cuentas por cobrar según las necesidades de la empresa.

**Alcance:** Estructura de políticas de cuentas por cobrar para la reducción de los índices de riesgo. Gerente General, Dirección Administrativa Financiera, directores de unidades de negocio, Vendedores.

##### **POLÍTICA DE SEGUIMIENTO DE LAS CUENTAS POR COBRAR:**

- La gerencia deberá implementar controles internos y externos para potenciar la recuperación de la cartera.
- Notificación oportuna al cliente del valor por vencer.
- En caso de valores impagos, por más de dos cuotas se suspenderá las actividades del servicio adquiridos hasta generar un acuerdo de pago o la legalización por medio de especie del abandono o suspensión del servicio adquirido.
- La administración de cobranzas deberá mantener informado a sus clientes de los valores pendientes de pago de los servicios que adquirió, a través de medios que permitan la comunicación oportuna (notificación por llamadas, mensajes de texto, correo electrónico, consulta de saldo vía web, entre otros que faciliten la información).
- La administración de cobranzas deberá mantener información actualizada de los clientes, los mismo que serán proporcionados en un inicio con los datos que se encuentran registrados en el sistema.
- Otorgar a los clientes la información necesaria y facilidades de pagos.
- La empresa ofrecerá alternativas de medio de pago: Pago en efectivo por ventanilla, deposito a cuentas bancarias empresariales, transferencias bancarias, pagos con tarjetas de débito o créditos, pagos electrónicos DATAFAS.

##### **POLÍTICAS TECNICAS DE COBRO:**

Para facilitar la gestión de cobro se aplicará diferentes métodos para la notificación de la cartera y recuperación de la misma, a través de:

- Notificación por llamadas: una vez revisado el o los valores pendientes del cliente se realizará llamadas telefónicas por parte de la persona encargada de la actividad de notificación de valores vencidos, donde solicitara el pago inmediato, solo en el caso de que el cliente justifique el no pago de sus valores se le brindará información sobre las opciones de pago según fuera el caso, determinando tiempo pretende para que realice el pago.
- Mensajes de texto: En caso de que el cliente no responda las llamadas telefónicas, a la tercera llamada en tiempos prudentes durante la gestión de notificación se procederá al envío de mensajes de texto al número telefónico, o por vía mensaje a WhatsApp. Para el mensaje de texto de mantendrá la información de: Nombres del cliente, servicio adquirido, valor vencido, medios de pagos, medios de comunicación, medio de verificación de la deuda.
- Correo electrónico: Se empleará luego de 5 días posteriores a no tener comunicación con el cliente, el primer correo enviado mantendrá la estructura básica del mensaje de texto a fin de dar a conocer al cliente los valores pendientes a la fecha de suscripción del correo. En caso de verificar que no ha cancelado la deuda se procederá a enviar un segundo correo solicitando la cancelación de la obligación del servicio adquirido.
- Consulta de saldo vía web: La empresa mantendrá un apartado libre de acceso para que el cliente pueda verificar los saldos pendientes y fechas de pago, así como la visualización de facturas.

#### **4.9.2.2.Manual de proceso de cuentas por cobrar.**

**Propósito general:** Determinar una adecuada gestión de cobranza a fin de recaudar los recursos monetarios, sin afectación a las ventas de la empresa.

**Alcance:** Las cuentas por cobrar representan el pilar fundamental de autogestión a través de los servicios ofertados de la empresa.

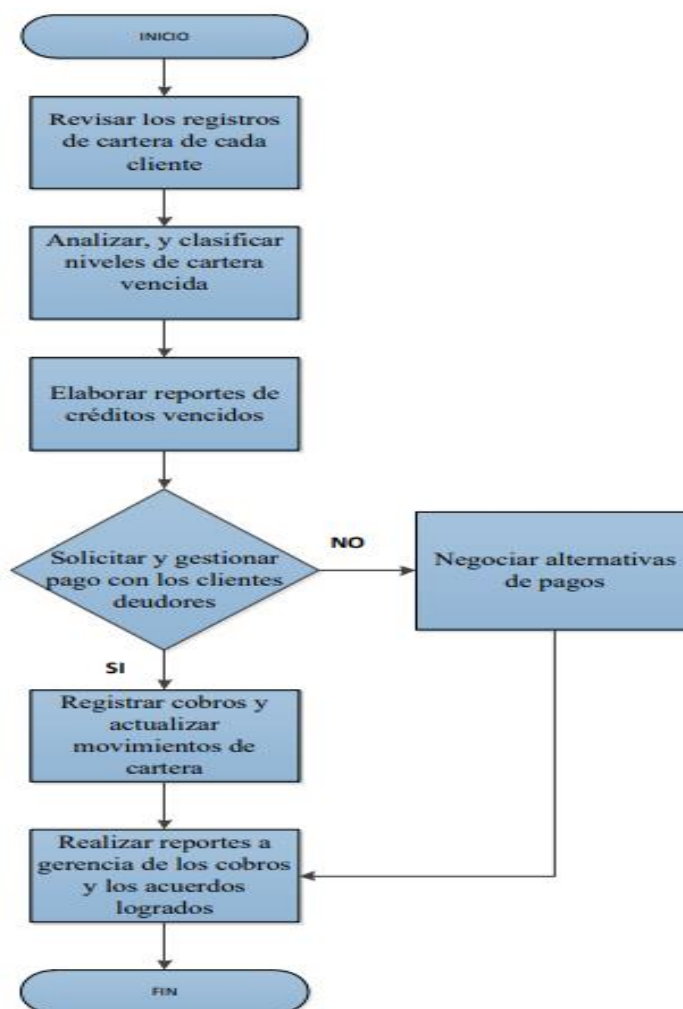
#### **ACTIVIDADES DEL PROCESO:**

- Revisar los registros de cartera de cada cliente (alumno).
- Analizar y clasificar los niveles de cartera vencida.
- Elaborar informe de valores vencidos.
- Solicitar y gestionar pagos con los clientes deudores.
- Negociar alternativas de pago.

- Registrar cobros y actualizar movimientos de cartera.
- Realizar reportes a gerencia de los cobros y los acuerdos logrados.

**Figura 22**

*Flujograma del proceso*



**Elaborado por:** Sanunga (2022)

### **Baja de cuentas incobrables.**

El Gerente General con la aprobación del Directorio ordenará la baja de los títulos de créditos incobrables por muerte, desaparición, quiebra, prescripción u otra causa similar que imposibilite el cobro, solicitud que realizará el Director Administrativo Financiero, así mismo, el Director Administrativo Financiero autorizará la baja de los títulos incobrables por prescripción, ya sea mediante solicitud presentada por el cliente, usuario.

### 4.9.2.3. Indicadores sugeridos para el proceso de cobranzas.

Luego de proponer los procesos de cobranza es importante determinar los indicadores de gestión que permitan medir el resultado de la cobranza.

**Tabla 19**

*Indicadores para el proceso de cobranza*




---

**Indicadores para el proceso de cobranza**

---

**Nombre del indicador:** Cobertura del monto recaudado  
**Alcance:** Medir el cumplimiento de facturación en el sistema.  
**Objetivo:** Recaudar al menos el 75% de lo facturado por los servicios prestados.

**TIPO DE MEDIDA**

<b>Escala:</b> Porcentual	<b>Frecuencia:</b> Mensual	<b>Tipo:</b> Eficiencia
<b>RANGO DE ACEPTACIÓN</b>		
<b>EXCELENTE</b> Mayor o igual a 75%	<b>ACEPTABLE</b> 65% al 74%	<b>DEFICIENTE</b> Menor igual a 64%
		

**FORMULA DEL INDICADOR:**

**(Monto total Facturado / Monto de pagos reportados) x 100**

---

**Elaborado por:** Sanunga (2022)

**Tabla 20**

*Indicadores de morosidad*




---

**Indicadores de morosidad cartera vencida**

---

**Nombre del indicador:** Morosidad cartera vencida  
**Alcance:** Medir la gestión de cobro y eficiencia de facturación.  
**Objetivo:** Recaudar al menos el 65% de la cartera vencida.

**TIPO DE MEDIDA**

<b>Escala:</b> Porcentual	<b>Frecuencia:</b> Mensual	<b>Tipo:</b> Eficiencia
<b>RANGO DE ACEPTACIÓN</b>		
<b>EXCELENTE</b> Mayor o igual a 65%	<b>ACEPTABLE</b> 50% al 64%	<b>DEFICIENTE</b> Menor igual a 49%
		

**FORMULA DEL INDICADOR:**

**(Monto de recaudación / Monto facturado) x 100**

---

**Elaborado por:** Sanunga (2022)

**Tabla 21**

*Indicadores para el proceso de recaudación de cartera*

---




**Indicadores para el proceso de cobranza**

---

**Nombre del indicador:** Recuperación de cartera  
**Alcance:** Medir el cumplimiento de cartera recuperada.  
**Objetivo:** Recaudar al menos el 75% de la cartera.

**TIPO DE MEDIDA**

**Escala:** Porcentual                      **Frecuencia:** Mensual                      **Tipo:** Eficiencia

<b>EXCELENTE</b> Mayor o igual a 75%	<b>RAGO DE ACEPTACIÓN</b> <b>ACEPTABLE</b> 65% al 74%	<b>DEFICIENTE</b> Menor igual a 64%
		

**FORMULA DEL INDICADOR:**

---

**(Cartera recuperada / Total de cartera) x 100**

---

**Elaborado por:** Sanunga (2022)

**Tabla 22**

*Indicadores esfuerzo de recaudación*

---




**Indicadores esfuerzo de recaudación**

---

**Nombre del indicador:** Esfuerzo de recaudación.  
**Alcance:** Medir la efectividad de la recaudación  
**Objetivo:** Recaudar al menos el 75% de la cartera.

**TIPO DE MEDIDA**

**Escala:** Porcentual                      **Frecuencia:** Mensual                      **Tipo:** Eficiencia

<b>EXCELENTE</b> Mayor o igual a 75%	<b>RAGO DE ACEPTACIÓN</b> <b>ACEPTABLE</b> 65% al 74%	<b>DEFICIENTE</b> Menor igual a 64%
		

**FORMULA DEL INDICADOR:**

---

**(Ingresos por cartera vencida / Saldo total de cartera acumulada del periodo anterior) x 100**

---

**Elaborado por:** Sanunga (2022)

**Tabla 23**

*Indicadores rotación de la cartera*

---




**Indicadores Rotación de cartera**

---

**Nombre del indicador:** Rotación de cartera.  
**Alcance:** Establecer el número de veces que las cuentas por cobrar retornan.  
**Objetivo:** Recaudar al menos el 75% de la cartera.

**TIPO DE MEDIDA**  
**Frecuencia:** Mensual      **Tipo:** Eficiencia

**ESCALA:** Porcentaje

<b>EXCELENTE</b> Mayor o igual a 75%	<b>RAGO DE ACEPTACIÓN</b> <b>ACEPTABLE</b> 65% al 74%	<b>DEFICIENTE</b> Menor igual a 64%
		

**FORMULA DEL INDICADOR:**

---

$(\text{Ventas de los servicios} / \text{Cuentas por cobrar}) \times 100$

---

**Elaborado por:** Sanunga (2022)

**Tabla 24**

*Indicadores de periodo de cobranza*

---




**Indicadores periodo de cobranza**

---

**Nombre del indicador:** Periodo de cobranza  
**Alcance:** Establecer el periodo de cobranza.  
**Objetivo:** Evaluar las políticas de cuentas por cobrar.

**TIPO DE MEDIDA**  
**Frecuencia:** Mensual      **Tipo:** Eficiencia

**ESCALA:** Porcentaje

<b>EXCELENTE</b> Mayor o igual a 75%	<b>RAGO DE ACEPTACIÓN</b> <b>ACEPTABLE</b> 65% al 74%	<b>DEFICIENTE</b> Menor igual a 64%
		

**FORMULA DEL INDICADOR:**

---

$(\text{Cuentas por cobrar} / (\text{ventas anuales}/365)) \times 100$

---

**Elaborado por:** Sanunga (2022)

**4.9.3. Etapa 3: Establecer estrategias para la gestión de la cartera de crédito**

**4.9.3.1. Análisis FODA.**

A continuación, se muestra el análisis FODA desarrollado, herramienta que sintetiza la realidad del área y fundamentan las estrategias que serán sugeridas.

**Tabla 25**

*Análisis FODA*

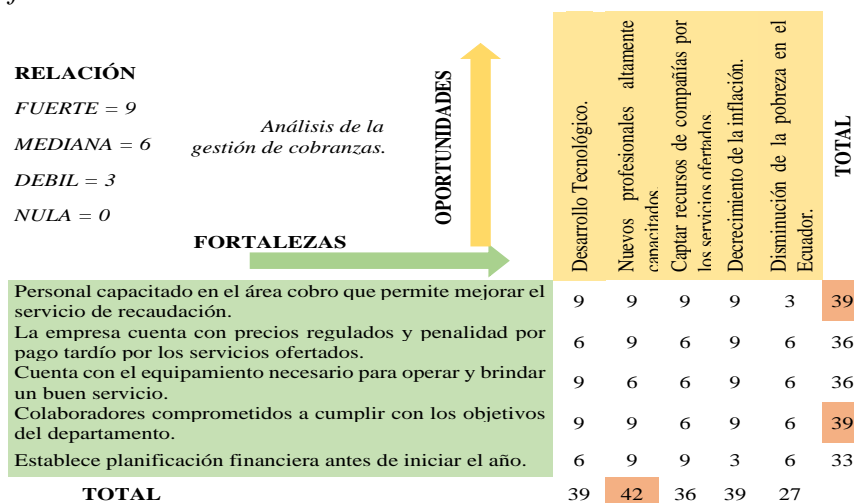
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>F1:</b> Personal capacitado con conocimientos en el área de cobro que permite mejorar el servicio de recaudación.	<b>D1:</b> Falta de seguimiento de las gestiones financieras.
	<b>F2:</b> La empresa cuenta con precios regulados y penalidad por pagos tardíos de los servicios ofertados.	<b>D2:</b> No se presenta informes mensuales de cartera.
	<b>F3:</b> Cuenta con el equipamiento necesario para operar y brindar un buen servicio.	<b>D3:</b> Se plantean objetivos pero no se generan estrategias para incrementar ingresos.
	<b>F4:</b> Equipo de colaboradores comprometidos a cumplir con los objetivos de departamento.	<b>D4:</b> Mal manejo para la recuperación de la cartera.
	<b>F5:</b> Establece planificación financiera antes de inicia el año.	<b>D5:</b> No existe un adecuada designación de funciones.
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	<b>O1:</b> Desarrollo tecnológico.	<b>A1:</b> Información incompleta.
	<b>O2:</b> Nuevos profesionales altamente capacitados.	<b>A2:</b> Situación económica del país.
	<b>O3:</b> Captar recursos de compañías por los servicios ofertados.	<b>A3:</b> Cambio de residencia de los usuarios.
	<b>O4:</b> Decrecimiento de la inflación.	<b>A4:</b> Nuevas leyes gubernamentales que afecten las actividades de la empresa.
	<b>O5:</b> Disminución de la pobreza en el Ecuador.	<b>A5:</b> Cambio en las regulaciones gubernamentales.

**Elaborado por:** Sanunga (2022)

**4.9.3.2.Planteamiento de estrategias.**

**Figura 23**

*Matriz ofensiva*



**Elaborado por:** Sanunga (2022)

**Figura 24**

*Matriz defensiva*

**RELACIÓN**  
 FUERTE = 9  
 MEDIANA = 6  
 DEBIL = 3  
 NULA = 0

*Análisis de la gestión de cobranzas.*

**AMENAZAS** →

↑ **DEBILIDADES**

	Falla de seguimiento de las gestiones financieras.	No se presenta informes mensuales de la cartera.	Se plantean objetivos, pero no se generan estrategias para	Mal manejo para la recuperación de cartera.	No existe una adecuada designación de funciones.	TOTAL
Información incompleta.	9	9	9	9	9	45
Situación económica del país.	6	6	9	6	6	39
Cambio de residencia de los usuarios.	9	6	6	6	6	33
Nuevas leyes gubernamentales que afecten las actividades de la empresa.	6	6	6	6	6	30
Cambio en las regulaciones gubernamentales.	3	3	3	3	3	15
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	30	24	30	30	

**Elaborado por:** Sanunga (2022)

**Objetivos Preliminares**

- Planificar estrategias para gestión de cobranzas.
- Realizar seguimiento de las cuentas por cobrar.
- Establecer políticas de mejora para el control y manejo de las cuentas por cobrar.
- Realizar seguimiento a los clientes para los procesos de cobro.
- Proponer convenios de cobro para los servicios ofertados.

Una vez analizada las matrices defensiva y ofensiva, la planificación estratégica, permitirá optimizar la gestión de cartera de la empresa objeto de estudio, para ello se plantean tres ejes fundamentales:

**4.9.3.3. Políticas preventivas.**

Las políticas preventivas permitirán a la empresa promover la mejora continua de la gestión de cobranza, una vez propuesto los procesos de cuentas por cobrar se definen acciones:



**Tabla 26***Acciones preventivas*

<b>TÁCTICA</b>	<b>ACCIÓN</b>
<b>Colocación efectiva para minimizar el riesgo de cuentas por cobrar.</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Oferta del servicio.</li> <li>Información adecuada y oportuna en referencia al servicio ofertado.</li> <li>Solicitud de datos.</li> <li>Solicitud de cumplimiento de pagos.</li> <li>Solicitud de requisitos subidos al sistema.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Involucrar al equipo de ventas para solicitud información correcta previo al cierre de la venta.</li> <li>Involucrar al personal de ventas en la gestión preventiva de cobro.</li> <li>Registro de los clientes a la base de datos de la empresa que concierne a la inscripción del servicio.</li> </ol>
<b>Capacitar al personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brindar información adecuada de los servicios a ofertar.</li> <li>Capacitar al personal encargado de la gestión de ventas respecto al proceso de cobranzas, y la correcta gestión de venta.</li> </ul>

**Elaborado por:** Sanunga (2022)

**4.9.3.4. Políticas de ejecución.****Tabla 27***Acciones de ejecución*

<b>TÁCTICA</b>	<b>ACCIÓN</b>
<b>Política para otorgamiento del servicio:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Documentación básica del cliente.</li> <li>Revisión y verificación de la información.</li> <li>Establecer políticas de crédito.</li> <li>Comunicación continua con el cliente.</li> <li>Seguimiento y control de la cartera.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Verificación de documentos básicos (requisitos) subidos al sistema.</li> <li>Mantener medios de comunicación frente a posibles retrasos de pagos para evitar complicaciones o pagos vencidos.</li> <li>Realizar informe de la gestión de cobranzas, identificando a los clientes en mora, dando a conocer causas y acciones para la recuperación de la cartera.</li> </ol>

**Elaborado por:** Sanunga (2022)

**4.9.3.5. Políticas de recuperación de cartera.**

La aplicación de políticas de recuperación de cartera permite brindar opciones de pago posterior al vencimiento de la deuda por el servicio adquirido.

**Tabla 28***Acciones de recuperación.*

<b>TÁCTICA</b>	<b>ACCIÓN</b>
<b>Procedimiento de cobranza:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Identificación del problema</li> <li>Acción de cobranza</li> <li>Identificación de cuentas incobrables.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Identificar saldos vencidos, determinando cantidad total por vencer.</li> <li>Aplicar políticas de recuperación de cartera.</li> <li>Baja de las cuentas incobrables o difícil cobro previo autorización.</li> </ol>

**Elaborado por:** Sanunga (2022)

#### 4.9.4. Etapa 4: Evaluación

Tabla 29

Planificación financiera (presupuesto, gastos administrativos, inversión de activos fijos).

<b>CRONOGRAMA VALORIZADO DEL PROYECTO</b>					
<b>PROYECTO</b>	<b>DISEÑO DE UN DEPARTAMENTO DE COBRANZAS PARA LA GESTIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR</b>				
<b>ENTIDAD</b>	<b>EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO</b>				
<b>LUGAR</b>	<b>MILAGRO</b>				
<b>ITEMS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>
01	DISEÑO ESTRUCTURAL DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS	9603,01	6147,67	1727,67	1727,67
01.01	ESTRUCTURA	9603,01	6147,67	1727,67	1727,67
01.01.01	ORGANIGRAMA	0	0	0	0
01.01.02	MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	0	0	0	0
01.01.03	DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL - ESTRUCTURA FÍSICA	0	0	0	0
01.01.03.01	ADQUISICIÓN DE MUEBLES Y ENSERES	935	935	0	0
01.01.03.02	ADQUISICIÓN DE EQUIPOS DE COMPUTO	3485	3485	0	0
01.01.03.03	MANO DE OBRA DIRCETA	2783,01	927,67	927,67	927,67
01.01.03.04	GASTOS ADMINISTRATIVOS	2400	800	800	800
01.01.03.05	DISEÑO, IMPLEMENTACION DEL DEPARTAMENTO	0	0	0	0
02	ESTRUCTURA DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	0	0	0	0
02.01	DISEÑO DE MANUALES	0	0	0	0
02.01.01	MANUAL DE FUNCIONES PERSONAL	0	0	0	0
02.01.02	MANUAL DE POLÍTICAS CUENTAS POR COBRAR	0	0	0	0
02.01.03	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CUENTAS POR COBRAR	0	0	0	0
02.01.04	IMPLEMENTACION DE MANUALES	0	0	0	0
03	ESTABLECER ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DE CARTERA	0	0	0	0
03.01	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	0	0	0	0
03.01.01	POLÍTICAS PREVENTIVAS.	0	0	0	0
03.01.02	POLÍTICAS DE EJECUCIÓN.	0	0	0	0
03.01.03	POLÍTICAS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA.	0	0	0	0
03.01.04	IMPLEMENTACIÓN DE ESTATEGIAS	0	0	0	0
04	EVALUACIÓN	0,00	0,00	0,00	0,00
04.01	PLANIFICACIÓN FINANCIERA	0,00	0,00	0,00	0,00
04.01.01	PRESUPUESTO	0,00	0,00	0,00	0,00
04.01.02	MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS	0,00	0,00	0,00	0,00
04.01.03	CLASIFICACIÓN DE CARTERA	0,00	0,00	0,00	0,00
04.02	PLAN DE ACCIÓN	0,00	0,00	0,00	0,00
04.02.01	DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS	0,00	0,00	0,00	0,00
04.02.02	EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA	0,00	0,00	0,00	0,00
04.02.03	EVALUACIÓN	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>COSTO DIRECTO</b>		<b>S/9.603,01</b>	<b>S/6.147,67</b>	<b>S/1.727,67</b>	<b>S/1.727,67</b>
<b>GASTOS GENERALES ((8.81221456043214%))</b>		<b>S/846,24</b>	<b>S/541,76</b>	<b>S/152,25</b>	<b>S/152,25</b>
<b>UTILIDAD (8.00%)</b>		<b>S/768,24</b>	<b>S/491,81</b>	<b>S/138,21</b>	<b>S/138,21</b>
<b>SUB TOTAL</b>		<b>S/11.217,49</b>	<b>S/7.181,24</b>	<b>S/2.018,13</b>	<b>S/2.018,13</b>
<b>IGV (18%)</b>		<b>S/2.019,15</b>	<b>S/1.292,62</b>	<b>S/363,26</b>	<b>S/363,26</b>
<b>TOTAL DE PRESUPUESTO</b>		<b>S/13.236,64</b>	<b>S/8.473,86</b>	<b>S/2.381,39</b>	<b>S/2.381,39</b>
<b>AVANCE EN %</b>		<b>S/1,00</b>	<b>S/0,64</b>	<b>S/0,18</b>	<b>S/0,18</b>
<b>% ACOMULADO</b>		<b>100%</b>	<b>64%</b>	<b>82%</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Sanunga (2022)

#### 4.9.4.1. Plan de acción.

**Tabla 30**

*Plan de acción*

<b>ETAPAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>EVALUACIÓN</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar los procesos y procedimientos financieros en concordancia a las necesidades de la empresa.</li> <li>• Puntualizar las responsabilidades y funciones de cada cargo del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos materiales, tecnológicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigadora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación.</li> <li>• Investigación de campo.</li> <li>• Investigación bibliográfica.</li> </ul>	Octubre 2022
<b>EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar y socializar el diseño del manual con la Gerente de la empresa.</li> <li>• Determinar las capacitaciones al personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos materiales, tecnológicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigadora.</li> <li>• Gerente.</li> <li>• Personal de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de asistencia.</li> <li>• Informe de actividades.</li> <li>• Observación.</li> </ul>	Enero 2023
<b>EVALUACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo del proyecto.</li> <li>• Seguimiento el desarrollo de los procesos y procedimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto de investigación.</li> <li>- Material de escritorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigadora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de resultados.</li> <li>• Fichas de observación.</li> </ul>	Enero 2023

**Elaborado por:** Sanunga (2022)

#### 4.9.4.2. Análisis de la evolución de la cartera vencida.

La operatividad de los servicios que ofrecen las empresas se ven intervenidas por el índice de crecimiento de cartera, por esta razón es importante medir los niveles de eficiencia y eficacia de la gestión financiera a través de la administración de recursos a fin de que los procesos de venta del servicio de desarrollo del talento humano se ejecuten acorde a la calidad exigida y al cumplimiento de los requerimientos de los clientes.

Cabe recalcar que la empresa estudiada es una empresa pública de autogestión, los ingresos generados corresponden al pago puntual de las cuotas por los servicios adquiridos por los clientes, razón por la cual la gestión correcta del manejo de las cuentas por cobrar se debe desarrollar de manera oportuna.

En concordancia a lo expuesto, se analizan los indicadores de gestión en referencia al control de la cartera:

**Índice de cartera:** nos permite medir las cuentas por cobrar, estas a su vez con derechos exigibles que se relacionan directamente con la empresa y el cliente quien adquiere un compromiso de pago por concepto de venta o servicio por un determinado tiempo según el servicio adquirido, por lo cual se genera un riesgo crediticio debido a que esta promesa de pago se basa en la confianza que otorga a la empresa al usuario para que se cancele a tiempo según el tiempo estimado.

Las cuentas por cobrar son parte del equilibrio financiero, se convierten en recursos presupuestados con los que cuentan las empresas para la gestión de sus operaciones, aquí la gestión financiera busca reducir el riesgo crediticio para ello es importante aplicar estrategias que permitan minimizar la falta de liquidez a través del manejo oportuno de la cartera.

**Rotación financiera:** Este indicador permite identificar el tiempo que tarda en hacer efectivo las cuentas por cobrar por los servicios prestados.

**Tabla 31**

*Análisis de rotación de cartera*

CUENTAS	2019	2020	2021
INGRESOS	\$ 3.559.423,70	\$ 2.922.859,48	\$ 9.645.555,76
CUENTAS POR COBRAR	\$ 417.711,04	\$ 393.175,42	\$ 649.572,38
FORMULA DE ROTACIÓN	\$ 3559423,7 /	\$ 2.922.859,48	\$ 9.645.555,76
INDICADOR	8,52	7,43	14,85

<b>FORMULA DE RECAUDACIÓN</b>	365 días / 8,52 veces	365 días / 7,43 veces	365 días / 14,85 veces
<b>INDICADOR</b>	43 días	49 días	25 días

**Elaborado por:** Sanunga (2022)

Los resultados obtenidos en el año 2019, su índice de rotación está representado por 8,52 número de veces que se ha convertido en efectivo las cuentas por cobrar (cartera vencida) por lo tanto podemos constatar que mientras menor es el número de veces en rotar la cartera mayor tiempo será para la recaudación o recuperación de cartera, por ello podemos decir que a mayor sea el número de rotación en la cartera menor será el tiempo de recaudación. En el periodo del 2019 la empresa cuenta con 43 días promedio para hacerse efectivo una cuenta por cobrar.

En lo que respecta al año 2020 que puede evidenciar que los ingresos disminuyeron y la cartera se encuentra con 49 días promedios para la recaudación, esto puede ser a causa de factores externos como la Pandemia COVID 2019, la cual trajo consigo problemas económicos.

Para el año 2021 los ingresos incrementaron y la rotación y recaudación de la cartera se establece en 25 días promedios para efectivizar las cuentas por cobrar.

Actividades a considerar para el análisis de la rotación de cartera:

- La rotación de la cartera no se encuentra en un rango optimo que permita la liquidez, por lo cual se sugiere implementar las nuevas políticas de cobro sugeridas.
- Contar con personal de cobranza a fin de gestionar la recuperación de cartera de manera oportuna.
- Establecer controles de la gestión de cobranza que permitan el monitoreo de los resultados.
- La Dirección Administrativa Financiera deberá reunirse con Gerencia de la empresa y Jefe de Cobranzas a fin de analizar este los indicadores de las cuentas por cobrar previo a la implementación de nuevas técnicas de cobro, que permitan tomar mejores decisiones.

**Tabla 32**

*Indicadores de gestión proyectados*

CUENTAS		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>INGRESOS</b>		\$ 3.559.423,70	\$ 2.922.859,48	\$ 9.645.557,76	\$ 13.497.973,73	\$ 14.172.872,42	\$ 14.881.516,04	\$ 15.625.591,84	\$ 16.406.871,43	\$ 17.227.215,00
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>		\$ 417.711,04	\$ 393.175,42	\$ 649.572,38	\$ 552.283,64	\$ 524.669,46	\$ 498.435,99	\$ 473.514,19	\$ 449.838,48	\$ 427.346,55
<b>FORMULA DE ROTACIÓN</b>		\$ 3559423,7 /	\$ 2922859,48 /	\$ 9645557,76 /	\$ 10127833,55 /	\$ 10634225,23 /	\$ 11165936,49 /	\$ 11724233,31 /	\$ 12310444,98 /	\$ 12925967,23 /
<b>INDICADOR</b>		8,52 VECES	\$ 7,43	\$ 14,85	\$ 24,44	\$ 27,01	\$ 29,86	\$ 33,00	\$ 36,47	\$ 40,31
<b>FORMULA RECAUDACIÓN</b>		<b>DE</b> 365 días / 8,52 veces	365 días / 7,43 veces	365 días / 14,85 veces	365 días / 24,44 veces	365 días / 27,01 veces	365 días / 29,86 veces	365 días / 33 veces	365 días / 36,47 veces	365 días / 40,31 veces
<b>INDICADOR</b>		43 días	49 días	25 días	15 días	14 días	12 días	11 días	10 días	9 días
<b>RENTABILIDAD NETA</b>		\$ 195.547,67 /	\$ 16.658,51 /	\$ 696.092,57 /	\$ 730.897,20 /	\$ 803.986,92 /	\$ 924.584,96 /	\$ 1.109.501,95 /	\$ 1.386.877,43 /	\$ 1.802.940,66 /
<b>(GANANCIAS NETAS / VENTAS NETAS)</b>		\$ 3.559.423,70	\$ 2.922.859,48	\$ 9.645.557,76	\$ 13.497.973,73	\$ 14.172.872,42	\$ 14.881.516,04	\$ 15.625.591,84	\$ 16.406.871,43	\$ 17.227.215,00
<b>INDICADOR</b>		\$ 0,05	\$ 0,01	\$ 0,07	\$ 0,12	\$ 0,06	\$ 0,06	\$ 0,07	\$ 0,08	\$ 0,10

	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<b>ROE (GANACIA NETA/PATRIMONIO)</b>	195.547,67	54.000,59	696.092,57	678.933,08	746.826,39	858.850,35	1.030.620,42	1.288.275,52	1.674.758,18
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	352.918,51	160.643,07	214.643,66	852.447,89	937.692,68	1.078.346,58	1.294.015,90	1.617.519,87	2.102.775,83
<b>INDICADOR</b>	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	0,55	0,34	3,24	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<b>ROA (GANACIA NETA/ACTIVO TOTAL)</b>	195.547,67	54.000,59	696.092,57	678.933,08	746.826,39	858.850,35	1.030.620,42	1.288.275,52	1.674.758,18
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	1.499,35	1.244,18	6.793,61	7.643,135	8.407,449	9.668,566	11.602,28	14.502,85	18.853,70
	6,10	6,39	6,82	78	36	76	0,11	0,14	5,19
<b>INDICADOR</b>	13,04%	4,34%	10,25%	8,88%	8,88%	8,88%	8,88%	8,88%	8,88%

**Elaborado por:** Sanunga (2022)

#### 4.10. Validación de la propuesta

La validación de la propuesta fue realizada por expertos del área financiera, para los cuales se consideró a 3 profesionales del sector público y privado, los cuales consideraron el desarrollo teórico en referencia a la gestión financiera.

**Tabla 33**

*Lista de expertos para validación de la propuesta*

Apellidos y Nombres		Título Profesional		Experiencia Laboral	Cargo
ALEX GREGORIO FRANCO	RODRIGUEZ	MAGISTER EN TRIBUTACIÓN	EN	13 AÑOS	CONTADOR
MELO ALARCÓN SILVIA LORENA		INGENIERO EN CONTADURIA PUBLICA	EN Y	4 AÑOS	CONTADOR GENERAL (A)
SANTACRUZ MARIDUEÑA GERARDO	BYRON	INGENIERO EN CONTADURIA PUBLICA	EN Y	5 AÑOS	TESORERO
		AUDITORIA CPA			

**Elaborado por:** Sanunga (2022)

Los expertos concuerdan que la propuesta es viable para su aplicación en la empresa objeto de estudio, así como para la ser aplicable en otras empresas que necesitan mejorar su gestión financiera en el manejo y control de la cartera, para mejorar la rentabilidad.

#### 4.11. Conclusiones de la propuesta

A través de la propuesta desarrollada, se puede concluir que el DISEÑO DE UN DEPARTAMENTO DE COBRANZAS PARA LA GESTIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR para la empresa objeto de estudio, permitirá a los directivos tener una mayor control de la gestión financiera mejorando sus índices de ventas y reduciendo sus cuentas por cobrar, gestión que permitirá la toma de decisiones e incrementar la rentabilidad de la empresa.

Como parte de la propuesta se diseñó la estructura con la que puede contar el departamento de cobranzas, tomando aspectos relevantes como diseño de funciones y perfil de puestos, a su vez se estructuro políticas y procedimientos en el área contable financiera para la gestión, control y manejo de la cartera de crédito, en donde se involucraron aspectos como asignación de responsabilidades, de políticas de crédito, mejoramiento y estructuración de procesos y funciones para la gestión de cobranzas para lo cual se fijan indicadores de gestión



que sirvan como base para la medición de los cambios propuestos a través de la implementación del departamento de cobranzas.

Entre los indicadores más relevantes tenemos el proceso de recaudación de cartera, rotación de cartera y medición del esfuerzo de las gestiones realizadas, las cuales permitirán el análisis adecuado de la información como parte de la evaluación financiera y la toma de decisión por parte de la máxima autoridad de la empresa.

Además, esta propuesta sirve como guía para que otras empresas o microempresas conozcan y determinen los lineamientos necesarios para una correcta gestión financiera enfocada en el manejo y control de la cartera, permitiéndoles conocer el cómo elaborar e implementar políticas y procedimientos con sus respectivos flujogramas de procesos, así como sirve de aporte a la educación como material académico para referencia y conocimiento.

#### **4.12. Recomendaciones de la propuesta**

Una vez desarrollada la propuesta y en base a las conclusiones descritas, se recomienda:

- Se recomienda la aplicabilidad del departamento de cobranzas el cual tiene como objetivo coordinar los procesos de cobranzas mediante el manejo adecuado de recursos para la reducción de la cartera vencida; y seguir las sugerencias determinadas en la propuesta.
- Se considere la aplicar manuales de políticas y procedimientos para realizar la gestión de cobranza, los cuales se desarrollaron de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Se sugiere contar con el personal necesario dedicado a la gestión de cobranza, a fin de minimizar el tiempo de rotación de las cuentas por cobrar.
- Se sugiere aplicar los indicadores para el procesos de cobranza, los mismo que permitan medir el resultado de la cobranza y ayudaran a las toma de decisiones de los directivos de la empresa.

## **CONCLUSIONES**

El estudio realizado sobre la incidencia de la gestión financiera en empresas de servicios de desarrollo de recursos humanos, nos lleva a la conclusión que la empresa mantiene un bajo grado de manejo, control de la cartera, valoración del riesgo, en su monitoreo y actividades de control y en información y comunicación.

Como parte de las actividades de control de la cartera, no hay cumplimiento de procesos o normativas, en especial se evidencia la ausencia de la aplicación de las niif para todas las áreas, en especial para el control de la cartera, la ausencia y poca información que mantienen en instructivos, manuales, políticas de cobranza y la falta de asignación de personal capacitado para ejercer las responsabilidades y funciones propias para la ejecución de actividades, ocasiona índices elevados de cartera vencida.

Es necesario tener en cuenta que la falta de planificación estratégica para establecer objetivos que permitan la gestión administrativa y contable de las cuentas por cobrar que regule los procedimientos internos de control, lo cual ocasiona que la rotación de cartera tarde y se convierta en un riesgo que afecte a continuidad en marcha de la empresa.

## **RECOMENDACIONES**

En contexto al estudio realizados se establece la necesidad de recomendar estrategias generales y posteriormente, enfocar estrategias más específicas.

### **Estrategias Generales:**

- Involucrar la planeación estratégica, analizando el entorno tanto interno como externo que vayan en función a los objetivos de la empresa (para nuestro estudio el área de gestión financiera y control de cartera).
- Elaboración e implementación de la normativa interna para la administración, manejo y control de la cartera con la finalidad de cumplir con los requisitos legales y reflejen la situación financiera real y actualizada de la empresa de acuerdo con la adopción de las niif.
- Revisar el nivel de recaudo a través de las políticas de manejo y control, con análisis de la rotación de cartera vs. colocación o ventas.
- Aplicar indicadores de control interno con la finalidad de medir y controlar los riesgos existentes o latentes en el rubro de instrumentos financieros (gestión financiera y control de cartera).
- Considerar el análisis de los indicadores de ventas, recaudos y ciclos de efectivo para realizar la toma de decisiones.
- Mantener la comunicación efectiva entre las áreas en referencia a mantener información real de la situación contable y así mismo, detectar a tiempo las amenazas, para una toma de decisiones oportuna.

### **Estrategias específicas:**

- Implementar el departamento de cobranzas como parte de la gestión oportuna de la gestión financiera y control de cartera considerando la etapa de diseño de la estructura del departamento de cobranzas.

- Implementar las Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF para el manejo de información administrativa y financiera.
- Tener en cuenta la implementación de la etapa de estructura políticas y procedimientos en el área contable financiera, enfocado al cumplimiento de la normatividad, las políticas, manuales, procesos o actividades, bajo el manejo de personal idóneo, capacitado, que responda a un manual de funciones
- En la etapa de evaluación, realizar el análisis de los índices financieros los mismos que permitirán el manejo y control de las cuentas por cobrar.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Anón. s. f.-a. «CODIGO ORGANICO DE LA PRODUCCION, COMERCIO E INVERSIONES COPCI.pdf».
- Anón. s. f.-b. «CONSTITUCION DEL ECUADOR 2008.pdf».
- Anón. s. f.-c. «FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.pdf».
- Anón. s. f.-d. «S2008127\_es.pdf».
- Arévalo, A. (2015). La administración financiera una herramienta para el mejoramiento de los procesos de control desarrollados en el área de cartera.
- Argüello-Rincón, L. M. y Romero-Rojas, P. A. (2017). Estrategias de control administrativo y contable para la cartera bajo instrumentos financieros en pymes comerciales. (Documento de trabajo N° 3). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. Doi: <https://doi.org/10.16925/greylit.2212>
- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, (2009)
- Córdoba Padilla, Marcial. 2012. Gestión financiera. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fajardo Ortiz, M., & Soto González, C. (2018). Gestión Financiera Empresarial (Primera ed.). Machala: Editorial UTMACH. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12487/1/GestiónFinancieraEmpresarial.pdf>
- Gitman, Lawrence J., Chad J. Zutter, y Lawrence J. Gitman. 2012. Principios de administración financiera. 12. ed. México: Pearson Educación.
- Guerrero Bejarano, Maria Auxiliadora. 2018. «La importancia de las empresas de servicios en el desarrollo de los países de economías emergentes». INNOVA Research Journal 1-5. doi: 10.33890/innova.v3.n3.2018.634.
- Ibarra, C. (2010). Vox Populi. Recuperado el 15 de 04 de 2014, de <http://mexicolegal.com.mx/vp-ind.php?id=230&categoria=derecho>
- López, Dorotea y Felipe Muñoz «El comercio de servicios y el desarrollo: una discusión en curso». Sociedad y economía, No. 30 (enero - junio 2016): 255-280.
- Lucero, (2013) Sistema de cobro y recuperación de cartera de crédito para la empresa “Profemac” de la ciudad de Tulcán.
- Manco, R. (2018). La administración financiera y la optimización en la empresa de servicio metalmecánica F. Y d. Metálicas S.A.C

- Morales Castro, A., & Morales Castro, J. (2014). Planeación Financiera (Primera Edición Ebook ed.). México: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 01 de Julio de 2021, de <https://books.google.com.ec/books?id=SdvhBAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Sánchez, B. (2002). AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS. PRÁCTICA MODERNA INTEGRAL
- Superintendencia de compañías, valores y seguros - La Resolución No. SCVS-INC-DNCDN-2019-0009, emitida en el año 2019
- Superintendencia de compañías, valores y seguros - Resolución No. SC-INPA-UA-G-10-005, emitida en el año 2010
- Superintendencia de compañías, valores y seguros - Resolución No. SC.ICI.CPAIFRS, emitida en el año 2011
- Terrazas Pastor, R. A., (2009). MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA UNA ORGANIZACIÓN. PERSPECTIVAS, (23),55-72.

## ANEXOS

### Anexo 1 Encuesta

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN FINANCIERA - CONTROL DE CARTERA

No.	DIMENSIONES / ITEMS	PERTINENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD		SUGERENCIAS
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	<b>ENTORNO DE CONTROL</b>	SI	NO	SI	NO	SI	NO	<b>ENTORNO DE CONTROL</b>
2	El área comercial atiende las necesidades del negocio (emite información correcta y oportuna sobre el producto o servicio ofertado)							
3	Se aplican procedimientos para el proceso de venta.							
4	El personal del área comercial cumple con el correcto proceso de venta (prospección, presentación, cierre, fidelización)							
5	Se aplican políticas para evitar el deterioro de la cartera.							
	<b>EVALUACIÓN DE RIESGO</b>	SI	NO	SI	NO	SI	NO	<b>EVALUACIÓN DE RIESGO</b>
6	Se analizan los ingresos mensuales							
7	Se realiza una revisión periódica de los comprobantes recibidos para su facturación correspondiente.							
8	Se identifican y evalúan los riesgos de ingresos							
9	Se mantiene un plan de tratamiento para mantener un menor riesgo residual.							
	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	SI	NO	SI	NO	SI	NO	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>
10	Se revisa la cartera de difícil cobro							
11	Se evalúa las cuentas vencidas de los clientes							
12	Se comparan las facturas con los comprobantes de depósito o transferencias para comprobar que todos hayan sido facturados.							
13	Se concilian y ajustan mensualmente saldos contables frente a los saldos de cartera.							
	<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	SI	NO	SI	NO	SI	NO	<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>
15	Existe una buena relación entre la administración y el personal comercial.							
16	Se comunica oportunamente los cambios o promociones pertinentes para el conocimiento colectivo y desarrollo de las actividades.							
17	Se realiza seguimiento a los clientes de cartera vencida							
18	Los ajustes de ingresos, costos de ventas, gastos de ventas y cuentas de clientes se clasifican e informan correctamente y oportunamente.							
19	Los cambios o ajustes de ingresos, costos de ventas, gastos de ventas y cuentas de clientes son autorizados según el nivel de atribuciones de la administración.							
	<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>	SI	NO	SI	NO	SI	NO	<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>
21	Se dispone de indicadores de desempeño para el proceso de comercialización.							
22	Se mantiene una segregación de funciones adecuadas respecto a quien vende, recauda, y registra el ingreso.							
23	Se cumple con la revisión mensual o periódica de los créditos otorgados.							

OBSERVACIONES (prestar si hay suficiencia)

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

APLICABLE ( )

APLICABLE DESPUES DE CORREGIR ( )

NO APLICABLE ( )

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

C.C.

ESPECIALIDAD DEL VALIDADOR

**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica constructo.

**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

## Anexo 2 Guía de Observación Documental

### FICHA DE OBSERVACIÓN DOCUMENTAL

Institución observada:	EMPRESA DE RECURSOS HUMANOS
Fecha de observación:	
Responsable:	

**OBJETIVO:** Obtener información mediante la observación de documentos para conocer los aspectos relacionados a la gestión financiera y manejo de la cartera en la empresa.

**INSTRUCCIONES:** Observar y marcar con una X según el criterio observado.

Criterio a observar	Sí	No	Observación
Existen procedimientos relevantes actualizados sobre las medidas para la gestión de la cartera.			
Cuenta con una base de datos o registro de la cartera vencida.			
Existe una política o procedimiento que restringen a los usuarios o clientes el acceso a un nuevo servicio si presenta valores vencidos.			
Existe una política, procedimiento de gestión financiera para el control mensual de la cartera.			
Se cuenta con criterio de admisión de los usuarios y o clientes para el acceso o adquisición de los servicios ofertados: capacidad de pago, dirección, teléfono, referencias.			
Cuenta con personal capacitado para la gestión de recuperación de cartera: experiencia profesional, capacitaciones.			
Existe políticas que permiten el desarrollo de habilidades guiadas al desarrollo de la gestión financiera y control de la cartera.			
Cuenta con un plan de recuperación documentado, ejecución o planificación de la gestión de recuperación de cartera.			
Cuenta con una política que permita la compensación de valores, alternativas de pago.			



## Anexo 3 Guía de Observación de Procesos

### FICHA DE OBSERVACIÓN

Institución observada:	EMPRESA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS
Fecha de observación:	Del 27/06/2022 al 01/07/2022
Responsable:	Ing. Diana Sanunga

**OBJETIVO:** Obtener información mediante la observación para conocer los aspectos relacionados a la gestión financiera en concordancia con la gestión y el control de la cartera en la empresa.

Proceso	Sub Proceso	Indicador	PT	Sí/No	CT	Observación
Gestión de cartera	Manejo de la cartera	Recolección de información				
		Liquidación de la obligación				
		Establecer un mecanismo de negociación				
		Notificación de la obligación				
		Negociación y seguimiento				
		<b>SUB TOTAL</b>				
	Cobranza	Gestión de base de datos (usuarios del servicio)				
		Gestión de notificación de morosidad a los usuarios. (llamadas, mensajes)				
		Informe de gestión realizada				
		Visita de campo				
		Reporte a máxima autoridad cuentas incobrables				
		Plan de acción preventiva y/o correctivas				
		<b>SUB TOTAL</b>				
	Recuperación de cartera	Se aplica políticas de cobranza				
		Se comunica la formas y mecanismo de pago				
		Evalúa los índice de la cartera vencida				
		Aplicación de estrategias de recuperación de cartera vencida.				
		<b>SUB TOTAL</b>				
	Plan de acción preventiva y/o correctiva	Se analiza las cuentas incobrables				
		Disponibilidad de un fondo de cuentas incobrables				
		Implementación de políticas o normas para reingresos a los servicios.				
Aplicación de compensación de valores.						
<b>SUB TOTAL</b>						
<b>TOTAL</b>						

## Anexo 4 Entrevista

### ENTREVISTA

**Dirigido:** Gerente General, Director (a) Administrativa Financiera, personal administrativo financiero

1. ¿Qué tipo de modelo de gestión financiera utilizan para el control de la cartera?
2. ¿Actualmente cómo se maneja la gestión financiera en la empresa que usted dirige?
3. ¿Cuenta con un manual de procedimientos para el proceso de recuperación de cartera?
4. Cada que tiempo se rediseñan las políticas o procedimientos para la gestión y control de cartera.
5. ¿Cuáles son las políticas y como son aplicadas para el deterioro de la cartera?
6. ¿La baja de cartera de difícil cobro es revisada y autorizada por un personal responsable o las partes involucradas? ¿Qué medidas se toman?
7. ¿De qué manera se lleva el control y seguimiento de la cartera vencida?
8. ¿El manejo de la cartera vencida como afecta en el presupuesto general de la empresa?
9. ¿De qué manera se mejoraría la gestión financiera para el proceso de control de la cartera de la empresa que usted dirige?