



UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA

PROCESO DE TITULACIÓN
ABRIL 2022 – SEPTIEMBRE 2022

EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO O DE FIN DE CARRERA
PRUEBA PRÁCTICA

Ingeniería en Contabilidad y Auditoría
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

Análisis de las cuentas por cobrar en el área comercial de TRANSVIAL EP 2022

EGRESADO:

Franklin Francisco Bravo Loor

TUTOR:

Ing. Pedro Andrade Valenzuela

AÑO 2022

Resumen

La investigación analiza el nivel de cuentas por cobrar de la Empresa Pública Municipal Terminal Terrestre, Tránsito y Seguridad vial del cantón Babahoyo, TRANSVIAL E.P., las cuales evidencian un nivel poco favorable para los intereses de la administración, y que no han dado cumplimiento con las normas de control vigentes. Se planteó entonces como objetivo el determinar las causas que generan el elevado nivel de las cuentas por cobrar en el área comercial de TRANSVIAL EP 2022, con el fin de proponer acciones que permitan su atención. Fue necesaria la aplicación de un análisis documental tanto a nivel bibliográfico en temas de procesos, control y cartera vencida, como también en el análisis de la documentación de la empresa en lo que respecta a la situación de la cartera vencida; fue necesario además una entrevista a gerencia para conocer la acciones llevadas a cabo antes y ahora para atender el problema. Finalmente, se pudieron determinar potenciales causas del problema y sugerir acciones inmediatas que permitirían su atención.

Palabras claves: Cartera vencida, gestión administrativa, gestión financiera, control interno, presupuesto.

Abstract

The investigation analyzes the level of past due portfolio of the Municipal Public Enterprise Transport Terminal, Traffic Safety of Babahoyo, TRANSVIAL E.P., which makes evidence of unfavorable level for the administration interests, and that have not accomplished present control norms. It was set as objective to determine the causes that generates a high level of past due portfolio in the commercial area of TRANSVIAL E.P. 2022, in order to propose actions to solve them. It was necessary to carried out a documental analysis to get bibliographic data about processes, control, past due portfolio, as well as the analysis of Enterprise documents about the situation of the past due portfolio; it was also needed to executed an interview to the manager to know past and present actions to solve the problem. Finally, some potential causes were determined and also suggested some immediate actions.

Keywords: past due portfolio, management, financial management, internal control, budget.

Introducción

La Empresa Pública Municipal Terminal Terrestre, Tránsito y Seguridad vial del cantón Babahoyo, TRANSVIAL E.P. inició sus funciones en el 2017, ubicando sus oficinas dentro del edificio de la Terminal Terrestre, lugar donde permanece hasta la fecha de elaboración de la investigación.

Una vez puesta en vigencia la ordenanza municipal que da vida a TRANSVIAL E.P., se le otorgó la responsabilidad de ejecutar y controlar las competencias de tránsito y de seguridad vial en todo el territorio cantonal, incluyendo la administración de la Terminal Terrestre ubicada en el casco urbano de la ciudad.

Fue justamente la administración de la Terminal Terrestre la responsabilidad con la que inició la empresa, sus principales actividades se enfocaron en el control de los buses de transporte intracantonal, intercantonal, intraprovincial e interprovincial que antes ingresaban a la ciudad de manera desorganizada, pero que con la nueva infraestructura se organizó su entrada y salida así como la atención a los pasajeros.

Con el funcionamiento de los andenes, se ofrecieron espacios físicos para el funcionamiento de las boleterías de las cooperativas de transporte que deseaban vender sus boletos, los cuales venían acompañados de bodegas para las encomiendas.

La planificación de la Terminal Terrestre, previo a su funcionamiento, consideraba que su actividad generaría un alto flujo de pasajeros reunidos en un solo lugar, los cuales representarían una demanda importante para otro tipo de negocios que podrían funcionar dentro del edificio. Fue así que su diseño consideró la existencia de locales comerciales, patio de comidas e islas para la

comercialización de productos varios que permitan brindar una mejor atención a quienes hacen uso de la Terminal.

El alquiler de las boleterías, junto con el alquiler de los locales comerciales, locales del patio de comidas y las islas, conforma el área comercial de TRANSVIAL EP, de la cual la empresa percibe ingresos por alquiler, que aportan a su sostenibilidad de la Terminal Terrestre junto con los ingresos percibidos por el uso de andenes, ingreso de taxis y parqueos. Los servicios proveídos por la empresa en torno a la matriculación, revisión, y demás tasas por servicios varios complementan los ingresos generales, cumpliendo con lo establecido en el artículo 42 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (Presidencia de la República del Ecuador, 2009).

Ante las varias fuentes de ingresos de la institución, se requiere de una cobranza efectiva que garantice que el ingreso planificado se reciba oportunamente, sin embargo, desde sus inicios, la empresa evidencia como problema un alto nivel de cartera vencida, especialmente en lo que respecta a las cuentas por cobrar del área comercial, la cual cerró el 2021 con un nivel del 63% de cartera vencida acumulada, y que mantienen una tendencia sostenida en el 2022, nivel que resulta insostenible y que advierte una situación que no solo afecta la operatividad de la empresa sino que además será observada por contraloría.

Para el análisis del problema se planteó como objetivo general: Determinar las causas que generan el elevado nivel de las cuentas por cobrar en el área comercial de TRANSVIAL EP 2022, dado que era necesario conocer el origen de la acumulación de valores por cobrar, para a partir de ahí llevar a cabo acciones que aporten con la solución al problema.

El desarrollo de esta investigación se justificó principalmente porque no atender el problema significaría mantener un elevado nivel de cuentas por cobrar que afectaría directamente

al presupuesto de la empresa y por consiguiente no permitiría ejecutar lo planificado incidiendo en el alcance de los objetivos institucionales.

La gestión gerencial y financiera debe abarcar cada uno de sus componentes, y es los niveles de cartera vencida un indicador importante dado que este evidencia la efectividad con la que la empresa realiza su proceso de cobranzas y salvaguarda sus ingresos.

En el ejercicio de la función pública, el problema genera una alerta para las instituciones de control dado que se están dejando de cobrar dineros que pertenecen a una entidad pública, los mismos que servirían para mejorar el servicio en el marco de la competencia de la institución.

La metodología empleada en el trabajo tuvo un enfoque mixto, cuali-cuantitativo (Arias, 2018), con predominancia de lo cualitativo, siendo importante la aplicación de métodos que permitan un tratamiento adecuado de la información.

Entre los métodos seleccionados estuvieron el método inductivo, que permitió plantear la investigación desde los elementos más específicos del problema en estudio hasta la generalización de las potenciales soluciones; fue empleado además el método analítico – sintético principalmente en el análisis bibliográfico realizado incluyendo la documentación de la empresa en lo referente al estado de sus cuentas por cobrar en el área comercial (Arévalo, Cruz, Maldonado, & Palacio, 2020).

Fue necesario además emplear técnicas como el análisis documental (Gómez, 2012) que permitió fundamentar teóricamente la investigación, y que además contribuyó con el análisis de la información recopilada en la empresa sobre el área comercial y el estado de la cartera vencida.

Se aplicó además la entrevista dado que permite la recopilación de información desde una fuente primaria (Morán & Alvarado, 2010) como es el caso de la gerencia de TRANSVIAL E.P.,

con el fin de conocer las principales causas que permitieron la acumulación de las cuentas por cobrar y las acciones llevadas a cabo para atender la problemática.

La línea de investigación a lo cual se suscribe el presente trabajo es: Gestión financiera, administrativa, tributaria, auditoría y control; de la misma que se escoge la sublínea de investigación: Gestión financiera, tributaria y compromiso social, principalmente por que el trabajo se enmarca en la manera cómo la empresa ha gestionado sus cuentas por cobrar que a su vez forma parte de la gestión financiera de la empresa.

Desarrollo

La gestión eficiente de las empresas requiere del compromiso de su personal dentro de una estructura organizacional y de procesos sólida sobre la cual se planifiquen y ejecuten acciones y controles que permitan su desarrollo.

Gestionar los procesos adecuadamente dentro de las organizaciones implica identificar los objetivos a alcanzar, a partir de los cuales se diseña y desarrollan actividades que consideren dentro de su ejecución aspectos relacionados al control, administración y la supervisión de tal manera que todo se dirija hacia el cumplimiento de los objetivos, sin descuidar las demandas de los clientes, manteniendo el enfoque en su satisfacción (Chang, 2016).

Parte de la gestión dentro de las empresas se debe dedicar al control, para lo cual es necesaria la toma de decisiones y un diseño óptimo que permita brindar seguridad a cada actividad en cuanto a su aporte a los objetivos procurando siempre trabajar dentro del marco de la eficacia y eficiencia, así como en el marco de las leyes y normas vigentes (Calle, Narváez, & Erazo, 2020).

Es gracias al control que las organizaciones dan seguimiento a cada una de las actividades que forman parte de sus planes, de tal manera que se eviten desvíos que limiten el logro de los

objetivos, esto gracias a las técnicas de medición de cada actividad que se aplique y que permitan corregir y mejorar el desempeño (Mantilla S. , 2016).

Ante lo indicado el control interno es importante dentro de las organizaciones, dado que, como manifiesta Calle et al. (2020), es riesgoso planificar y administrar sin control, por lo que es necesario diseñar y ejecutar procesos de control interno que permitan dar seguimiento a cada proceso operativo o administrativo y poder así identificar donde es posible mejorar en beneficio de la institución.

Es justamente el control interno la herramienta administrativa que contribuye en el fortalecimiento de las diferentes áreas, previniendo incluso la presencia de inconvenientes que afecten luego la operatividad y por ende el servicio o producto a entregar al cliente (López & Guevara, 2015).

Lo manifestado en cuanto a la gestión por procesos y el control interno es importante principalmente porque si estos están adecuadamente estructurados se puede dar atención adecuada y oportuna a situaciones negativas que se presenten en las organizaciones, como en el caso de estudio de TRANSVIAL E.P.

TRANSVIAL E.P. plantea dentro de su misión institucional la ejecución de trabajo de manera responsable y eficiente, sobre la base de un plan que permite una mejor administración y control (Empresa Pública Municipal Terminal Terrestre, Tránsito y Seguridad vial del cantón Babahoyo, 2018). La misión orienta a quienes dirigen la empresa a dirigir la empresa basados en un plan, el mismo que debe abarcar a todas las áreas y actividades, de manera que todos contribuyan al alcance de los objetivos institucionales.

Por otro lado, la empresa establece dentro de su visión el contar con una estructura organizacional y administrativa que gracias a la sistematización ejecute sus procesos de forma efectiva (Empresa Pública Municipal Terminal Terrestre, Tránsito y Seguridad vial del cantón Babahoyo, 2018).

Tanto la misión como la visión se relacionan en el hecho de que la empresa promueve un óptimo trabajo interno para alcanzar sus objetivos, fomentando el control y la sistematización, los cuales son ejes importantes y vinculantes entre sí que de cumplirse adecuadamente permitirían que la empresa cumpla con lo que se propone en su planificación.

Lo establecido tanto en la misión como en la visión requiere de una gestión ordenada, proactiva, sistematizada, sostenida en una estructura organizacional donde los perfiles hayan sido adecuadamente diseñados y ocupados por personal idóneo para el cargo, de tal manera que al final los resultados del trabajo garanticen el beneficio a la comunidad y la sostenibilidad de la institución.

La estructura organizacional de la empresa se diseñó de tal manera que en sus inicios pueda dedicarse por completo a la administración de la Terminal Terrestre de Babahoyo, controlando el alquiler de locales comerciales, boleterías, islas, los andenes de buses, taxis, el área de parqueo, seguridad, mantenimientos, y demás, con proyección al control de tránsito.

La estructura organizacional de TRANSVIAL EP está liderada por un directorio conformado por representantes del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Babahoyo, representantes de la ciudadanía y el Gerente y directivos de TRANSVIAL E.P. La responsabilidad de la administración y operación recae en el Gerente de la institución quien se apoya en los directores de cada una de las áreas, tal como se presenta en la figura 1.

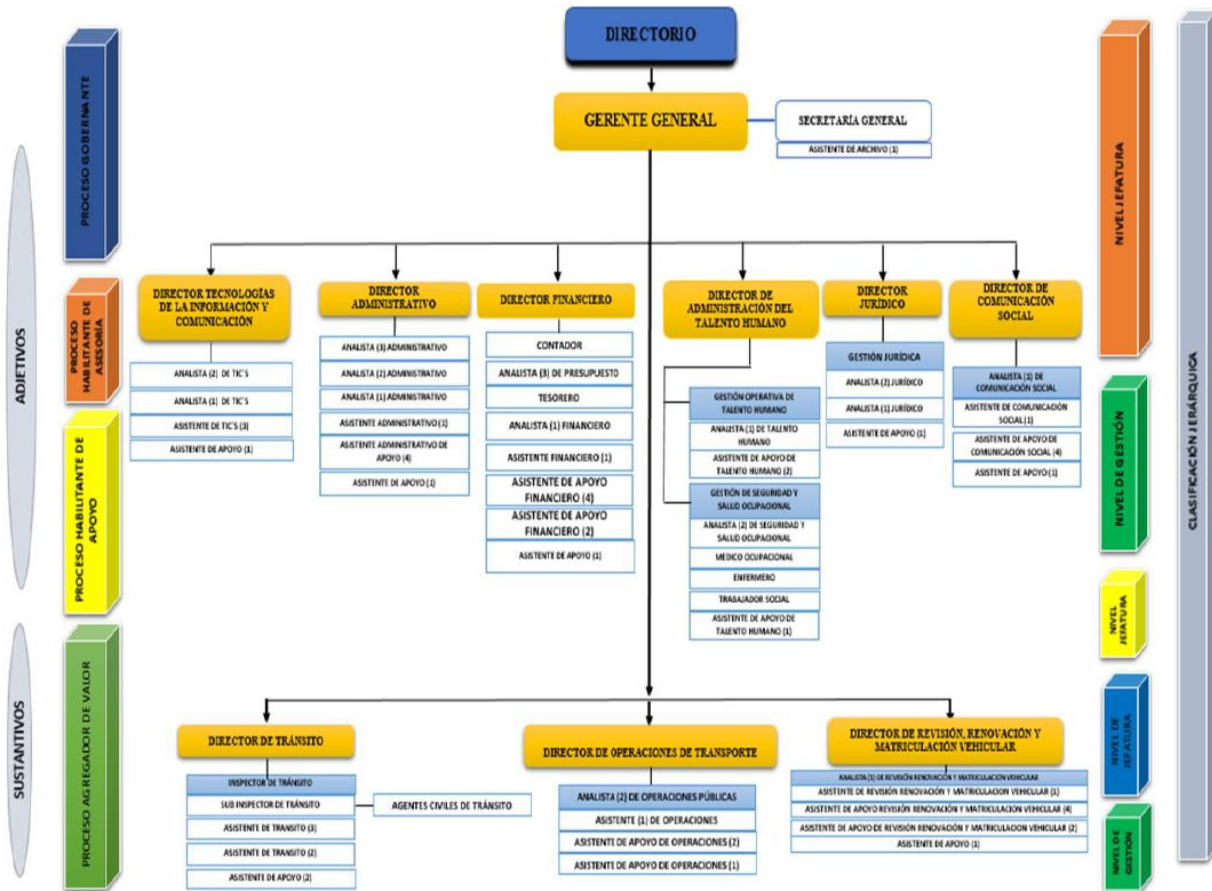
La importancia de mantener una estructura organizacional formal, que aporte a la dinámica de las organizaciones yace en la necesidad de que estas pueden integrarse a la planificación de la empresa, que de acuerdo a Ramírez et al., (2019) direcciona su progreso, dado que el personal conocerá su responsabilidad y lo que la organización espera de su desempeño, aportando en la consecución de los objetivos.

Por su parte Villalobos et al., (2019) manifiestan que la estructura organizacional óptima se adapta a la manera cómo se administra, lo cual facilita el funcionamiento de la organización y permite a la gerencia delegar con liderazgo. Es entonces necesario definir las necesidades de áreas, cargos y la cantidad de personal para operar de acuerdo a los requerimientos del negocio y sin perder el enfoque en la satisfacción de los clientes.

Según Sukier et al., (2020) una adecuada estructuración organizacional contribuye a la innovación, reduciendo así los procesos burocráticos y los tiempos de atención, facilitando la toma de decisión que proyecte la organización hacia un mejor posicionamiento en el mercado. Es la innovación un elemento diferenciador que debe ser fomentado en todo nivel jerárquico, requiriendo políticas y procesos que motiven a los empleados a perseguir la innovación y mejorar continuamente.

En lo que respecta a TRANSVIAL E.P., como se observa en la figura 1, la estructura evidencia que cuenta con varias direcciones cada una con su respectiva responsabilidad, como es el caso de la Dirección Administrativa, que tiene entre sus funciones la gestión del área comercial, y la Dirección Financiera, que se encarga desde la Tesorería de las cobranzas por el alquiler.

Figura 1
Organigrama de TRANSVIAL E.P.



Fuente: TRANSVIAL E.P. (2021)

Dentro de los procesos que deben ser planificados y controlados desde estas direcciones está el de cobranzas y recuperación de cartera, los cuales deben garantizar que el flujo de ingresos de la empresa no se vea afectado y más bien se mantenga.

Sin embargo la información en cuanto al rubro de alquiler del área comercial evidencia una gestión poco eficiente que ha venido avanzando si una atención efectiva que permita encontrar una solución.

Tabla 1*Locales en alquiler*

Locales en alquiler	Cantidad
<i>Boleterías</i>	20
<i>Establecimientos comerciales incluye quioscos de andenes</i>	35
<i>Establecimientos de alimentos</i>	4
<i>Islas para comercio</i>	19
Total	78

Fuente: Franklin Bravo a partir de Mantilla (2020)

El total de espacios sobre los que se ejecuta el proceso de cobranza es de 78, de los cuales el 44,9% son establecimientos comerciales donde se incluyen los quioscos ubicados en los andenes, el 25,6% pertenece a boleterías, el 24,4% son islas para el comercio y el 5,1% son establecimientos de alimentos que se encuentran en el patio de comidas de la Terminal.

Cada uno de estos establecimientos debió pasar por un proceso de selección para poder alquilar un espacio en la empresa, y firmar luego un contrato donde se obligan a cumplir con sus obligaciones en cuanto a los pagos puntuales y demás reglamentación interna de la institución, de tal manera que no se incumpla con lo establecido en el artículo 42 de la Ley Orgánica de las empresas públicas la Empresa Pública Municipal Terminal Terrestre, Tránsito y Seguridad vial del cantón Babahoyo (Presidencia de la República del Ecuador, 2009) en lo que respecta a las formas de financiamiento o a lo establecido en el Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno (Asamblea Nacional, 2015) o en el Reglamento del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (Presidencia de la República del Ecuador, 2014).

A continuación se presenta el presupuesto de ingresos esperados por el rubro alquiler de espacios en el área comercial de la Terminal:

Tabla 2*Presupuesto de ingresos esperados en TRANSVIAL E.P. al 2021 por el rubro alquiler*

Locales en alquiler	Recaudación esperada anual
<i>Boleterías</i>	68.140,80
<i>Establecimientos comerciales incluye quioscos de andenes</i>	90.585,60
<i>Establecimientos de alimentos</i>	24.729,60
<i>Islas para comercio</i>	58.867,20
Total	242.323,20

Fuente: Franklin Bravo a partir de Mantilla (2020)

La tabla 2 muestra el presupuesto de ingresos de la empresa en lo que respecta al rubro alquileres, sin embargo, la información sobre la relación financiera mantenida con los establecimientos que alquilan un espacio comercial a TRANSVIAL EP, evidencia que la gestión financiera ha estado experimentando inconvenientes que han provocado que las cuentas por cobrar se eleven a niveles en muchos casos irrecuperables, afectando los ingresos de la empresa.

Tabla 3*Valores registrados vencidos en el área comercial de TRANSVIAL E.P. al 2021*

Locales en alquiler	Deuda
<i>Boleterías</i>	65.138,09
<i>Establecimientos comerciales incluye quioscos de andenes</i>	115.567,01
<i>Establecimientos de alimentos</i>	26.053,52
<i>Islas para comercio</i>	85.186,26
Total	291.944,88

Fuente: Franklin Bravo a partir de Mantilla (2020)

Es la gestión financiera escasamente efectiva, principalmente desde la cobranza, lo que ha generado que las cuentas por cobrar superen en un 20% el presupuesto de ingresos por el alquiler (Empresa Pública Municipal Terminal Terrestre, Tránsito y Seguridad vial del cantón Babahoyo,

2021) de todo un año de la empresa, siendo un valor importante que de no ser atendida su situación seguiría aumentando y afectando a la empresa en cuanto a su financiamiento y al cumplimiento de lo estipulado en las normativas de control.

De los valores vencidos que deben ser recuperados, el 39,6% corresponden a los establecimientos comerciales incluyendo los quioscos de andenes, el 29,2% a las islas, el 22,3% a las boleterías y el 8,9% a establecimiento de alimentos.

La información obtenida a partir de la entrevista a la Gerencia (ver anexo 1) evidencia que desde en sus inicios la empresa no pudo formalizar de manera adecuada la relación comercial mantenida con quienes alquilaban los locales comerciales, lo cual generaba resistencia desde ellos y a la vez limitaba el accionar de la empresa en cuanto a las acciones de cobranza, más aun cuando no existía un reglamento para la gestión de las cuentas por cobrar, cartera vencida y la manera cómo ejecutar los procesos coactivos.

Desde la perspectiva de Yagual y Lozano (2019), usualmente es la deficiente ejecución de los procesos de cobranza del área correspondiente la que permite el aumento descontrolado de las cuentas por cobrar, lo que luego no permite hacer uso de los recursos como se había planificado debido a que no se recauda óptimamente.

Los establecimientos comerciales presentaban inconvenientes con sus contratos, los mismos que evidenciaban vacíos o estaban erróneamente realizados, lo cual resultó en un bloqueo para el accionar de la empresa y un escudo para quienes alquilaban los espacios.

Por su parte las acciones de cobranza en sus inicios no se realizaban de manera formal, más bien la persona encargada de la misma se limitaba a tener acercamiento con quienes arrendaban y de manera oral informar respecto a la necesidad de pago, lo cual fue realizado así por varios meses

sin que esto sirva para lograr el pago o menos aún para contar con evidencia que sirva de notificación formal para iniciar el proceso administrativo para dar por finalizado los contratos o dar inicio a la coactiva.

La situación empeoró con la llegada de la pandemia, dado que el cierre por cuarentena y posterior a aquello, el mantener disposiciones que limitaban la circulación, disminuyó el nivel de tránsito de personas en la terminal, lo cual redujo las ventas en los locales comerciales en hasta un 90%, lo cual no permitía cumplir sus obligaciones pasadas y presentes a ese momento.

La situación indicada motivó a los arrendatarios a realizar un pedido al Concejo Cantonal respecto a la exoneración del pago los meses de cuarentena y la reducción de los valores de alquiler los meses en los que se mantenía bajo el nivel de tránsito dentro de la terminal, situación que fue aprobada siempre y cuando se llegue a un acuerdo de pago de los meses adeudados y se cumpla con el mismo. Situación que no fue cumplida.

Los efectos de mantener altos niveles de cartera vencida en el área comercial se enmarcan en el hecho de que no se cumple lo presupuestado en recaudación (Empresa Pública Municipal Terminal Terrestre Tránsito y Seguridad Vial del Cantón Babahoyo, 2020), lo cual a su vez no permite cumplir con las inversiones que estaban planificadas en la empresa y con el gasto corriente, cuyo mayor rubro es el de sueldo al personal.

Al estar los niveles de cartera vencida altos, la organización pone en riesgo su liquidez, lo cual incide directa y negativamente en la administración y operación, dado que no le permite contar con el presupuesto planificado y proyectado a inicio del periodo (Morales & Villavicencio, 2018).

Es además la cartera vencida una limitante para la toma de decisiones de la gerencia, debido a que afecta la planificación inicial, obligando al análisis de nuevas estrategias de acción que permitan actuar frente a los problemas de la cartera (Murillo & Palacios, 2022)

La situación y la manera cómo se ha gestionado la situación de cartera vencida en TRANSVIAL E.P. incumple con lo dispuesto con el manejo de las finanzas públicas, las mismas que deben salvaguardarse en beneficio de la ciudadanía, y el hecho de que se deje de cobrar los valores de alquiler incumple con lo indicado.

El tiempo transcurrido y las acciones a la fecha llevadas a cabo requieren de procesos coactivos que evidencien que la entidad está realizando lo dispuesto en ley en beneficio de los ingresos públicos, agotando todas las instancias de recuperación de cartera posibles.

La situación requiere un plan de acción encaminado a organizar los procesos (Paltán, 2019; Torres, 2006) y las áreas de la empresa, revisar y corregir los elementos contractuales que sean necesarios, llevar a cabo reuniones con los arrendatarios para conocer su punto de vista y de ser posible llegar a acuerdos que finiquiten la situación.

Sería posible además, iniciar los procesos de notificación en todos los casos que así lo amerite el tiempo y la situación en la que se encuentren, clausurar los establecimientos que cumplen con los requisitos para ser penalizados de esa manera y además analizar los perfiles y cumplimiento de responsabilidades de quienes debían actuar en su momento frente a la situación en análisis.

De acuerdo a lo indicado por la gerencia de TRANSVIAL E.P. en la entrevista se desea alcanzar a recuperar un 25% de la cartera vencida hasta diciembre del 2022, y el 75% del saldo a

diciembre 2023, lo cual si se consideran cuotas iguales se estarían distribuidas en 18 cuotas mensuales tal como lo muestra la tabla 4.

Tabla 4
Plan de recuperación de cartera vencida al 2023

Valor de inicio	<i>Boleterías</i>		<i>Establecimientos comerciales incluye quioscos de andenes</i>		<i>Establecimientos de alimentos</i>		<i>Islas para comercio</i>	
	2022	2.023	2022	2.023	2022	2.023	2022	2.023
Enero		3.618,78		6.420,39		1.447,4		4.732,57
Febrero		3.618,78		6.420,39		1.447,4		4.732,57
Marzo		3.618,78		6.420,39		1.447,4		4.732,57
Abril		3.618,78		6.420,39		1.447,4		4.732,57
Mayo		3.618,78		6.420,39		1.447,4		4.732,57
Junio		3.618,78		6.420,39		1.447,4		4.732,57
Julio	3.618,78	3.618,78	6.420,39	6.420,39	1.447,4	1.447,4	4.732,57	4.732,57
Agosto	3.618,78	3.618,78	6.420,39	6.420,39	1.447,4	1.447,4	4.732,57	4.732,57
Septiembre	3.618,78	3.618,78	6.420,39	6.420,39	1.447,4	1.447,4	4.732,57	4.732,57
Octubre	3.618,78	3.618,78	6.420,39	6.420,39	1.447,4	1.447,4	4.732,57	4.732,57
Noviembre	3.618,78	3.618,78	6.420,39	6.420,39	1.447,4	1.447,4	4.732,57	4.732,57
Diciembre	3.618,78	3.618,78	6.420,39	6.420,39	1.447,4	1.447,4	4.732,57	4.732,57
Total Anual	21.712,7	43.425,3	38.522,3	77.044,6	8.684,5	17.369,0	28.395,4	56.790,8
Total	65.138,09		115.567,01		26.053,52		85.186,26	

Fuente: Franklin Bravo

Lo manifestado por la gerencia significaría un nuevo plan de pagos que debería estar legalmente justificado, principalmente por el hecho de que los tiempo que se adeudan en algunos casos superan los tres años.

Se requiere ya haber generado procesos de clausura y coactiva, es decir planes de financiamiento no serían la solución más factible dentro del marco normativo, lo cual se complica

más por el hecho de que la empresa no cuenta a la fecha de la investigación, con los documentos reglamentarios propios que indiquen cómo proceder ante la situación que se suscita.

La gestión por procesos permitirá contar con documentación formal que guíe el accionar de cada funcionario, conociendo cada uno lo que debe hacer y cómo su trabajo aporta a la empresa pública y su crecimiento.

Es importante que la revisión, organización y formalización de procesos vaya acompañado de una revisión al orgánico funcional de la institución, de tal manera que se evidencie los productos que cada área debe entregar y si se está cumpliendo de la manera estipulada, principalmente en lo que compete a la coordinación del área comercial.

Si bien es cierto, los antecedentes demuestran que los arrendatarios, a pesar de los compromisos de pago no han cumplido con los mismos, es importante coordinar y ejecutar una reunión con ellos de tal forma de que conozcan las acciones a llevar a cabo y sepan cómo podrían verse perjudicados por el incumplimiento de sus obligaciones, la reunión y el acta generada servirá de evidencia para la continuación de las acciones planificadas.

Es importante demostrar la predisposición a llegar a acuerdos enmarcados en la ley que permitan a los arrendatarios seguir con la relación con TRANSVIAL E.P., y que la situación se supere sin afectar el negocio y sin generar problemas a la institución, dado que no se debe administrar de forma irresponsable e ineficiente los recursos públicos.

Es importante, una vez que se tengan claros los procesos de cobro y coactiva a seguir, y los mismos estén aprobados, dar inicio a las notificaciones a todos los arrendatarios que lo ameriten, iniciando con los procesos de clausura, para luego y de acuerdo al tiempo establecido dar inicio a los procesos de coactiva.

Es necesario que el personal responsable de cada proceso cuente con el perfil profesional adecuado y la experiencia que garantice que los procesos a seguir son los legalmente correctos para dar cumplimiento a la normativa legal vigente al respecto. El acompañamiento del área legal es vital en todos los procesos.

Conclusiones

La investigación permitió evidenciar que la empresa presenta debilidad en los procesos administrativos y financieros internos, lo cual ha impedido ejecutar acciones efectivas en lo que respecta a clausuras, gestión de cobranzas, sanciones o incluso dar inicio a proceso coactivos, que fomenten la necesidad de dar cumplimiento a las obligaciones por parte de los arrendatarios.

Los procesos de cobranza no han sido efectivos principalmente porque se han llevado a cabo de una manera informal, sin seguir protocolos o lo establecido en el Reglamento del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (Presidencia de la República del Ecuador, 2014), lo cual no permitió ejecutar acciones en el tiempo oportuno y retrasar los procesos permitiendo que se acumulen las cuentas por cobrar.

Si bien es cierto, la pandemia por COVID 19 justifica la exoneración y rebaja de valores en el periodo donde esta afectó de mayor forma a los ingresos de la Terminal Terrestre y por consiguiente de los establecimientos que en ella funcionan, esto no exonera de los valores adeudados antes de la pandemia, los cuales no pueden ser considerados elementos de exoneración por el momento al que pertenecen, lo cual obliga a la empresa a tomar acciones que den respuesta a ese inefectivo accionar en el tiempo previo a la pandemia.

Bibliografía

- Arévalo, P., Cruz, J., Maldonado, G., & Palacio, A. (2020). *Actualización en metodología de la investigación científica*. Universidad Tecnológica Indoamérica.
- Arias, F. (2018). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.
- Asamblea Nacional. (2015). *Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno*. Quito: Lexis.
- Calle, G., Narváez, C., & Erazo, J. (2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos. *Dominio de las ciencias*, 429-465.
- Chang, J. (2016). *Business process management systems: strategy and implementation*. Auerbach Publications.
- Empresa Pública Municipal Terminal Terrestre Tránsito y Seguridad Vial del Cantón Babahoyo. (2020). *Presupuesto anual 2020*. Babahoyo.
- Empresa Pública Municipal Terminal Terrestre Tránsito y Seguridad Vial deñ Cantón Babahoyo. (2021). *Organigrama de la Institución*. Babahoyo.
- Empresa Pública Municipal Terminal Terrestre, Tránsito y Seguridad vial del cantón Babahoyo. (2018). *Misión & Visión*. Babahoyo.
- Empresa Pública Municipal Terminal Terrestre, Tránsito y Seguridad vial del cantón Babahoyo. (2021). *Cuentas pro cobrar final Mayo 2021*. Babahoyo.
- Gómez, S. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: RED TERCER MILENIO S.C.
- López, O., & Guevara, J. (2015). Control organizacional: una mirada comparativa con el mundo. *Contaduría*.
- Mantilla, S. (2016). *Auditoría del control interno*. Ecoe Ediciones.
- Mantilla, Y. (2020). *Informe Técnico Económico, Área Comercial de TRANSVIAL E.P.* Babahoyo.
- Morales, J., & Villavicencio, E. (2018). Cuentas por cobrar y su relevancia en la liquidez. *Revista Observatorio de la economía latinoamericana*.
- Morán, G., & Alvarado, D. (2010). *Metodos de Investigación* . Mexico: Pearson.
- Murillo, M., & Palacios, N. (2022). Cartera vencida y la liquidez de la empresa Camposanto y Exequiales Jardines de la Paz Jipijapa, periodo 2019-2020. *Revista Dominios de la Ciencia*, 185-205.

- Paltán, D. (2019). *Elaboración de una manual de procesos para el área de bodega en el Restaurante El Dorado del cantón Colta Parroquia Cajabamba*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Presidencia de la República del Ecuador. (2009). *Ley Orgánica de las empresas públicas*.
- Presidencia de la República del Ecuador. (2014). *Reglamento del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas*. Quito.
- Ramírez, R., Espindola, C., Ruiz, G., & Hugueth, A. (2019). Gestión del talento humano: análisis desde el enfoque estratégico. *Información Tecnológica*, XXX(6), 167-176. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Sukier, H., Ramírez, R., & Ramírez, R. (2020). Administración estratégica en el sector salud desde el enfoque organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, XXV(4), 206-221.
- Torres, M. (2006). *Manual para Elaborar Políticas y Procedimientos*. Mexico: Panorama.
- Villalobos, J., Ramírez, R., & Diaz, L. (2019). Bioética y biopoder: perspectivas para una praxis pedagógica desde la ética de Álvaro Márquez-Fernández. *Utopía y Praxis Latinoamericana*. *Revista internacional de filosofía y teoría social*, XXIV(87), 65-77.
- Yagual, J., & Lozano, M. (2019). Auditoría a cuentas por cobrar de la compañía Sistelesa. *Revista Observatorio de la economía latinoamericana*, 2.

ANEXOS

Anexo 1.- Formato de la entrevista gerente de TRANSVIAL EP



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E
INFORMÁTICA



Banco de preguntas que se empleó en la entrevista efectuada a la gerencia de TRANSVIAL E.P..

1	¿Cuánto tiempo lleva administrando la empresa?
2	¿Cuál es el estado de las cuentas por cobrar?
3	¿Considera importante para la empresa los ingresos por alquiler del área comercial?
4	¿A qué se debe el estado actual de las cuentas por cobrar?
5	¿Qué acciones se han tomado antes y ahora para atender la situación?

6 | ¿Cuenta con personal idóneo para atender el problema?

7 | ¿Cuál es la meta propuesta y en qué tiempo?

Anexo 1.- Respuestas a la entrevista al gerente de TRANSVIAL EP



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E
INFORMÁTICA



Banco de preguntas que se empleó en la entrevista efectuada a la gerencia de TRANSVIAL E.P..

1	<p>¿Cuánto tiempo lleva administrando la empresa?</p> <p>Llevo administrando la empresa por alrededor de un año.</p>
2	<p>¿Cuál es el estado de las cuentas por cobrar?</p> <p>Las cuentas por cobrar se encuentran elevadas, debido a que ha habido inconvenientes con los arrendatarios antes, durante y después de la pandemia que no les ha permitido ponerse al día con los valores adeudados a la institución</p>
3	<p>¿Considera importante para la empresa los ingresos por alquiler del área comercial?</p> <p>Los ingresos por alquiler del área commercial son parte importante de las fuentes de ingresos de la empresa, principalmente porque junto a los ingresos por servicio de matriculación conforman los ingresos no sancionatorios, es decir los que no vienen dados por multas por infracciones de tránsito, siendo importante que estos últimos bajen gracias a una adecuada educación vial y los otros suban por una óptima gestión gerencial.</p>

4	<p>¿A qué se debe el estado actual de las cuentas por cobrar?</p> <p>Al parecer hubieron errores procesales al inicio de la administración de la empresa que no permitieron llevar los procesos de alquiler de manera adecuada, complicando la relación con los arrendatarios hasta los actuales momentos donde se están realizando las acciones que permitan dar atención al problema.</p>
5	<p>¿Qué acciones se han tomado antes y ahora para atender la situación?</p> <p>Desde el inicio se conoce que se han mantenido conversaciones con los arrendatarios e incluso llegado a acuerdos de pago pero estos no han sido cumplidos, y tampoco se han realizado clausuras de establecimientos y notificaciones formales que permitan iniciar procesos de cobranza de manera legal.</p> <p>En estos momentos se están elaborando los reglamentos que serán la base para ejecutar procesos de cobranzas, sanciones e incluso procesos de clausura y coactivos donde sea necesario.</p>
6	<p>¿Cuenta con personal idóneo para atender el problema?</p> <p>Hemos realizado cambios a nivel administrativo que permita que las personas con la responsabilidad de la administración del área comercial y del proceso de cobranzas tengan el perfil y la experiencia adecuada para ejecutar los procesos, cosa que antes no sucedía.</p>
7	<p>¿Cuál es la meta propuesta y en qué tiempo?</p> <p>Se espera recuperar el 25% de las cuentas por cobrar vencidas hasta diciembre del 2022, el 75% restante hasta diciembre 2023.</p>

Anexo 3.- Fotografías

Anexo 4.- Registro Único del Contribuyente (RUC)