



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA**

**PROCESO DE TITULACIÓN**

**MAYO– OCTUBRE 2018**

**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:**

**Gestión De Cobranza De La Empresa Moreira De La Ciudad De Ventanas**

**EGRESADO:**

**Leonardo Fabio Bermúdez Tobón**

**TUTOR:**

**Ing. Vicente Valentino Vanegas Rodríguez, MBA.**

**AÑO 2018**

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad una de las estrategias para que una empresa pueda tener mayores ingresos, son las ventas a créditos que se realizan a los clientes. Por lo que el crédito es una herramienta de mucha relevancia para los negocios, con el fin de captar un alto número de clientes satisfaciendo sus necesidades al no poseer directamente toda la cantidad de dinero al contado para su debida cancelación al adquirir un bien o servicio, y es así que la empresa logra obtener más beneficios económicos.

Sin embargo las ventas a crédito pasan por un proceso desde su otorgamiento hasta el pago efectivo del mismo, en donde la cobranza es uno de los factores más relevantes en para que la empresa tenga evidentemente sus ganancias ante los créditos realizados. Por consiguiente la respectiva investigación se ha efectuado en el Comercial Moreira, con el tema **GESTIÓN DE COBRANZA DE LA EMPRESA MOREIRA DE LA CIUDAD DE VENTANAS**, que se enmarca en la sublínea de investigación Gestión de Información Contable.

El Comercial Moreira ha prestado créditos a diferentes compradores con el fin de captar un alto número de clientes, pero se ha visto afectado por el aumento progresivo de la cartera vencida de créditos que posee, debido a que no conserva un planteamiento idóneo de las estrategias a implementar acerca de los cobros de las obligaciones que tienen los clientes con la misma, por lo que carece de un manual de políticas de créditos y cobranzas que facilite dicha gestión.

El objetivo de este caso de estudio es indagar acerca de la gestión de cobranzas ante los créditos que son concedidos a los clientes de la empresa, para lo cual se tomó en cuenta el total de la cartera de créditos de este negocio, y se realizó un análisis acerca de los factores que

afectan externa e internamente a que los compradores incumplan con los plazos establecidos de la cancelación de sus obligaciones.

Para el desarrollo del presente caso de estudio, el método de investigación que se utilizó fue a través de la entrevista, realizada a la persona encargada del Área contable del comercial. Quien a su vez aportó con la debida información solicitada y además se recurrió a diferentes fuentes bibliográficas, que fueron de relevante importancia para el debido respaldo del este caso práctico.

En lo concerniente a las limitantes que se presentaron en esta investigación, se puede argumentar que la empresa no proporcionó el listado de los clientes que conformaban la cartera vencida de la entidad.

## DESARROLLO

La Sra. MOREIRA BENAVIDES JENNY VALENTINA viene iniciando sus actividades económicas desde el 29 de marzo del 2004, teniendo así catorce años en el mercado, debido al crecimiento económico que ha tenido el SRI la ha categorizado como Mediana Empresa. Si bien es cierto su giro del negocio se centra más en la Venta al por menor de Motocicletas, Incluso Ciclomotores (Velomotores), Tricimotos. Sin embargo posee diferentes establecimientos que promueven diferentes actividades económicas.

El Comercial Moreira está representado por la única propietaria la Sra. Jenny Valentina Moreira Benavides con el Registro Único de Contribuyente # 1204477572001, de acuerdo al Servicio de Rentas Internas está especialmente considerada como Persona Natural Obligada a llevar contabilidad.

El comercial está regulado por el Servicio de Rentas Internas y dentro de las principales leyes a las que debe presidir este negocio esta: el Código de Comercio, el Reglamento Para La Aplicación De La Ley De Régimen Tributario Interno, Reglamento de comprobantes de venta y de retención, Ley De Régimen Tributario Interno, entre otras.

Se debe agregar que la Sra. Moreira Benavides Jenny Valentina posee una gran cantidad de ingresos provenientes de siete establecimientos, dentro de los cuales se encuentra la matriz con número de establecimiento 003, y se encuentra ubicado entre la calle Seminario 420 y 10 De Agosto, la actividad económica es la Venta De Motocicletas, Incluso Ciclomotores (Velomotores), Tricimotos. Además según Anexo 1 posee seis sucursales de entre las cuales, el establecimiento 002 y 001 están cerrados. Y de los que se encuentran activos esta:

- El establecimiento 007 localizado en Los Ríos Ventanas entre las calles diez de Agosto y Bolívar, la actividad económica a la que se dedica este establecimiento es la venta al por menor de electrodomésticos y aparatos de uso doméstico: refrigeradoras, cocinas, lavadoras, etcétera., incluye equipos de televisión, estéreos (equipos de sonido), equipos de grabación y reproductores de cd y dvd, cintas de audio y video cds, dvd grabadas.
- El establecimiento 006 ubicado en Los Ríos Pueblo Viejo San Juan dedicado a la Venta De Motocicletas, Incluso Ciclomotores (Velomotores), Tricimotos.
- El establecimiento 005 se encuentra en Los Ríos Vinces entre las calles Balzar y Gran Colombia, el nombre del comercial es Computec, el cual ofrece venta de equipos de cómputo y repuestos de los mismos.
- El establecimiento 004 ubicado en Los Ríos Ventanas, entre las calles Bolívar 341 y Velasco Ibarra, cuyo nombre comercial es Heladería Tentación.

Entre sus principales proveedores esta: la Distribuidora Ferched C Ltda, Promanager, Maresa Motocenter, IMPORMOTOS, ARELSA Artefactos Electrodomésticos S.A., Bsh Electrodomesticos Sac S.A., Distribuidora De Electrodomésticos CALORIC S.A., Distribuidora De Electrodomésticos CREDYFACIL Cia. Ltda., Distribuidora De Electrodomésticos Ofertisimas Dielo S.A., Distribuidora De Electrodomésticos WALTMAYSA S.A., entre otros.

El comercial posee un total de veinte empleados, de entre los cuales cinco son los responsable de la gestión de cobranzas. Entre su estructura organizacional cuenta con:

- Propietaria
- Jefe de Ventas

- Jefe Contable
- Cobradores
- Vendedores

Adicionalmente entre sus competidores los que más toman relevancia, esta: el Comercial Chávez, Comercial Dávila, almacenes la Ganga, Artefacta, Almacenes Japón, Marcimex, entre otros. Si bien es cierto el Comercial Moreira se dedica a la venta de motos de las diferentes marcas como Honda, Yamaha, Suzuki, entre otras. También se dedica a la venta al por menor de electrodomésticos y aparatos de uso doméstico: refrigeradoras, cocinas, lavadoras, etcétera.; todo para uso doméstico o comercial, abarcando así al mercado local e interprovincial. Los ingresos del comercial están dados por las ventas efectuadas a las personas en general que deseen adquirir los productos que ofrece el negocio, que por lo general son de clase media y baja.

La empresa Moreira es una compañía que ha estado incursionando fuertemente en el mercado local, promoviendo la venta a crédito de sus productos como son electrodomésticos y motos, a los clientes del Cantón Ventanas y en sus alrededores. Sin embargo en estos últimos periodos contables se ha visto afectada en la ineficiencia que está manejando en la gestión de cobranzas, por lo que ha causado repercusiones en el negocio.

Según Hoyos (2017) la gestión de cobranzas es una actividad que tiene como fin la reactivación del vínculo de la empresa con el cliente, intentando que este logre estar al día con los pagos de los créditos que le ha otorgado la casa comercial, y así pueda aprovechar las ventajas de los productos ofrecidos. Esta gestión toma comienzo a partir del primer día siguiente al incumplimiento del pago.

Para proceder a la gestión de cobranzas, en primer lugar se efectúa el crédito comercial a los clientes, quienes de acuerdo a sus gustos o preferencias son los que deciden obtener bienes o productos que son ofrecidos por el Comercial Moreira. Consiguientemente se ha visto afectada la empresa ante el inadecuado análisis del cliente al otorgarle el crédito comercial. Según Bahillo, Pérez, & Escribiano (2013) mencionan que el crédito comercial: “es el crédito concedido por la mayoría de los proveedores a sus clientes, al no obligarlos a abonar el total de sus deudas en el acto” (p. 370).

Si bien es cierto que las ventas se las pueden realizar a contado o a crédito, el Comercial Moreira en su mayoría las formaliza a crédito. Las ventas a crédito que consuma la empresa, se las efectúan a los clientes con un pago inicial y cuotas a pagar que van de tres a veinticuatro meses de acuerdo a la preferencia del cliente y del producto que deseen obtener. Considerando además que:

Las ventas a crédito involucran riesgos e incertidumbre, ya que algunos deudores se atrasan en forma considerable en el pago de sus facturas a crédito y otros, en definitiva, no pagan. Siempre existirá la posibilidad de mantener cuentas cuyo cobro sea considerado imposible. Las cuentas no cobradas, porque los esfuerzos realizados para hacer las recuperaciones han resultado infructuosos, significan pérdidas; por lo que deben ser reconocidas como tales, ya que disminuyen las utilidades de la empresa y afectaran las finanzas del negocio por los montos en dinero dejados de percibir y el costo incurrido en la venta a crédito. (Córdoba, 2016, p. 52)

Después de realizada o efectuada la venta a crédito, contablemente se genera la partida contable de Cuentas por Cobrar, donde se lleva el registro total de los créditos otorgados a los clientes. Según Bienias, Lehman, & Passalacqua (2015), en su libro indican que: “las cuentas por

cobrar representan a las cantidades a ser recibidas en el futuro debido a la venta de bienes o servicios” (p. 44).

Con respecto al crédito que otorga la Empresa Moreira a sus clientes, existen ocasiones en que estos incumplen con el pago de sus obligaciones, lo cual da inicio a un acrecentamiento de la cartera vencida de las cuentas por cobrar. Según Vizcarra (2014) en su libro alude que: “la cartera vencida es parte del activo constituido por documentos y, en general, por todos los créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento” (p. 53)

Al finalizar el año 2017 el Comercial Moreira posee un total promedio en cartera vencida de \$45.230, de esta la empresa solamente ha podido recuperar el 15%, que conlleva a un monto estimado de \$6784,50, el cual ha rescatado la empresa. Y un monto de \$38.445,5 que falta en recuperar.

La contadora opina que la cartera de crédito vencida del comercial, ha estado aumentando desde hace muchos periodos contables de forma precipitada, debido a esto existe un margen alto de clientes que mantiene sus obligaciones vencidas con la empresa.

La falta de estudio al otorgamiento de crédito hacia el cliente ha sido ineficiente, por lo que han existido ocasiones en que los datos proporcionados por el cliente no han sido verificados, si como el domicilio, análisis de los ingresos del cliente, entre otros. Según Morales & Morales (2014) sugieren que:

Cuando se otorga un crédito, se realiza un análisis de la capacidad de pago del solicitante, el análisis incluye un perfil que permita apreciar que el crédito se va a restituir en el tiempo pactado.

La mayor parte de la literatura sobre el crédito sugiere/exige que el estudio sea calificativo y



cuantitativo, por lo cual, también la garantía puede ser moral (cualidades personales, honradez, trabajo) o real (bienes muebles o inmuebles). (p. 25)

Una de las falencias a las que se pudo prestar atención en el comercial, se debe al inadecuado otorgamiento de crédito hacia los clientes, de los cuales no efectúan un análisis profundo del futuro deudor acerca de su perfil crediticio, por lo que respecta a que no realizan la comprobación pertinente del cliente para conocer si tiene obligaciones pendientes con otras empresas.

La empresa Moreira dentro al brindar a sus clientes la opción de pagos diferidos y estos lleguen al incumplimiento de sus obligaciones, surge el denominado riesgo de crédito comercial. Según Brachfield (2013), quien señala que:

Un principio fundamental es que el riesgo del crédito interempresarial aparece ante cualquier operación con pago diferido y persiste hasta que se ha cobrado íntegramente el importe de la venta. Las únicas ventas que no representan un riesgo de crédito son aquellas operaciones que se realizan al contado en sentido estricto; a saber: con liquidación de dinero efectivo efectuada simultáneamente a la entrega de la mercadería o bien mediante el abono de la factura realizado con anterioridad al envío de los bienes (prepago). Cualquier otra modalidad de pago, incluso los denominados comerciales, supone la aparición de un riesgo de crédito, es decir existe la contingencia del cumplimiento de la obligación de pagos por parte del cliente. (p. 40)

Conforme a las reglas de la empresa los créditos otorgados, se dan dependiendo del tipo de producto que desea adquirir el cliente, se establece un abono inicial y cuotas de pago, que van de 3 meses a dos años. Por lo que pasado este lapso de tiempo de una cuota a pagar, ya los clientes pasan a morosidad. Según Brachfield P. (2015) menciona que:

Para combatir la morosidad, la idea central es disponer de un buen departamento de cobros que se encargue de controlar las cuentas por cobrar y de acelerar el proceso de entrada de efectivo en la tesorería. Pero hay que tener en cuenta que la gestión de cobros no es una función que se puede realizar por sí sola, sino que es una actividad que necesita tiempo y recursos. (p. 53)

La sencillez con la que han otorgado créditos y sin el pertinente análisis del riesgo, han originado ineficiencias en el proceso de cobranzas, de entre las cuales se pueden mencionar que al instante de la compra, existen clientes que han proporcionado una dirección que no corresponde a la del deudor sino que pertenecía a familiares o era una vivienda alquilada, y al momento de vencerse la primera cuota de pago y si el cliente no resuelve realizar la cancelación pertinente de la deuda, los cobradores efectúan un acercamiento a la propiedad del deudor, pero al estar en la dirección concedida, no se encuentran en el lugar y quienes le proporcionaron la garantía desconocen de su paradero.

Adicionalmente otro de los problemas que la empresa no ha encontrado solución y ha provocado pérdidas significativas, es el fallecimiento de los clientes deudores, de los cuales sus familiares y garantes no se hacen responsable de la deuda, alegando que fallecido el deudor no existe ninguna obligación, esto induce a que el comercial de inicio a una demanda civil por deudas a los clientes, lo que provoca que se generen más gastos para la empresa.

La mayor parte de los clientes que efectúan sus compras a crédito tienen domicilio en áreas rural de la ciudad de Ventanas, quienes notifican que el motivo por el cual no cumplen con sus obligaciones, se debe a factores externos como las inundaciones sequias o plagas en sus cultivos, razón por la cual tienen perdidas e incumplen con los plazos establecidos, ellos si hacen frente a la deuda, pero efectúan sus pagos de modo tardío, lo que provoca que la empresa tenga falta de liquidez.

Evidentemente una óptima gestión de cobranzas aporta a que la empresa tenga una buena fortaleza, debido a que conjuntamente depende de una pertinente gestión de la cartera de crédito, para que la cancelación de las cuotas de los clientes sean lo más razonablemente posible. Según Meire (2013) en su libro, menciona acerca de ciertas normas financieras para que el negocio prospere, entre las cuales están:

\*Organizar y controlar de manera estricta la cobranza, sin permitir por falta de seguimiento que se atrasen los clientes en sus obligaciones financieras. Eliminar los clientes de alto riesgo que no cumplan con los vencimientos previstos. Pero saber agradecer a los clientes puntuales en sus pagos. \*Manejar la concesión de crédito a los clientes con prudencia aceptando (por preferir al contado) de hacer algunas bonificaciones para tener dinero en manos de manera inmediata. (p. 186)

Dentro de los factores internos que afectan a la empresa en lo que respecta a la gestión de cobranzas es la carencia de un manual de políticas y procedimientos de créditos y cobranzas; lo que ha generado que la eficiencia sea baja al momento de otorgar un crédito y de llevar la debida gestión de cobro. Se debe además tener en cuenta que:

El cobro de las facturas es una de las partes más importantes de la gestión de la empresa, no solo porque una venta no cobrada implica una pérdida económica sino porque además es muy probable que implique una pérdida del cliente. Por ello es necesario tener claramente establecidas unas condiciones de cobro ciertas y seguras para la empresa que contribuyan a mantener una buena relación con los clientes y que deje a la empresa la iniciativa del cobro. (Ferreiro, 2015, p.41)

En la empresa Moreira hacen un total de cinco, las personas que se encargan del cobro de créditos a los clientes de los sectores rurales, quienes a través de motos, se aproximan a las

diferentes zonas, que se encuentren dentro o fuera de la ciudad de Ventanas para el respectiva recaudación, se maneja este tipo de cobro a los clientes que no se han acercado al comercial para la debida cancelación en el plazo establecido.

Los cobradores deben transmitir confianza al instante de acercarse a cobrar a los clientes que tienen obligaciones pendientes, puesto que mediante su carisma y su forma de dialogar con el cliente, consigan convencer al comprador en hacer frente con sus deudas y que conozcan los beneficios si se encuentra al día en sus pagos. Según Oscos & Greco, en su libro expresan que:

Los cobradores son parte de la empresa que todos los meses entran en la casa de los clientes a cobrar una cuota y a decir presente: acá está la empresa para lo que nos necesites. Por lo cual se deben cuidar y darles las herramientas para que los representen. (p. 35)

Sería de gran relevancia que la empresa posea dicho manual de políticas de crédito y cobranzas, para que tanto los vendedores como los cobradores tengan el debido conocimiento de la gestión que se debería llevar al realizar las ventas y los cobros de los créditos concedidos. Por tanto es indispensable tener políticas de cobro, según Velasco (2014) indica que:

Las políticas de cobro son los procedimientos que sigue la empresa para cobrar los créditos que ha otorgado a sus clientes. Cualquier sistema de cobranzas para que tenga éxito debe recibir dinero. Este objetivo se vuelve menos obvio y bastante menos probable de lograr cuando se agregan los requerimientos adicionales de retención del buen nombre, la rehabilitación del deudor, la prontitud en el pago y la operación económica.

La gestión de cobranzas se la realiza primeramente mediante vía telefónica al deudor, al día siguiente de haberse vencido la cuota de pago, dejando recados a los familiares, cuando el cliente no se comunica con el comercial, se procede a llamar al garante para que se comunique con el deudor directamente, si estos procedimientos pasan por inadvertidos, los cobradores

proceden a visitar al domicilio del cliente y garante, en esta fase son conocidas las justificaciones por el incumplimiento de las cuotas y las promesas de pagos. Siendo entre las dificultades que tienen los deudores para no cumplir sus obligaciones, calamidad doméstica, la no cancelación oportuna del sueldo en sus trabajos, entre otras.

Una vez cumplido el plazo, en el cual el deudor se comprometió a efectuar el pago ofrecido, se realiza nuevamente el proceso de recaudo, un grupo de los clientes en mora son los que formalizan el pago, sin embargo de la misma manera existe otra proporción de deudores que toman una conducta evasiva para generar el pago, a lo que alegan que presentaba defectos el producto, que había sido dado con demora, que habían resuelto en devolverlos. Indiscutiblemente avanza el tiempo y las cuotas atrasadas se van convirtiendo en una cartera vencida.

Adicionalmente en lo respectivo de recuperar la cartera de crédito vencida, se logró verificar que la empresa no cuenta con un abogado que le represente. Por lo tanto la propietaria se vio en la necesidad de la contratación de algunos profesionales de esta rama, con el objetivo de efectuar de forma legal las citaciones a los deudores e instar a la pronta cancelación de la deuda o refinanciación de la misma, considerando que esta disposición ejecutada por la propietaria no ha generado los resultados deseados, debido a que al instante de hacer la verificación los profesionales, notaron que es una cartera de crédito dificultosa de recuperar, ya que carece de la pertinente documentación jurídica y por ende desestiman el trabajo.

Uno de los inconvenientes a los que se ha tenido el comercial que enfrentar es a la deslealtad de los cobradores, debido a que al momento de delegarles el retiro de los bienes a los deudores que han sobrepasado más de cinco letras sin cancelar, estos han incautado dichos

bienes o artefactos con el fin de revenderlos a otras personas, y así poderse quedar con el dinero de esta venta ilícita. Todo esto ha ocasionado además una pérdida mayor a la empresa, puesto que quien se hizo beneficiario fue el cobrador desleal y no el comercial.

El Software contable según Anexo 2 que es utilizado por el comercial Moreira se denomina ANRO Gestión comercial, en donde se registran las actividades diarias de la empresa como son las compras, ventas, créditos, gestión de caja, bancos, inventarios. Por lo que un software para Gestión de Cobranzas:

Es una herramienta tecnológica que permite y facilita el seguimiento y recupero de las carteras morosas de empresas, entidades financieras y organismos públicos. Posibilita tener en línea toda la información de la cartera morosa y la gestión realizada por la totalidad de los agentes involucrados en las acciones de recupero, lo que representa un factor de mejoramiento para las entidades que adoptan esta herramienta. (Grandi, 2015)

Adicionalmente se realizó un análisis de ciertas razones financieras, que contribuyeron a establecer un debido diagnóstico para este estudio de caso y poder verificar como si se esta la empresa llevando la correspondiente gestión en el área de cobranzas. En donde:

Las razones financieras son la comparación de dos o más cuentas de los estados financieros con el fin de analizar la información presente en estos, este análisis busca proporcionar indicios y destacar hechos o tendencias que sin la aplicación del análisis hubiesen quedado ocultos. El objetivo de las razones financieras es analizar y simplificar las cifras de los estados financieros, realizar comparaciones históricas, interpretar los datos presentes en los informes financieros y permitir evaluar los proyectos de inversión de las empresas. (García & Paredes, 2014, p. 11)

Con el fin de tener un mejor control y análisis de las cuentas por cobrar, la propietaria y la contadora, pueden hacer uso de los ratios financieros de actividad, dentro de los cuales los

indispensables para este estudio de caso están la Rotación de Cuentas Por Cobrar (RCC) y el Periodo Promedio de Cobro (PPC).

Para que la encargada del área contable del comercial Moreira logre obtener un diagnóstico preciso de las Cuentas por Cobrar, es indispensable evaluar su nivel mediante el indicador financiero denominado Rotación de Cuentas Por Cobrar. Según la opinión de Mendoza & Ortiz (2016) quienes mencionan que:

La Rotación de cuentas por cobrar es un índice que muestra el número de veces que, en el periodo la empresa convierte sus cuentas por cobrar en efectivo. Este indicador permite mantener una estricta y constante vigilancia a la política de crédito y cobranzas. Se espera que el saldo en cuentas por cobrar no supere el volumen de ventas, pues esta práctica significará una congelación total de fondos en este tipo de activo, con lo cual se le estaría restando a la empresa capacidad de pago y habría pérdida de poder adquisitivo. (p. 551)

Considerando que las ventas a crédito para el año 2016 concierne a un total de \$1,783,015.20 y en el año 2017 a un monto de \$ 1,521,608.00. Además con los valores obtenidos de la Formula 1 en el Anexo 3 se puede comprobar que el Comercial Moreira, en lo correspondiente a la razón financiera Rotación de Cuentas por Cobrar para el año 2016 fue de 3.34 veces y para el 2017 la cantidad de 2.90 veces. Lo cual quiere decir que representa al número de veces que la empresa hace efectivos sus otorgamientos de créditos a los clientes. Por consiguiente esto indica una baja de 0.44 veces en relación al año 2016 y 2017, figurando así que sus cobros se hayan tornado menos eficaces.

Además mediante la comparación de los indicadores económicos financieros de la Superintendencia de Compañías (2017), el promedio de la Rotación de Cuentas por Cobrar de las

empresas que tienen el mismo giro económico del Comercial, se encuentra en 3.9215 veces. Realizando una similitud entre esta cantidad, la empresa se encuentra por debajo de este valor estándar, lo que da a entender que la eficiencia con la que rota la cartera de crédito es baja en contraste a las demás empresas.

Por consiguiente una vez calculada la rotación de Cuentas por Cobrar, es necesario estar al tanto de cuánto tiempo espera el comercial en conseguir su efectivo posteriormente de haber realizado una venta. De manera que es preciso tener conocimiento del Período Promedio de Cobro, donde Minhap (2016) menciona que: “refleja el número de días que por término medio tarda la entidad en cobrar sus ingresos” (p.58).

En relación con la Formula 2 del Anexo 3, el período promedio de cobro del Comercial Moreira corresponde a 109.39 días para el año 2016, en otros términos representa que en un promedio de 109 días la empresa puede evidenciar en efectivo sus cuentas por cobrar, y correspondientemente en el año 2017 un tiempo estimado de 125.92 días, es decir 126 días. Teniendo en cuenta además que para el 2016 en comparación al año anterior existe un aumento de 15 días, lo cual no es provechoso para la empresa, ya que se ha extendido este período, alargando el tiempo en el que la empresa consigue recuperar sus créditos que han sido otorgados a sus clientes.

Mediante la comparación de los indicadores económicos financieros de la Superintendencia de Compañías (2017), con respecto a empresas que se dedican a la misma comercialización del Comercial Moreira, la media del Periodo Promedio de Cobranza esta en 76.87 días, lo que significa que el comercial se encuentra por encima de este valor, es decir que



el tiempo que hace efectivo sus cobros es demasiado extenso en comparación a las otras empresas.

## CONCLUSIONES

Al finalizar este estudio de caso que tuvo lugar en la empresa Moreira, siendo su propietaria calificada como obligada a llevar contabilidad y clasificado el negocio como mediana empresa. Se ha podido determinar que la gestión de cobranzas que ha estado llevando no ha sido dirigida de una manera eficiente, lo que ha causado repercusiones en el comercial.

Una de las dificultades a las que se ha visto afectada la empresa es la carencia de un Manual de Políticas de Créditos y Cobranzas, siendo indispensable para que el personal que labora en el comercial tenga el debido conocimiento de los procesos a los que les corresponden regirse, ya que todo esto provoca un ineficiente control de las operaciones realizadas, así como el mal otorgamiento de crédito a clientes y la ineficiente gestión que se lleva al momento de realizar el cobro.

Todo esto provoca que el personal no se encuentre debidamente capacitado, para poder llevar cabo la gestión de otorgamiento de crédito y cobranza. Consecutivamente esta ineficiente administración ha sido una de las causas por la que existe un alto nivel de cartera vencida.

Otro inconveniente que género que los clientes se hallen en morosidad, se origina a que no se les efectuó el adecuado un análisis profundo, esencialmente acerca de su perfil crediticio antes de otorgarle correspondientemente el crédito. Considerando adicionalmente que constaron otros factores externos que incitaron al atraso de estos, como calamidad doméstica, bajos ingresos de los clientes, entre otros.

Mediante los ratios financieros efectuados se pudo analizar que la rotación de la cartera ha disminuido en un trece por ciento con respecto al año anterior lo que demuestra que ha existido una deficiente administración en lo concerniente a las cuentas por cobrar de la empresa. Consiguientemente esto ha generado que el periodo promedio de cobro se haya extendido en este periodo contable anterior.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Oscos, G., & Greco, H. (2013). *El Complejo Mundo de la Gestión*. Buenos Aires: Editorial Dunken.
- Bahillo, M., Pérez, M., & Escribiano, G. (2013). *Gestión Financiera*. Madrid: Parainfo.
- Bienias, C., Lehman, M., & Passalacqua, D. (2015). *Century 21 Accounting*. Madrid: Cengage Learning.
- Brachfield, P. (2013). *Gestión del crédito y cobro: Claves para prevenir la morosidad y recuperar los impagos*. Barcelona: Profit.
- Brachfield, P. (2015). *Vender a crédito y cobrar sin impagos*. Barcelona: Profit Edotorial.
- Córdoba, M. (2016). *Gestión financiera: Incluye referencias a NIC*. Bogotá: Eco Ediciones.
- Ferreiro, M. (2015). *Gestión contable, fiscal y laboral en pequeños negocios o microempresas*. Vigo: Ideaspropias Editorial.
- Grandi, A. (2015). *Software para Gestión de Cobranzas*. Obtenido de Grandi y asociados:  
<http://grandiyasociados.com/software-gestion-de-cobranzas/>
- Hoyos, E. (18 de Octubre de 2017). *Gestion de Cobranza*. Obtenido de CREDIFINANCIERA S.A.:  
<https://www.credifinanciera.com.co/Content/docs/politica-de-cobranza.pdf>
- Meire, D. (2013). *Crear su Propio Negocio*. California: Windmills Internationals Editions Inc.
- Mendoza, C., & Ortiz, O. (2016). *Contabilidad financiera para Contaduría y Administración*. Barranquilla: ECOE Ediciones.
- Minhap, N. (2016). *Contabilidad local*. Madrid: Centro de Publicaciones.
- Morales, A., & Morales, J. (2014). *Crédito y Cobranza*. México: Patria.
- Superintendencia de Compañías. (2017). *Indicadores Financieros*. Obtenido de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros: <https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi->

bin/cognos.cgi?b\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%

Velasco, C. (7 de Febrero de 2014). *Las Políticas de Cobranza de una Empresa*. Obtenido de Crédito y Cobranza Wordpress: <https://creditoycobranza.wordpress.com/2014/02/07/que-son-las-politicas-de-cobranza-de-una-empresa/>

Vizcarra, J. (2014). *Diccionario de Economía*. México: Patria.

## ANEXOS

## Anexo 1. Consulta de RUC de la Sra. MOREIRA BENAVIDES JENNY VALENTINA

» > RUC > Consulta de RUC

## Consulta de RUC

RUC  
1204477572001

Razón social  
MOREIRA BENAVIDES JENNY VALENTINA

Estado contribuyente en el RUC  
**ACTIVO**

Nombre comercial  
COMERCIAL MOREIRA

<b>Actividad económica principal</b>		VENTA AL POR MENOR DE MOTOCICLETAS	
<b>Tipo contribuyente</b>	<b>Clase contribuyente</b>	<b>Obligado a llevar contabilidad</b>	<b>Categoría mi PYMES</b>
PERSONA NATURAL	OTROS	SI	MEDIANA
<b>Fecha inicio actividades</b>	<b>Fecha actualización</b>	<b>Fecha cese actividades</b>	<b>Fecha reinicio actividades</b>
29/03/2004	13/06/2018		

Ocultar establecimientos

## Establecimiento matriz:

Lista de establecimientos - 1 registro

No. establecimiento	Nombre comercial	Ubicación de establecimiento	Estado del establecimiento
003	COMERCIAL MOREIRA	LOS RIOS / VENTANAS / VENTANAS / SEMINARIO 420 Y 10 DE AGOSTO	ABIERTO

## Establecimientos adicionales:

Lista de establecimientos - 6 registros

No. establecimiento	Nombre comercial	Ubicación de establecimiento	Estado del establecimiento
001	SODA BAR JR	LOS RIOS / VENTANAS / VENTANAS / SUCRE S/N Y ASAD BUCARAN	CERRADO
002	HELADERIA Y KARAOQUE TENTACION	LOS RIOS / VENTANAS / VENTANAS / MALECON S/N Y SEMINARIO	CERRADO
004	HELADERIA TENTACION	LOS RIOS / VENTANAS / VENTANAS / BOLIVAR 341 Y VELASCO IBARRA	ABIERTO
005	COMPUTEC	LOS RIOS / VINCES / VINCES / BALZAR S/N Y GRAN COLOMBIA	ABIERTO
006	COMERCIAL MOREIRA	LOS RIOS / PUEBLO VIEJO / SAN JUAN / AV. AURORA ESTRADA S/N	ABIERTO
007		LOS RIOS / VENTANAS / VENTANAS / DIEZ DE AGOSTO Y BOLIVAR	ABIERTO

<< < 1 > >>

10

## Anexo 2. Software ANRO, utilizado por el comercial Moreira para la gestión contable

ANRO Gestion Comercial > Software Demostrativo

Archivador Compras Ventas Creditos Caja Bancos Inventarios Utilitarios Configuración de Sistema

Registro de operaciones  
Usuario: KATHY - 10:59:09  
Módulo: Principal  
www.ecunova.com

02/08/2018 Hora: 11:15:38

Click en botón de acceso directo

ANRO Gestion Comercial > Software Demostrativo

Archivador Compras Ventas Creditos Caja Bancos Inventarios Utilitarios Configuración de Sistema

Registro de operaciones  
Usuario: KATHY - 10:59:09  
Módulo: Principal  
www.ecunova.com

02/08/2018 Hora: 11:17:57

Click en botón de acceso directo

CLIENTE: DIRECCIÓN: POLICIA Exportar resumen

CCRUC: 0924454002 VER TODOS  CIUDAD: PUEBLOVIEJO TELÉFONO: 0989601195 FECHA: 02/08/2018

INFORMA N/L	LETRA	DESDE	DIAS	MORA	TOTAL	ELEMENTO DEL CRÉDITO:
VENCIDO 1/12	119.81	09/09/2017	303.00	0.00	119.81	REFRIGERADORA MABE COCINA INDURAMA
VENCIDO 2/12	119.81	09/10/2017	303.00	0.00	119.81	
VENCIDO 3/12	119.81	02/11/2017	273.00	0.00	119.81	
VENCIDO 4/12	119.81	03/12/2017	242.00	0.00	119.81	
VENCIDO 5/12	119.81	02/01/2018	212.00	0.00	119.81	
VENCIDO 6/12	119.81	02/02/2018	182.00	0.00	119.81	
VENCIDO 7/12	119.81	03/03/2018	152.00	0.00	119.81	
VENCIDO 8/12	119.81	03/04/2018	121.00	0.00	119.81	
VENCIDO 9/12	119.81	03/05/2018	91.00	0.00	119.81	
VENCIDO 10/12	119.81	02/06/2018	61.00	0.00	119.81	
VENCIDO 11/12	119.81	02/07/2018	31.00	0.00	119.81	
12/12	119.81	02/08/2018		0.00	119.81	

VALORES VENCIDOS

PAGADO \$	INTERÉS	VENCIDOS #	VENCIDOS \$	MORA \$	PAGO INMEDIATO \$
	0.00 %	11	1,317.91	0.00	1,317.91

PROCESAR PAGOS CON DESCUENTO:

PENDIENTE \$	MORA \$	DESCUENTO \$	A PAGAR \$	ABONO \$	NUEVO SALDO \$
1,437.72	0.00	0.00	1,437.72	0.00	1,437.72

Recibo de cobro N° Copias: 2  
 Estado de cuenta

REFRIGERADORA MABE COCINA INDURAMA

**Anexo 3.** Cálculos de los indicadores financieros de Rotación de Cuentas por Cobrar y Periodo

## Promedio de Cobro

**Fórmula 1.** Rotación de Cuentas por Cobrar =  $\frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$

Período 2016  $\text{RCC} = \frac{\$ 1,783,015.20}{\$534,376.75} = 3.34 \text{ veces}$

Período 2017  $\text{RCC} = \frac{\$ 1,521,608.00}{\$524,953.30} = 2.90 \text{ veces}$

**Fórmula 2.** Periodo promedio de cobro =  $\frac{365 \text{ días}}{\text{Núm. de veces de Rotación de las Cuentas por Cobrar}}$

Período 2016  $\text{PPC} = \frac{365 \text{ días}}{3.34 \text{ veces}} = 109.39 \text{ días}$

Período 2017  $\text{PPC} = \frac{365 \text{ días}}{2.90 \text{ veces}} = 125.92 \text{ días}$



#### **Anexo 4.** Entrevista realizada a la contadora de la Empresa Moreira

- ¿Cuántos empleados laboran en esta empresa?

El comercial posee un total de veinte empleados de entre ellos están la: Propietaria, Jefe de Ventas, Jefe Contable, Cobradores, Vendedores

- ¿Cuántos establecimientos posee el comercial?

Posee cuatro establecimientos más a parte de la matriz.

- ¿Poseen un manual de políticas de créditos y cobranza?

No se ha elaborado un manual

- ¿Cuáles son las políticas o reglas que realizan al otorgar un crédito?

Dependiendo del tipo de producto que desea adquirir el cliente, se establecen cuotas de pago y un abono inicial, que van de 3 meses a dos años. Se pide copia de cedula de identidad del cliente y documento de respaldo de un garante.

- ¿Cuál es el proceso de cobranza?

Para el cobro si el cliente es responsable se acerca al comercial a cancelar, si tarda su pago el cobrador se acerca al domicilio del cliente a cobrarle. Y si tienen demasiado retardo, se opta por quitarle el producto al cliente.

- ¿Cuáles son las razones por lo cual los clientes se atrasan en sus obligaciones?

Cuando el cliente es alguien que tiene como actividad la agricultura, y este tiene perdida en sus cosechas, este incumple. Cuando el cliente fallece, no se hace nadie responsable de la deuda.

Cuando el cliente queda desempleado.

- ¿Qué tipos de productos ofrece a sus clientes?

Motos y electrodomésticos de diferentes marcas

- ¿Cuánto es el total de las ventas para el año 2016 y 2017?

Para el 2016 un promedio de \$2'228,769.00 y para el 2017 un promedio de \$1'902,010.00

- ¿Cuánto es el porcentaje que representa las ventas a crédito?

El 80% representa las ventas a crédito

- ¿Cuántos son los clientes que conforman la cartera vencida?

Existe un total promedio de 40

- ¿Cuántas personas están encargadas del cobro de la cartera vencida?

Cinco personas son las encargadas del cobro de la cartera vencida

- ¿Cuánto es el total de las cuentas por cobrar para el año 2016 y 2017?

Para el 2016 un monto de \$534,376.75 y en el 2017 un valor de \$524,953.30

## Anexo 5. Estado de Situación financiera del Comercial Moreira


**COMERCIAL MOREIRA**

(Ventanas-Los Ríos-Ecuador)

**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**

31 de diciembre del 2016 y 2017

<u>Activos</u>	2017	2016
Activo corriente:	US\$	US\$
Efectivo	145,199.85	128,250.42
Cuentas por cobrar:		
Clientes	391,090.21	398,110.68
Compañías relacionadas	3,173.19	3,230.15
Anticipos a proveedores	57,386.63	58,416.78
Préstamos a funcionarios y empleados	74,040.99	75,370.10
Impuestos por Cobrar	2,115.46	2,153.43
Otras	1,057.73	1,076.72
Total de cuentas por cobrar	528,864.20	538,357.85
Provisión para cuentas incobrables	3,910.90	3,981.11
Cuentas por cobrar, neto	524,953.30	534,376.75
Inventarios	446,768.76	406,126.33
Total activo corriente	1,116,921.91	1,068,753.49
Propiedades, planta y equipos	232,131.36	222,120.45
Menos depreciación acumulada	30,278.00	28,972.23
Propiedades, planta y equipos, neto	201,853.36	193,148.22
Cargos diferidos	20,185.34	19,314.82
Otros activos	6,728.45	6,438.27
Total activos	US\$ <u>1,345,689.05</u>	US\$ <u>1,287,654.81</u>

  
Sra. Jenny Valentina Moreira Benavides  
Propietaria

**COMERCIAL  
MOREIRA**  
26-Mar-2018

  
Ing. Cecilia Fernandez Romero  
Contadora

**COMERCIAL MOREIRA**  
(Ventanas-Los Ríos-Ecuador)

**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**

31 de diciembre del 2016 y 2017

<u>Pasivos y Patrimonio</u>	<u>2017</u>	<u>2016</u>
<b>Pasivo corriente:</b>		
Préstamos bancarios	US\$ 125,895.94	US\$ 114,440.32
Vencimiento corriente de deuda a largo plazo	41,965.31	38,146.77
<b>Cuentas por pagar:</b>		
Proveedores	464,136.36	400,541.12
Empleados	29,375.72	26,702.74
Impuesto por pagar	41,126.01	37,383.84
Otras	52,876.29	69,427.13
Total de cuentas por pagar	<u>587,514.38</u>	<u>534,054.83</u>
Gastos acumulados por pagar	58,751.44	61,034.84
Impuesto a la renta por pagar	25,179.19	15,258.71
Total pasivo corriente	<u>839,306.26</u>	<u>762,935.47</u>
<b>Deuda a largo plazo:</b>		
Prestamos bancarios	187,030.59	174,316.27
Reserva para jubilación patronal y bonificación por desahucio	9,843.72	9,174.54
Total deuda a largo plazo	<u>196,874.31</u>	<u>183,490.81</u>
<b>Total pasivos</b>	<u>1,036,180.57</u>	<u>965,741.11</u>
<b>Patrimonio</b>		
Capital acciones-suscrito y pagado:	144,908.24	183,302.22
acciones de US\$1 a cada una	-	9,657.41
Aporte para futuras capitalizaciones	61,901.70	54,725.33
Reserva legal	9,846.00	9,846.00
Utilidades acumuladas	92,852.54	64,382.74
Total patrimonio	<u>309,508.48</u>	<u>321,913.70</u>
<b>Total pasivos y patrimonio</b>	US\$ <u><u>1,345,689.05</u></u>	US\$ <u><u>1,287,654.81</u></u>

Sra. Jenny Valentina Moreira Benavides  
Propietaria

**COMERCIAL  
MOREIRA**  
26-Mar-2018

Ing. Cecilia Fernández Romero  
Contadora

## Anexo 6. Estado de Resultados del Comercial Moreira

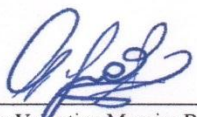
**COMERCIAL MOREIRA**

(Ventanas-Los Ríos-Ecuador)


**ESTADO DE RESULTADOS**

31 de diciembre del 2016 y 2017

	2017	2016
Ventas	US\$ 1,902,010.00	US\$ 2,228,769.00
Costo de ventas	1,703,116.81	1,928,843.56
Utilidad bruta	198,893.19	299,925.44
Gastos de operación:		
Gastos administrativos y de ventas	170,342.27	250,290.78
Utilidad Operacional	28,550.92	49,634.66
Otros ingresos (egresos):		
Gastos financieros, neto	- 3,840.10	- 6,675.86
Utilidad en venta de activos fijos	4,783.42	8,315.79
Otros ingresos (egresos), neto:	- 9,850.07	- 17,123.96
Total otros ingresos (egresos), neto	- 8,906.74	- 15,484.03
Utilidad del ejercicio	19,644.17	34,150.63
Participación de los trabajadores	2,946.63	5,122.59
Utilidad antes de impuesto a la renta	16,697.55	29,028.04
Impuesto a la renta	385.75	2,096.71
Utilidad neta	US\$ 16,311.79	US\$ 26,931.33

  
Sra. Jenny Valentina Moreira Benavides  
Propietaria

**COMERCIAL  
MOREIRA**  
26-Mar-2018

  
Ing. Cecilia Fernández Romero  
Contadora