



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**  
**SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA.**

**TEMA: “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL PARA LAS  
CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA LAMSCO  
CONSULTORA CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL  
PERIODO 2014”**

**AUTORA: YOLANDA MABEL VILLALBA BERMEO**

**DIRECTORA: Msc. MARÍA ANGÉLICA GARCÍA**

**QUITO - 2015**

## AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de tesis agradezco a Dios por bendecirme a lo largo de este extenso recorrido, porque eres tu mi Dios quien ha hecho realidad este sueño.

A la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional.

A mi directora de tesis, Msc. María Angélica García por su excelente docencia y liderazgo; quien sus conocimientos, experiencia, paciencia y su motivación ha logrado que pueda terminar mis estudios con éxito.

También me gustaría agradecer a mis profesores quienes durante toda mi carrera supieron darme las pautas adecuadas para mi correcta formación, y en especial al Doctor Luiggi Escarollo quién con su insistencia y perspicacia logro que me matriculara a la UTE e inculco en mí el don de la perseverancia y gracias a eso estoy cumpliendo una meta más.

Debo agradecer además a mis queridos compañeros de estos 8 semestres de convivencia, ya que todo este tiempo aprendimos a ser una gran familia unida.

Y por último no podría dejar de agradecer a mis Jefes de Lamsco consultora Cia. Ltda., Ing. Juan Carlos Córdova N. y su esposa la Eco. Erika Pazmiño Sión por su apoyo incondicional y confianza.

Son muchas cosas y circunstancias vividas a lo largo de mí andar, las que me encaminaron a este logro y hoy quiero dar gracias nuevamente a Dios, a la vida, a mis amigas y a cada persona que con las experiencias vividas me obligaron a ser mejor persona, mejor amiga, mejor compañera, y mejor ser humano, agradezco cada cosa vivida pues me enseñó demasiado.

Gracias infinitas Dios los bendiga.

*Mabel Villalba Bermeo*

## DEDICATORIA

Este trabajo de tesis de grado está dedicado a mi DIOS OMNIPOTENTE, por darme la vida, la sabiduría, el esfuerzo y el amor, a mi querida y amada hija Naomi Macías ya que ella es el motor que me impulsa a seguir superándome día a día para alcanzar mis ideales, a mi adorada Madre que con su amor incondicional me enseñó a través del ejemplo a salir adelante, a mis queridas hermanas que me ayudaron con lo que estuvo a su alcance a lo largo de mi educación, a Jorge y a mis sobrinos ya que ellos incentivaron en mí el deseo de cumplir esta meta, para poder ser un ejemplo de superación y dejarles la enseñanza que cuando se quiere lograr los objetivos no hay obstáculo que impida alcanzarlos.

*Mabel Villalba Bermeo*

## RESUMEN EJECUTIVO

Dada la importancia que tienen las cuentas por cobrar en los negocios, sobre todo en las empresas que manejan sus ventas a créditos, se trabajó en el presente estudio investigativo en la Consultora Lamsco Cía. Ltda. midiendo el desempeño que han tenido los procesos de cobranza para el año 2013 y parte del 2014. Por medio de instrumentos cualitativos se verificó la opinión y manejo del software contable y los procedimientos de cobranzas que actualmente se maneja.

Posteriormente y con ayuda de un análisis de Pareto se identificó los clientes de mayor importancia por monto adeudado en los clientes morosos y los clientes que se acepta trueques de bienes muebles e inmuebles, Pudiendo de esta forma desarrollar una propuesta que incluye la actualización del software contable; así mismo se estableció un procedimiento de cobranza y se levantó algunas recomendaciones fruto del estudio realizado.

**PALABRAS CLAVES:** *Cuentas por cobrar; procedimientos por cobrar, sistemas de cobranzas*

## Índice general

|   |      |
|---|------|
| Agradecimiento.....                           | ii   |
| Dedicatoria .....                             | iii  |
| Resumen ejecutivo .....                       | iv   |
| Índice general .....                          | v    |
| Índice de tablas .....                        | viii |
| Índice de gráfico .....                       | viii |
| Introducción .....                            | ix   |
| Capítulo i.....                               | 1    |
| El problema de la investigación .....         | 1    |
| 1.1. Antecedentes .....                       | 1    |
| 1.2. Planteamiento del problema.....          | 2    |
| 1.3. Formulación del problema .....           | 3    |
| 1.4. Sistematización .....                    | 3    |
| 1.5. Objetivos .....                          | 4    |
| 1.5.1. General .....                          | 4    |
| 1.5.2. Específicos.....                       | 4    |
| 1.6. Justificación.....                       | 4    |
| 1.7. Limitaciones .....                       | 5    |
| Capítulo ii.....                              | 6    |
| Marco teórico, legal y conceptual .....       | 6    |
| 2.1. Fundamentación teórica.....              | 6    |
| 2.1.1. Sistema .....                          | 6    |
| 2.1.1.1. Concepto .....                       | 6    |
| 2.1.1.2. Clasificación.....                   | 7    |
| 2.1.2. Control.....                           | 9    |
| 2.1.2.1. Concepto .....                       | 9    |
| 2.1.2.2. Análisis .....                       | 10   |
| 2.1.2.3. Vigilancia y supervisión.....        | 11   |
| 2.1.2.4. Importancia del control interno..... | 11   |

|                                 |   |    |
|---------------------------------|---|----|
| 2.1.2.5.                        | Clasificación.....  | 12 |
| 2.1.2.6.                        | Modelos de control interno.....                                     | 13 |
| 2.1.3.                          | Cuentas por cobrar .....  | 16 |
| 2.1.3.1.                        | Concepto .....  | 16 |
| 2.1.3.2.                        | Importancia.....  | 16 |
| 2.1.3.3.                        | Procedimientos para la acreditación de cuentas por cobrar .....     | 17 |
| 2.1.3.4.                        | Cuentas incobrables .....   | 18 |
| 2.1.3.5.                        | Procedimientos para el registro de provisiones .....                | 18 |
| 2.2.                            | Marco legal.....  | 19 |
| 2.2.1.                          | En lo relacionado a la compañía.....                                | 19 |
| 2.2.2.                          | En lo relacionado al sistema de facturación .....                   | 20 |
| 2.2.3.                          | En lo relacionado al régimen tributario.....                        | 22 |
| Capítulo iii                    | .....   | 25 |
| Metodología de la investigación | .....   | 25 |
| 3.1                             | tipo y diseño de la investigación.....                              | 25 |
| 3.1.1                           | tipo de investigación.....  | 25 |
| 3.1.2                           | diseño de investigación .....                                       | 25 |
| 3.3                             | métodos de la investigación .....                                   | 26 |
| 3.2                             | población y muestra .....   | 27 |
| 3.3                             | definición muestral.....  | 27 |
| 3.4                             | técnicas e instrumentos para la recolección de la información ..... | 27 |
| 3.5                             | tratamiento y análisis de datos.....                                | 28 |
| 3.5.1                           | clientes de lamsco consultora cia. Ltda.....                        | 28 |
| 3.5.2                           | clientes con cuentas antiguas o más representativos .....           | 29 |
| 3.5.3                           | análisis de datos.....  | 32 |
| 3.5.4                           | resultados de encuesta .....  | 34 |
| A.                              | Compras a crédito .....   | 34 |
| B.                              | Monto de crédito de hasta \$ 200 .....                              | 35 |
| C.                              | Monto de crédito de hasta \$ 1000 .....                             | 36 |
| D.                              | Importancia de ampliar plazo de crédito.....                        | 37 |
| E.                              | Eficiencia en el proceso de cobranza .....                          | 38 |
| F.                              | Disminución de tiempo de pago por descuento.....                    | 38 |
| G.                              | Disminución de tiempo de pago por descuento.....                    | 39 |

|  |    |
|--|----|
| H. Cancelación a tiempo de los crédito otorgados .....   | 40 |
| Capítulo iv.....   | 41 |
| Análisis situacional .....   | 41 |
| 4.1 descripción de la compañía.....  | 41 |
| 4.2 filosofía institucional .....  | 41 |
| 4.2.1 misión .....   | 41 |
| 4.2.2 visión .....   | 42 |
| 4.2.3 valores corporativos .....   | 42 |
| 4.3 análisis foda .....  | 43 |
| 4.4 estados financieros .....  | 44 |
| 4.4.1 análisis vertical – cuentas por cobrar .....   | 44 |
| 4.4.2 análisis horizontal – cuentas por cobrar .....   | 45 |
| 4.4.3 indicadores .....  | 46 |
| Capítulo v .....   | 48 |
| Propuesta .....  | 48 |
| Diseño de un sistema de control para las cuentas por cobrar de la empresa “Iamsco consultora cia. Ltda. .... | 48 |
| 5.1 desarrollo .....   | 48 |
| 5.1.1 crear clientes.....  | 48 |
| 5.1.2 factura de venta.....  | 51 |
| 5.1.3 depósitos.....   | 58 |
| 5.1.4 informe de cobros realizados y retenciones recibidas.....  | 58 |
| 5.2 proceso actual .....   | 58 |
| 5.2.1 proceso actual – personal involucrado .....  | 60 |
| .....  | 60 |
| 5.2.2 tiempos de cada proceso .....  | 61 |
| Procesos.....  | 61 |
| Tiempos actuales .....   | 61 |
| Solicitud y atención de requerimiento del departamento técnico.....  | 61 |
| Densidad: 24 horas. ....   | 61 |
| Fiscalización: depende del tipo de obra. ....  | 61 |
| Estudio de suelo: 8 días. ....   | 61 |
| Toma curado y rotura de cilindros: 7 días. ....  | 61 |

|  |    |
|--|----|
| Toma de datos y emisión de factura.....                          | 61 |
| Inmediato.....   | 61 |
| Cobranza a crédito. ....   | 61 |
| 7 días.....  | 61 |
| Seguimiento de ventas a crédito. ....                            | 61 |
| Cada 7 días. ....  | 61 |
| 5.3 proceso propuesto.....                                       | 62 |
| 5.4 misión y visión y política del departamento de cobranza..... | 65 |
| Conclusiones.....  | 67 |
| Recomendaciones.....   | 68 |
| Bibliografía.....  | 69 |

### ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1: Clientes en mora - Lamsco Consultora Cía. Ltda. ....   | 29 |
| Tabla 2: Clientes con tratamiento especial (Trueque) - Lamsco Consultora Cía. Ltda.<br>.....                              | 31 |
| Tabla 3: Análisis de Pareto aplicado a cuentas en mora.....   | 32 |
| Tabla 4: Análisis de Pareto aplicado a cuentas con tratamiento especial de trueque<br>.....                               | 32 |
| Tabla 5: Pregunta 1 ¿Realiza sus compras a crédito? .....   | 34 |
| Tabla 6: ¿El monto de crédito que tiene es hasta \$200? .....   | 35 |
| Tabla 7: ¿Crédito de hasta \$1000 tiene 45 días de crédito? .....   | 36 |
| Tabla 8: ¿Considera importante ampliar el plazo de pago? .....  | 37 |
| Tabla 9: ¿Considera eficiente el proceso de cobranza de Lamsco Consultora?38  |    |
| Tabla 10: ¿Estaría dispuesto a pagar en menos plazo si recibiera un descuento?<br>.....                                   | 38 |
| Tabla 11: ¿Estaría dispuesto a pagar en menos plazo si la empresa Lamsco<br>Consultora cobrará un interés por mora? ..... | 39 |
| Tabla 12: ¿Cancela sus créditos a tiempo?.....  | 40 |
| Tabla 13: FODA de la empresa.....   | 43 |
| Tabla 14: Tiempos por procesos de cobranza.....   | 61 |

### ÍNDICE DE GRÁFICO



Gráfico 1: Composición de cuentas por cobrar..... 29

Gráfico 2: Análisis de clientes en mora ..... 33

Gráfico 3: Clientes especiales- Pareto ..... 34

Gráfico 4: Pregunta 1 ¿Realiza sus compras a crédito? ..... 35

Gráfico 5: ¿El monto de crédito que tiene es hasta \$200? ..... 36

Gráfico 6: ¿Crédito de hasta \$1000 tiene 45 días de crédito? ..... 36

Gráfico 7: ¿Considera importante ampliar el plazo de pago? ..... 37

Gráfico 8: ¿Considera eficiente el proceso de cobranza de Lamsco Consultora?38

Gráfico 9: ¿Estaría dispuesto a pagar en menos plazo si recibiera un descuento?  
..... 39

Gráfico 10: ¿Estaría dispuesto a pagar en menos plazo si la empresa Lamsco  
Consultora cobrará un interés por mora? ..... 40

Gráfico 11: ¿Cancela sus créditos a tiempo? ..... 40

Gráfico 12: Proceso Actual de Cobranza ..... 59

Gráfico 13: Proceso Actual de Cobranza con personal involucrado..... 60

**INTRODUCCIÓN**

Actualmente, no solo es necesario que los negocios generen rentabilidad, este retorno debe verse evidenciado en un correcto manejo de los flujos de dinero. La solvencia y la liquidez que al parecer en muchas empresas son mitos que no van de la mano con la rentabilidad se han convertido en la piedra en el zapato de muchos administradores.

Lamsco Consultora Cía. Ltda. es una compañía dedicada a los estudios de suelos, levantamiento de pilotes de hormigón, etc. Con una cartera de clientes que abarca empresas públicas y privadas, con amplia solidez y experiencia en el mercado en el cual se desempeña; sin embargo las cuentas por cobrar de la compañía no siempre se han manejado de forma eficiente provocando en muchos casos que la compañía no posea la liquidez requerida para el pago a proveedores. Adicionalmente la empresa se ha visto en la necesidad de aceptar bienes como parte de pago, cuestión que se ha convertido en algunos clientes en un modo de transaccional, provocando descontento en la gerencia del negocio, por la poca gestión de cobranza que se está realizando.

El trabajo realizado pretende realizar un estudio sobre el comportamiento de las cuentas por cobrar del negocio. Así mismo un análisis cualitativo sobre el sistema de cobranza que actualmente la compañía maneja y una propuesta que solucione el problema de las cuentas por cobrar en Lamsco Consultora Cía. Ltda.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. ANTECEDENTES**

Lamsco Consultora Cía. Ltda. es una pequeña empresa familiar constituida hace 10 años, la misma que dentro de sus principales actividades constan: estudios de suelo, levantamiento de pilotes de hormigón, comportamiento de los materiales de construcción, ensayos de laboratorio, consultorías y fiscalizaciones de las diferentes obras civiles.

La empresa ha ofrecido sus servicios técnicos a compañías consultoras, de construcción, y a personas naturales, colaborando en la elaboración y ejecución de proyectos localizados en las diversas provincias del Ecuador.

En todo este tiempo la compañía ha logrado posicionarse en la actividad de laboratorio de suelos, y ha captado alrededor de 700 clientes, de los cuales sus primeros clientes, practicaron una política de pago muy informal, la misma que han mantenido por el transcurso del tiempo, lo que ha generado un aumento muy destacado de la cartera pendiente, y no se le ha dado la importancia que ésta amerita.

Sin embargo la liquidez del negocio en algunas ocasiones no permite el pago de haberes a tiempo, la Gerencia ha realizado esfuerzos por establecer mecanismos que ayuden a controlar el cobro de cuentas pendientes sin tener resultados favorables, el trabajo a desarrollar pretende realizar una propuesta del sistema de control para las cuentas por cobrar para el año 2014.

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

A pesar del desenvolvimiento económico y de mercado que ha mantenido la empresa desde su creación; cabe mencionar que muchos de los clientes de la empresa no se encuentran al día en sus pagos, debido a que en su momento no se dio un método de cobro adecuado, y por ende sus deudas a la fecha tienen montos fuertes lo cual dificulta su cancelación.

El departamento de cobranzas ha sido uno de los departamentos más inestables de esta compañía y a la fecha no ha alcanzado objetivos propuestos. Debido a esto, en muchas ocasiones sus administradores se han puesto al frente de las cobranzas logrando un mediano éxito, y en otros casos en los que las deudas de ciertos clientes eran muy fuertes optaron por negociar mediante trueque, lo cual no generó mayores beneficios de circulante en la compañía, ya que negociaron propiedades y éstas no generaron liquidez.

En un nuevo intento por bajar los montos excesivos de las cuentas por cobrar se dividió la cartera pendiente a 3 partes, otorgando cada parte a 3 de sus colaboradoras más antiguas, ya que éstas conocían a los clientes y podrían llegar más fácilmente a ellos; por cada cobro realizado se les ofreció un porcentaje de comisión sobre el valor recaudado, lo cual dio mejores resultados, ya que lograron cobrar deudas muy vencidas que se habían provisionado como incobrables; pero el porcentaje ofrecido por sus administradores a ellas, se formó un monto considerable a cancelar, y la administración decidió no seguir con este sistema de cobro, a pesar de los resultados obtenidos.

Dado los problemas de circulante que muchas veces enfrenta la empresa por los malos cobros que mantiene, se ha tenido que recurrir a préstamos por parte de sus accionistas, para poder cubrir los gastos que ésta demanda, pero hay ocasiones en que ellos no tienen como cubrir los gastos antes mencionados y se ha optado por atrasar las obligaciones contraídas cubriendo solo las necesarias y urgentes.

Actualmente la empresa se mantiene, pero el no tomar medidas apropiadas para las cobranzas podría ocasionar problemas mayores; por cuanto de seguir

en el actual sistema no definido de cobros, se está tomando responsabilidad sobre las obligaciones de esta empresa y la de sus clientes, ya que ellos están generando liquidez a sus compañías con el trabajo mancomunado que forja Lamsco Consultora Cia. Ltda., concibiendo un daño enorme a ésta: motivo por el cual surge la necesidad de tomar prevenciones para solucionarlo; esto beneficiaría en gran medida a la compañía y al mismo tiempo a sus accionistas, colaboradores, proveedores y clientes.

En la actualidad la compañía sigue aportando mensualmente con un monto muy elevado de comprobantes de venta, lo cual ha generado el crecimiento desproporcional de la cartera de cobros, por lo cual, hay que tomar medidas para evitar el desequilibrio económico de esta empresa.

### **1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera afecta a la empresa “Lamsco Consultora Cía. Ltda.” no contar con un Sistema de control para las Cuentas por cobrar?

### **1.4. SISTEMATIZACIÓN**

- ❖ ¿Cuál es el tiempo promedio de cobranzas en la empresa “Lamsco Consultora Cía. Ltda.”?
  - ¿Cómo afecta a la liquidez de la compañía las cuentas que no se cobran a tiempo?
  - ¿De qué manera afecta el que no exista un control en las cobranzas establecido, para la empresa?
- ❖ ¿Qué recursos específicos existen destinados a la cobranza de la empresa?
  - ¿Cómo se asignan los recursos y como se controla la ejecución del procedimiento de cobranza?
- ❖ ¿Cómo considera que afecta al desempeño del recurso humano de la empresa “Lamsco Consultora Cía. Ltda.” la falta de liquidez?

## **1.5. OBJETIVOS**

### **1.5.1. GENERAL**

Diseñar un sistema de control para las cuentas por cobrar de la empresa Lamsco Consultora Cía. Ltda., para optimizar la gestión cobranzas y no poner en riesgo la estabilidad económica de la compañía.

### **1.5.2. ESPECÍFICOS**

1. Identificar la problemática de la empresa Lamsco Consultora Cía. Ltda. en lo relacionado al manejo de las cuentas por cobrar.
2. Elaborar el marco teórico, legal y conceptual que fundamente la problemática del negocio.
3. Realizar el diagnostico situacional del estado en el que se encuentra el manejo y control de las cuentas por cobrar de la empresa Lamsco Consultora Cía. Ltda.
4. Proponer un sistema de control interno para la recuperación de las cuentas por cobrar de Lamsco Consultora Cía. Ltda.
5. Realizar conclusiones y recomendaciones.

## **1.6. JUSTIFICACIÓN**

El Sistema de control para las Cuentas por cobrar tiene la misión de establecer los mecanismos de recaudación, permitir un control oportuno sobre los ingresos y por consiguiente encaminar mejoras en la gestión cobranzas, para la compañía Lamsco Consultora, para así fomentar el crecimiento empresarial, al que está obligado alcanzar.

Se puede demostrar que teniendo un personal calificado, una buena organización y estructura, se podría obtener resultados financieros satisfactorios, lo que va a contribuir en gran manera a la empresa.

La liquidez de los negocios, se define por el circulante que la compañía a corto plazo maneje, cuando las empresas no poseen un sistema de cobranzas

adecuado, los resultados, pueden verse afectados debido a la incapacidad para cubrir sus deudas. El correcto control de las Cuentas por cobrar permitirá que exista una estructura detallada en el departamento de cobranzas de Lamsco Consultora, logrando de esta forma minimizar el riesgo de liquidez.

### **1.7. LIMITACIONES**

El Diseño de sistema de control para las cuentas por cobrar se lo aplicará en la empresa Laboratorio De Suelos Y Materiales De Construcción Cía. Ltda. Lamsco Consultora, la investigación tendrá una duración de 4 meses (año 2014), para lo cual se empleará recurso humano, tecnológico y financiero, el mismo que será financiado un 40% por la empresa en cuestión y la diferencia por la persona a cargo de la investigación.

El alcance del estudio abarca el análisis de las cuentas pendientes y los mecanismos actualmente utilizados para el cobro de dichos valores. Las limitaciones radican en el recurso humano que muchas veces tiene diversas actividades y no puede cumplir con todos los pasos específicos para el cobro de las cuenta, haciendo que los valores se vayan acumulando hasta convertirse en montos altos que son mucho más difícil de recuperar.

Por otro lado, la falta de un sistema tecnológico que alerte sobre el vencimiento de las cuentas también se considera una limitación al momento de cobrar las deudas pendientes.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO, LEGAL Y CONCEPTUAL

#### 2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

##### 2.1.1. SISTEMA

##### 2.1.1.1. CONCEPTO

Bungue Mario (2000) señala que sistema es *“Un objeto complejo cuyos componentes se relacionan con al menos algún otro componente; puede ser material o conceptual”*.

Jaramillo, Oscar (2005) indica que sistema “un conjunto de elementos con relaciones de interacción e interdependencia que le confieren entidad propia al formar un todo unificado”.

El webside “Biología y Geología” (2011) señala que un sistema es un conjunto de partes o acontecimientos que son interdependientes entre sí e interaccionan, por lo que puede ser considerado como un todo sencillo, es decir, llamamos sistemas a los conjuntos compuestos de elementos que interactúan.

De lo anteriormente señalado se puede concluir que sistema se refiere a un conjunto de partes o cosas lineadas que llevan a cabo el logro de objetivos.



### 2.1.1.2. CLASIFICACIÓN

Ortega Edwin (2012) indica que los sistemas se clasifican:

#### Según su relación con el medio ambiente

- **Abiertos.-** Sistemas que intercambian materia, energía o información con el ambiente. Ejemplo: célula.
- **Cerrados.-** Sistemas que no intercambian materia, energía o información con el ambiente. Ejemplos: El universo.

#### Según su naturaleza

- **Concretos.-**Sistema físico o tangible. Ejemplos: Equipos de sonidos
- **Abstractos.-** Sistemas simbólicos o conceptuales. Ejemplo: Sistema sexagesimal.

#### Según su origen

- **Naturales.-**Sistemas generados por la naturaleza, tales como los ríos.
- **Artificiales.-** Sistemas que son productos de la actividad humana, son concebidos y construidos por el hombre, tenemos al tren.

### **Según sus relaciones**

- **Simples.-** Sistemas con pocos elementos y relaciones, como el péndulo.
- **Complejos.-** Sistemas con numerosos elementos y relaciones. Ejemplo: universidad.

### **Según su cambio en el tiempo**

- **Estáticos.-** Sistema que no cambia en el tiempo: Sistema numérico.
- **Dinámicos.-** Sistema que cambia en el tiempo: hongo.

### **Según el tipo de variable que lo definen**

- **Discretos.-** Sistema definido por variables discretas: lógica booleana.
- **Continuos.-** Sistema definido por variables continuas: ríos.

### **Otras clasificaciones**

- **Jerárquicos.-** Sistemas cuyos elementos están relacionados mediante relaciones de dependencia o subordinación conformando una organización por niveles: gobierno de una ciudad.
- **Sistema de control.-** Sistema jerárquico en el cual unos elementos son controlados por otros: lámparas.

- **Sistema de Control con retroalimentación.-** Sistema de control en el cual elementos controlados envían información sobre su estado a los elementos controladores: termostato.
- **Determinístico.-** Sistema con un comportamiento previsible: palanca.
- **Probabilístico.-** Sistema con un comportamiento no previsible: el clima.

## **2.1.2. CONTROL**

### **2.1.2.1. CONCEPTO**

Perdomo Moreno, Abraham (2006) señala que el control en la organización es:

Plan de organización entre la contabilidad; funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa.

Según Catacora (2008) el control interno es:

La base sobre la cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza del control interno determinará si existe una seguridad razonable de que las operaciones reflejadas en los estados financieros son confiables o no.

Entonces, control se refiere a las políticas, procedimientos, métodos, mecanismos y cualquier actividad que se enmarque en la supervisión, comunicación, evaluación de riesgos y otros factores que aporten al desarrollo organizacional, el cumplimiento de los objetivos y a la eficacia y eficiencia de los procesos de las operaciones de una entidad.

#### **2.1.2.2. ANÁLISIS**

Según Perdomo Moreno, Abraham (2006) el análisis del control interno abarca:

**Plan de organización.**-Es decir el control interno es un programa que precisa el desarrollo de actividades y el establecimiento de relaciones de conducta entre personas y lugares de trabajo de forma eficiente.

**La contabilidad.**- Que tendrá por objeto registrar técnicamente todas las operaciones, y además presentar periódicamente información verídica y confiable.

**Funciones de empleados.**- Distribución de forma debida de las labores que realizan los funcionarios y empleados.

**Procedimientos coordinados.**- Procedimientos contables, estadísticos, físicos, administrativos, etc. armonizados entre sí para la mejor consecución de los objetivos establecidos por la empresa.

**Obtener información confiable.**- Uno de los objetivos del control interno es obtener información oportuna, confiable y segura que coadyuve a la toma acertada de decisiones.

### **2.1.2.3. VIGILANCIA Y SUPERVISIÓN**

Perdomo Moreno, Abraham (2006) menciona que:

Para la obtención de la máxima eficiencia del sistema de control interno, es necesaria su vigilancia periódica y metódica por parte de:

- Gerente General
- Contralor
- Comisario o Consejo de Vigilancia
- Auditores Internos
- Auditores Externos, etc.

Es común en todas las empresas, la tendencia humana de apartarse de las reglas establecidas generalmente en aquellas donde se siguen procedimientos monótonos y de rutina, de ahí que resulta útil, práctico y conveniente supervisarlo, vigilarlo y revisarlo periódica y metódicamente para que el sistema de control interno no caiga ni pierda eficiencia.

### **2.1.2.4. IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO**

Catacora (2008) señala que la importancia del control interno dentro de la organización se basa en:

- Proteger sus recursos contra el desperdicio, despilfarro, el fraude y la ineficiencia.

- Asegurar el estricto cumplimiento de las políticas trazadas por la empresa.
- Asegurar la exactitud y confiabilidad de la información contable y operativa.
- Evaluar el nivel de rendimiento de los distintos departamentos de la empresa.

#### **2.1.2.5. CLASIFICACIÓN**

Según Martínez, Roberto (2011), el control interno de acuerdo con su naturaleza se clasifica en:

- **Control Interno Contable**

Son los controles y métodos establecidos para garantizar la protección de los activos y la fiabilidad y validez de los registros y sistemas contables. Este control contable no sólo se refiere a normas con fundamento puro contable (como por ejemplo, documentación soporte de los registros, conciliaciones de cuentas, existencia de un plan de cuentas, repaso de asientos, etc.) sino también a todos aquellos procedimientos que, afectando a la situación financiera o al proceso informativo, no son operaciones estrictamente contables o de registro es decir, autorizaciones de cobros y pagos, conciliaciones bancarias, comprobación de inventarios, etc.

### **2.1.2.6. MODELOS DE CONTROL INTERNO**

Franklin, Enrique Benjamín (2013), señala que en forma complementaria y como línea estratégica de las aportaciones más significativas para la auditoría administrativa a través del tiempo, se deben sumar de manera especial los modelos de control interno. Entre los modelos de control interno más representativos se encuentran los siguientes:

#### **• Modelo de control Interno COSO**

Surge como iniciativa para definir una metodología con el propósito de revisar el control interno de una organización.

Los elementos que lo integran son los siguientes:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Monitoreo

#### **• Modelo de control Cadbury**

Surge como respuesta a los escándalos y fraudes cometidos en el mundo corporativo, adopta una interpretación más amplia del control al contar con mayores especificaciones en la definición de sus enfoques sobre el sistema de control de tipo financiero y otros.

- **Modelo de control Interno COCO**

Este modelo busca desarrollar un análisis más específico de los elementos del control interno que propone el informe coso, enfocándose en los siguientes elementos:

- Propósito
- Compromiso
- Aptitud
- Acción
- Evaluación y aprendizaje.

- **Modelo de control COBIT**

Es un marco de control interno para las tecnologías de información. Su propósito fundamental se enfoca en que estas promueven los procesos de la organización para producir útil en el logro de sus objetivos.

- **Modelo de control TURNBULL**

Tiene como objetivo ayudar a las compañías públicas en la atención de requerimientos sobre control interno se fundamenta en los siguientes elementos:

- Mantenimiento del sistema de control interno



- Revisión de la efectividad del control interno
- Declaración del consejo de administración sobre el control interno.

- **Modelo de Autoevaluación de Controles AEC.**

Conocido como autoevaluación del control interno, se orienta a brindar una seguridad razonable para que se alcancen los objetivos del control a través de la aplicación de diagnósticos del control interno.

- **Modelo de Control de acceso basado en la semántica SAC**

Ofrece asistencia a los auditores internos sobre el control y auditoría de los sistemas y tecnología informática; este modelo describe sus componentes, provee varias clasificaciones de los controles, plantea objetivos de control y riesgos, y define el papel del auditor interno..

- **Modelo de Control KING**

Franklin Finkowsky (2013) señala que el modelo surgió ante la necesidad de contar con un modelo de gobierno corporativo.

### **2.1.3. CUENTAS POR COBRAR**

#### **2.1.3.1. CONCEPTO**

Bernal Pisfil, Florencio (2010) señala como cuentas por cobrar:

Se refiere a todos los derechos sobre otros convertibles en dinero, mercadería (Depósitos correspondientes a compras) y servicios, es decir pagados previamente. Las cuentas por cobrar se definen como aquellas peticiones que pueden cobrarse en efectivo.

Según Brito, Manuel (2009) señala que:

Las Cuentas por cobrar son derechos legítimamente adquiridos por la empresa que, llegado el momento de ejecutar o ejercer ese derecho, recibirá a cambio efectivo o cualquier otra clase de servicios”.

A partir de los conceptos antes señalados se puede concluir que Las cuentas por cobrar son el rubro más importantes de la empresa puesto que de estas depende el funcionamiento y supervivencia de la empresa y las cuentas vencidas son las más significativas porque afecta la rotación y por ende la disponibilidad del circulante.

#### **2.1.3.2. IMPORTANCIA**

Según Bernal Pisfil, Florencia (2010):

Las Cuentas por Cobrar representan una de las partidas del activo más importantes en la entidad. Las cuentas a cobrar a

clientes vencidas correspondientes productos vendidos o servicios prestados constituyen las más significativas.

### **2.1.3.3. PROCEDIMIENTOS PARA LA ACREDITACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR**

Santillana González, Juan Ramón (2003) indica:

Existen cuatro procedimientos para acreditar una cuenta por cobrar...

- Cobranza.- El procedimiento más común es que la cobranza que se recibe de los clientes sirve para liquidar una cuenta por cobrar previamente generada.
- Devolución de Mercancía.- Cuando, por diversas razones los productos vendidos son devueltos es necesario revertir la operación de venta.
- Ajustes y descuentos.- El esfuerzo del control se debe realizar con mayor eficacia cuando existen políticas especiales o descuentos
- Cancelación de cuentas Malas.- Con cierta frecuencia es normal que haya clientes que no cumplan con sus obligaciones ya que aunque se aplique todo el esfuerzo de cobro pueden presentarse situaciones como la quiebra, desaparición del deudor u otras causas que no dejan más alternativa que la cancelación de la cuenta.

#### 2.1.3.4. CUENTAS INCOBRABLES

Según Horngren, Charles; Harrison, Walter; y Bamber, Linda (2009) las cuentas incobrables son:

Son aquellas cuentas muy vencidas al final del ejercicio económico que no han sido canceladas por incumplimiento de sus clientes, éstas cuentas se registran como gasto del período en una cuenta denominada “Pérdidas por Cuentas dudosas”

#### 2.1.3.5. PROCEDIMIENTOS PARA EL REGISTRO DE PROVISIONES

Horngren, Charles; Harrison, Walter; y Bamber (2009) menciona como procedimientos para el registro de provisiones de cuentas incobrables

1. En base a la antigüedad de los créditos.-Forma de cálculo de cuentas incobrables y análisis de las cuentas por cobrar específicas según el tiempo que han estado pendientes de cobro a los clientes. También llamado **técnica del balance**.

2. En base a las ventas.- En este método se calcula el gasto de cuentas incobrables como un porcentaje de las ventas netas a crédito. Este método también se llama **técnica del estado de resultado** ya que se centra en el monto del gasto a ser reportado en el monto del gasto a ser reportado en la declaración de ingresos.

## **2.2. MARCO LEGAL**

### **2.2.1. EN LO RELACIONADO A LA COMPAÑÍA**

La Ley de Compañías (2006) en su Art. 20 señala:

Las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, enviarán a ésta, en el primer cuatrimestre de cada año:

- a) Copias autorizadas del balance general anual, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como de las memorias e informes de los administradores y de los organismos de fiscalización establecidos por la Ley;
- b) La nómina de los administradores, representantes legales y socios o accionistas; y,
- c) Los demás datos que se contemplaren en el reglamento expedido por la Superintendencia de Compañías

También se señala en la sección V “De las compañías de Responsabilidad Limitadas” en el Artículo 92:

La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura

También dentro de este apartado, se indica en el artículo 124:

Los administradores o gerentes estarán obligados a presentar el balance anual y la cuenta de pérdidas y ganancias, así como la propuesta de distribución de beneficios, en el plazo de sesenta días a contarse de la terminación del respectivo ejercicio económico, deberán también cuidar de que se lleve debidamente la contabilidad y correspondencia de la compañía y cumplir y hacer cumplir la Ley, el contrato social y las resoluciones de la Junta General.

### **2.2.2. EN LO RELACIONADO AL SISTEMA DE FACTURACIÓN**

Según lo señala el Reglamento de Facturación (1999) en su artículo 2 “Obligaciones de emisión de comprobantes de ventas”:

Están obligados a emitir comprobantes de venta todos los sujetos pasivos de los impuestos a la renta, al valor agregado o a los consumos especiales, sean sociedades o personas naturales, incluyendo las sucesiones indivisas, obligados o no a llevar contabilidad, en los términos establecidos por la Ley de Régimen Tributario Interno.

Dicha obligación nace con ocasión de la transferencia de bienes o de la prestación de servicios de cualquier naturaleza, aun cuando las transferencias o prestaciones se realicen a título gratuito o no se encuentren gravadas con impuestos.

Se exceptúa de esta obligación a las transacciones que se realicen por montos inferiores a cien mil sucres.

Tampoco se emitirán comprobantes de venta por remuneraciones percibidas por los trabajadores en relación de dependencia.

En el referido reglamento en el artículo 11 indica.

Notas de crédito.- Las Notas de Crédito se emitirán por modificación en las condiciones de venta originalmente pactadas, es decir, para anular operaciones, efectuar devoluciones, conceder descuentos y bonificaciones, subsanar errores o casos similares. Deberán contener los mismos requisitos y características de los comprobantes de venta a los cuales se refieran.

Las notas de crédito sólo podrán ser emitidas al mismo adquirente o usuario, para modificar comprobantes de venta que dan derecho a crédito tributario, otorgados con anterioridad.

Quien reciba la nota de crédito, deberá consignar en ella su nombre o razón social, número de Registro Único de Contribuyentes o cédula de ciudadanía, fecha de recepción y, de ser el caso, el sello de la empresa.

El contribuyente que hubiere emitido notas de crédito, por cualquier concepto, separadas de las respectivas facturas, deberá remitir al Servicio de Rentas Internas, durante el mes siguiente a la emisión, una lista de las mismas, identificando a

los beneficiarios con el nombre o razón social y el número del Registro Único de Contribuyentes o cédula de identidad.

### **2.2.3. EN LO RELACIONADO AL RÉGIMEN TRIBUTARIO**

El Régimen Tributario Interno (2010) señala en el Artículo 10 “Deducciones” en su párrafo 11:

Las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio, efectuadas en cada ejercicio impositivo a razón del 1% anual sobre los créditos comerciales concedidos en dicho ejercicio y que se encuentren pendientes de recaudación al cierre del mismo, sin que la provisión acumulada pueda exceder del 10% de la cartera total.

Las provisiones voluntarias así como las realizadas en acatamiento a leyes especiales o disposiciones de los órganos de control no serán deducibles para efectos tributarios en la parte que excedan de los límites antes establecidos.

La eliminación definitiva de los créditos incobrables se realizará con cargo a esta provisión y a los resultados del ejercicio, en la parte no cubierta por la provisión, cuando se haya cumplido una de las siguientes condiciones:

- Haber constado como tales, durante cinco años o más en la contabilidad;



- Haber transcurrido más de cinco años desde la fecha de vencimiento original del crédito;
- Haber prescrito la acción para el cobro del crédito;
- En caso de quiebra o insolvencia del deudor;
- Si el deudor es una sociedad, cuando ésta haya sido liquidada o cancelado su permiso de operación.

No se reconoce el carácter de créditos incobrables a los créditos concedidos por la sociedad al socio, a su cónyuge o a sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad ni los otorgados a sociedades relacionadas. En el caso de recuperación de los créditos, a que se refiere este artículo, el ingreso obtenido por este concepto deberá ser contabilizado, caso contrario se considerará defraudación;

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

Para fines de la liquidación y determinación del impuesto a la renta, no serán deducibles las provisiones realizadas por los

créditos que excedan los porcentajes determinados en el artículo 72 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero así como por los créditos vinculados concedidos por instituciones del sistema financiero a favor de terceros relacionados, directa o indirectamente, con la propiedad o administración de las mismas; y en general, tampoco serán deducibles las provisiones que se formen por créditos concedidos al margen de las disposiciones de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Tevni Grajales (2000) señala que:

La tipología de la investigación tiene diversas clasificaciones, La forma más común de clasificar las investigaciones es aquella que pretende ubicarse en el tiempo (según dimensión cronológica) y distingue entre la investigación de las cosas pasadas (Histórica), de las cosas del presente (Descriptiva) y de lo que puede suceder.

La presente investigación es explicativa; porque parte de una realidad, bajo un estudio y de la necesidad de conocer por qué ciertos hechos de esa realidad ocurren del modo descrito, es decir, de la necesidad de encontrar ciertas relaciones de dependencia entre las clases de hechos que fueron formuladas; la que nos permitirá buscar alternativas de solución.

Y será observacional ya que el investigador no influirá directamente en los resultados de la misma. Además la investigación será de campo y bibliográfica, porque se recogerá información de la cartera vencida de la empresa Lamsco consultora, y se buscará la ayuda de fuentes secundarias para el mejor análisis de la solución que se busca.

##### **3.1.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

La empleamos comúnmente en la vida ordinaria como en la investigación, consiste en emitir una hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar los datos.

Ana Belén Salamanca Castro, Cristina Martín-Crespo Blanco (2007) indican:

La aplicación del método hipotético-deductivo en cualquier otra ciencia, sigue una serie de pasos secuenciales que podrían ser:

- Plantear un problema o pregunta de investigación y documentarse sobre el mismo
- Derivar hipótesis operativas
- Elegir el diseño:
  - VI (niveles y condiciones),
  - VD, estrategias de control de V E, cuántas muestras, decidir el análisis estadístico que haremos
- Decidir sobre el procedimiento y materiales
- Aplicar los tratamientos
- Medir o recoger los datos
- Análisis estadístico de los datos
- Interpretación de los resultados
- Elaboración de un informe escrito

### **3.3 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Alex Cárdenas (2006) indica que:

Los métodos a utilizar serán deductivos (va de lo universal a lo particular) porque con se partirá el análisis de los datos, para luego proceder a transformarlo en información; y de allí se extraerá resultados, conclusiones y recomendaciones,

descriptivo consiste en descubrir y evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del tiempo y el explicativo que permite descartar y explorar los factores variables que intervienen en el fenómeno que nos proponemos a investigar.

### **3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Se considerará como población el total de los clientes que se encuentra en mora y se tomará como muestra los más antiguos y los que tengan montos vencidos representativos.

### **3.3 DEFINICIÓN MUESTRAL**

Se realizó una encuesta a 5 clientes:

- Constructora Baquerizo
- Constructora Brida
- Constructora Torres Chactong
- Constructora Valero
- Etinar

### **3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Las técnicas que utilizaremos y que nos ayudará al momento de seleccionar un instrumento de medición válido y confiable a través del cual se obtendrá la información necesaria para alcanzar y lograr los objetivos de la investigación serán:

La Observación que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca esta conecta al investigador con la realidad, es decir al sujeto con el objeto o problema y Documentales por lo cual obtendremos información escrita, para soportar las afirmaciones, análisis o estudios realizados por los actores.

También se realizó una encuesta con el objetivo de medir la importancia del crédito para los clientes de Lamsco Consultora Ltda. El modelo de la encuesta se aprecia en el anexo 1.

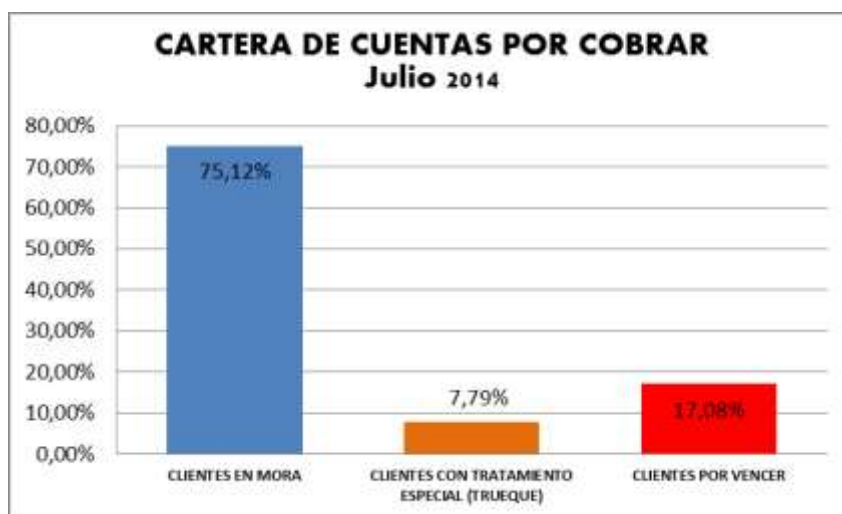
### **3.5 TRATAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

Los datos recolectados durante el trabajo de campo serán organizados de manera que permitan ser analizados, y para mayor comprensión y facilidad de analizar la información, serán tabulados (consiste en hacer una tabla o un cuadro donde se contará y clasificará la información obtenida) para llegar al resultado final y esperado.

#### **3.5.1 CLIENTES DE LAMSCO CONSULTORA CIA. LTDA**

Se realizó un análisis de las cuentas por cobrar con corte al 7 de Julio del 2014, incluyendo 339 clientes, de los cuales 75,12% se encontraban en mora a la fecha con un monto por cobrar que asciende a \$1`1`08.600,74. Así mismo el 7,79% de los clientes tienen un tratamiento especial ya que con estos clientes se acepta trueques de bienes muebles e inmuebles en el caso de que no puedan cancelar sus cuentas vencidas; el monto que incluye este tipo de cliente es \$114.990,12. Por último los clientes que tienen cuentas por vencer a la fecha representan el 17,08% con un monto a cobrar de \$252.107,70. A continuación se muestra en la gráfica el detalle de la composición de las cuentas pendientes de cobro de Lamsco Consultora Cía. Ltda.

Gráfico 1: Composición de cuentas por cobrar



Fuente: Departamento Contable – Lamsco Consultora Cia. Ltda.

### 3.5.2 CLIENTES CON CUENTAS ANTIGUAS O MÁS REPRESENTATIVOS

A partir de esta información se tomaron los clientes en mora y los clientes con tratamiento especial para ser analizados. A continuación se detalla los clientes que componen cada grupo.

Tabla 1: Clientes en mora - Lamsco Consultora Cía. Ltda.

| CLIENTES EN MORA                                   | MONTO             |
|--|-------------------|
| AQUASERVICIO S.A.                                  | 74.473,79         |
| BOALTE S.A.  | 6.447,54          |
| CABAL PATRICIO ING.                                | 3.504,87          |
| CAUTISA S.A.                                       | 1.881,60          |
| CONSTRUCTORA DEL RIO S.A. CONDERSA                 | 3.218,60          |
| CEVACONSULT CIA.LTDA.                              | 9.756,00          |
| CNEL CORPORACION NACIONAL DE ELECTRICIDAD S.A.     | 228.874,19        |
| COMPAÑIA CONSTRUCTORA CANTEMAQ S. A.               | 2.226,88          |
| CONBAQUERIZO                                       | 9.045,49          |
| CONS.ECUACONSTRUCCIONES S.A.& ASOCIADOS SAMBORONDO | 7.233,58          |
| CONSORCIO ECUASMART - PROSTEEL                     | 430,08            |
| CONSORCIO ECUASMART , PROSTEEL                     | 324,56            |
| CONSORCIO INGENIEROS CIVILES                       | 2.836,82          |
| CONSORCIO LAMSCO NOVALIS                           | 1.087,27          |
| CONSTRUCTORA CHAW S.A.                             | 22.227,12         |
| DENERLUZA S.A.                                     | 3.720,00          |
| DIRECCION DE EDUCACIÓN DE LA ARMADA                | 1.904,00          |
| <b>PASAN...</b>                                    | <b>379.192,39</b> |

|  |                     |
|--|---------------------|
| <b>VIENEN...</b>                                   | <b>379.192,39</b>   |
| DISMEDSA   | 23.739,40           |
| DITEMACO S.A.                                      | 99.161,40           |
| DOSMILCORP S.A.                                    | - 2.081,04          |
| ECUACONSTRUCCIONES S.A.                            | 16.329,05           |
| ECUACONSTRUCCIONES S.A. & ASOCIADOS BASTION        | 11.366,20           |
| EMPRESA ELECTRICA PENINSULA DE SANTA ELENA C.A.    | 5.459,76            |
| ENVECORP S.A.                                      | 1.199,99            |
| GARCIA VELEZ ROSA JULIA                            | 2.166,00            |
| GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO CANTON BABAHOYO  | 78.402,90           |
| GOYES VALAREZO CHRISTIAN DOMINIQUE                 | 244,00              |
| ILUSTRE MUNICIPIO DURAN                            | 9.920,90            |
| INARPI S.A.  | 5.474,96            |
| INDUTECH S.A.                                      | 1.050,84            |
| INMOBILIARIA ANGELINA C. LTDA.                     | 2.636,40            |
| INTERAGUA C.LTDA                                   | 170.768,51          |
| JOLGOR S.A.  | 7.608,46            |
| KILUANI S.A.                                       | 348,40              |
| MADINVERS S.A.                                     | 7.222,31            |
| MEDINA & MEDINA INGENIEROS ASOCIADOS S.A.          | 1.169,09            |
| MEGACONSORCIO S.A.                                 | 1.225,28            |
| MIDUVI   | 13.205,01           |
| MINISTERIO DE JUSTICIA, DERECHOS HUMANOS Y CULTOS  | 4.752,97            |
| MOROCHO DUQUE CARLOS ING.                          | 2.049,83            |
| MULTISERVICIOS JUAN DE LA CRUZ S.A.                | 151,20              |
| MUÑOZ HEREDIA EDGAR ADOLFO                         | 120,00              |
| NUTEC REPRESENTACIONES S.A.                        | 918,00              |
| ORDAFOL S.A.                                       | 973,40              |
| PORCOHESA  | 8.600,17            |
| PROYECTOS MYRSCO S.A.                              | 1.691,15            |
| RENDUXA S.A.                                       | 139,31              |
| RIPCONCIV CONSTRUCCIONES CIVILES CIA. LTDA.        | 8.247,33            |
| RITOFAS S.A.                                       | 277,60              |
| SALAME BERMUDEZ CARLOS ING.                        | 519,25              |
| SANCHEZ JIMMY ING.                                 | 2.560,43            |
| SANCHEZ JULIO CESAR ING.                           | 1.376,20            |
| SUAREZ SALAS CONSTRUCTORES S.A.                    | 15.719,65           |
| SUBSECRETARIA DE LA DEMARCACION HIDROGRAFICA GUAYA | 157.047,01          |
| SUBSECRETARIA DE PUERTOS Y TRANSPORTE MARITIMO Y F | 52.730,38           |
| TARCOM S.A.  | 2.386,60            |
| UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA       | 1.382,40            |
| VALERO /SEMAICA                                    | 1.743,99            |
| WARRIORTRADE S.A.                                  | 1.522,42            |
| WATLING S.A.                                       | 4.117,12            |
| WILLENY S.A.                                       | 3.764,12            |
| <b>SUMA</b>  | <b>1.108.600,74</b> |

Fuente: Departamento Contable – Lamsco Consultora Cia. Ltda.



El total de clientes que tienen un tratamiento especial es de nueve, a partir de la tabla 2, se concluye que el 7,79% de los montos a cobrar provienen de este tipo de cliente. Hay que destacar que la empresa posee un valor en mora de \$1´108.600,74, lo cual representa el 75% de la cartera que tiene la empresa. La compañía necesita presentar una política de cobranza que disminuya el porcentaje de cartera en mora, además que el riesgo de iliquidez que representa este problema, se agudiza cuando también existe un 17% de clientes que se encuentran en riesgo de caer en mora. A continuación se presenta el detalle de los clientes que la Gerencia General ha otorgado la calidad de especial, permitiéndole entregar bienes y/o servicios (trueque) por deudas adquiridas.

**Tabla 2: Clientes con tratamiento especial (Trueque) - Lamsco Consultora Cía. Ltda.**

| <b>CLIENTE TRATAMIENTO ESPECIAL (TRUEQUE)</b> | <b>MONTO</b>      |
|---|-------------------|
| BONANOVA S.A.                                 | 8.570,36          |
| CONSORCIO ETINAR FABRICASA C. LTDA.           | 2.576,51          |
| DENAPOR S.A.                                  | 4.344,23          |
| ETINAR S.A.                                   | 71.624,44         |
| JARDINES DE GUAYAQUIL S.A.                    | 1.507,76          |
| MEGATRADING S.A.                              | 13.171,20         |
| MIRANDA VALLEJO HUGO ALFREDO ING.             | 6.161,02          |
| MORONDAVA S.A.                                | 2.343,60          |
| VIGERANO S.A.                                 | 4.661,00          |
| <b>SUMA</b>                                   | <b>114.960,12</b> |

**Fuente: Departamento Contable – Lamsco Consultora Cia. Ltda.**

### 3.5.3 ANÁLISIS DE DATOS

Para analizar los datos y discriminar las cuentas más importantes, se realizó un análisis de Pareto, de esta forma se identificó las cuentas más importantes dentro de cada grupo. Los resultados mostraron

Tabla 3: Análisis de Pareto aplicado a cuentas en mora

| CLIENTE  | MONTO      | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA ACUMULADA |
|--|------------|---------------------|----------------------|
| CNEL CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD S.A.     | 228.874,19 | 0,206453218         | 0,206453218          |
| INTERAGUA C.LTDA                                   | 170.768,51 | 0,154039686         | 0,360492904          |
| SUBSECRETARIA DE LA DEMARCACION HIDROGRÁFICA GUAYA | 157.047,01 | 0,141662372         | 0,502155275          |
| DITEMACO S.A.                                      | 99.161,40  | 0,089447351         | 0,591602627          |
| GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO CANTÓN BABAHOYO  | 78.402,90  | 0,070722396         | 0,662325022          |
| AQUASERVICIO S.A.                                  | 74.473,79  | 0,067178189         | 0,729503211          |
| SUBSECRETARIA DE PUERTOS Y TRANSPORTE MARÍTIMO Y F | 52.730,38  | 0,047564807         | 0,777068018          |
| DISMEDSA   | 23.739,40  | 0,021413841         | 0,798481859          |
| CONSTRUCTORA CHAW S.A.                             | 22.227,12  | 0,020049707         | 0,818531566          |

Tabla 4: Análisis de Pareto aplicado a cuentas con tratamiento especial de trueque

| CLIENTE TRATAMIENTO ESPECIAL (TRUEQUE) | MONTO     | F. R.     | F. AC.    |
|--|-----------|-----------|-----------|
| ETINAR S.A.                            | 71.624,44 | 0,6230373 | 0,6230373 |
| MEGATRADING S.A.                       | 13.171,20 | 0,1145719 | 0,7376092 |
| BONANOVA S.A.                          | 8.570,36  | 0,0745507 | 0,8121599 |

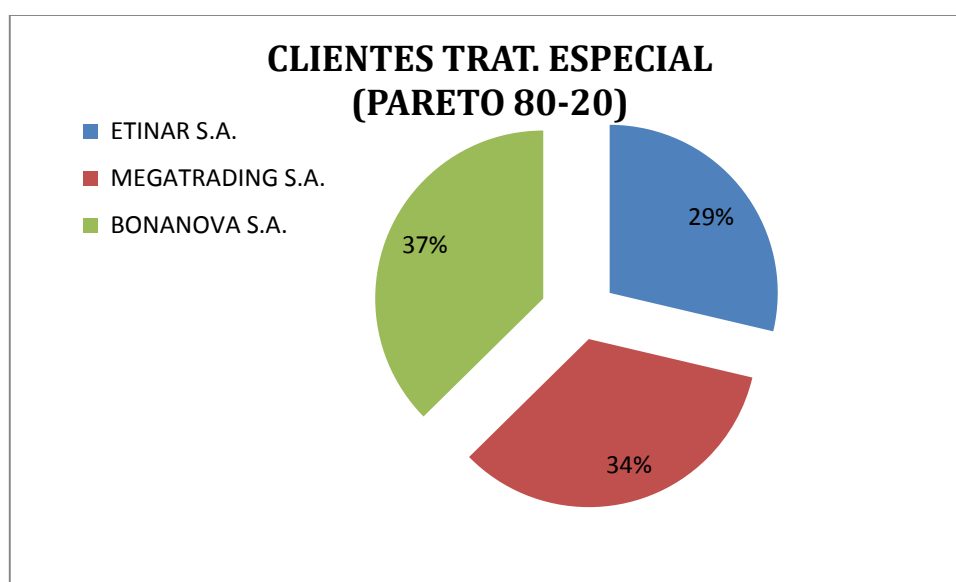
Los 9 clientes que representan más del 80% de cuentas de clientes en mora se detallan en la gráfica, los esfuerzos de cobranza deben enfocarse justamente a este grupo de clientes que por los montos adeudados presentan la mayor parte de la cartera vencida.

Hay que distinguir que de estos clientes, 5 son empresas estatales. Las empresas estatales normalmente toman más tiempo que las empresas privadas en cancelar sus cuentas por la serie de procesos por la que pasan. También se puede enfocarse en las empresas privadas que se encuentran en este grupo que depende el pago de su propia liquidez y gestión.



Por otro lado, la gráfica de clientes con tratamiento especial de trueque evidencia que solo 3 de las empresas detalladas con anterioridad representan el 80% de las cuentas con tratamiento especial, en este grupo existe una distribución uniforme sobre el nivel de cuentas por cobrar. La empresa debe procurar obtener liquidez de las cuentas por cobrar y no realizar intercambio, salvo que en estos intercambios se esté mejorando el precio de compra de algún bien o activo, mejorando de esta forma la rentabilidad. Caso contrario aceptar un bien mueble o inmueble como parte de pago no resultad una decisión eficiente para la compañía.

**Gráfico 3: Clientes especiales- Pareto**



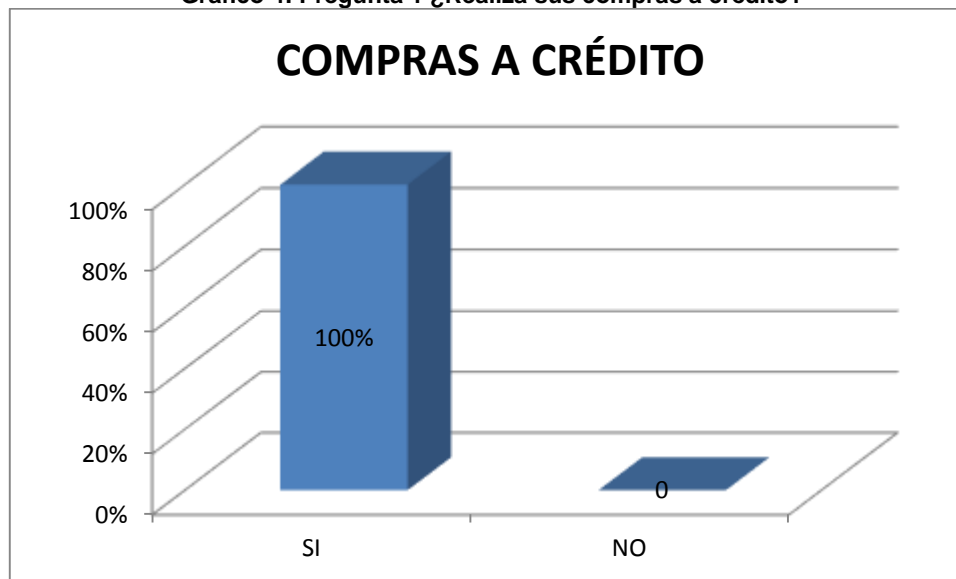
### 3.5. 4 RESULTADOS DE ENCUESTA

#### a. COMPRAS A CRÉDITO

**Tabla 5: Pregunta 1 ¿Realiza sus compras a crédito?**

| RESPUESTA    | FRECUENCIA | %    |
|--------------|------------|------|
| <b>SI</b>    | 5          | 100% |
| <b>NO</b>    | 0          | 0    |
| <b>TOTAL</b> | 5          | 100% |

Gráfico 4: Pregunta 1 ¿Realiza sus compras a crédito?



El objetivo de la pregunta 1 fue conocer si las ventas en la empresa se daban al contado o a crédito, los resultados mostraron que el 100% de los clientes adquieren sus servicios con Lamsco Consultora Cía. Ltda. con crédito directo con la empresa.

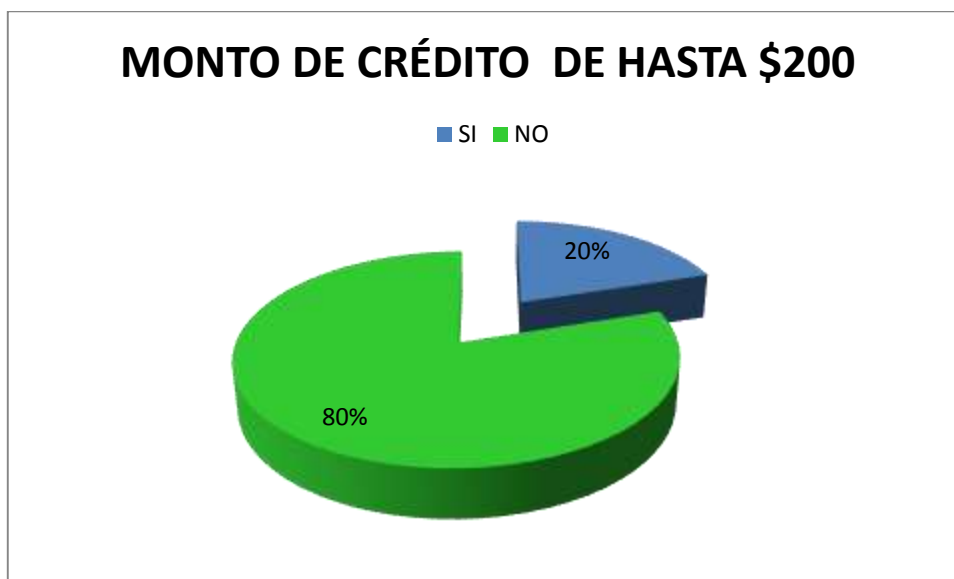
#### b. MONTO DE CRÉDITO DE HASTA \$ 200

Tabla 6: ¿El monto de crédito que tiene es hasta \$200?

| RESPUESTA | FRECUENCIA | %    |
|-----------|------------|------|
| SI        | 1          | 20%  |
| NO        | 4          | 80%  |
| TOTAL     | 5          | 100% |

El objetivo de la pregunta 2 fue conocer si los clientes encuestados tenían créditos de hasta \$200, se descubrió que más solo el 20% tiene este tipo de crédito. Hay que destacar que los clientes nuevos no se les otorga crédito es partir de la tercera venta se negocia los plazos de crédito dependiendo del monto del servicio realizado.

Gráfico 5: ¿El monto de crédito que tiene es hasta \$200?

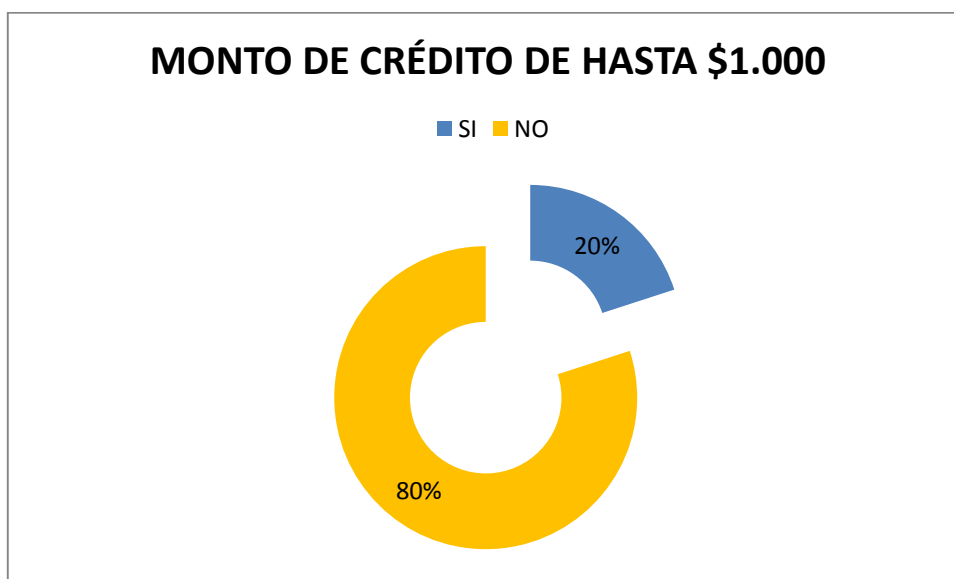


**c. MONTO DE CRÉDITO DE HASTA \$ 1000**

Tabla 7: ¿Crédito de hasta \$1000 tiene 45 días de crédito?

| RESPUESTA | FRECUENCIA | %    |
|-----------|------------|------|
| SI        | 1          | 20%  |
| NO        | 4          | 80%  |
| TOTAL     | 5          | 100% |

Gráfico 6: ¿Crédito de hasta \$1000 tiene 45 días de crédito?



El objetivo de la pregunta 3 fue conocer si los clientes con mayor nivel de crédito tenían un plazo de pago superior al normalmente aplicado a todos los

clientes (7 días), los resultados indicaron que el 80% de los clientes manejan el plazo normal de 7 días, en casos excepcionales la Gerencia otorga plazos especiales.

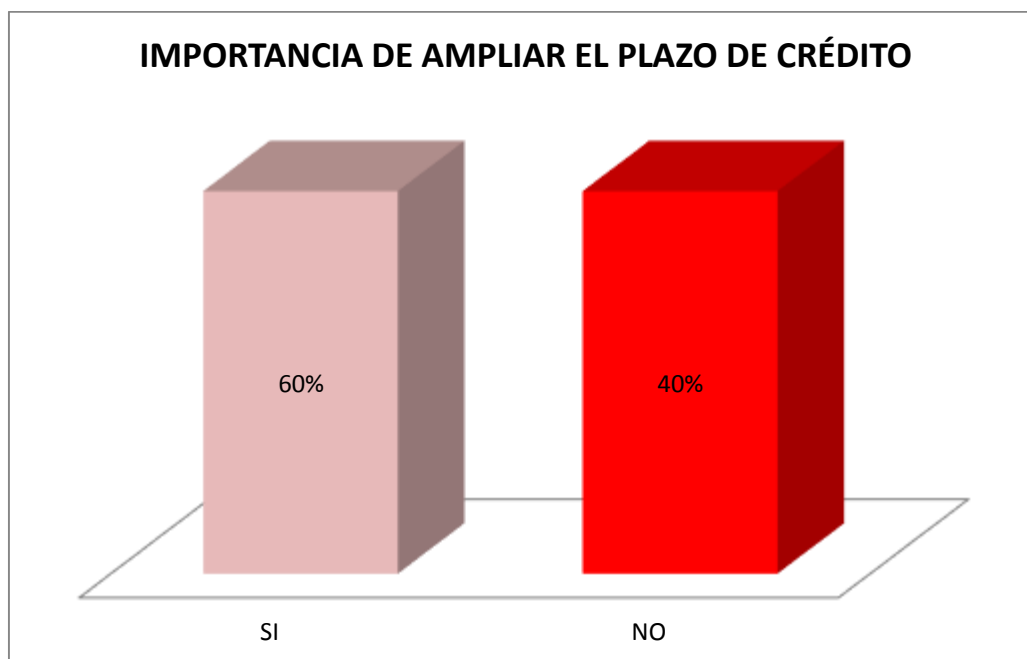
#### d. IMPORTANCIA DE AMPLIAR PLAZO DE CRÉDITO

El objetivo de la pregunta 4 fue conocer la opinión de los clientes sobre el crédito y la importancia de este. Además si consideraban que la ampliación de un plazo de pago es importante. Los resultados mostraron que el 60% de los clientes consideraban que era importante la ampliación de dicho plazo (7 días).

Tabla 8: ¿Considera importante ampliar el plazo de pago?

| RESPUESTA | FRECUENCIA | %    |
|-----------|------------|------|
| SI        | 3          | 60%  |
| NO        | 2          | 40%  |
| TOTAL     | 5          | 100% |

Gráfico 7: ¿Considera importante ampliar el plazo de pago?



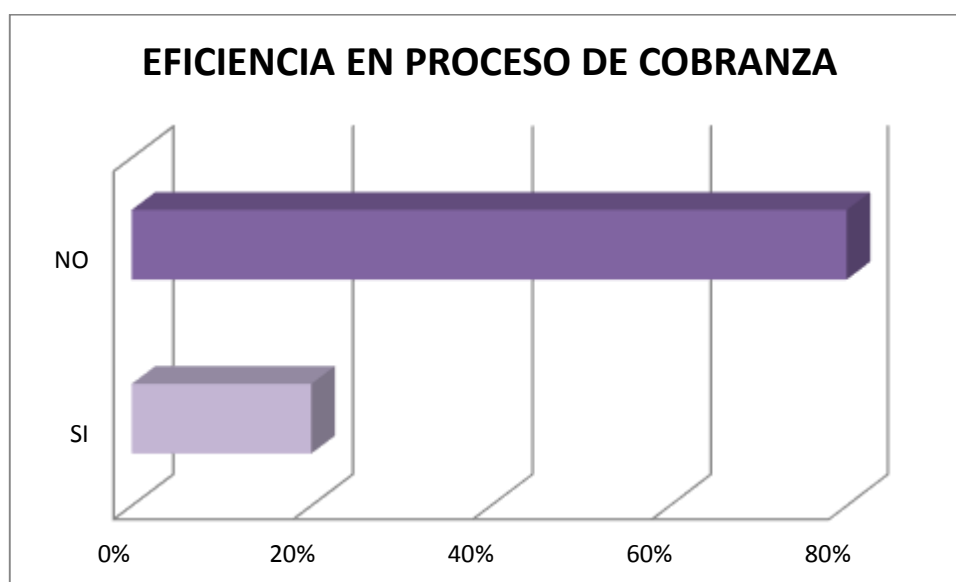
### e. EFICIENCIA EN EL PROCESO DE COBRANZA

El objetivo de la pregunta 5 fue saber la apreciación que los clientes tenían sobre el proceso de cobranzas de Lamsco Consultora Ltda. Los resultados mostraron que el 80% de los clientes considera ineficiente el proceso.

Tabla 9: ¿Considera eficiente el proceso de cobranza de Lamsco Consultora?

| RESPUESTA | FRECUENCIA | %    |
|-----------|------------|------|
| SI        | 1          | 20%  |
| NO        | 4          | 80%  |
| TOTAL     | 5          | 100% |

Gráfico 8: ¿Considera eficiente el proceso de cobranza de Lamsco Consultora?



### f. DISMINUCIÓN DE TIEMPO DE PAGO POR DESCUENTO

Tabla 10: ¿Estaría dispuesto a pagar en menos plazo si recibiera un descuento?

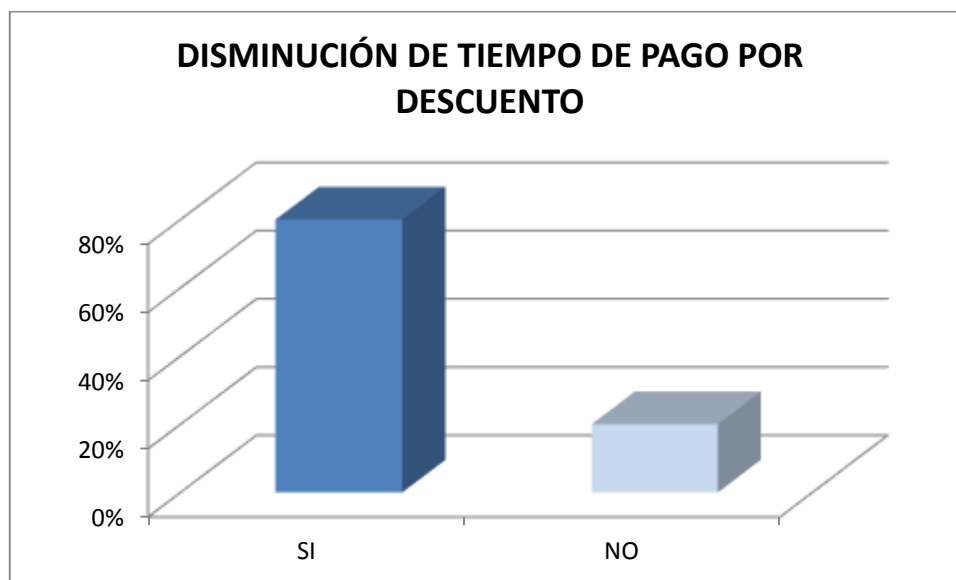
| RESPUESTA | FRECUENCIA | %    |
|-----------|------------|------|
| SI        | 4          | 80%  |
| NO        | 1          | 20%  |
| TOTAL     | 5          | 100% |

El objetivo de la pregunta 6 fue conocer si los clientes pagarían sus créditos en menos plazos si Lamsco Consultora Ltda. Les otorgará un descuento, los



resultados mostraron que el 80% de los clientes si accederían a pagar en menos plazos si con esto se les otorgara un descuento.

**Gráfico 9: ¿Estaría dispuesto a pagar en menos plazo si recibiera un descuento?**



### **g. DISMINUCIÓN DE TIEMPO DE PAGO POR DESCUENTO**

**Tabla 11: ¿Estaría dispuesto a pagar en menos plazo si la empresa Lamsco Consultora cobrará un interés por mora?**

| RESPUESTA    | FRECUENCIA | %           |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 2          | 40%         |
| NO           | 3          | 60%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>5</b>   | <b>100%</b> |

El objetivo de la pregunta 7 fue conocer si los clientes pagarían sus créditos en menos plazos si Lamsco Consultora Ltda. les cobraría un interés por mora, los resultados mostraron que el 40% de los clientes si accederían a pagar en menos plazos si con esto evitaran generar interés por pago tardío.

**Gráfico 10: ¿Estaría dispuesto a pagar en menos plazo si la empresa Lamsco Consultora cobrará un interés por mora?**



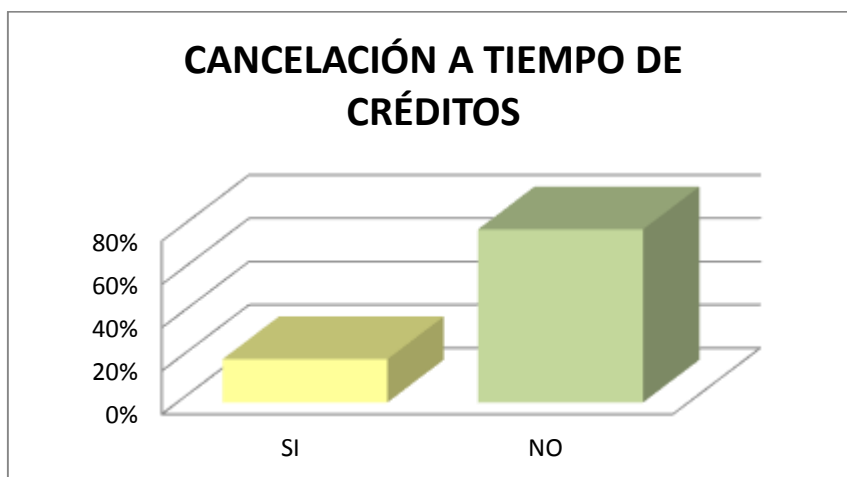
#### **h. CANCELACIÓN A TIEMPO DE LOS CRÉDITO OTORGADOS**

**Tabla 12: ¿Cancela sus créditos a tiempo?**

| RESPUESTA | FRECUENCIA | %    |
|-----------|------------|------|
| SI        | 1          | 20%  |
| NO        | 4          | 80%  |
| TOTAL     | 5          | 100% |

El objetivo de la pregunta 8 fue saber si los clientes encuestados cancelaban sus cuentas a tiempo. Apenas un cliente que representa el 20% del estudio indicó que cancelaban a tiempo, el 80% de los clientes no pagan sus deudas a tiempo provocando iliquidez y riesgo financiero para la empresa.

**Gráfico 11: ¿Cancela sus créditos a tiempo?**



## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS SITUACIONAL

#### 4.1 DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA.

Lamsco Consultora Cia. Ltda., a través de su sistema de gestión de sus procesos internos y de la prestación de su servicio asegura bases sólidas para el futuro de la construcción de sus clientes, se caracteriza por ofrecer un servicio que cumple con las siguientes características:

**Personalizado:** aplicado de acuerdo a las necesidades y exigencias de sus diferentes clientes.

**Experiencia:** ha evolucionado a través de los años, aprendiendo del mercado y mejorando nuestros procesos.

**Confidencialidad-Ética:** Brindamos seguridad en el manejo de la información correspondiente a los procesos de nuestros clientes.

**Honestidad:** rectitud en la prestación de los servicios.

**Efectividad;** cumplimos los objetivos planteados optimizando recursos y cumpliendo los plazos establecidos.

**Resolución de problemas:** si se presentan observaciones o inconvenientes está en la capacidad de atenderlos y tomar acciones en el menor tiempo posible.

#### 4.2 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

##### 4.2.1 MISIÓN

Brindar un servicio altamente profesional, garantizando a nuestros clientes: calidad, seguridad, eficiencia y rentabilidad en la elaboración y ejecución de sus proyectos.

#### 4.2.2 VISIÓN

Ser un grupo empresarial consolidado y competitivo a corto plazo, líderes en la elaboración de diseños, y proyectos en el ámbito de la construcción, así como responsables con la sociedad.

#### 4.2.3 VALORES CORPORATIVOS

- **RESPONSABILIDAD:** Nuestro compromiso firme para cumplir la visión y sobre todo la misión basándonos de principios logrando objetivos y metas.
- **CREDIBILIDAD:** Nuestros servicios son siempre realizados con honestidad, garantizando seguridad al cliente de la calidad de los mismos.
- **FIABILIDAD:** Nuestros servicios mantienen las normas de calidad ASTM – ASHTO – ACI, en todos los proyectos ejecutables de nuestros clientes
- **COMPRENSIÓN:** Proporcionamos atención individualizada y grupal para de esta forma conocer las necesidades del cliente y poder cumplir a cabalidad de la demanda.
- **RESPECTO:** Innovamos a nuestro personal hacia el crecimiento, cultivando responsabilidad, credibilidad, fiabilidad y comprensión en todo momento, para que demuestren actitudes positivas con el cliente y la compañía.

### 4.3 ANÁLISIS FODA

Tabla 13: FODA de la empresa

|   |  |
|---|--|
| <b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Poseemos Maquinaria de Avanzada tecnología.</li><li>• Personal altamente capacitado.</li><li>• Contamos con Infraestructura Propia.</li><li>• Imagen y Personalidad</li></ul> | <b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Todo proyecto, Diseños y estudios de Suelos deberán contar con el respaldo de un Laboratorio de Suelos.</li><li>• Demanda creciente de servicios ofrecidos por el negocio</li></ul> |
| <b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Los servicios solo van dirigidos a una Rama del Sector de la construcción.</li><li>• El cobro de interés por mora, hace que la demanda del servicio disminuya.</li></ul>     | <b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• La Competencia</li><li>• En época de invierno la actividad que ejerce Lamsco no podrá ser desarrollado al 100%</li></ul>   |

Fuente: Plan Organizacional de la empresa

## 4.4 ESTADOS FINANCIEROS

### 4.4.1 ANÁLISIS VERTICAL – CUENTAS POR COBRAR

El análisis vertical de los Estados Financieros, permiten conocer el peso o relevancia que tiene una cuenta en relación a un total. Se realiza un análisis vertical para Lamsco Consultora Cía Ltda., para las cuentas por cobrar pendientes al 31 de diciembre del 2012 y 2013. Los resultados se muestran a continuación.

| Estado de Situación                  | AÑO 2012        |                   | AÑO 2013      |                   |
|--------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|-------------------|
|                                      |                 | ANÁLISIS VERTICAL |               | ANÁLISIS VERTICAL |
| <b>CUENTAS POR COBRAR</b>            | \$ 1.126.623,00 | <b>47%</b>        | \$ 996.105,04 | <b>47,7%</b>      |
| <b>CLIENTES</b>                      | \$ 889.989,16   | <b>37%</b>        | \$ 850.029,36 | <b>40,7%</b>      |
| <b>Deudores Locales \$</b>           | \$ 867.300,75   | <b>36%</b>        | \$ 882.622,95 | <b>42,2%</b>      |
| <b>Deudores Años Anteriores</b>      | \$ 30.383,04    | <b>1%</b>         | \$ 30.383,04  | <b>1,5%</b>       |
| <b>Provisión Ctas Incobrable</b>     | \$ -7.694,63    | <b>0%</b>         | \$ -62.976,63 | <b>-3,0%</b>      |
| <b>DEUDORES VARIOS</b>               | \$ 7.281,43     | <b>0%</b>         | \$ 57.238,35  | <b>2,7%</b>       |
| <b>Urbanización Entre Lagos</b>      | \$ 3.619,92     | <b>0%</b>         | \$ -          | <b>0,0%</b>       |
| <b>Villa Marina</b>                  | \$ 3.661,51     | <b>0%</b>         | \$ -          | <b>0,0%</b>       |
| <b>Consorcio Lamsco Novalis</b>      |                 |                   | \$ 57.059,86  | <b>2,7%</b>       |
| <b>Menoscal Renato</b>               |                 |                   | \$ 178,49     | <b>0,0%</b>       |
| <b>COMPAÑÍAS RELACIONADAS</b>        |                 |                   | \$ 68.310,67  | <b>3,3%</b>       |
| <b>Ditemaco s.a.</b>                 |                 |                   | \$ 68.310,67  | <b>3,3%</b>       |
| <b>OTRAS CUENTAS POR COBRAR</b>      | \$ 911,08       | <b>0%</b>         |               | <b>0,0%</b>       |
| <b>ING.FRANCISCO.CORDOVA</b>         | \$ 509,23       | <b>0%</b>         |               | <b>0,0%</b>       |
| <b>ING. JUAN CARLOS CORDOVA</b>      | \$ 401,85       | <b>0%</b>         |               | <b>0,0%</b>       |
| <b>CUENTAS X COBRAR EMPLEADO</b>     | \$ 25.421,65    | <b>1%</b>         | \$ 16.833,86  | <b>0,8%</b>       |
| <b>Indio Franco Efraín</b>           | \$ 50,00        | <b>0%</b>         |               | <b>0,0%</b>       |
| <b>Anticipos Sueldos</b>             |                 |                   | \$ 200,00     | <b>0,0%</b>       |
| <b>Villalta Alejandro Orlando</b>    |                 |                   | \$ 792,50     | <b>0,0%</b>       |
| <b>Otros empleados</b>               | 290,31          |                   |               | <b>0,0%</b>       |
| <b>Anticipo Utilidades</b>           | \$ 12.711,10    | <b>1%</b>         | \$ 12.458,67  | <b>0,6%</b>       |
| <b>Anticipo Décimo Tercer Sueldo</b> | \$ 2.460,29     | <b>0%</b>         | \$ -          | <b>0,0%</b>       |
| <b>Anticipo Décimo Cuarto Sueldo</b> | \$ 3.771,67     | <b>0%</b>         | \$ 1.162,52   | <b>0,1%</b>       |
| <b>Anticipo Vacaciones</b>           | \$ 6.428,59     | <b>0%</b>         | \$ 1.929,86   | <b>0,1%</b>       |
| <b>OTRAS CUENTAS POR COBRAR</b>      | \$ 203.019,68   | <b>8%</b>         | \$ 3.692,80   | <b>0,2%</b>       |
| <b>Anticipo A Proveedores</b>        | \$ 203.019,68   | <b>8%</b>         | \$ 3.692,80   | <b>0,2%</b>       |

En promedio el 47% de los activos está representado por las cuentas por cobrar lo cual indica el enorme peso que tiene este rubro en los recursos del negocio. Del 36% (2012) al 42% (2013) lo representan los deudores locales que son justamente los clientes de la empresa para quien se está desarrollando esta propuesta.

#### 4.4.2 ANÁLISIS HORIZONTAL – CUENTAS POR COBRAR

Por otro lado, el análisis horizontal permite conocer el crecimiento porcentual que han tenido las cuentas en un periodo, para la empresa Lamsco Consultora Cía. Ltda. entre los años 2012 y 2013 se evidencia un crecimiento del 686% en las cuentas relacionadas a deudores varios, esta categoría contable la representan deudores que son clientes, sin embargo la gerencia posee un trato preferencial con ellos. Por ejemplo permite el pago de las deudas de estos deudores por bienes, así también en este rubro también se encuentran deudores de la gerencia particular.

| Estado de Situación              | AÑO 2012        | AÑO 2013      | ANÁLISIS HORIZONTAL |
|----------------------------------|-----------------|---------------|---------------------|
| <b>CUENTAS POR COBRAR</b>        | \$ 1.126.623,00 | \$ 996.105,04 | -11,58%             |
| <b>CLIENTES</b>                  | \$ 889.989,16   | \$ 850.029,36 | -4,49%              |
| Deudores Locales \$              | \$ 867.300,75   | \$ 882.622,95 | 1,77%               |
| Deudores Años Anteriores         | \$ 30.383,04    | \$ 30.383,04  | 0,00%               |
| Provisión Ctas Incobrable        | \$ -7.694,63    | \$ -62.976,63 | 718,45%             |
| <b>DEUDORES VARIOS</b>           | \$ 7.281,43     | \$ 57.238,35  | 686,09%             |
| Urbanización Entre Lagos         | \$ 3.619,92     | \$ -          | -100,00%            |
| Villa Marina                     | \$ 3.661,51     | \$ -          | -100,00%            |
| Consortio Lamsco Novalis         |                 | \$ 57.059,86  |                     |
| Menoscal Renato                  |                 | \$ 178,49     |                     |
| <b>COMPAÑÍAS RELACIONADAS</b>    |                 | \$ 68.310,67  |                     |
| Ditemaco s.a.                    |                 | \$ 68.310,67  |                     |
| <b>OTRAS CUENTAS POR COBRAR</b>  | \$ 911,08       |               | -100,00%            |
| ING.FRANCISCO.CORDOVA            | \$ 509,23       |               | -100,00%            |
| ING. JUAN CARLOS CORDOVA         | \$ 401,85       |               | -100,00%            |
| <b>CUENTAS X COBRAR EMPLEADO</b> | \$ 25.421,65    | \$ 16.833,86  | -33,78%             |
| Indio Franco Efraín              | \$ 50,00        |               | -100,00%            |
| Anticipos Sueldos                |                 | \$ 200,00     |                     |
| Villalta Alejandro Orlando       |                 | \$ 792,50     |                     |
| Otros empleados                  | 290,31          |               | -100,00%            |
| Anticipo Utilidades              | \$ 12.711,10    | \$ 12.458,67  | -1,99%              |
| Anticipo Décimo Tercer Sueldo    | \$ 2.460,29     | \$ -          | -100,00%            |
| Anticipo Décimo Cuarto Sueldo    | \$ 3.771,67     | \$ 1.162,52   | -69,18%             |
| Anticipo Vacaciones              | \$ 6.428,59     | \$ 1.929,86   | -69,98%             |
| <b>OTRAS CUENTAS POR COBRAR</b>  | \$ 203.019,68   | \$ 3.692,80   | -98,18%             |
| Anticipo A Proveedores           | \$ 203.019,68   | \$ 3.692,80   | -98,18%             |

#### 4.4.3 INDICADORES

Se realizó el análisis de los principales indicadores financieros relacionados a las cuentas por cobrar de la empresa. Los resultados son:

|  | 2.012 | 2.013 |
|--|-------|-------|
| <b>Retención de cuentas por cobrar</b> | 1,22  | 2,09  |
| <b>días promedios de cobro</b>         | 300   | 175   |
| <b>Razón ácida</b>                     | 4,13  | 7,08  |
| <b>Índice de rentabilidad.</b>         |       |       |
| <b>Margen Neto</b>                     | 8,92% | 9,00% |
| <b>ROE</b>                             | 0,20  | 0,24  |
| <b>ROA</b>                             | 0,04  | 0,08  |

**Retención de cuentas por cobrar.-** La retención de cuentas por cobrar muestra el número de veces que las cuentas se cobran en la compañía, la empresa Lamsco Consultora Cía. Ltda. posee un indicador que señala que existió una mejoría en lo relacionado al número de veces que se cobran las deudas; pasando de 1,22 (2012) a 2,09 (2013).

**Días promedios de cobro.-** Los días promedios de cobro se calculan a partir de la retención de cuentas por cobrar. Para la compañía Lamsco Consultora Cía. Ltda. los días promedios de cobros disminuyen de 300 días promedios en el 2012 a 175 días en el 2013.

**Razón Ácida.-** Este indicador muestra los activos corrientes disponibles que la empresa tiene para cubrir las deudas a corto plazo. La compañía Lamsco Consultora Cía. Ltda. mejoro el indicador de 4,13 (2012) a 7,08 (2013). A pesar de que el indicador muestra que existen activos corrientes disponibles para cubrir las deudas a corto plazo de la empresa, este indicador puede mostrar



una idea de falsa liquidez, debido a que las fuentes de generación de efectivos pueden ser deudas adquiridas o el ineficiente manejo del pago de cuentas.

**Margen neto.-** Este indicador de rentabilidad indica que porcentaje de ganancia tiene la empresa sobre las ventas, después de cubrir todos los costos. El indicador mejoró al 9% (2013). Con relaciona 8,92% (2012)

**Rendimiento sobre el patrimonio (ROE).-** Este indicador de rentabilidad muestra el retorno que tiene la inversión de los accionistas sobre la utilidad de la empresa. El indicador mejoró a 0,24 (2013) con relación a 0,20 (2012).

**Rendimiento sobre los activos (ROA).-** Este indicador de rentabilidad muestra el retorno que tiene los activos de la empresa sobre la utilidad del negocio. Se muestra una mejora en el retorno de los activos del 0,04 (2012) a 0,08 (2013).

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL PARA LAS CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA “LAMSCO CONSULTORA CIA. LTDA.**

El departamento financiero de la empresa Lamsco consultora Cía. Ltda., está conformado por las áreas de contabilidad y cobranzas, este diseño de control está enfocado en el área de cobranzas de la empresa.

Los estados financieros han sido establecidos de acuerdo con normas y principios dados por la Superintendencia de Compañías y los principios de contabilidad generalmente aceptados, además de las disposiciones de Servicios de Rentas Internas y entes reguladores.

Basado en la ambigüedad en el control sobre las cobranzas surge la necesidad de implementar ciertos rubros adicionales al sistema contable SGNet, el mismo que facilitará las actividades de control y seguimiento de las mismas, lo cual facilitará a sus usuarios el oportuno y correcto desarrollo de sus actividades para mejorar la liquidez de la empresa.

#### **5.1 DESARROLLO**

##### **5.1.1 CREAR CLIENTES**

El formato que maneja actualmente está compuesto por:

- Código
  - Aquí se Ingresa el código único de clientes que está conformado solo por números.

- Persona
  - Se detalla si es persona natural o jurídica.
- Ruc
  - Número de registro único de contribuyente
- Cliente
  - Nombre o razón social del cliente (el mismo que registra en el ruc)
- Nombre comercial
  - Razón comercial del cliente (como es más conocido en el medio)
- Dirección
  - Dirección tributaria y legal
- Teléfono, fax celular
  - Número del cliente
- E-mail
  - Dirección electrónica
- Zona
  - A qué zona pertenece (norte, sur, centro), provincia o cantón
- Cuenta contable
  - Se registra la cuenta x cobrar que detalla el plan de cuentas
- % de Descuento
  - Se registra si el cliente tiene algún descuento especial
- Tipo de cliente
  - Si es cliente normal, empleado o mayorista.
- Sector
  - Se detalla si pertenece al sector público o privado.
- Cupo
  - El monto máximo a facturar
- Contribuyente especial
  - Se registra si es contribuyente normal o especial.
- Fecha de creación
  - La fecha que se crea al cliente en el sistema
- Contacto
  - El nombre del contacto del cliente.

Imagen 1: Creación de Cliente

Modificar Cliente

|                        |   |                 |          |         |               |
|------------------------|---|-----------------|----------|---------|---------------|
| Codigo                 | 10242   | Persona         | Juridica | Ruc     | 0992401923001 |
| Cliente                | CONSTRUDIPRO S.A  |                 |          |         |               |
| Nomb.Comerc.           |   |                 |          |         |               |
| Direccion              | Kennedy Norte Edificio Plaza Center, Miguel H. Alvar s/n y Eleodoro |                 |          |         |               |
| Telefono               | 2293222   | Fax             |          | Celular |               |
| E-Mail                 | contabilidad@construdipro.com                                       |                 |          |         |               |
| Zona                   | 09  | Cuenta Contable | 112101   |         |               |
| % Descuento            | 0.00  | Tipo            | Normal   | Sector  | Privado       |
| Cupo                   | 0.00  |                 |          |         |               |
| Contribuyente Especial | No  |                 |          |         |               |
| Creado el              | 2012.10.17  |                 |          |         |               |
| Contacto               |   |                 |          |         |               |
| Contacto 2             |   |                 |          |         |               |

Mapa Grabar Descartar Importar datos

Al momento de crear al cliente se implementará la opción del plazo del crédito concedido, así se hará el correcto seguimiento al vencimiento del mismo.

- Plazo
  - El cual indicará el tiempo del crédito concedido a cada cliente.

Imagen 2: Plazo de crédito

Modificar Cliente

|                        |   |                 |          |         |               |
|------------------------|---|-----------------|----------|---------|---------------|
| Codigo                 | 10242   | Persona         | Juridica | Ruc     | 0992401923001 |
| Cliente                | CONSTRUDIPRO S.A  |                 |          |         |               |
| Nomb.Comerc.           |   |                 |          |         |               |
| Direccion              | Kennedy Norte Edificio Plaza Center, Miguel H. Alvar s/n y Eleodoro |                 |          |         |               |
| Telefono               | 2293222   | Fax             |          | Celular |               |
| E-Mail                 | contabilidad@construdipro.com                                       |                 |          |         |               |
| Zona                   | 09  | Cuenta Contable | 112101   |         |               |
| % Descuento            | 0.00  | Tipo            | Normal   | Sector  | Privado       |
| Cupo                   | 0.00  | Plazo           | 20       |         |               |
| Contribuyente Especial | No  |                 |          |         |               |
| Creado el              | 2012.10.17  |                 |          |         |               |
| Contacto               |   |                 |          |         |               |
| Contacto 2             |   |                 |          |         |               |

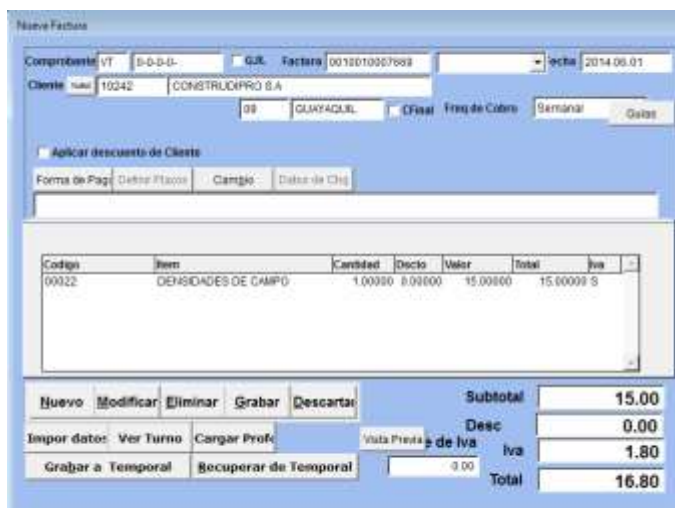
Mapa Grabar Descartar Importar datos

## 5.1.2 FACTURA DE VENTA

El formato manejado actualmente está compuesto por:

- Numero de factura
  - Se registra el mismo número de la factura pre-impresa con autorización del SRI y los correspondientes datos de Lamsco Consultora Cía. Ltda.
- Obra
  - Se detalla la obra a facturar del cliente.
- Fecha
  - La fecha que se emite la factura
- Cliente
  - Nombre del cliente a facturar
- Freq de cobro
  - La frecuencia con la que se debe cobrar al cliente
- Aplicar descuento
  - Se registra si aplica descuento
    - NUEVO (Ítems a facturar con sus respectivas celdas de valores y cantidades).
    - GRABAR (graba en el sistema la transacción e imprime la factura).

Imagen 3: Ingreso de factura



| Código | Item                | Cantidad | Desc    | Valor    | Total    | Iva |
|--------|---------------------|----------|---------|----------|----------|-----|
| 00022  | DENSIDADES DE CAMPO | 1.00000  | 0.00000 | 15.00000 | 15.00000 | S   |

|          |       |
|----------|-------|
| Subtotal | 15.00 |
| Desc     | 0.00  |
| Iva      | 1.80  |
| Total    | 16.80 |

Una vez implementado el rubro de “Plazo” deberá aparecer al lado del cliente si la facturación es al contado o a crédito, en caso de ser a crédito se reflejara el plazo concedido.

Imagen 4: Definición de forma de pago

The screenshot shows the 'Nueva Factura' form with the following details:

- Comprobante: VT 0-0-0-0- G.R. Factura 0010010007569 Fecha: 2014.06.01
- Cliente: 10242 CONSTRUDIPRO S.A. Forma de Pago: **Efectivo**
- Forma de Pago: Definir Plazos, Cambio, Datos de Chq
- Table with 1 row:
 

| Codigo | Item                | Cantidad | Dcto    | Valor    | Total    | Iva |
|--------|---------------------|----------|---------|----------|----------|-----|
| 00022  | DENSIDADES DE CAMPO | 1.00000  | 0.00000 | 15.00000 | 15.00000 | S   |
- Buttons: Nuevo, Modificar, Eliminar, Grabar, Descarta
- Summary: Subtotal 15.00, Desc 0.00, Iva 1.80, Total 16.80

Imagen 5: Definición de tipo de crédito

The screenshot shows the 'Nueva Factura' form with the following details:

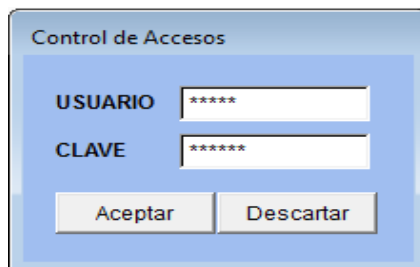
- Comprobante: VT 0-0-0-0- G.R. Factura 0010010007568 Fecha: 2014.06.01
- Cliente: 10242 CONSTRUDIPRO S.A. Forma de Pago: **A Credito** Plazo: 20
- Forma de Pago: Definir Plazos, Cambio, Datos de Chq
- Table with 1 row:
 

| Codigo | Item                | Cantidad | Dcto    | Valor    | Total    | Iva |
|--------|---------------------|----------|---------|----------|----------|-----|
| 00022  | DENSIDADES DE CAMPO | 1.00000  | 0.00000 | 15.00000 | 15.00000 | S   |
- Buttons: Nuevo, Modificar, Eliminar, Grabar, Descarta
- Summary: Subtotal 15.00, Desc 0.00, Iva 1.80, Total 16.80

Una vez implementado este rubro el programador del sistema deberá activar la opción de alerta, al ingresar al sistema contable el cual será de la siguiente manera:

Se deberá digitar usuario y clave como regularmente se hace.

Imagen 6: Ingreso al sistema



Control de Accesos

USUARIO \*\*\*\*\*

CLAVE \*\*\*\*\*

Aceptar Descartar

Clickear para iniciar el sistema.

Imagen 7: Pantalla de inicio del sistema Sg-Net



Una vez ingresado aparecerá una ventana de color rojo que alertará sobre las facturas que están por vencer

Imagen 8: Alerta de cartera por vencer



Sg-Plus Bancos

Contabilidad Bancos Caja Ventas Compras Inventarios CtaXCobrar CtaXPagar Activo Fijo Impuestos Otros

Activar Usul BBancos Consultar Item

Usuario: VANESSA MARTILLO

**TIENE CARTERA POR VENCER**

|                        |                       |                         |
|------------------------|-----------------------|-------------------------|
| Definir Ctas Bancarias |                       |                         |
| Deposito               | Cheques Posfechados   |                         |
| Cheque                 | Cheque Protestado     | Pago Bancario           |
| Nota de Credito Cobro  | Anular                | Instituciones Bancarias |
| Nota de Debito Pago    | Conciliacion Bancaria | Reportes                |

Cuando el operador vea la alerta, tendrá que revisar la cartera pendiente.

Imagen 9: Visualización de clientes con créditos por vencer

| Código | Nombre                                       | Saldo    |
|--------|--|----------|
| 0000   | ETINAR S.A.                                  | 99870.25 |
| 00005  | OLAYAGUI, SARGO XOO FUNDACION MUNICIPAL      | 8092.88  |
| 00009  | AGREDA PATRICIO ARG.                         | 300.00   |
| 00016  | CONSAQUERIZO                                 | 8154.17  |
| 00018  | CONSORCIO INGENIEROS CIVILES                 | 2830.82  |
| 00019  | RITDFA S.A.                                  | 277.58   |
| 00033  | MORENO MANCHADO PATRICIO ING.                | 420.88   |
| 00037  | SANCHEZ JIMMY ING.                           | 1927.87  |
| 00041  | BERMANTI S.A.                                | 344.86   |
| 00044  | TORRE GRUJALIA GARY AND                      | 821.00   |
| 00047  | BERMEO MACLUFF MANUEL ING.                   | 1570.04  |
| 00052  | EDUACONSTRUCCIONES S.A.                      | 16329.05 |
| 00054  | CONSORCIO ETINAR FABRICA S.C. LTDA.          | 2576.51  |
| 00060  | EDRIVO JAVIER ING.                           | 1444.00  |
| 00064  | DISTRAC S.A.                                 | 101.18   |
| 00067  | CONSTRUPRINT                                 | 28.00    |
| 00070  | VIGERANO S.A.                                | 4160.26  |
| 00072  | UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA | 1382.40  |
| 00076  | CONSTRUCTORA PEYA                            | 500.78   |
| 00078  | COTECEC CIA. LTDA.                           | 1150.88  |

Dado que no se podría definir exactamente cuáles son las facturas a vencer habría la necesidad de implementar un rubro que diga x vencer.

Se creará una ventana en la parte superior que diga x vencer, donde reflejará a todos los clientes con cartera próxima a vencer.

Imagen 10: Notificación a cliente

| Código   | Nombre | Saldo | Fecha | 1-30 | 31-60 | 61-90 | Más de 90 |
|--|--------|-------|-------|------|-------|-------|-----------|
| <b>ENVIAR NOTIFICACION DE COBRO ENVIAR A LOS CUENTES:<br/>CONSTRUDIPRO, VALERIO, CONSTRUCTORA PEYA, ETINAR</b> |        |       |       |      |       |       |           |



Y adicional por la cartera pendiente con la que cuenta Lamsco Consultora Cia Ltda. Se creará una ventana en la parte superior que diga solo vencidas y otra ventana en la parte inferior donde se detalle el valor a cobrar y adicional un recuadro que detalle la antigüedad de la deuda (de 1 a 30 días, de 31 a 60 días, de 61 a 90 días y más de 90 días) de la siguiente manera:

Imagen 11: Listado de empresas con créditos vencidos

| Código         | Nombre                              | Saldo            | X Vencido        | 1-30           | 31-60          | 61-90           | Mas de 90        | Anticipo |
|----------------|-------------------------------------|------------------|------------------|----------------|----------------|-----------------|------------------|----------|
| 00002          | ETINAR S.A.                         | 69870.29         | 36804.78         | 0.01           | 0.01           | 31.93           | 13235.99         | 201.87   |
| 00005          | GUAYAQUIL SIGLO XXI FUNDACION MUNIC | 6092.96          | 19871.59         |                |                |                 |                  | 13778.61 |
| 00009          | AGREDA PATRICIO ARG.                | 300.00           |                  |                |                |                 | 300.00           |          |
| 00016          | CONBAQUERIZO                        | 8154.17          | 8548.19          | 84.44          |                |                 | 462.47           | 940.93   |
| 00018          | CONSORCIO INGENIEROS CIVILES        | 2836.82          |                  |                |                |                 | 2836.82          |          |
| 00019          | RITOFÁ S.A.                         | 277.58           |                  |                |                |                 | 277.00           | 0.02     |
| 00033          | MORENO MANCHENO PATRICIO ING.       | 426.88           | 26.88            |                |                |                 | 400.00           |          |
| 00037          | SANCHEZ JIMMY ING.                  | 1927.97          | 1887.10          |                |                |                 | 45.00            | 4.43     |
| 00041          | SERMANTI S.A.                       | 344.66           | 344.66           |                |                |                 |                  |          |
| 00044          | TORRE GRUJALVA GARY ARG.            | 621.60           | 621.60           |                |                |                 |                  |          |
| 00047          | BÉRMEJO HACKLIFF MANUEL ING.        | 1570.04          |                  |                |                |                 | 1570.04          |          |
| 00052          | ECUACONSTRUCCIONES S.A.             | 16329.05         |                  |                |                |                 | 16329.05         |          |
| 00054          | CONSORCIO ETINAR FABRICASA C. LTDA. | 2576.51          |                  |                |                |                 | 2576.51          |          |
| 00060          | IDROVO JAVIER ING.                  | 1444.00          |                  |                |                |                 | 1444.00          |          |
| 00064          | DISTRAC S.A.                        | 101.18           |                  |                |                |                 | 101.18           |          |
| 00067          | CONSTRUPRINT                        | 28.00            |                  |                |                |                 | 28.00            |          |
| 00070          | VIGERANO S.A.                       | 4160.20          | 1577.46          |                |                |                 | 2582.80          |          |
| 00072          | UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE S  | 1382.40          |                  |                |                |                 | 1382.40          |          |
| 00075          | CONSTRUCTORA PEYA                   | 500.78           |                  |                |                |                 | 502.10           | 1.32     |
| 00076          | COTECEC CIA. LTDA.                  | 1160.98          | 978.05           | 984.68         |                |                 | 16.23            |          |
| <b>Totales</b> |                                     | <b>289370.84</b> | <b>764931.30</b> | <b>4311.85</b> | <b>1810.18</b> | <b>13994.35</b> | <b>679193.90</b> |          |

Una vez generado el reporte el operador deberá enviar estados de cuenta a los clientes, haciendo recordatorio de su cartera vencida y próxima a vencer.

Este comunicado contará de:

- Nombre de la Empresa (Lamsco consultora Cia. Ltda.)
- Nombre del cliente
- Dirección del Cliente
- Teléfono del cliente
- Fecha de corte
- Texto de recordatorio de cobranza
- Estado de cuenta

- Con quién contactarse
- Firma del responsable.

**LAMSCO CONSULTORA CIA LTDA**

**Saldo Cortado de Cartera em Detalle (clientes)**

**Cliete:** CONSTRUDIPRO S.A  
**Dirección:** LORENZO DE GARAI COA 3714 Y CAMILO DESTRUJE  
**Telefono:** 042440047  
**Fecha de Corte:** al 17 de Junio del 2014

Estimado Cliente le recordamos que a la fecha tiene pendiente de pago las siguientes facturas correspondientes a trabajos realizados, por favor cancelar a la brevedad posible lo adeudado.

| Codigo de cliente       | Nombre           | Documento       | Fecha      | Saldo           | Ref.Contable                        |
|-------------------------|------------------|-----------------|------------|-----------------|-------------------------------------|
| 10242                   | CONSTRUDIPRO S.A | FT0010010033358 | 02/06/2014 | 127,68          | FT00013801 HOSPITAL FCO DE ICAZA BU |
| 10242                   | CONSTRUDIPRO S.A | FT0010010033363 | 03/06/2014 | 229,60          | FT00013806 HOSPITAL FCO DE ICAZA BU |
| 10242                   | CONSTRUDIPRO S.A | FT0010010033369 | 03/06/2014 | 707,84          | FT00013812 Urbanizacion CASTILLA    |
| 10242                   | CONSTRUDIPRO S.A | FT0010010033370 | 03/06/2014 | 259,84          | FT00013813 URBANIZACION MALLORCA    |
| 10242                   | CONSTRUDIPRO S.A | FT0010010033449 | 06/06/2014 | 81,76           | FT00013896 BOSQUES DE LOS CEIBOS    |
| 10242                   | CONSTRUDIPRO S.A | FT0010010033485 | 16/06/2014 | 6.805,96        | FT00013935 AEROCITY BODEGAS         |
| <b>Total a cancelar</b> |                  |                 |            | <b>8.212,68</b> |                                     |

Si requiere información adicional, por favor contactar a la lcda Marianela Jalca 042440047 ext, 112

\_\_\_\_\_  
**Firma Autorizada.**

Una vez que se envía el estado de cuenta del cliente se procede a llamar para verificar el recibido y confirmar la fecha tentativa de cancelación y se deberá llevar una bitácora de seguimiento por cliente. Si a la fecha que ofrece el cliente cancelar no ha cancelado se procede a llamar nuevamente y se indica que no ha cumplido con su ofrecimiento de cancelación se envía un nuevo estado de cuenta y se procede a alertar que de no cancelar se suspenderán los servicios.

LAMSCO CONSULTORA CIA LTDA

Saldo Cortado de Cartera em Detalle (clientes)

**Cliete:** CONSTRUDIPRO S.A  
**Dirección:** LORENZO DE GARAICOA 3714 Y CAMILO DESTRUJE  
**Telefono:** 042440047  
**Fecha de Corte:** al 17 de Junio del 2014

Estimado Cliente le recordamos que con fecha xx-xx-2014 se comprometio a cancelar sus facturas pendiente de pago, por favor cancelar a la brevedad prosible lo adeudado.

| Codigo de cliente | Nombre           | Documento               | Fecha      | Saldo           | Ref.Contable |                          |
|-------------------|------------------|-------------------------|------------|-----------------|--------------|--------------------------|
| 10242             | CONSTRUDIPRO S.A | FT00100100333           | 02/06/2014 | 127,68          | FT00013801   | HOSPITAL FCO DE ICAZA BU |
| 10242             | CONSTRUDIPRO S.A | FT00100100333           | 03/06/2014 | 229,60          | FT00013806   | HOSPITAL FCO DE ICAZA BU |
| 10242             | CONSTRUDIPRO S.A | FT00100100333           | 03/06/2014 | 707,84          | FT00013812   | Urbanizacion CASTILLA    |
| 10242             | CONSTRUDIPRO S.A | FT00100100333           | 03/06/2014 | 259,84          | FT00013813   | URBANIZACION MALLORCA    |
| 10242             | CONSTRUDIPRO S.A | FT00100100334           | 06/06/2014 | 81,76           | FT00013896   | BOSQUES DE LOS CEIBOS    |
| 10242             | CONSTRUDIPRO S.A | FT00100100334           | 16/06/2014 | 6.805,96        | FT00013935   | AEROCITY BODEGAS         |
|                   |                  | <b>Total a cancelar</b> |            | <b>8.212,68</b> |              |                          |

Por favor evite el corte de nuestros servicios, si requiere información adicional, por favor contactar a la ldda Marianela Jalca 042440047 ext, 112

---

Firma Autorizada.

Se espera con el fin de evitar el corte de nuestros servicios el mismo que interrumpiría las actividades normales de nuestros clientes tener unas cobranzas más efectivas.

### **5.1.3 DEPÓSITOS**

Una vez el cliente ha cancelado sacamos copia del cheque y archivamos la copia, luego se procede a hacer el Depósito sea en cheque o efectivo.

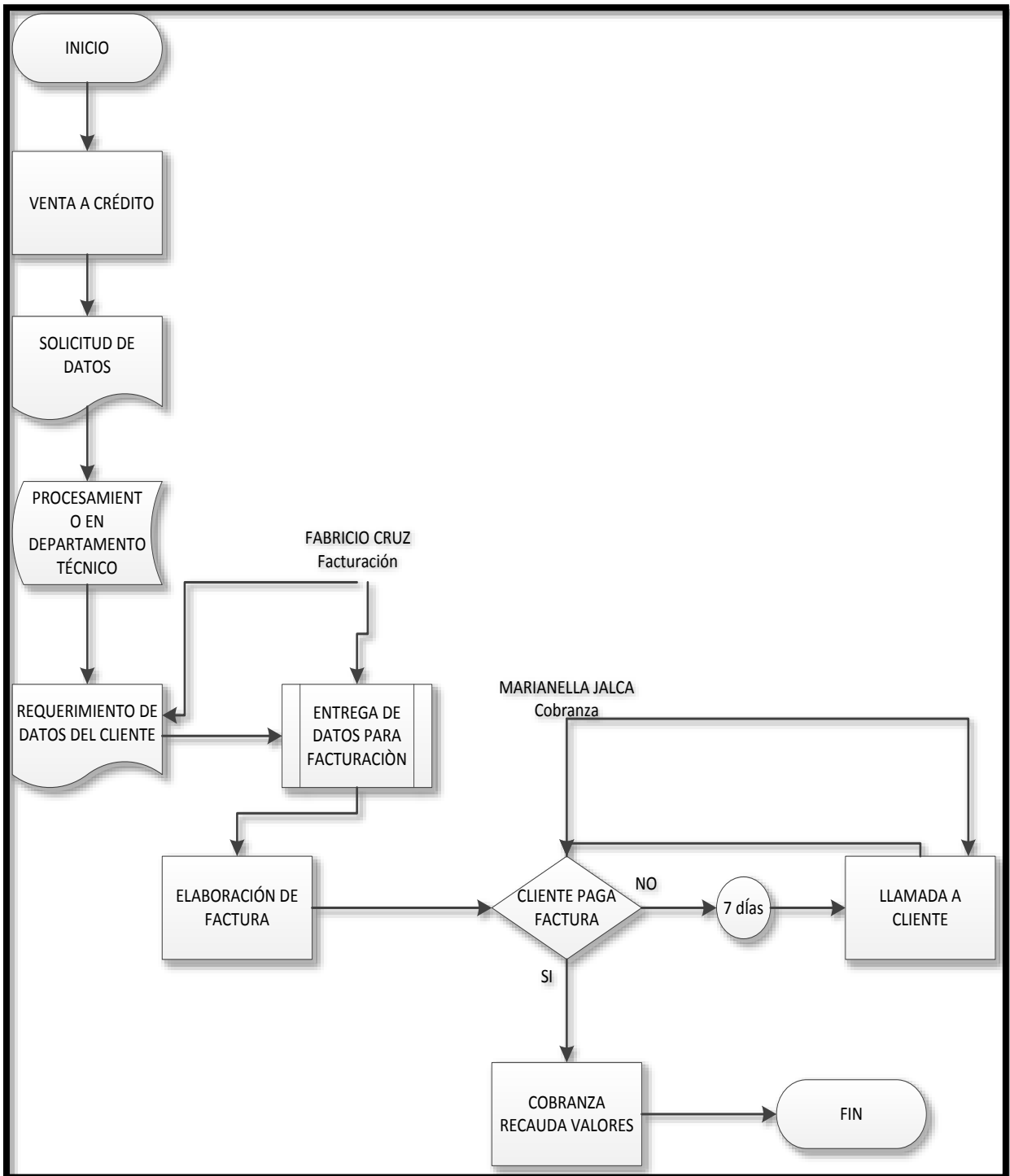
### **5.1.4 INFORME DE COBROS REALIZADOS Y RETENCIONES RECIBIDAS**

Una vez realizado el depósito y que el comprobante bancario este en el Dpto. de Cobranzas, se procederá a la respectiva baja de factura pendiente en el sistema contable luego de esto 1 vez a la semana de preferencia los Lunes se deberá realizar un informe del Cobranzas el mismo que se enviará digitalmente vía e-mail al jefe del departamento junto con un nuevo reporte de cartera pendiente.

## **5.2 PROCESO ACTUAL**

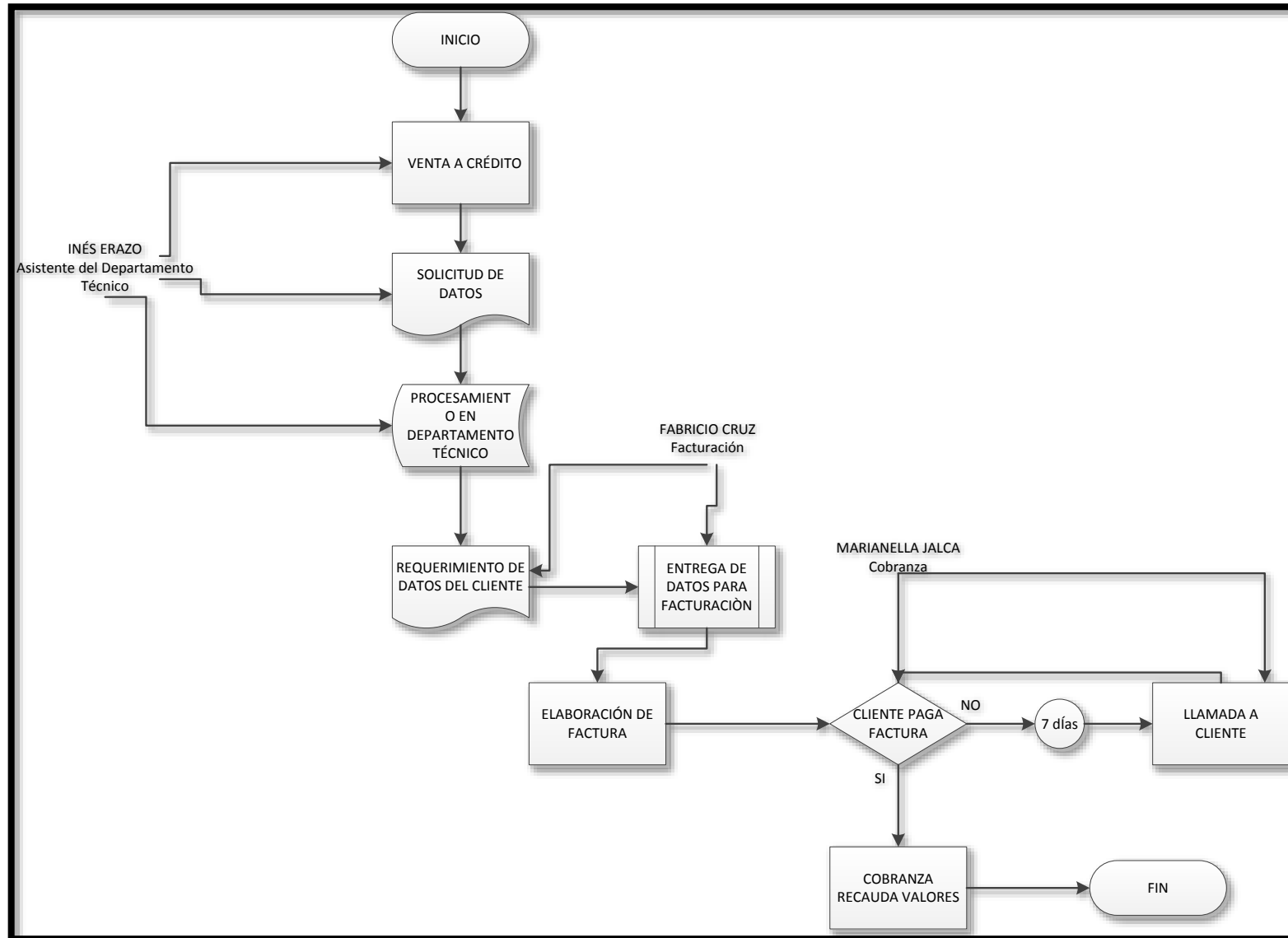
A continuación se detallan el flujograma del proceso de crédito que se da en la empresa Lamsco Consultora Ltda. es importante señalar que este proceso se ha dado de forma empírica, en la empresa no existe un manual de procedimiento que muestra la forma en la cual se debe hacer las cobranzas, actualmente este proceso no se maneja de forma eficiente. Tanto para cliente como para la administración no cuenta con los tiempos idóneos y no refleja los resultados que la gerencia espera.

Gráfico 12: Proceso Actual de Cobranza



## 5.2.1 PROCESO ACTUAL – PERSONAL INVOLUCRADO

Gráfico 13: Proceso Actual de Cobranza con personal involucrado



## 5.2.2 TIEMPOS DE CADA PROCESO

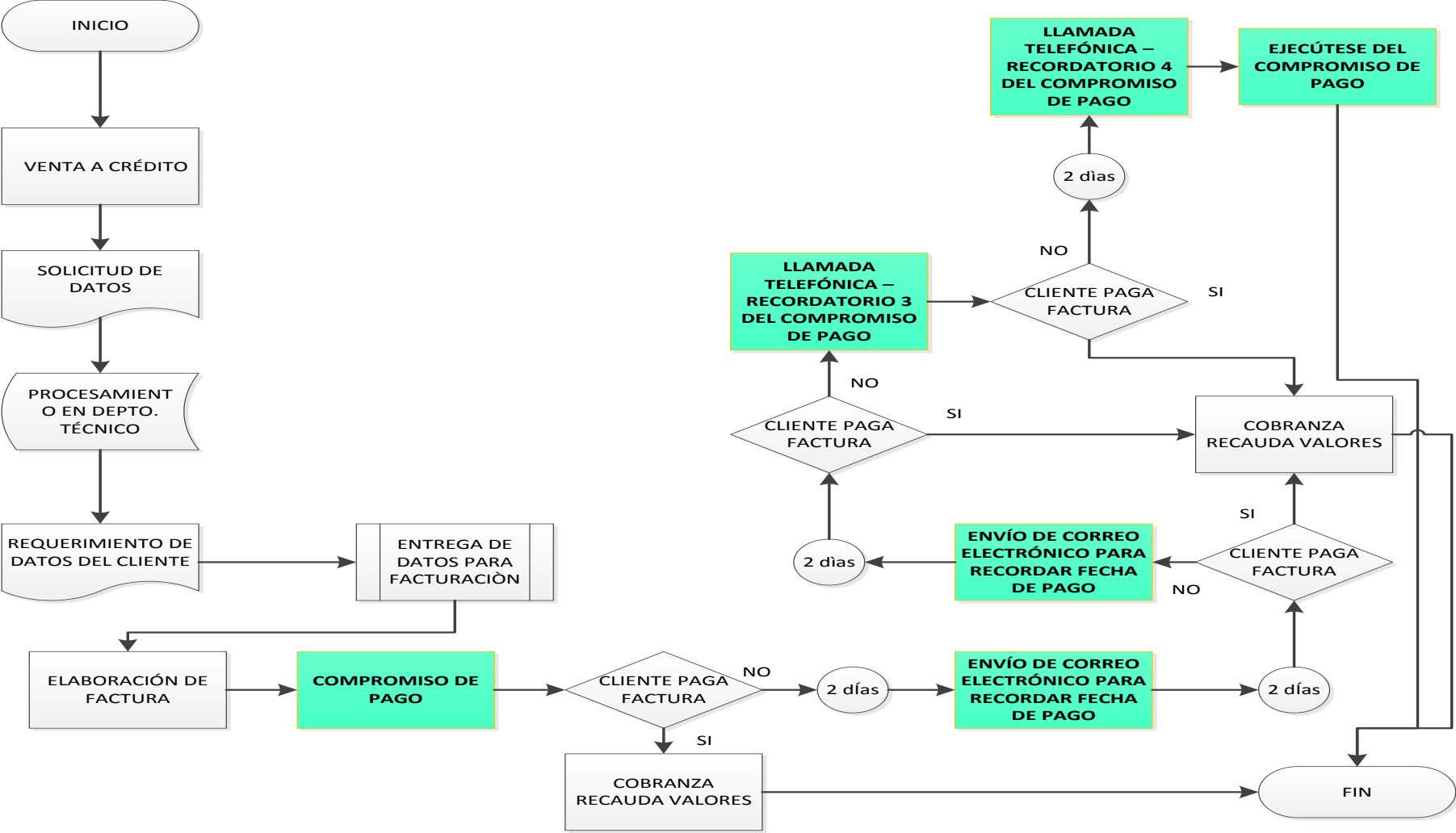
Se estimó el tiempo de cada proceso, identificando que el proceso de cobranza toma 7 días y que consiste en una llamada que hace la persona encargada del área a los clientes, sin embargo no existe un seguimiento continuo sobre los créditos. Adicionalmente a esto la persona encargada del departamento espera una semana para volver a realizar las llamadas de cobranzas, esta estrategia no ha resultado hasta el momento, se detalla a continuación los tiempos actuales.

Tabla 14: Tiempos por procesos de cobranza

| <b>PROCESOS</b>   | <b>TIEMPOS ACTUALES</b>  |
|---|--|
| Solicitud y atención de requerimiento del departamento técnico. | <b>Densidad:</b> 24 horas.<br><b>Fiscalización:</b> depende del tipo de obra.<br><b>Estudio de suelo:</b> 8 días.<br><b>Toma curado y rotura de cilindros:</b> 7 días. |
| Toma de datos y emisión de factura.                             | <b>Inmediato.</b>  |
| Cobranza a crédito.   | <b>7 días.</b>   |
| Seguimiento de ventas a crédito.                                | <b>Cada 7 días.</b>  |

Una vez que se ha evaluado el punto de vista de los clientes por medio de la investigación de mercado, también se analizó la importancia financiera y contable de las cuentas por cobrar de la empresa Lamsco Consultora Ltda. y se bosquejo el proceso de cobranza detallando tiempos y recurso humano en cada etapa del proceso se encontró que existen algunos problemas en las cobranzas para lo cual se plantea un nuevo proceso que incluye mayor seguimiento y la firma de un compromiso de pago por parte de los clientes.

### 5.3 PROCESO PROPUESTO





Arriba se detalla el proceso propuesto para mejorar la gestión de la cobranza de la compañía Lamsco Consultora Ltda. Se muestra con los nuevos procesos en otro color detallando

- Firma de compromiso de pago
- Envío de correo electrónico – recordatorio 1
- Envío de correo electrónico – recordatorio 2
- Llamada Telefónica – recordatorio 3
- Llamada Telefónica – recordatorio 4

### **Firma de compromiso de pago**

Se propone que los clientes que acceden a crédito con la compañía conjuntamente con la factura reciban un acuerdo de compromiso de pago, en el mismo se detallará un descuento por pronto pago (si paga antes de la fecha de vencimiento) y un interés por pago tardío (de acuerdo a la Tasa Pasiva Referencial del Banco Central del Ecuador), en el anexo 2 se muestra un modelo sugerido para el mencionado documento.

### **Envío de correo electrónico – recordatorio 1**

Se plantea el envío de un correo electrónico dos días después de la venta a crédito para recordar le fecha de vencimiento, en el mencionado correo se agradecerá por la compra realizada y se consultara sobre problemas existentes posterior a la venta.

*Guayaquil, 31 Octubre del 2014*

*Estimado Ing. Ortega  
Gerente General  
Constructora ABC*

*Reciba un cordial saludo de quienes hacemos Lamsco Consultora Cía Ltda., es importante conocer su opinión sobre el servicio recibido, por lo cual le solicitamos gentilmente que nos envíe sus comentarios por este medio.*

*Adicionalmente, aprovechamos la oportunidad para recordarle su fecha máxima de pago es el \_\_\_\_\_.*

*Agradecemos su atención*

*Lamsco Consultora*

## **Envío de correo electrónico – recordatorio 2**

Posterior al primer envío, se esperan dos días adicionales y se vuelve a enviar un segundo recordatorio al cliente. A continuación se detalla un ejemplo del correo electrónico.

*Guayaquil, 31 Octubre del 2014*

*Estimado Ing. Ortega  
Gerente General  
Constructora ABC*

*Reciba un cordial saludo de quienes hacemos Lamsco Consultora Cía Ltda., usted merece estar informado, le recordamos su fecha máxima de pago es el \_\_\_\_\_ por el valor de \$\_\_\_\_\_.*

*Agradecemos su atención*

*Lamsco Consultora*

## **Llamada Telefónica – recordatorio 3**

Luego de transcurrido dos días adicionales al segundo correo, se hace la primera llamada telefónica para recordar la fecha de pago que esta próxima a vencer (la empresa otorga 7 días de crédito), la llamada se la hará el día previo al vencimiento de la deuda. El script sugerido para la llamada es:

*“Buenas tardes Ing. Ortega, le saluda XXXXX de la compañía Lamsco Consultora. Le recordamos que su deuda está próxima a vencer para su comodidad puede hacer los pagos en nuestras oficinas en los horarios de atención de 09h00 a 17h00”*

#### **Llamada Telefónica – recordatorio 4**

Luego de transcurridos dos días adicionales de la primera llamada telefónica, el cliente ya se encuentra fuera de la fecha de vencimiento, para lo cual se hace un último esfuerzo de recuperación de cartera otorgando 48 horas, caso contrario se ejecutará el compromiso de pago

*“Buenas tardes Ing. Ortega, le saluda XXXXX de la compañía Lamsco Consultora su fecha máxima de pago fue \_\_\_\_\_ y aún no registramos algún abono, le sugerimos que cancele lo antes posible para evitar que se generen intereses sobre su deuda. Para su comodidad puede hacer los pagos en nuestras oficinas en los horarios de atención de 09h00 a 17h00. Si usted ya ha realizado la cancelación de su cuenta, le solicitamos omite este mensaje.”*

#### **5.4 MISIÓN Y VISIÓN Y POLITICA DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZA**

También se propone la misión y visión para el departamento de cobranza:

**Misión:** Lograr el menor retraso en cobranza y recuperación de cartera vencida, aplicando una metodología eficiente y eficaz para la obtención de resultados satisfactorios.

**Visión:** Lograr la implementación de soluciones flexibles y tecnológicamente diseñadas, para obtener los más óptimos resultados en base a la gestión de cobranzas.

**Política:** Las cuentas por cobrar representan los derechos exigibles que tienen Lamsco consultora Cia. Ltda. con sus clientes por ventas a crédito, la administración de los créditos se efectúa con procedimientos ágiles y términos competitivos, considerando, tamaño, perfil del cliente, costos administrativos, riesgos, etc.

Comprometido con la mejora continua, se evalúa y analiza que la ejecución de recuperación de cartera sea exitosa y produzca resultados óptimos.

Las actividades incluidas en las políticas que Lamsco Consultora Ltda, son:

- Diariamente se realizará un reporte actualizado de la gestión de cobranza planificada para la jornada. La misma que deberá obtener una retroalimentación del personal que la ejecute al finalizar el día.
- Diariamente se incluirá para su actualización y registro en la cartera de clientes las facturas elaboradas durante la jornada.}
- El personal de cobranza elaborará el programa de llamadas, email y visitas para aprobación de la Gerencia.
- El personal de cobranza, deberá revisar los depósitos, transferencias y /o pagos realizados por los clientes para actualizar la base de cobros a gestionar.
- La Tesorera informará semanalmente a la Gerencia General sobre los cobros efectuados y además se enfatizará los casos de los clientes con los que se ha tenido problema en la gestión de cobranza.
- Los adeudos con antigüedad de saldos a más de 30 días serán analizados en conjunto con la Gerencia General y Tesorería con el fin de determinar las acciones a seguir y replantear las estrategias de cobro.
- Los adeudos con más de 60 días de antigüedad una vez analizados y dependiendo de cada caso se enviará al departamento jurídico para el cobro por la vía legal

## CONCLUSIONES

- Para la empresa Lamsco Consultora Cía. Ltda. la liquidez y el pago de sus cuentas pendientes resulta un problema por la poca gestión y seguimiento en las cobranzas, debido a la falta del personal adecuado en el departamento.
- La compañía en casos especiales acepta como trueque bienes muebles e inmuebles como cancelación de cuentas pendientes, lo cual afecta la solvencia ocasionando la falta del circulante.
- La compañía mantiene clientes que son empresas públicas, las mismas que tardan en cancelar sus cuentas pendientes y no tiene un plan de contingencia con los cobros a empresas privadas que permita tener un flujo de efectivo eficiente para la cancelación de cuentas pendientes.
- Las cuentas por cobrar representan los activos circulantes de mayor importancia en sus estados financieros.
- Existen más del 60% de cuentas vencidas, en algunos casos por más de 6 meses.
- Existe interés por parte de la Gerencia en mejorar el sistema de cuentas por cobrar

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda aplicar el presente diseño con la finalidad de obtener resultados favorables en cobranzas y en pro de mejorar la liquidez de la empresa.
- Lamsco Consultora Cía. Ltda. deberá contratar una asistente de cartera que realice la gestión de seguimiento de las cuentas vencidas.
- Analizar los requisitos de crédito y establecer una política de cobro que incluya descuentos por pronto pago y a su vez establecer porcentaje de interés por vencimiento.
- Sugerir a la gerencia, poner en conocimiento a los responsables de recuperación de cartera, los trueques realizados con sus clientes especiales para darles el tratamiento adecuado de comercialización y registro contable.
- Tener un decálogo de cuentas por cobrar que indique los pasos a seguir para el proceso de cobranza.
- Actualizar el software contable de tal forma que permita realizar un seguimiento y control a las cuentas pendientes por cobrar.

## BIBLIOGRAFÍA

Ana Belén Salamanca Castro, Cristina Martín-Crespo Blanco (artamento de Investigación de FUDEN). (Enero de 2007). El diseño en la Investigación cualitativa. México.

Brito, M. A. (2009). Cuentas por Cobrar. En *Contabilidad de Negocios* (pág. 367).

Bungue, M. (2000). Diccionario de Filosofía. En M. Bungue. México: Siglo XXI.

Charles Horngren, W. H. (2009). Cuentas y Documentos por cobrar. En *Contabilidad* (págs. 276 - 277). Pearson, Prentice Hall.

FRANKLIN FINKOWSKY, E. B. (2013). *auditoría administrativa, evaluación y diagnostico empresarial*. Mexico: PEARSON EDUCACION.

Grajales, T. (27 de Marzo de 2000). Tipos de investigación.

Honorable Congreso Nacional del Ecuador. (26 de Enero de 2006). Codificación de la Ley de Compañías. *Ley de Compañías*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Jaramillo, O. (03 de Mayo de 2005). *El concepto de un Sistema*. Recuperado el 05 de Octubre de 2013, de <http://www.cie.unam.mx/~ojs/pub/Termodinamica/node9.html>

L., F. C. (2008). *Control Interno de los Negocios*.

Martínez, R. (2009). En *Introducción a la Contabilidad Administrativa* (pág. 145).

Perdomo Moreno, A. (2006). Control Interno. En A. Perdomo Moreno, *Fundamentos de Control interno* (pág. 02). Cengage Learning Editores.

Pisfil, C. F. (2010). *Auditoría de Cuentas por Cobrar*. Instituto Pacifico.

Santillana Gonzalez, J. R. (2003). En *Establecimiento de Sistemas de Control Interno* (págs. 93-94). Cengage Learning Editores.

Servicio de Rentas Internas. (22 de Junio de 1999). *Reglamento de Facturación*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Servicio de Rentas Internas. (01 de Enero de 2000). Depuración de Ingresos. *Ley de Regimen Tributario Interno*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Z., E. O. (10 de Julio de 2012). *Sistema de Información*. Recuperado el 05 de Octubre de 2013, de Clasificación de los Sistemas: <http://sisinformacion.obolog.com/clasificacion-sistemas-2002127>



## ANEXOS 1

### ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES

1. Sus compras usualmente son a crédito?

a. Si

b. No

2. ¿El monto promedio de crédito que tiene con la empresa “LAMSCO CONSULTORA CIA. LTDA” es de 0 a \$200,00?

a. Si

b. No

3. ¿Su crédito por el monto de hasta \$1000,00 que ofrece la empresa “LAMSCO CONSULTORA CIA. LTDA” es hasta 45 días?

a. Si

b. No

4. Considera importante que la empresa “LAMSCO CONSULTORA CIA. LTDA” amplie su plazos de crédito

a. Si

b. No

5. Considera eficientes las cobranzas de la empresa “LAMSCO CONSULTORA CIA. LTDA”?

a. Si

b. No

6. Estaría dispuesto a disminuir su plazo de crédito si la empresa “LAMSCO CONSULTORA CIA. LTDA” le otorgará un descuento por pronto pago

a. Si

b. No

7. Estaría dispuesto a disminuir su plazo de crédito si la empresa “LAMSCO CONSULTORA CIA. LTDA” cobrará una tasa de interes por mora?

a. Si

b. No

8. Cancela sus cuentas pendientes a “LAMSCO CONSULTORA CIA. LTDA” a tiempo.?

a. Si

b. No

## ANEXO 2

### COMPROMISO DE PAGO

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_, de 20 \_\_\_\_  
Ciudad,      día              mes              año

Señor:

LAMSCO CONSULTORA CIA LTDA.

Lorenzo de Garaycoa 3714 y Camilo Destruge

Ecuador

**Asunto:** Aceptación de compromiso de pago con la compañía LAMSCO CONSULTORA CIA LTDA.

Conste por el presente documento, que \_\_\_\_\_, con RUC (o su equivalente en caso de ser una empresa extranjera) N° \_\_\_\_\_, con domicilio legal en \_\_\_\_\_, debidamente representado por \_\_\_\_\_, identificado con CEDULA DE IDENTIDAD \_\_\_\_\_, se compromete a:

1.1 Pagar el valor de..... por el servicio de..... en el plazo máximo de \_\_\_\_\_, siendo el (los) beneficiario(s) la(s) siguiente(s) empresa(s):

- Razón Social y N° de RUC:.....
- .....

Corresponderá a la empresa LAMSCO CONSULTORA CIA LTDA. otorga un descuento por pronto pago correspondiente a la tasa pasiva referencia del Banco Central del Ecuador sobre los valores cancelados previo a la fecha de vencimiento.

Suscrito en dos (2) originales, en la ciudad de.....