

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS**

Trabajo de fin de carrera titulado:

**"ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS  
CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA  
DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013"**

Realizado por:

**CYNTHIA ALVEAR ROJAS**

Directora del Proyecto:

**MG. ALEXANDRA FERNÁNDEZ**

Como requisito para la obtención del título de:

**INGENIERO COMERCIAL EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**Quito, 01 de Abril 2015**

**ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA  
REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA  
EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

**BLANCO**

**ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA  
REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA  
EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

## **DECLARACION JURAMENTADA**

Yo, Cynthia Paola Alvear Rojas, con cédula de identidad # 172342952-6, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado a calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

**Cynthia Alvear**

**172342952-6**

## **DECLARATORIA**

El presente trabajo de investigación titulado

**ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

Realizado por:

**CYNTHIA PAOLA ALVEAR ROJAS**

como Requisito para la Obtención del Título de:

**INGENIERÍA COMERCIAL EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

ha sido dirigido por la profesora:

**MG. ALEXANDRA FERNANDEZ**

quien considera que constituye un trabajo original de su autor

**MG. Alexandra Fernández**

DIRECTOR

## **LOS PROFESORES INFORMANTES**

Los Profesores Informantes:

**FABIÁN TAPIA**

**JOSÉ FLORES**

Después de revisar el trabajo presentado,  
la han calificado como apto para su defensa oral  
ante el tribunal examinador

Quito, 01 de Abril 2015

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de investigación a mis padres, quienes se han esforzado siempre por darme lo mejor, han acompañado cada paso y decisión y han apoyado cada proyecto que he emprendido.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a Dios y a mis padres por todo el apoyo que me han brindado durante toda mi carrera y sobre todo para la culminación de este trabajo. También quiero darles las gracias de modo especial a mi tutor y a los profesores que me guiaron en la investigación.

Gracias también a la Universidad SEK por sus enseñanzas humanas y académicas, las cuales me acompañarán a lo largo de toda mi vida.



## **RESUMEN**

TRANSLOINSA es una organización constituida en el año 2007 que se dedica a prestar servicios de transporte de mercadería para empresas medianas y grandes de sectores industriales y comerciales. Su base de operación se encuentra en la ciudad de Tabacundo adicionalmente tiene oficinas comerciales en las ciudades de Quito, Ibarra, Cayambe y Guayaquil.

La empresa investigada ha tenido un importante crecimiento comercial constante desde sus primeros años: este incremento de operaciones ha sido desordenado, por lo que existen procesos que no son llevados de forma efectiva. Tal es el caso del proceso de cobranza, el mismo que es llevado adelante por el área de operaciones con resultados deficientes y un incremento de la cartera vencida. Este inconveniente en el proceso de cobranza acarrea un problema en la liquidez y solvencia de TRANSLOINSA. Adicionalmente, el asunto del desorden de cobranzas se refleja en deficiencias administrativas y en los estados contables de la empresa, que no reflejan una correcta provisión por las cuentas por cobrar.

De esta manera se determina el objetivo general de la investigación concentrado en la incidencia del comportamiento de pago de los clientes de cuentas claves en el sistema de cobranzas de la empresa TRASLOINSA en el año 2013. Para lo cual es necesario establecer un diagnóstico de la situación actual de la empresa, tanto en el aspecto contable como en el tema de procedimientos. Es así, que se obtienen resultados negativos en la liquidez de la empresa por consecuencia de la inoperancia en el cobro de las cuentas claves por cobrar.

Para contrarrestar este aspecto negativo de la empresa se establece el diseño del departamento de cobranzas con independencia en sus funciones y bajo la supervisión del Supervisor General. Este departamento debe contar con procesos establecidos en base al modelo de negocio y con la finalidad de reducir las cuentas por cobrar, para de esta forma mejorar la liquidez de la empresa.

**PALABRAS CLAVES: Cuentas por cobrar, liquidez y procedimientos de cobranzas.**

## **ABSTRACT**

TRANSLOINSA is an organization founded in 2007, dedicated to provide transport of merchandise for medium and large industrial and commercial sectors companies. His base of operations is located in the city of Tabacundo additionally has sales offices in the cities of Quito, Ibarra, Cayambe and Guayaquil.

The investigated company has had a significant steady business growth since its early years: the increase of operations has been messy, so there are processes that are not brought effectively. Such is the case of the collection process; the operational area with poor results and an increase in NPLs carry the same out. This drawback in the collection process entails a problem in the liquidity and solvency of TRANSLOINSA. Additionally, the issue of clutter collections is reflected in administrative shortcomings and the financial statements of the company, which does not reflect proper provision for accounts receivable.

Thus, the overall objective of the research focused on the impact of payment behavior of key account customers in the collection system TRASLOINSA Company in 2013. To determine which is necessary to establish a diagnosis of the situation Current company in both the accounting aspect as the issue of procedures. Thus, negative results obtained in the liquidity of the company because of the failure in collecting accounts receivable keys.

To counteract this negative aspect of the company's design collection department independently in their duties under the supervision of the Supervisor General is established. This department should have established processes based on business model and with the aim of reducing accounts receivable, to thereby improve the liquidity of the company.

**KEYWORDS:** Accounts receivable, cash and collection procedures.

**ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

## **INDICE GENERAL DE CONTENIDOS**

<b>DECLARACION JURAMENTADA .....</b>	<b>IV</b>
<b>DECLARATORIA .....</b>	<b>V</b>
<b>LOS PROFESORES INFORMANTES .....</b>	<b>VI</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>VII</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>VIII</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>IX</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. El problema de investigación .....</b>	<b>1</b>
1.1.1. Planteamiento del problema .....	1
1.1.2. Formulación del problema .....	4
1.1.3. Sistematización del problema.....	4
1.1.4. Objetivos generales .....	4
1.1.5. Objetivos específicos.....	4
1.1.6. Justificación.....	5
<b>1.2. Marco teórico .....</b>	<b>6</b>
1.2.1 Estado actual del conocimiento .....	6
1.2.2. Adopción perspectiva teórica .....	7
1.2.3. Marco conceptual .....	13
1.2.4 Hipótesis.....	14
1.2.5. Identificación y caracterización de las variables .....	15

**ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

<b>CAPITULO II .....</b>	<b>16</b>
<b>MÉTODO.....</b>	<b>16</b>
2.1. Tipo de estudio .....	16
2.2. Modalidad de la investigación.....	16
2.3. Método.....	17
2.4. Población y muestra .....	17
2.5. Selección de instrumentos de investigación.....	18
2.6. Validez y confiabilidad de los instrumentos.....	18
2.7. Operacionalización de las variables .....	19
2.8. Procesamiento de datos .....	20
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>21</b>
<b>RESULTADOS.....</b>	<b>21</b>
3.1. Análisis Interno de TRANSLOINSA .....	21
3.1.1. Diagnóstico situacional de la empresa .....	21
3.1.2. Direccionamiento Estratégico .....	22
3.1.3. Estructura orgánica.....	24
3.1.4. Servicios y principales clientes de Transloinsa .....	29
3.2. Análisis Externo Sector Transporte.....	31
3.2.1. Análisis Económico .....	31
3.2.2. Análisis Legal.....	34
3.3. Presentación de los resultados.....	37
3.3.1. Estados contables de la empresa Transloinsa .....	37
3.3.2. Análisis financiero de la empresa Transloinsa .....	39

**ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

3.3.3.	Análisis de las cuentas por cobrar de la empresa Transloinsa en el año 2013.....	42
<b>3.4</b>	<b>Aplicación práctica.....</b>	<b>47</b>
3.4.1	Propuesta de creación del departamento de cobranzas en Transloinsa .....	47
3.4.2	Propuesta de políticas y procedimientos del departamento de cobranzas .....	63
<b>CAPITULO IV</b>	<b>.....</b>	<b>69</b>
<b>DISCUSION</b>	<b>.....</b>	<b>69</b>
<b>4.1.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>69</b>
<b>4.2.</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>71</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>.....</b>	<b>73</b>

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
Tabla N° 1	Operacionalización de variables	19
Tabla N° 2	Clientes Transloinsa	30
Tabla N° 3	Instituciones Publicas	35
Tabla N° 4	Balance General	37
Tabla N° 5	Análisis Vertical	38
Tabla N° 6	Análisis Horizontal	39
Tabla N° 7	Índices Financieros	40
Tabla N° 8	Cuentas por Cobrar según el plazo Transloinsa 2013	42
Tabla N° 9	Cuentas por cobrar Transloinsa 2013	44
Tabla N° 10	Cuentas por cobrar promedio según el plazo 2013	44
Tabla N° 11	Entrevista Supervisor General	46
Tabla N° 12	Requerimiento de Recurso Humano	49
Tabla N° 13	Perfil laboral para Jefe de Cobranzas	50
Tabla N° 14	Perfil laboral para Asistente de Cobranzas	51
Tabla N° 15	Perfil laboral para Gestor de Cobranzas	52
Tabla N° 16	Perfil laboral Recaudador	53
Tabla N° 17	Costo departamento de Cobranzas	54
Tabla N° 18	Valores Recaudados	55
Tabla N° 19	Funciones del área de cobranzas	62
Tabla N° 20	Gestión de Cobro de clientes	65

## **INDICE DE FIGURAS**

<b>Figura N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
Figura N° 1	Proceso de la Administración Financiera	9
Figura N° 2	Organigrama Estructural	21
Figura N° 3	Ubicación TRANSLOINSA	25
Figura N° 4	Contribución del PIB	31
Figura N° 5	Evolución del Sector Transporte y aporte del PIB	32
Figura N° 6	Cuentas por Cobrar	43
Figura N° 7	Propuesta de Organigrama Estructural	48
Figura N° 8	Metodología de recuperación de cartera	56
Figura N° 9	Formas de pago	63



## **CAPITULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

#### **1.1. El problema de investigación**

##### **1.1.1. Planteamiento del problema**

TRANSLOINSA S.A., es una organización de derecho privado conformada bajo el esquema de sociedad anónima que se dedica al servicio de transporte enfocado en empresas dedicadas a la actividad comercial, exportadora e industrial. El sector del transporte y logística, es un sector prioritario para la economía nacional debido a su interconexión con los sectores a los cuales presta sus servicios.

La empresa TRANSLOINSA S.A., en el período contable del año 2013, ha experimentado dificultades en el departamento de cobranzas, debido a los procesos de recuperación de cartera. El proceso actual que maneja la empresa, en cuanto a política de crédito está enfocado en dos grupos de clientes, estos son cuentas de empresas grandes y cuentas de empresas pequeñas y medianas. Con los clientes de empresas grandes se manejan contratos, en los cuales se estipula el tiempo de crédito en periodos comprendidos entre 15 y 75 días. Los clientes de empresas pequeñas y medianas, se establece el tiempo de crédito en periodos de 15 a 60 días; sin embargo la misma no se encuentra establecida de ninguna forma contractual con los clientes, esto produce que en la mayoría de las ocasiones no se respetan los plazos mencionados.

## **ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

La ausencia de una política de cobranzas que incluya parámetros contractuales con los clientes es el inconveniente en el departamento de cobranzas de la empresa en mención, ya que no existe un lineamiento gerencial que defina la gestión del departamento en búsqueda por obtener óptimos resultados financieros en la recuperación de la cartera.

En el aspecto administrativo, la ausencia de una política de cobranzas produce inconvenientes en el sistema contable de la empresa, ya que, no existe una conexión directa entre el área de cobranzas y el proceso de generación de los estados contables. Este aspecto, influye en la subvaloración de las cuentas por cobrar y la generación de cuentas incobrables que disminuyen la liquidez de la empresa afectando su rentabilidad en el corto y mediano plazo.

### **1.1.1.1. Diagnóstico**

Del análisis previo realizado al proceso de cobranza, se puede determinar que las principales causas para los altos porcentajes de cartera vencida, residen en la ausencia de procedimientos para mantener al día el proceso de cobro; inexistencia de mecanismos de control interno de la cartera y mínimo respaldo legal para establecer documentos de cobro como letras de cambio o pagares. Estos factores ligados a una ausencia de políticas de crédito que emanen de la gerencia de la empresa causan los porcentajes de incobrables que son inmanejables para una empresa de servicios de transporte.

El porcentaje de cartera vencida de la empresa investigada en el año 2013 tiene un porcentaje que fluctúa entre el 22% y 30%; estos porcentajes son inmanejables para la sustentabilidad de la empresa, debido que produce un desfase entre los ingresos de dinero y la

## **ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

periodicidad en el pago a sus proveedores, lo que finalmente repercute en la rentabilidad de la empresa.

### **1.1.1.2. Pronóstico**

Debido a los factores mencionados que son la fuente del problema en la cartera de TRANSLOINSA, se prevé que el porcentaje de cartera vencida tenga un incremento sostenido, mientras no existan los correctivos necesarios para cambiar el procedimiento basado en normas técnicas en el aspecto de organización del departamento de crédito y cobranzas, así como, en los correctivos necesarios en los controles internos que emanen de una política de crédito acertada acorde a la realidad de la empresa y tomando en cuenta la situación propia de los clientes de la empresa.

El hecho de mantener un alto porcentaje de cuentas por cobrar representa una debilidad de la empresa, que tiene el riesgo de transformarse en una causante de reducción de la liquidez hasta porcentajes inmanejables, esto conlleva a una causal de quiebra del negocio; con la consabida pérdida de empleos y recursos de los accionistas.

### **1.1.1.3. Control del pronóstico**

Con el fin de evitar los posibles problemas financieros, operativos y administrativos a los que se puede enfrentar la empresa; se prevé investigar y analizar la evolución del sistema de cobranzas, para posteriormente corregir los puntos con mayor riesgo en base a la afectación de la liquidez de la empresa. Posteriormente, se debe formular las acciones de mejoramiento en la empresa, desde el nivel gerencial hasta el operativo. Cada involucrado debe tener claramente definido sus objetivos y actividades para cumplir con los parámetros de

## **ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

cartera vencida, sean manejables y proporcionen niveles adecuados de rentabilidad a TRANSLOINSA.

### **1.1.2. Formulación del problema**

¿Cuál es la incidencia del comportamiento de pago de los clientes de cuentas claves de la región norte en el sistema de cobranzas de la empresa TRASLOINSA en el año 2013?

### **1.1.3. Sistematización del problema**

¿Cuál es la situación del sistema de cobranzas de la empresa TRANSLOINSA en el año 2013?

¿Cuál es el comportamiento de pago de los clientes de cuentas claves de la región norte de la empresa TRANSLOINSA en el año 2013?

¿Cuál es el modelo de gestión adecuado para implementar en el sistema de cobranzas de la empresa TRANSLOINSA?

### **1.1.4. Objetivos generales**

Determinar la incidencia del comportamiento de pago de los clientes de cuentas claves de la región norte en el sistema de cobranzas de la empresa TRASLOINSA en el año 2013.

### **1.1.5. Objetivos específicos**

Analizar la situación del sistema de cobranzas de la empresa TRANSLOINSA en el año 2013.

## **ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

Investigar el comportamiento de pago de los clientes de cuentas claves de la región norte de la empresa TRANSLOINSA en el año 2013.

Diseñar el modelo de gestión adecuado para implementar en el sistema de cobranzas de la empresa TRANSLOINSA.

### **1.1.6. Justificación**

Se plantea esta investigación con el propósito de que las empresas del sector del transporte del país, puedan contar con un referente técnico en lo concerniente al área de cobranzas y crédito; de esta manera se contribuye con la tecnificación de una importante área del área financiera. Es factible la ejecución del trabajo de investigación, ya que se cuenta con el acceso a la información concerniente de la empresa TRANSLOINSA y sus respectivos estados contables.

En el ámbito teórico esta investigación se justifica ya que se fundamenta en aspectos conceptuales de la administración financiera y control interno, porque se establece temas referentes a políticas de crédito y mecanismos de supervisión en las cuentas por cobrar. La investigación se concentra en los ciclos de caja de las empresas, análisis de la cartera por cobrar y vencida.

Los beneficiarios directos son las empresas del sector de transporte ya que podrán mejorar sus condiciones de financiamiento para sus clientes. Adicionalmente, la investigación prestará soluciones al sector productivo, ya que se plantean herramientas de gestión financiera que faciliten el cumplimiento de objetivos con criterios de efectividad y productividad.

## **1.2. Marco teórico**

### **1.2.1 Estado actual del conocimiento**

Se han realizado diversas investigaciones relacionadas con el tema de la incidencia de un sistema de cobranzas en diferentes empresas, entre las más relevantes y que pueden servir de guía para el desarrollo del presente trabajo se pueden mencionar las siguientes:

En la Universidad de Chile, los autores Alvarado S. & Pérez, realizaron la investigación titulada "'Propuestas de normas y procedimientos para optimizar el proceso de facturación en la Empresa Distribuidora Química C.A. (Di química)", el mismo busca como objetivo general proponer normas y procedimientos para optimizar el proceso de facturación, los lineamientos metodológicos utilizados fueron de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo con base documental y descriptiva.

La población u objeto del estudio estuvo conformada por 5 personas, los investigadores elaboraron un instrumento para recolectar datos, el mismo fue elaborado en preguntas, después de aplicar el instrumento se realizó el análisis de los datos. El análisis obtenido permite elaborar el manual de normas y procedimientos para optimizar el proceso de facturación en la empresa.

De igual manera los autores Escobar. O & Loyo. N realizaron la investigación "Creación del Proceso de Crédito y Cobranza en la empresa CAV Importaciones C.A. en la sucursal de Puerto Cabello, Estado Carabobo", en el mismo señalan que esta compañía se dedica a la Importación y Exportación de Mercancía; el problema que se presenta es que carece de un proceso de créditos, y cobranzas y no se actualizan los libros auxiliares de ventas

## **ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

a créditos ni el auxiliar de cuentas por cobrar a tiempo, se tiene como objetivo general proponer la creación del proceso de crédito y cobranza para garantizar la eficacia de las cuentas por cobrar en la empresa.

Este proyecto se realizó siguiendo los lineamientos de un proyecto factible, apoyado en un estudio de campo documental y descriptivo. La población tuvo constituida por nueve (9) sujetos, se aplicó un cuestionario de preguntas cerradas (si o no). De esta manera se pudo deducir que los empleados de las empresas estaban de acuerdo con la implantación del proceso de crédito y cobranzas.

### **1.2.2. Adopción perspectiva teórica**

#### **Administración financiera**

Según León (2009) “Administración Financiera es una de las tradicionales áreas de la gestión, relacionada con el análisis, decisión y acciones que competen a los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización”.

La función financiera comprende:

- Determinación de las necesidades de recursos financieros con el planteamiento de las necesidades de la organización.
- Descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiación externa.

**ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

De acuerdo a este criterio, se puede señalar que la administración financiera establece los recursos monetarios necesarios para la realización de las actividades de la organización.

Weston & Brigham (2007) en su texto mencionan, “la administración financiera es el campo más amplio de acción de la finanzas, porque ofrece el mayor número de oportunidades de empleo. La administración financiera es muy importante para todo tipo de empresa, pues incluye bancos y otras instituciones financieras, así como empresas industriales y negocios al por menor”.

Todo tipo de organización, sea pública o privada, debe mantener una acertada administración financiera para verificar el correcto cumplimiento en la utilización de los recursos, esto con el fin de maximizar las utilidades de los propietarios y el cumplimiento de los objetivos estratégicos. En el ámbito laboral, la administración financiera es importante porque ofrece una amplia gama de plazas de empleo en el mercado ya que es indispensable para el óptimo funcionamiento de todas las organizaciones.

Los administradores financieros son los encargados de tomar decisiones en cuanto a temas monetarios de la organización como son las inversiones, asignación de recursos económicos para de esta manera encontrar las condiciones de equilibrio financiero.

La tarea del administrador financiero consiste en adquirir y usar fondos con miras a maximizar el valor de la empresa, algunas de las actividades específicas son la preparación de pronósticos y planeación, toma decisiones financieras e inversiones de importancia mayor y tratar con los mercados financieros.

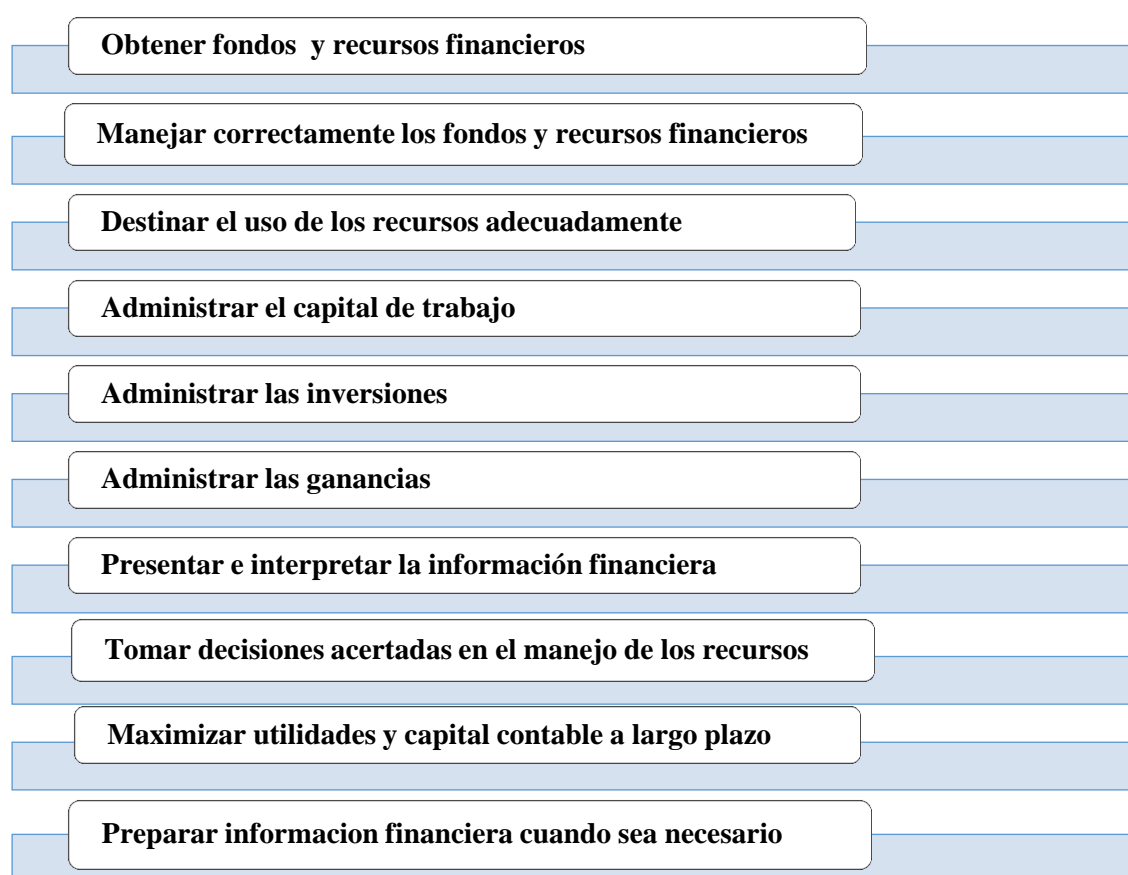


**ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

Los objetivos del proceso de administración financiera se enmarcan por cubrir con especificidad todos los campos de acción de una organización, sea ésta microempresa o una multinacional reconocida. Estos objetivos son los siguientes:

**Figura 1**

**Proceso de la administración financiera**



**Fuente:** Elementos básicos de administración financiera (Perdomo, pág. 33)

**Elaborado por:** Cynthia Alvear

**ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

Para Blanco Luna (2006) “control interno es un proceso, efectuado por la junta de directores de una entidad, gerencia y otro personal, diseñado para proveer seguridad razonable respecto del logro de objetivos en las siguientes categorías (pág. 92):

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- ✓ El control interno es un proceso, es un medio hacia un fin y no un fin en sí mismo.
- ✓ El control interno es efectuado por personas, no se trata solo de políticas, manuales y formatos, sino personas a todos los niveles de la organización.
- ✓ El control interno es el mecanismo para el logro de objetivos de una o más categorías separadas o interrelacionadas.

El artículo 9 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado define al control interno en los siguientes términos:

“El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos públicos y se alcancen los objetivos institucionales.- Constituyen elementos del control interno: el entorno de control, la organización, la idoneidad del personal, el cumplimiento de los objetivos institucionales, los riesgos institucionales en el logro de tales objetivos y las medidas adoptadas para afrontarlos, el sistema de información, el cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas; y, la

**ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

corrección oportuna de las deficiencias de control.- El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado, y tendrá como finalidad primordial crear las condiciones para el ejercicio del control externo a cargo de la Contraloría General del Estado”.

Estupiñan Gaitán (2006) lo define como “el proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por un grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías: efectividad y eficiencia de las operaciones, suficiencia y confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.”

De acuerdo con lo mencionado por los anteriores autores y compartiendo sus conceptos, el control interno es una metodología de evaluación, que efectúa, la alta gerencia de una organización, con el fin de conocer el aporte de la generación de procesos en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. La esencia principal del control interno es brindar las herramientas administrativas para minimizar los riesgos que pongan en peligro el desempeño de una empresa, de esta forma, se asegura que los recursos son usados de forma coherente y equilibrada.

Cuanto más grande y compleja se torna una empresa, la importancia de contar con un sistema de control interno adecuado aumenta. Este sistema deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función de la complejidad de la organización, entonces cuanto más se alejan los propietarios de las operaciones, más necesario se hace la existencia de un sistema de control interno adecuadamente estructurado.

## **ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

El Control Interno constituye la evaluación y control de los procedimientos administrativos, contables y financieros que la empresa emplea en el desarrollo de sus actividades, permitiendo la detección de irregularidades y errores, con la finalidad de desarrollar una solución factible y de implementación inmediata a todos los niveles de jerarquía, a la administración del personal, a los métodos y sistemas contables para generar información veraz en las transacciones y manejo de la empresa.

Según Blanco Luna (2006) “el control interno consta de cinco componentes interrelacionados que se derivan de la forma cómo la administración maneja el negocio y están integrados a los procesos administrativos”. (pág. 96)

- El ambiente de control
- Los procesos de valoración de riesgos de la entidad
- El sistema de información y comunicación de informes financieros
- Los procedimientos de control, y,
- La supervisión y seguimiento de los controles

La división del control interno en estos cinco componentes provee al auditor una estructura útil para que considere como los diferentes aspectos del control interno afectan a la auditoría. (Blanco Luna, 2006, pág. 111).

### **Cuentas por cobrar**

Las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados y otorgamientos de préstamos, son créditos a cargo de clientes y otros deudores, que continuamente se convierten o pueden convertirse en bienes o valores más líquidos

## **ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

disponibles tales como efectivo, aceptaciones, etc. y por tanto pueden ser cobrados. (Normas Internacionales de Información Financiera NIIF<sup>s</sup>)

### **1.2.3. Marco conceptual**

**Control interno:** Es un proceso, efectuado por el consejo directivo de una entidad, administración y otro personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable respecto de la consecución de objetivos. (Mantilla, 2005, pág. 135)

**Ambiente de control:** Conjunto de factores del ambiente organizacional, reflejados en el comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina a la estructura.

**Evaluación de los Riesgos:** Consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.”(Estupiñan Gaitán, 2006)

**Procedimientos:** Comprende la serie de instructivos o manuales de organización, administrativos, o de contabilidad; estos van a depender de la existencia o no de los sistemas contables pues cada uno de los procedimientos debe estar claros y van en base a los elementos de la organización. (Perdomo Moreno, 2005)

## **ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

**Supervisión:** Vigilancia constante para que el personal desarrolle los procedimientos a su cargo de acuerdo con los planes de la organización. Esta condiciona y determina la necesidad de que exista en la organización del proceso el control interno. (Perdomo Moreno, 2005)

**Proceso:** Se entiende aquella parte del sistema en que, a partir de la entrada de material, energía e información, se genera una información sujeta a perturbaciones del entorno, que da lugar a la salida de material en forma de producto. (Pere Ponsa & Ramon Vilanova, 2005)

**Riesgo:** La palabra riesgo proviene del latín *risicare*, que significa atreverse o transitar por un sendero peligroso. En realidad tiene un significado negativo, relacionado con peligro daño, siniestro o pérdida. (De Lara Haro, 2005)

**Seguridad razonable:** La probabilidad de realización es afectar por limitaciones inherentes en todos los sistemas de control interno. Esto incluye la realidad de que el juicio humano en la toma de decisiones puede ser imperfecto, que los responsables por establecer controles necesitan considerar sus relativos costos y beneficios, y el derrumbamiento puede ocurrir porque tales faltas humanas son como simple error o equivocación. (Blanco Luna, 2006)

**Cuentas por Cobrar (Clientes):** “En esta cuenta se anotarán los movimientos de los créditos y los abonos realizados por los clientes en la venta de mercaderías o la prestación de servicios”.(Pedro Zapata Sanchez , 2008)

### **1.2.4 Hipótesis**

El comportamiento de pago de los clientes de cuentas claves de la región norte en el deteriora el sistema de cobranzas de la empresa TRASLOINSA en el año 2013.

### **1.2.5. Identificación y caracterización de las variables**

**Variable independiente.- comportamiento de pago.-** Es el plazo promedio medido en días, en el cual los clientes cancelarán la totalidad o un parcial del monto adeudado con la empresa.

**Variable dependiente: sistema de cobranzas.-** Conjunto de procedimientos que forman parte del área financiera de una empresa con el objetivo de recaudar los valores pendientes de pago por parte de los clientes.

## **CAPITULO II**

### **MÉTODO**

#### **2.1. Tipo de estudio**

El método de investigación es correlacional, porque es un tipo de estudio que tiene como objetivo medir la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un ámbito particular de la investigación; según Hernández (2010) “los estudios cuantitativos correlacionales miden el grado de relación entre dos o más variables, es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y después analizan la correlación existente”. (p. 121)

En el caso de la investigación se pretende determinar la relación que existe entre el comportamiento de pago de los clientes de cuenta clave y su incidencia en el sistema de cobranzas en la empresa TRANSLOINSA.

#### **2.2. Modalidad de la investigación**

La modalidad de la investigación es la herramienta técnica que tiene el investigador para generar la información necesaria para cumplir los objetivos planteados y encontrar la solución al problema mencionado en la parte inicial del documento.



## **ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

El diseño de la investigación se fundamenta en el estudio de las variables, en este caso la variable independiente: comportamiento de pago de los clientes de cuentas claves y la variable dependiente: el sistema de cobranzas de la empresa en estudio.

En base a esta información el diseño de la investigación corresponde a los siguientes casos:

- Investigación de campo.- ya que existe recolección de datos directamente de la fuente de la información, en este caso, la empresa TRANSLOINSA

### **2.3. Método**

El método usado corresponde al hipotético – deductivo, ya que:

- El método hipotético parte de la deducción lógica que se aplica a una hipótesis inicial, con la finalidad de obtener predicciones que serán sometidas a verificación posterior.
- El inferir conclusiones posibilita la propuesta y verificación de nuevas hipótesis de trabajo.
- Son principios, leyes, conceptos e hipótesis se integran en una estructura que permiten su jerarquización.

### **2.4. Población y muestra**

La población serán los clientes de las ciudades de Quito, Cayambe y Guayaquil. La muestra se circunscribe a los clientes que tengan inconvenientes en el tema de cartera vencida con la empresa investigada, se estima su número de acuerdo a investigaciones preliminares entre 10 y 15, en cada una de las ciudades mencionadas.

## **2.5. Selección de instrumentos de investigación**

El diseño de la investigación es considerado como un recurso del que puede valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. Dentro de cada instrumento pueden distinguirse dos aspectos diferentes: una forma y un contenido.

La forma del instrumento se refiere al tipo de aproximación que se establece con lo empírico, a las técnicas que se utiliza para esta tarea. En cuanto al contenido, queda expresado en la especificación de los datos concretos que se requiere conseguir, se realiza por tanto, en una serie de ítems que no son otra cosa que los indicadores bajo la forma de preguntas y elementos a observar. (Bernal, 2006).

Los instrumentos de investigación para tema serán:

Observación.- proporciona hechos mediante el examen sensorial del objeto estudiado. Deben ser realizadas sin la influencia de conceptos pre concebido, opiniones o emociones del investigador.

Entrevistas.- es una conversación previamente estructurada con personas que pueden proporcionar sistemáticamente información relevante sobre el tema de estudio

## **2.6. Validez y confiabilidad de los instrumentos**

La validez de la información obtenida a través de los métodos de observación y entrevistas tiene una confiabilidad alta, porque el investigador recepta la información de fuentes que participan en el proceso y conocen la problemática de forma directa y participan en su gestión diaria.

**ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

## 2.7. Operacionalización de las variables

**Tabla 1**  
**Operacionalización de las variables**

<b>Variables</b>	<b>Descripción Conceptual</b>	<b>Descripción Operacional</b>	<b>Nivel de Medición</b>	<b>Indicador</b>
<i>Dependiente</i>				
Sistema de cobranzas	Es el plazo promedio medido en días, en el cual los clientes cancelarán la totalidad o un parcial del monto adeudado con la empresa.	Es afectado por los cambios que se presenten en las variables independientes como el plazo al que los clientes cancelan las deudas adquiridas en la empresa y el monto que se cancela.	Se Mide en base al valor del flujo de fondo y al valor de la cartera no recuperada al finalizar cada período	Valor del flujo de fondos contra el valor por recuperar de cartera vencida al final de cada mes.
<i>Independiente</i>				
Comportamiento de pago	Conjunto de procedimientos que forman parte del área financiera de una empresa con el objetivo de recaudar los valores pendientes de pago por parte de los clientes.	Es una variable independiente debido a que por las políticas establecidas en la empresa no se lleva un buen control del Promedio de días para pagos y se delega esta responsabilidad a los clientes y su criterio	Se mide en base a los datos históricos del plazo promedio en que un cliente ha cancelado las deudas	Promedio General en el plazo en que se han cancelado de manera total o parcial las deudas.

**Elaborado por:** Cynthia Alvear

## **2.8. Procesamiento de datos**

Para el tratamiento y análisis de la información obtenida, se utilizará las tablas de resultados presentadas en cuadros estadísticos. Además transformará la información en porcentajes y se han establecido las relaciones correspondientes entre las variables de estudio.

Los resultados serán procesados mediante la estadística descriptiva y presentados mediante cuadros, barras y gráficos circulares. La interpretación será en función del marco teórico a fin de obtener resultados, conclusiones y recomendaciones que a la postre, han fundamentado certeramente la propuesta.

## CAPITULO III

### RESULTADOS

#### 3.1. Análisis Interno de TRANSLOINSA

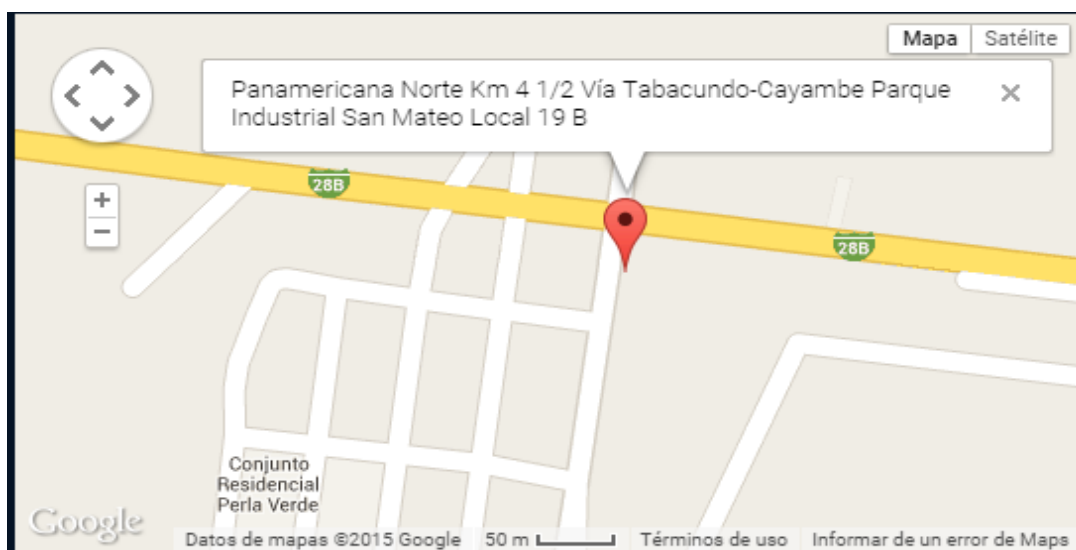
##### 3.1.1. Diagnóstico situacional de la empresa

###### Datos informativos

**Empresa:** Compañía de Transporte y Logística Nacional e Internacional S.A.,  
TRANSLOINSA

**Ubicación:** Norte Km 4 1/2 Vía Tabacundo Parque Industrial San Mateo Local 19B,  
Provincia de Pichincha

**Figura 2** Ubicación TRANSLOINSA



**Fuente:** Google maps

## **ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

Transloinsa es una empresa creada en el año 2007, que empezó sus funciones específicamente en el mes de Junio año 2008, brindando el servicio de transporte de carga formada por un grupo de profesionales que brindan un trato personalizado en atención a los clientes, su objetivo principal es servir en forma oportuna con transparencia y responsabilidad.(TRANSLOINSA, Compañía de Transporte y Logística Nacional e Internacional S.A., 2014)

El proyecto surge a partir de la experiencia de más de 10 años acumulada por sus fundadores en el sector de Servicios de Transporte Logístico. Su estrategia se basa en ofrecer servicios de movimientos de carga en la forma más eficiente a todos los rincones del país.

La empresa utiliza para el desarrollo de sus actividades estándares de últimas metodologías que permiten asegurar el éxito en el desempeño en cada una ellas garantizando al cliente un transporte de la mercadería de manera segura y confiable.

### **Infraestructura**

La empresa cuenta con oficinas principales ubicadas en Cayambe, Tabacundo, Quito, Ibarra y Guayaquil.

#### **3.1.2. Direccionamiento Estratégico**

TRANSLOINSA, es una compañía de transporte pesado dedicada a satisfacer las necesidades de transporte de las diferentes empresas de producción y comercialización del País, ofreciendo una atención personalizada a cada uno de nuestros clientes, brindándoles

## **ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

asesoramiento y servicios profesionales en el momento justo, dando soluciones acordes a cada necesidad para lo cual utilizamos todas las herramientas desarrolladas por la tecnología de hoy, para que sus productos viajen seguros a su lugar de destino.

### **Objetivo**

Su objetivo principal es brindar un eficiente servicio y asesoría para el traslado de diversas cargas, permitiendo que llegue en menor tiempo posible.

### **Misión**

Proporcionar transporte de carga pesada y logística con unidades modernas garantizando a sus clientes altos estándares de calidad, eficiencia y seguridad. (TRANSLOINSA, Compañía de Transporte y Logística Nacional e Internacional S.A., 2014)

### **Visión**

Alcanzar el liderazgo nacional en el transporte de carga pesada y logística, ser preferida por la calidad de su servicio y proyectarse a nivel internacional. (TRANSLOINSA, Compañía de Transporte y Logística Nacional e Internacional S.A., 2014)

### **Fortalezas**

La empresa cuenta con una plantilla de personal calificado y una flota de 120 camiones eficaces y diversificados debidamente equipados con:

- Choferes Profesionales

## ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013

- Visualizador GPS adaptado al Vehículo
- Telefonía móvil en el Vehículo
- Permiso de transporte de alimentos
- Conductores asegurados
- Seguro de Mercadería
- Certificación de Autorización por el SRI
- Certificación Esmeta
- Afiliados a la Cámara de Comercio
- Afiliados a la Federación de Transporte Pesado del Ecuador
- Afiliados a la Agencia Postal del Ecuador
- Oficinas en varias ciudades del país
- Los camiones tienen capacidad de cargar desde 4 hasta 30 toneladas.(TRANSLOINSA, Compañía de Transporte y Logística Nacional e Internacional S.A., 2014)

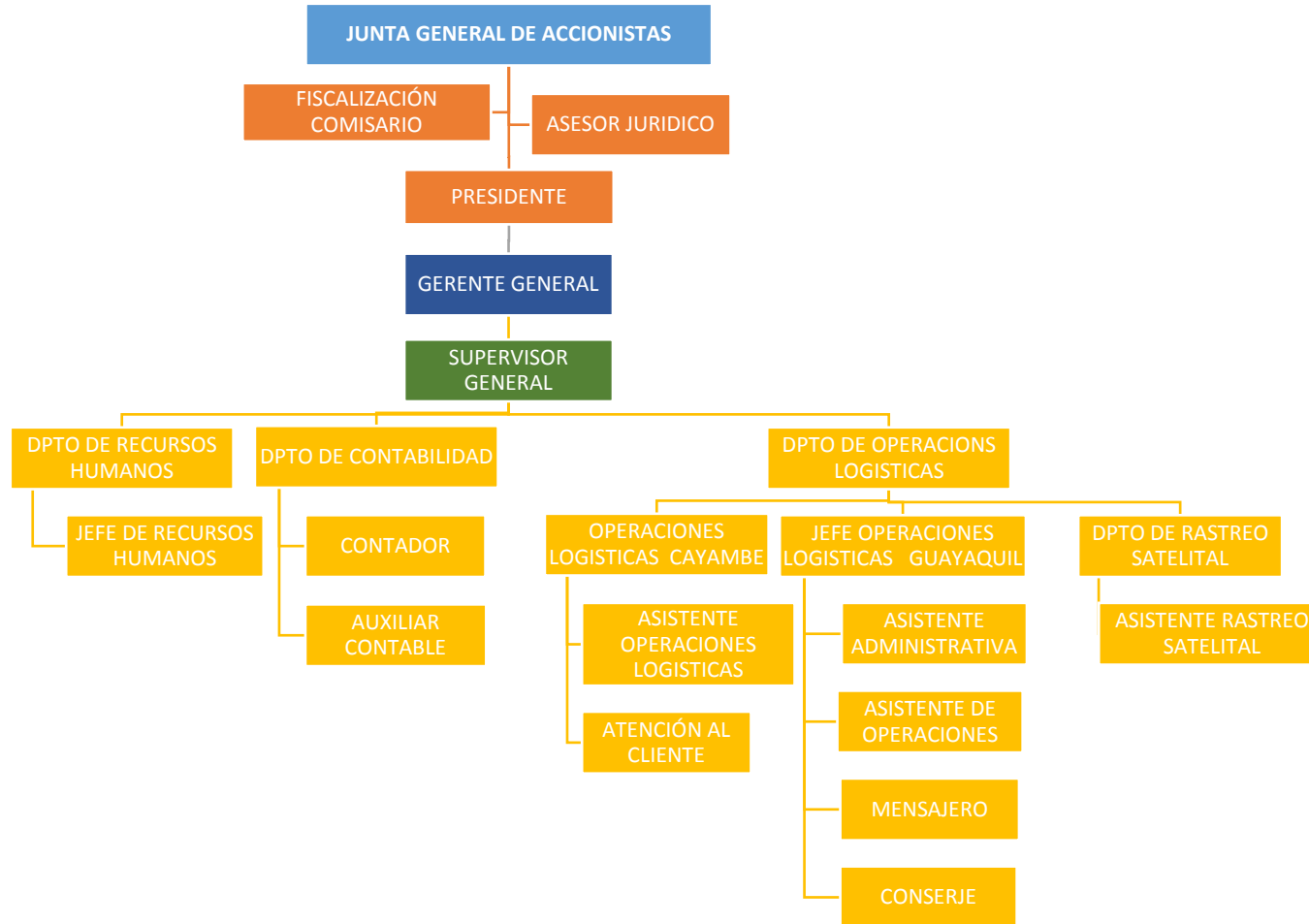
### 3.1.3. Estructura orgánica

El organigrama de la Compañía de Transporte y Logística Nacional e Internacional S.A., TRANSLOINSA, sigue una estructura vertical, según se muestra en el siguiente gráfico:



**ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

**Figura 3 . Organigrama Estructural**



Fuente: (TRANSLOINSA, Compañía de Transporte y Logística Nacional e Internacional S.A., 2014)

## **ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

Como se muestra en la figura anterior Transloinsa en la actualidad no cuenta con un departamento de cobranzas que se encargue de la recaudación de las cuentas por cobrar y en su lugar el encargado de cartera en Quito y Cayambe es el Supervisor General y en Guayaquil es el Jefe de Operaciones Logísticas.

A continuación se muestran a detalle las funciones que realizan el Supervisor y el Jefe de Operaciones Logísticas:

### **CARGO: SUPERVISOR**

Objetivo: Vigilar que todos los procesos que se manejan dentro de la Compañía se realizan con normalidad y bajo los parámetros establecidos, de acuerdo a las funciones de cada una de las personas que laboran dentro de la Logística y Transporte. (TRANSLOINSA, Compañía de Transporte y Logística Nacional e Internacional S.A., 2014)

### **FUNCIONES:**

1. Dirigir Operaciones Logísticas desde Cayambe y Quito
2. Control de Vehículos para destinos desde Cayambe y Quito
3. Contratación de Transporte,
4. Recepción de Encomiendas paqueteo y envío del mismo
5. Organización de Rutas de entrega en ciudad o Provincias
6. Atención y Solución de Reclamos clientes Socios y Transportistas
7. Elaboración de Reportes de cada área contable, secretarias, Oficina Gye y Cayambe

**ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

8. Búsqueda de Nuevos clientes
9. Control de entrega - recepción de guías Clientes
10. Control de entrega - recepción doc. De carga
11. Control y Recuperación de cartera
12. Control de Facturación de Documentación Empresas
13. Control de ingreso de información en el sistema
14. Control de asistencia personal
15. Realizar Actas de ingreso de socios
16. Envío de Transferencias a la Superintendencia de Compañías
17. Asesoría y Tramitación de Incrementos de cupo, cambios de unidad, matriculación de vehículos
18. Revisión de documentación contable
19. Elaboración de contratos, actas de finiquitos, ingreso de trabajadores de socios de la compañía en el sistema de relaciones laborales y al IESS
20. Asesorar a la Gerencia y a la Junta General de Accionistas en asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la organización en materia de control interno.
21. Mantener discreción sobre todo lo que respecta a la empresa.

### **JEFE DE OPERACIONES LOGISTICAS**

**OBJETIVO:** Organizar conjuntamente con los vehículos una planificación logística en la ciudad de Guayaquil con el fin de dar el mejor servicio de asistencia por carretera a los clientes de la costa. (TRANSLOINSA, Compañía de Transporte y Logística Nacional e Internacional S.A., 2014)

#### **FUNCIONES:**

1. Coordinar vehículos para clientes de la costa a los que damos servicio de transporte.
2. Asignar número de puesto al vehículo que se encuentre vacío para la asignación de carga
3. Recepción de llamadas de clientes para coordinar el envío de vehículos
4. Coordinación con representantes de operaciones para enviar al vehículo que se encuentre en cola
5. Recepción de Encomiendas paqueteo y envío del mismo
6. Organización de Rutas de entrega en ciudad o Provincias
7. Atención y Solución de Reclamos clientes Socios y Transportistas
8. Control de entrega - recepción de guías Clientes
9. Control de entrega - recepción doc. De carga
10. Control de Recuperación de cartera
11. Búsqueda de Nuevos clientes

### **3.1.4. Servicios y principales clientes de Transloinsa**

Transloinsa se encarga de la distribución urbana de cualquier tipo de producto bajo la metodología punto a punto, entre los principales servicios se puede mencionar:

- Transporte Interplantas
- Cargas generales de alimentos
- Carga seca y carga a granel
- Ruteo y planificación de cargas
- Operaciones de Inhouse
- Consultoría Logística
- Transporte de carga internacional
- Paquetería
- Mudanzas
- Carga pesada
- Bateas, para carga a granel

Los principales clientes que demandan los servicios de Transloinsa se encuentran en el sector empresarial, entre los cuales se puede mencionar a los siguientes:

**ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

**Tabla 2**  
**Clientes Transloinsa**

<b>Clientes</b>	<b>Actividades</b>
<b>Tía</b>	Cadena de tiendas que ofrece productos de consumo hogareño y personal
<b>Alimec</b>	Empresas productoras y comercializadoras de prestigiosas marcas.
<b>La Troncal</b>	La producción de azúcar incluye azúcar refinado, azúcar blanco,
<b>Pepsico</b>	Venta al por mayor de productos comestibles (enlatados y conservas).
<b>Avon</b>	Productos y servicios para la belleza y la realización personal de la mujer
<b>Premex</b>	Premezclas y Suplementos: Avicultura, Porcicultura, Ganadería Equinos, Mascotas, Acuicultura.
<b>Industria Molinera C.A.</b>	Molinería de trigo para la fabricación de harinas
<b>The Tesalia Spring Company</b>	Producción de aguas minerales naturales y otras aguas embotelladas
<b>Cerlux</b>	Distribución y venta de materiales para la construcción y decoración
<b>Nesthe</b>	Empresa de alimentos y bebidas líder en nutrición, salud y bienestar
<b>Moderna Alimentos</b>	Producción y comercialización de productos relacionados al trigo.
<b>Kimberly Clark</b>	Fabricación de productos de higiene
<b>Quifatex- Quicorp</b>	fabricación y comercialización de cintas autoadhesivas en todo el país

**Fuente:** (TRANSLOINSA, Compañía de Transporte y Logística Nacional e Internacional S.A., 2014)

**Elaborado por:** Cynthia Alvear

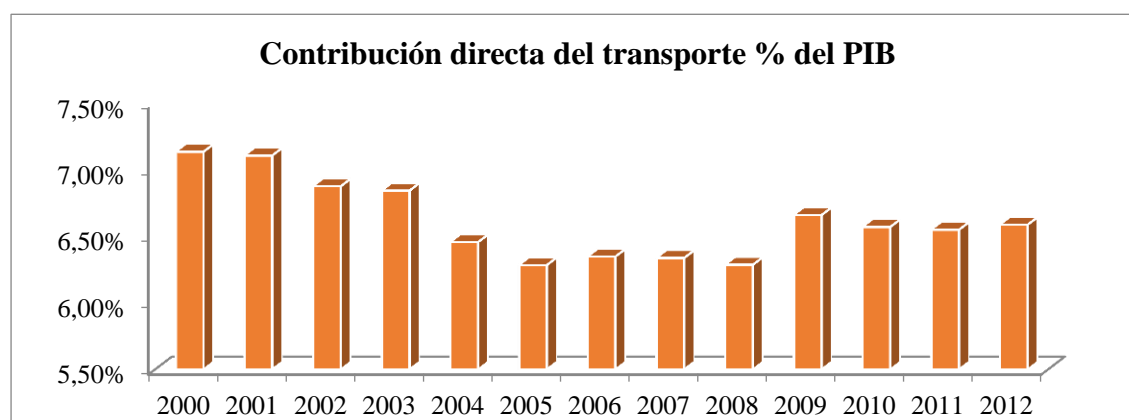
## 3.2. Análisis Externo Sector Transporte

### 3.2.1. Análisis Económico

La economía ecuatoriana, siguiendo el patrón generalizado a nivel mundial en el que las economías presentan una creciente participación de los servicios en su producción, evidencia para 2011 un peso relativo del 59% de los servicios como porcentaje del PIB respecto del 41% para los bienes. De esa participación mayoritaria de los servicios en el PIB, el sector transportes aporta con un poco más del 12%, entre los más importantes (Revista Ekos negocios, 2013).

El principal indicador macroeconómico que indica el tamaño de un sector de la economía es el Producto Interno Bruto (PIB), que en el caso del transporte, la contribución directa al PIB nacional, se ha mantenido primero en los años 2000 y 2001 en un 7% y segundo en el periodo que va desde el año 2002 hasta el año 2012 se ha mantenido en un 6%, teniendo un comportamiento estable que garantiza un ingreso constante de divisas.

**Figura 4**  
**Contribución del PIB al sector transporte**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador, BCE

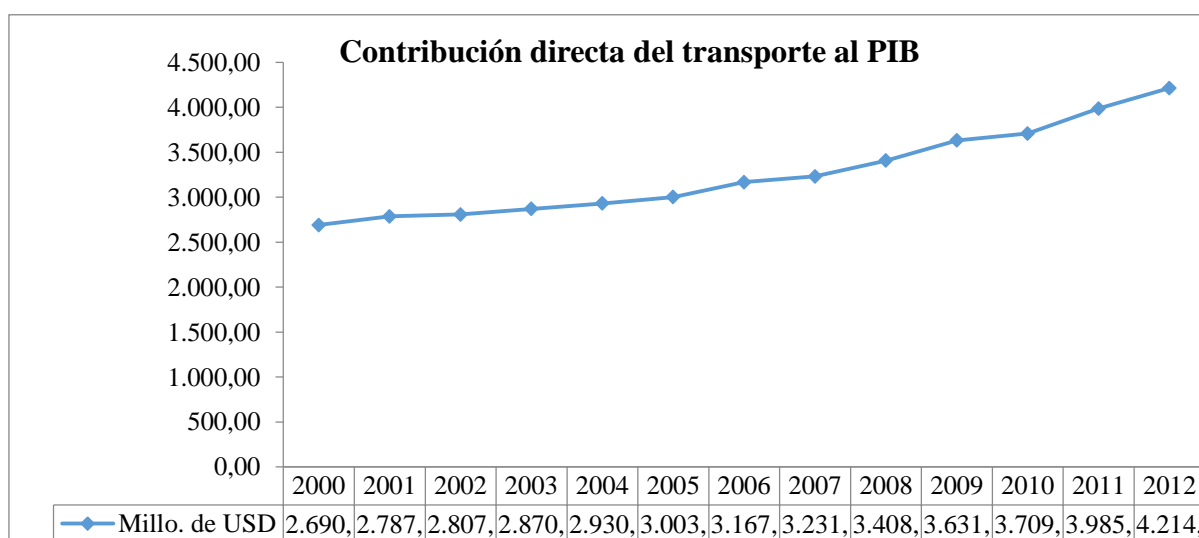
**Elaborado por:** Cynthia Alvear

## ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013

En el siguiente gráfico se muestra la evolución del sector del transporte en su aporte al PIB, en el año 2000 su aporte al PIB fue de 2.690,73 USD.millones de dólares y en el año 2012 su aporte creció 38,33%, hasta ubicarse en USD 4.214,68 millones de dólares. En todos los años se puede apreciar un crecimiento constante, con excepción del periodo que va desde el año 2004 hasta el año 2006. En promedio entre el año 2000 y 2012, existe una tasa de crecimiento de 1% anual.

**Figura5.**

### **Evolución sector transporte y su aporte al PIB**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador, BCE

**Elaborado por:** Cynthia Alvear

Según la presentación coyuntural de las estadísticas macroeconómicas del (Banco Central del Ecuador, 2014), en el segundo trimestre del año 2013, las actividades económicas que presentaron una mayor contribución a la variación del 1,2% del PIB fueron: Petróleo y Minas,



**ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

Actividades profesionales, Transporte, Correo y Comunicación, Manufactura y Servicios Financieros.

La política comercial impulsada por el Ecuador está enfocada en la restricción de las importaciones para frenar la salida de dólares que incrementa la balanza comercial y por consiguiente pone en riesgo la sustentabilidad de la dolarización. De esta forma se han implementado tributos y aranceles a los movimientos comerciales y financieros del país hacia el exterior. Paulatinamente se ha incrementado el impuesto a la salida de divisas, al momento la carga impositiva está en 5% por transacción.

Los aranceles de los bienes que el gobierno considera de consumo suntuario o poco necesario han tenido incrementos sustanciales en los últimos años y se ha implantado un sistema de licencias y permisos de importación, de esta forma se ha agravado a los televisores, consolas de juegos, calzado, ropa, perfumes, etc.

En el segundo semestre del año 2011 el Comité de Comercio Exterior, órgano regulador y encargado de emitir las políticas de la actividad importadora, estableció la obligación de licencias previas para la importación de bienes de 11 partidas arancelarias. Para el primer semestre del año 2012 se estableció un incremento para ciertos electrodomésticos, lo cual permite prever que el comportamiento creciente observado en años anteriores se verá afectado en el año 2012.

Para paliar esta política arancelaria las empresas deberán abastecerse adecuadamente y mantener un stock eficiente de inventarios para no quedarse desabastecido de productos, sobre todo en los meses cuando el negocio tiene fuerte nivel de demanda. Además es necesario el

## **ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

establecimiento de políticas comerciales agresivas para disminuir el impacto que pueda generar la subida de aranceles en las preferencias del comprador.

Por otro lado según la (Organización Mundial del Comercio, 2011) en su examen de las políticas comerciales, informe de la Secretaría del Ecuador, en el marco de la política automotriz de la Comunidad Andina, se aplicó un programa de ayuda para la sustitución de vehículos de transporte público antiguos y se reforzó la protección arancelaria de los vehículos destinados para el transporte de pasajeros. Esto ha sido posible gracias al convenio de complementación industrial en el sector automotor entre Colombia, Ecuador y Venezuela, suscrito en noviembre de 1993, ampliado en mayo de 1994 y actualizado en septiembre de 1999.

### **3.2.2. Análisis Legal**

En los últimos años el país ha experimentado un periodo de estabilidad política, el gobernante actual cumplió siete años al mando del aparato estatal. Además de la seguridad en el Poder Ejecutivo, el movimiento político del Presidente de la República ocupa otros sectores de la gobernabilidad, en especial la Asamblea Legislativa donde las leyes que se aprueban o modifican siempre tienen la directriz del mandatario.

Con la aprobación de la Constitución de Montecristi en 2008, se cambió la manera de elección de las autoridades de los Órganos de Control, se estableció el Consejo de Participación Ciudadana como organización encargada de llevar adelante los procesos de nombramiento de Contralor General del Estado, Superintendente de Bancos y Compañías, Defensor del Pueblo, entre otros. La esencia de este Consejo era involucrar a la sociedad civil en los procesos políticos,

## ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013

pero la realidad fue que el Gobierno tiene a cargo estos espacios con nombramientos de personas afines a su proyecto político.

Con estos antecedentes se puede concluir que el movimiento político gobernante tiene bajo su tutela los espacios de legislación, control y gestión del Estado ecuatoriano, por lo que se agiliza ejecutar cualquier política proveniente del Poder Ejecutivo.

### Instituciones públicas involucradas en el transporte terrestre internacional

Las instituciones públicas que tienen funciones de control y regulación en el tema de la investigación son las siguientes:

**Tabla 3.**  
**Instituciones públicas**

Instituciones Publicas				
Institución		Dirección	Web	Funciones
Agencia Nacional de Tránsito	Agencia Nacional de Tránsito	Av. Antonio Jose de Sucre Quito	<a href="http://www.ant.gob.ec">www.ant.gob.ec</a>	Planificar, regular y controlar la gestión del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial
Ministerio de Transporte y Obras Públicas	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	Juan León Mera N 26-220 y Av Orellana	<a href="http://www.obraspublicas.gob.ec">www.obraspublicas.gob.ec</a>	Garantizar un sistema de Transporte Terrestre seguro y competitivo, formulando, implementando y evaluando políticas y regulaciones
Aduana del Ecuador SENA E	ADUANA DEL ECUADOR SENA E	Nuevo Aeropuerto Internacional de Quito	<a href="http://www.aduana.gob.ec/index.action">www.aduana.gob.ec/index.action</a>	Promover una competencia justa a través de un control eficiente al Comercio Exterior
Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad	Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad	Yanez Pinzon N-26-12 entre Colón y La Niña Edf. Rigel	<a href="http://www.produccion.gob.ec">www.produccion.gob.ec</a>	Generar, coordinar, articular y evaluar políticas, programas, proyectos y estrategias de producción, empleo y competitividad.

**Fuente:** Investigación propia

**ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

**Elaborado por:** Cynthia Alvear

## **Leyes que rigen las operaciones de transporte**

### **Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones**

La normativa que rige las actividades ligadas a la transportación terrestre es el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (2010), este cuerpo legal fue aprobado el 16 de diciembre de 2010. De acuerdo a la revisión efectuada los siguientes son los artículos que hacen referencia al tema de la presente investigación:

**“Art 1.-** Ámbito de aplicación.- Las normas del presente reglamento y las demás que expidiere el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, se aplicarán en todo el territorio aduanero ecuatoriano.

**Art 2. –** Definiciones.- Par efecto de la aplicación del Título de la Facilitación Aduanera para el Comercio del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones y este reglamento se establecen las siguientes definiciones:

- a. Agente de carga internacional.- persona jurídica autorizada por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, que puede realizar y recibir embarques consolidar y des consolidar mercancías, actuar como operador de transporte multimodal, sujetándose a reglamentos y acuerdos específicos, emitir documentos propios de su actividad, tales como conocimiento de embarque, guía, cartas de porte, manifiestos y demás.

**ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

### 3.3. Presentación de los resultados

#### 3.3.1. Estados contables de la empresa Transloinsa

De acuerdo a la información proporcionada por la empresa investigada, los estados contables en el período 2009 – 2013 son los siguientes:

**Tabla 4**  
**Balance General Transloinsa**

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Activo total</b>	<b>167.000</b>	<b>372.936</b>	<b>516.041</b>	<b>565.555</b>	<b>841.120</b>
<b>Activo corriente</b>	156.871	351.601	493.962	542.689	698.630
<b>Cuentas x cobrar</b>	88.942	252.541	377.930	308.733	514.062
<b>Activo fijo</b>	10.129	21.335	22.079	22.867	142.490
<b>Pasivo total</b>	<b>103.681</b>	<b>304.454</b>	<b>439.393</b>	<b>472.813</b>	<b>717.911</b>
<b>Pasivo corriente</b>	49.349	197.872	439.393	472.813	681.390
<b>Cuentas x pagar</b>	46.358	189.616	391.754	436.155	671.386
<b>Pasivo no corriente</b>	54.332	106.582	-	-	36.521
<b>Patrimonio</b>	<b>63.319</b>	<b>68.482</b>	<b>76.649</b>	<b>92.742</b>	<b>123.208</b>

**Fuente:** (TRANSLOINSA, Compañía de Transporte y Logística Nacional e Internacional S.A., 2014)

**Elaborado por:** Cynthia Alvear

En base a estos datos contables se establece el análisis vertical del período de tiempo, descrito a continuación:

**ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

**Tabla 5.**  
**Análisis Vertical Transloinsa**

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Activo total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Activo corriente</b>	94%	94%	96%	96%	83%
<b>Cuentas x cobrar</b>	53%	68%	73%	55%	61%
<b>Activo fijo</b>	6%	6%	4%	4%	17%
<b>Pasivo total</b>	<b>62%</b>	<b>82%</b>	<b>85%</b>	<b>84%</b>	<b>85%</b>
<b>Pasivo corriente</b>	30%	53%	85%	84%	81%
<b>Cuentas x pagar</b>	28%	51%	76%	77%	80%
<b>Pasivo no corriente</b>	33%	29%	0%	0%	4%
<b>Patrimonio</b>	<b>38%</b>	<b>18%</b>	<b>15%</b>	<b>16%</b>	<b>15%</b>

**Fuente:** (TRANSLOINSA, Compañía de Transporte y Logística Nacional e Internacional S.A., 2014)  
**Elaborado por:** Cynthia Alvear

La información presentada, muestra un decrecimiento en la posición patrimonial de la empresa, ya que, no ha tenido la misma tendencia de crecimiento que el activo; lo que demuestra que la empresa ha financiado su crecimiento en base al pasivo. En el caso de las cuentas por cobrar, su posición en relación al activo total, se ha mantenido en un nivel promedio de 62% en el periodo analizado. El rubro que ha tiene una mayor participación son la cuentas por pagar, lo que confirma lo mencionado en relación al financiamiento de las actividades de la empresa con cuentas por pagar.

**ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

**Tabla 6.**

**Análisis Horizontal Transloinsa**

	<b>2009 - 2010</b>	<b>2010 - 2011</b>	<b>2011 - 2012</b>	<b>2012 - 2013</b>
<b>Activo total</b>	<b>123%</b>	<b>38%</b>	<b>10%</b>	<b>49%</b>
<b>Activo corriente</b>	124%	40%	10%	29%
<b>Cuentas x cobrar</b>	184%	50%	-18%	67%
<b>Activo fijo</b>	111%	3%	4%	523%
<b>Pasivo total</b>	<b>194%</b>	<b>44%</b>	<b>8%</b>	<b>52%</b>
<b>Pasivo corriente</b>	301%	122%	8%	44%
<b>Cuentas x pagar</b>	309%	107%	11%	54%
<b>Pasivo no corriente</b>	96%	-100%	0%	0%
<b>Patrimonio</b>	<b>8%</b>	<b>12%</b>	<b>21%</b>	<b>33%</b>

**Fuente:** (TRANSLOINSA, Compañía de Transporte y Logística Nacional e Internacional S.A., 2014)

**Elaborado por:** Cynthia Alvear

Como se muestra en la tabla anterior la empresa tiene un crecimiento constante durante el período analizado, lo que demuestra una importante gestión comercial. Por otro lado, el análisis horizontal muestra que las cuentas con mayor participación en el crecimiento de la empresa son las cuentas por cobrar y cuentas por pagar. En el caso de estas cuentas contables, tiene una tendencia de crecimiento superior al activo total y pasivo total; lo que evidencia un crecimiento de la empresa en base del crédito a los clientes y endeudamiento con los proveedores.

### **3.3.2. Análisis financiero de la empresa Transloinsa**

La empresa Transloinsa muestra el siguiente detalle en el análisis financiero realizado en el período 2009 – 2013:

**ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

**Tabla 7.**  
**Índices financieros Transloinsa**

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Capital de trabajo (activo corriente - pasivo corriente)</b>	107.522	153.729	54.569	69.876	17.240
<b>Dependencia cuentas x cobrar</b>	82,72%	164,28%	692,57%	441,83%	2981,87%
<b>Cuentas x cobrar / activo corriente</b>	57%	72%	77%	57%	74%
<b>Razón corriente (activo corriente / pasivo corriente)</b>	3,18	1,78	1,12	1,15	1,03
<b>Rotación ctas x cobrar (ventas / ctas x cobrar)</b>	9,31	8,78	9,05	9,90	7,43
<b>Días ctas x cobrar (365 / rotación ctas x cobrar)</b>	39,20	41,59	40,35	36,88	49,10
<b>Rotación ctas x pagar (ventas / ctas x pagar)</b>	17,87	11,69	8,73	7,01	5,69
<b>Días ctas x pagar (365 / rotación ctas x pagar)</b>	20,43	31,23	41,83	52,10	64,12

**Fuente:** (TRANSLOINSA, Compañía de Transporte y Logística Nacional e Internacional S.A., 2014)

**Elaborado por:** Cynthia Alvear

**Capital de trabajo.-** mide la cantidad de dinero a disposición de la empresa para financiar sus actividades habituales, en el caso de Transloinsa, este indicador se ha disminuido en la empresa lo que indica una disminución de la capacidad de la empresa para ejecutar sus actividades en el servicio de transporte. Este indicador ha tenido una disminución de cerca del 90% en el período analizado.

**Dependencia cuentas por cobrar.-** este indicador es el resultado de la división entre las cuentas por cobrar y capital de trabajo; mide la importancia de la inversión en cuentas por cobrar. Para la empresa analizada, este indicador ha tenido un aumento desproporcional en el período analizado,



## **ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

lo que demuestra que el crecimiento de la empresa ha sido en base a la generación de ventas a crédito con sus clientes.

**Cuentas por cobrar / activo corriente.-** este indicador mide la importancia de las cuentas por cobrar en la liquidez de la empresa, en Transloinsa esta relación se incrementa hasta representa el 75% del activo corriente el valor de las cuentas por cobrar; esto demuestra la importancia para mantener la liquidez de la empresa.

**Razón corriente.-** en concordancia con los indicadores anteriores, la razón corriente disminuye desde 3,18 en el año 2009 hasta 1,03 en el año 2013; esto indica la disminución de la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pasivos.

**Días cuentas por cobrar.-**el plazo promedio de la cuentas por cobrar en la empresa Transloinsa tiene un valor de 49 días, esto explica la pérdida de liquidez de Transloinsa; ya que existe un retraso en el cobro de sus ventas a crédito.

**Días cuentas por pagar.-** el plazo promedio de las cuentas por pagar ha tenido un aumento en el número de días, hasta sobrepasar al plazo de cuentas por cobrar; lo cual es beneficio para la liquidez de la empresa.

En conclusión al análisis de los estados contables, se puede mencionar que la empresa Transloinsa, ha tenido un importante crecimiento comercial respaldado por su política de endeudamiento con los proveedores para financiar su expansión. Adicionalmente, el crecimiento desordenado de la empresa ha tenido un importante incremento de las cuentas por cobrar que

**ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

minimizan la capacidad de la empresa para generar liquidez y solvencia, por lo que se afecta la utilidad de sus accionistas.

**3.3.3. Análisis de las cuentas por cobrar de la empresa Transloinsa en el año 2013**

En base a la información presentada por la empresa Transloinsa al 31 de diciembre, la situación de las cuentas por cobrar es la siguiente:

**Tabla8.**

**Cuentas por cobrar según el plazo Transloinsa año 2013**

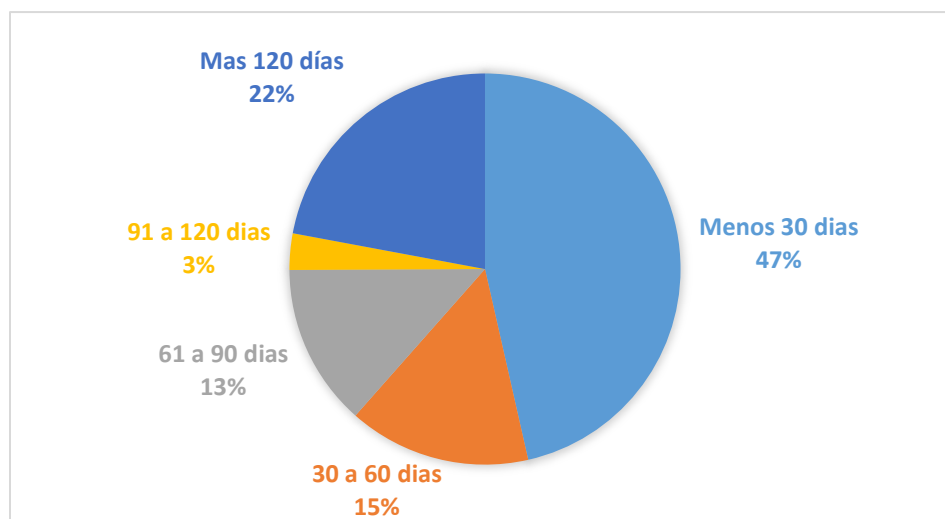
<b>Plazo</b>	<b>Monto</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos 30 días	\$ 238.792,57	46%
30 a 60 días	\$ 77.482,25	15%
61 a 90 días	\$ 68.887,68	13%
91 a 120 días	\$ 15.462,57	3%
Mas 120 días	\$ 113.436,93	22%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 514.062,00</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Transloinsa

**Elaborado por:** Cynthia Alvear

**Figura 6.**

**Cuentas por cobrar Transloinsa año 2013**



**Fuente:** Transloinsa

**Elaborado por:** Cynthia Alvear

El mayor porcentaje de las cuentas por cobrar se encuentran en la porción menor a 30 días; seguido por la cuentas por cobrar con saldo mayor a 120 días, esto indica la poca efectividad de las personas responsables de gestionar el cobro de la cartera, ya que, de cada dólar de ventas a crédito 53 centavos se cobran en un plazo mayor a treinta días.

El número de clientes con saldos por cobrar son 291 al 31 de diciembre de 2013, estableciendo un valor promedio de cada cliente por cobrar de \$1.766,54. Para determinar la concentración de la cartera, se determina el porcentaje de clientes que tiene valores mayores al promedio, estableciéndose los siguientes porcentajes:

**ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

**Tabla 9.**

**Cuentas por cobrar Transloinsa año 2013**

<b>Número de clientes cuentas x cobrar</b>	<b>Porcentaje relación número clientes</b>	<b>Valor total cuentas por cobrar</b>	<b>Porcentaje relación cuentas por cobrar</b>
Inferior al promedio: 272 clientes	93%	\$ 103.305,64	20%
Superior al promedio: 19 clientes	7%	\$ 410.756,36	80%
Total clientes: 291	100%	\$ 514.062,00	100%

Fuente: Transloinsa

Elaborado: Cynthia Alvear

La tabla anterior, indica que el 7% de los clientes tiene un valor de 80% de las cuentas por cobrar de la empresa; esto indica una alta concentración de las cuentas por cobrar en un bajo número de clientes.

Analizando la información de la cartera por plazos, se tiene los siguientes valores promedio según el plazo.

**Tabla 10.**

**Cuentas por cobrar promedio según plazo año 2013**

<b>Plazo</b>	<b>Cuenta x cobrar promedio</b>
Menor 30 días	\$ 3.671,85
30 a 60 días	\$ 2.223,99
61 a 90 días	\$ 2.372,76
91 a 120 días	\$ 665,74
Mas 120 días	\$ 401,98

Fuente: Transloinsa

Elaborado: Cynthia Alvear

## **ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

Los valores promedio de las cuentas por cobrar, tienen una disminución paulatina según crece el plazo por vencer. Esta disminución es positiva para la liquidez de la empresa, ya que las cuentas de difícil cobro tienen menor valoración en el total de la cartera.

### **3.3.4 Análisis de los procedimientos internos de cobranza de Transloinsa**

Según lo dispuesto en la estructura organizacional de Transloinsa, el área de operaciones se encarga de la gestión de cobranzas de la empresa, para conocer cuáles son los procesos que se ejecutan se aplicó la siguiente encuesta al Supervisor General en la ciudad de Cayambe, con los siguientes resultado.

**ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

**Tabla 11.**  
**Entrevista Supervisor General**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
¿Se realizan presupuestos anuales para el departamento de cobranzas?		x	No está organizado el departamento
¿Los presupuestos son ajustados en el año para detectar situaciones cambiantes?		x	No está organizado el departamento
¿Existe un plan financiero a largo plazo en el departamento de cobranzas?		x	No existe plan de financiamiento
¿Se realizan proyecciones de flujo de efectivo relacionado con las cobranzas?		x	
¿Se prepara un informe de cartera mensual y se envía a directivos?		x	
¿Se preparan de forma periódica informes de cuentas por cobrar con antigüedad de saldos?		x	No hay seguimiento a las cuentas por cobrar.
¿Existe procedimientos por escrito para efectuar el cierre de mes de las cobranzas?		x	No, este tema se encarga el área de contabilidad
¿Utiliza el departamento un programa mensual de cierre?		x	
¿Existe un listado de cuentas que deben ser evaluadas cada mes?		x	
¿Existe una revisión de vencimientos de cartera a fin de mes?		x	No se establece saldos de cartera más vencida
¿Existe una lista de clientes con su información de contacto completa y actualizada?		x	La base de datos de clientes esta desactualizada
¿Existe una custodia adecuada de los documentos por cobrar?		x	No está organizada la documentación
¿Existe documentación que respalda la gestión de cobro realizada?	x		La Guía de cobranzas contiene el nombre del cliente
¿Existe respaldo del pago realizado por clientes?	x		Se entregan recibos manuales, en caso de que el pago sea entregado en caja se elabora un recibo de caja
¿Existe políticas de cobranzas documentadas?		x	
¿Existe un manual de procedimientos de cobranzas?		x	

**Elaborado por:** Cynthia Alvear

## **ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

En la base a la información generada en la entrevista a la Supervisión General se puede determinar las siguientes falencias en el proceso de cuentas por cobrar:

- Existe una separación entre el proceso de cuentas por cobrar y el área financiera
- Ausencia de sistema de información gerencial sobre la evolución de las cuentas por cobrar.
- No existe procedimientos establecidos para la gestión de las cuentas por cobrar.
- Personal no calificado maneja el proceso de cuentas por cobrar.

### **3.4 Aplicación práctica**

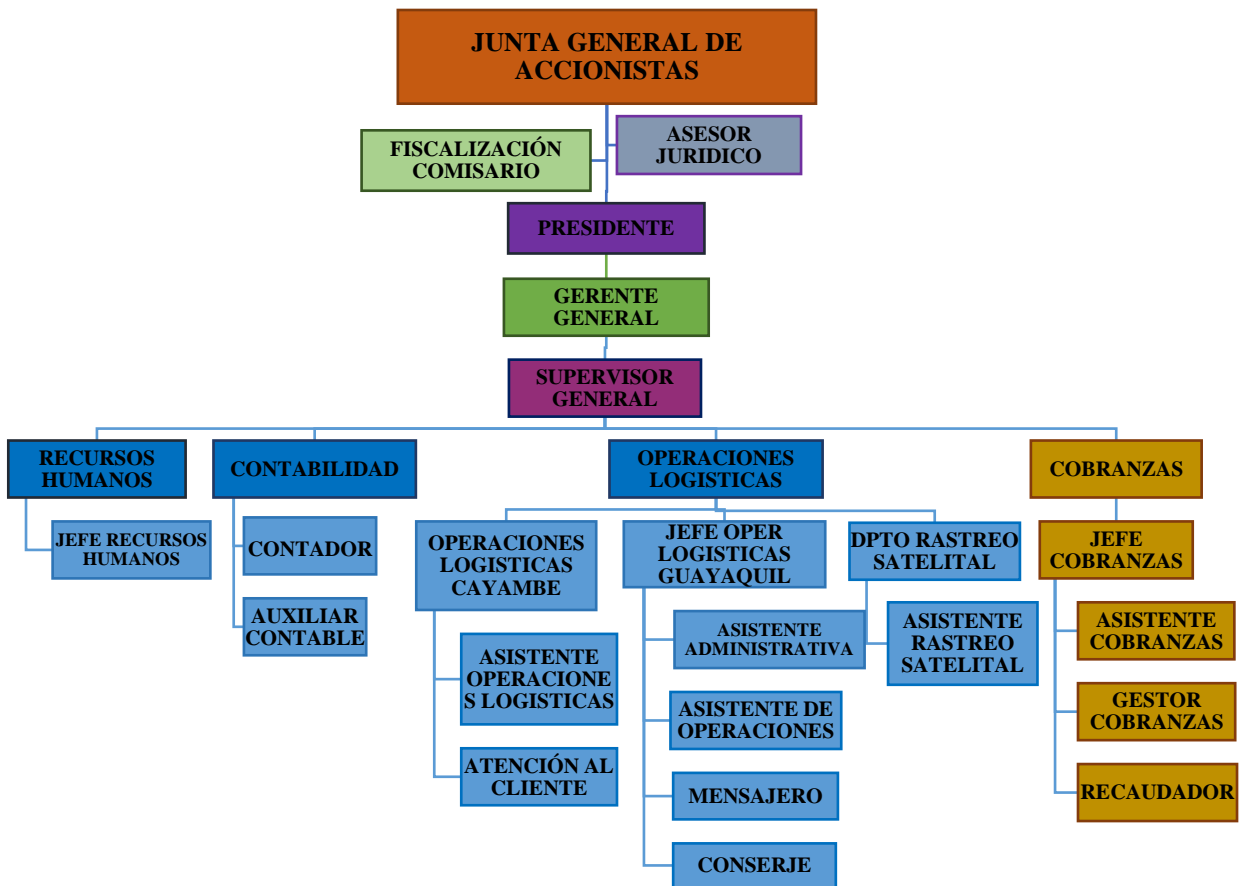
#### **3.4.1 Propuesta de creación del departamento de cobranzas en Transloinsa**

La creación del área de cobranzas dentro del organigrama de la Compañía de Transporte y Logística Nacional e Internacional Cía. Ltda., obedece a la necesidad de que la empresa cuente con un departamento dedicado exclusivamente al control y manejo de las cuentas por cobrar y no como una actividad secundaria como lo venían manejando en vista de que el porcentaje de cuentas por cobrar en relación con el total de activos de la empresa representan un 60%.

A continuación se presenta la propuesta de organigrama para la empresa en el que se incluye el área de cobranzas, el mismo que deberá contar como supervisor del área al Jefe de Cobranzas, y un asistente que se encargará de toda la operatividad del área, un gestor de cobro, encargado de realizar la gestión de cobranza a los deudores y un recaudador encargado de realizar las visitas a las respectivas empresas para gestionar el cobro.

Figura 7.

Propuesta de Organigrama Estructural Transloinsa



Fuente: Investigación Aplicada  
 Elaborado por: Cynthia Alvear



**ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

**3.4.1.1 Estructura operacional**

**Tabla12.**

**Requerimiento de Recurso Humano**

Area de Cobranzas	
Jefe de Cobranzas	(1)
Asistente	(1)
Gestor de cobranzas	(1)
Recaudador	(1)
<b>Total Recurso Humano:</b>	<b>(4)</b>

**Fuente:** Investigación Aplicada

**Elaborado por:** Cynthia Alvear

**3.4.1.2 Descripción y análisis de cargos**

La descripción del cargos se refiere básicamente a las tareas, deberes y responsabilidades del cargo, define que hace el ocupante del cargo, cuando y como lo hace, presenta el contenido del cargo y hace referencia a los aspectos intrínsecos del mismo. (Boland, Carro, & Stancatti, 2007, pág. 37)

A continuación se describen los cargos y manual de funciones de los cargos enunciados que serán creados para el área de cobranzas:

**ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

**Tabla 13.**

**Perfil laboral para Jefe de Cobranzas**

PERFIL DEL CARGO	
<b>Nombre del cargo:</b>	Jefe de Cobranzas
<b>Misión del cargo:</b>	Dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con la gestión de cobranzas de las cuentas por cobrar originadas por la empresa
<b>Funciones del cargo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificar el trabajo del área de cobranzas</li> <li>✓ Elaborar planes, presupuestos y sistemas de control</li> <li>✓ Responder por la buena marcha del departamento</li> <li>✓ Supervisar y controlar las actividades del personal que labora en el departamento</li> <li>✓ Supervisar y dirigir el desempeño de personal</li> <li>✓ Analizar cartera de cobro para evaluación de desempeño</li> <li>✓ Analizar cartera de cobro y generación</li> <li>✓ Atender a clientes internos (departamentos) y externos (clientes)</li> </ul>
<b>Requisitos:</b>	<p><b>Competencias técnicas:</b>  <b>Nivel y campo académico:</b> Título superior profesional en Administración y carreras afines.  <b>Estudios de Especialización:</b> Indispensable estudios de cuarto nivel especialización en Administración.</p> <p><b>Experiencia laboral:</b> Más de 2 años en empresas y cargos similares.</p> <p><b>Conocimientos indispensables:</b>            Administración de empresas            Manejo de Microsoft Office e internet            Planificación operativa y estratégica            Negociación con clientes            Control de procesos            Gestión de cobros</p> <p><b>Competencias Generales:</b>            Trabajo en equipo            Relaciones interpersonales            Compromiso            Innovador            Liderazgo            Comunicación</p>

**Elaborado por:** Cynthia Alvear

**ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

**Tabla 14.**

**Perfil laboral Asistente Cobranzas**

<b>PERFIL DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Asistente cobranzas
<b>Misión del cargo:</b>	Responsable de la operatividad del área de cobranzas y apoyo al jefe de cobranzas en sus actividades
<b>Funciones del cargo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Generar bases para recaudos magnéticos y validar procesamiento</li> <li>✓ Administrar cheques protestados</li> <li>✓ Identificar transferencias y depósitos</li> <li>✓ Administración de letras de cambio</li> <li>✓ Elaborar cuadros de facturación</li> <li>✓ Aplicación de recibos</li> <li>✓ Aplicación de retenciones</li> <li>✓ Realizar cruce de facturas con notas de crédito</li> </ul>
<b>Requisitos:</b>	<p><b>Competencias técnicas:</b></p> <p><b>Nivel y campo académico:</b> Estudiante niveles intermedios en Administración, Contabilidad y Auditoría, o carreras afines.</p> <p><b>Experiencia laboral:</b> Más de dos años en cargos similares.</p> <p><b>Conocimientos indispensables:</b>            Manejo de Microsoft Office, e internet            Paquetes contables            Cobranzas</p> <p><b>Competencias Generales:</b>            Buena presencia            Trabajo en equipo            Responsabilidad            Puntualidad            Compromiso            Comunicación            Capacidad de organización</p>

**Elaborado por:** Cynthia Alvear

**ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

**Tabla 15.**

**Perfil laboral Gestor Cobranzas**

<b>PERFIL DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Gestor de cobranzas
<b>Misión del cargo:</b>	Organizar y controlar las acciones encaminadas a elevar la eficiencia de las cobranzas a través de la recuperación de las cuentas por cobrar generadas por la empresa.
<b>Funciones del cargo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestionar cobranza de clientes directos</li> <li>✓ Asistir necesidades de Clientes</li> <li>✓ Administración de recaudos</li> <li>✓ Suministrar documentación asociada ala cobranza</li> <li>✓ Realizar las llamadas telefónicas a los clientes notificando el próximo vencimiento.</li> </ul>
<b>Requisitos:</b>	<p><b>Competencias técnicas:</b>  <b>Nivel y campo académico:</b> Titulo de tercer nivel en Administración, Contabilidad, Auditoría o carreras afines.  <b>Experiencia laboral:</b> Más de dos años en cargos similares.</p> <p><b>Conocimientos indispensables:</b></p> <p>Conocimiento de técnicas de cobranzas            Conocimiento y manejo de personal            Manejo de Microsoft Office, e internet            Paquetes contables</p> <p><b>Competencias Generales:</b>            Iniciativa            Trabajo bajo presión            Actitud para la cocina            Trabajo en equipo            Responsabilidad            Puntualidad            Compromiso            Facilidad de comunicación</p>

**ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

**Elaborado por:** Cynthia Alvear

**Tabla 16.**

**Perfil laboral Recaudador**

<b>PERFIL DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Recaudador
<b>Misión del cargo:</b>	Ser un apoyo para el gestor de cobranzas, recaudar los pagos realizados por los clientes de la empresa.
<b>Funciones del cargo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recaudar pagos de clientes</li> <li>✓ Retirar cheques de clientes</li> <li>✓ Depositar en cuentas de la empresa todo lo recaudado</li> </ul>
<b>Requisitos:</b>	<p><b>Competencias técnicas:</b></p> <p><b>Nivel y campo académico:</b> Título intermedio en Administración, contabilidad o carreras afines.</p> <p><b>Experiencia laboral:</b> Más de dos años en cargos similares.</p> <p><b>Conocimientos indispensables:</b>            Conocimiento de técnicas de cobranzas            Manejo de Microsoft Office            Paquetes contables</p> <p><b>Competencias Generales:</b>            Trabajo en equipo            Honradez            Responsabilidad            Puntualidad            Compromiso            Facilidad de comunicación</p>

**Elaborado por:** Cynthia Alvear

**ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

**Análisis Costo beneficio del nuevo departamento de Cobranzas:**

Con la creación del departamento de cobranzas en la empresa Transloinsa, se están estableciendo 4 posiciones nuevas las cuales son: Jefe de Cobranzas, asistente de Cobranzas, Gestor de cobranzas y Recaudador; sin embargo se ha establecido que inicialmente las funciones del asistente y del gestor de Cobranzas pueden concentrarse en una sola persona.

En el siguiente cuadro se establece los valores que se tendrían que cancelar por concepto de sueldos a los nuevos funcionarios en la estructura de la empresa mensualmente y anualmente. Hay que tomar en cuenta que son únicamente valores en sueldos pues tanto en software como en infraestructura Transloinsa ya cuenta con lo requerido para la operación propuesta.

**Tabla 17.**

**Costo departamento de Cobranzas**

<b>NÓMINA DE TRABAJADORES</b>					
<b>N</b>	<b>CARGO</b>	<b>SBU</b>	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>APORTE PERSONAL (9,45%)</b>	<b>TOTAL INGRESOS-APORTE PERSONAL</b>
1	Jefe de Cobranzas	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 56.70	\$ 543.30
2	Asistente y gestor de Cobranzas	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 47.25	\$ 452.75
3	Recaudador	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 34.02	\$ 325.98

<b>N</b>	<b>DECIMO TERCERO</b>	<b>DECIMO CUARTO</b>	<b>VACACIONES</b>	<b>FONDO DE RESERVA</b>	<b>PROVISIONES</b>
1	\$ 50.00	\$ 29.50	\$ 24.66	\$ 50.00	\$ 149.33
2	\$ 41.67	\$ 29.50	\$ 20.55	\$ 41.67	\$ 128.50
3	\$ 30.00	\$ 29.50	\$ 14.79	\$ 30.00	\$ 133.71

<b>VALOR MENSUAL A PAGAR SUELDOS</b>	<b>VALOR ANUAL A PAGAR</b>
<b>\$ 1.460.00</b>	<b>\$ 17,520.00</b>

**ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

**Elaborado por:** Cynthia Alvear

Tomando en cuenta los clientes pequeños de la empresa aquellos que ya han desaparecido o han quebrado, se considera un margen de Incobrabilidad del 20% en la gestión del nuevo departamento de cobranzas siendo 80% la recuperación de la cartera como se presenta a continuación:

**Tabla 18.**

**Valores Recaudados**

<b>Porcentaje relación cuentas por cobrar</b>	<b>Porcentaje recuperado</b>	<b>Representatividad % recuperado</b>	<b>Valor total cuentas por cobrar</b>	<b>Valor recuperado</b>
20%	80%	16%	\$103,305.64	\$16,528.90
80%	80%	64%	\$ 410.756,36	\$262,884.07
100%			\$ 514.062,00	\$279,412.97

**Elaborado por:** Cynthia Alvear

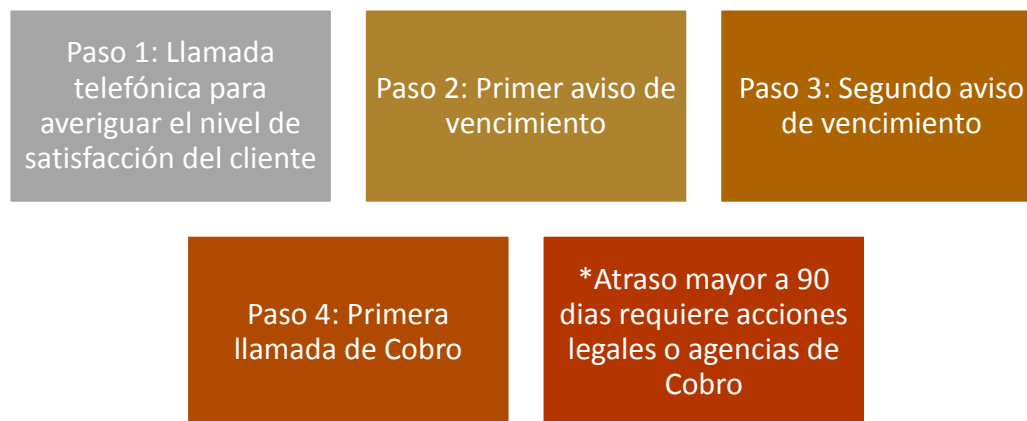
Esto quiere decir que con una capacidad de recuperación de cartera del 80% Transloinsa contaría con un valor recuperado de \$279,412.97. En relación al costo de crear este nuevo departamento de cobranzas representa un 5% del valor recuperado por la empresa.

Estos son los pasos a seguir para una recuperación de cartera efectiva:

**Figura 8.**

**Metodología de recuperación de cartera**

## ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013



**Elaborado por:** Cynthia Alvear

### 3.4.1.3 Direccionamiento estratégico

#### Definición de misión y visión

Se establecerá la misión y visión del departamento de cobranzas determinando el propósito del departamento y su aporte para la empresa y lo que se espera alcanzar en el futuro.

#### Misión

Contribuir en la consecución de objetivos de la Transloinsa mediante la utilización eficiente de los recursos asignados, políticas y estructuración de procesos que contribuyan a un



## **ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

cobro oportuno, con el fin de obtener un flujo de efectivo adecuado que mejore el índice de liquidez de la empresa.

### **Visión**

Incrementar la recuperación de cartera mediante una eficaz administración del flujo de fondos de la compañía, con la colaboración de un personal altamente calificado en proporcionar a los clientes e intermediarios un servicio de calidad.

### **Análisis FODA**

En base a un análisis de las cuentas por cobrar que maneja la empresa y su afectación a las demás cuentas, se determinan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa:

#### **Fortalezas**

- Alta dirección con apertura a innovaciones.
- Crecimiento comercial.
- Respaldo de la empresa Flor del Valle.
- Autonomía en el trabajo del personal.

## **ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

- Gran aceptación de los clientes.
- Vehículos utilizados en el servicio de transporte en buen estado y sin fallas mecánicas.
- Personal comprometido con el logro de objetivos establecidos.
- Buen clima laboral.
- Apertura a desarrollar alternativas de mejoramiento.

### **Oportunidades**

- Alianzas estratégicas con clientes potenciales.
- Políticas de expansión del mercado.
- Creación de nuevos productos según requerimiento del cliente.

### **Debilidades**

- Falta de coordinación interdepartamental.
- Información de clientes desactualizados.
- Altos porcentajes de cuentas por cobrar.
- Falta de capacitación del personal.

## **ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

- No existe medición de desempeño periódico del personal.
- Falta de un manual de políticas y procedimientos.

### **Amenazas**

- Existen compañías de transporte y carga con sistemas de información más sofisticados lo que repercute a la calidad de servicio del cliente.
- Existe inestabilidad política y económica del país.
- Incumplimiento de los parámetros máximos establecidos por la Matriz.

#### **3.4.1.4 Definición de objetivos y estrategias área de cobranzas**

Formular objetivos y estrategias para el área de cobranzas con el fin de determinar las principales pautas que permitan conseguir los fines del departamento.

### **Objetivos**

#### **Objetivos Generales**

- Optimizar la utilización de efectivo en la compañía, mediante el mejoramiento de la administración de cuentas por cobrar.
- Mejorar las políticas y procedimientos, mediante una evaluación de control interno.

## **ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

- Optimizar la gestión de cobro, manteniendo un mínimo de cuentas pendientes de cobro y midiendo el desempeño del cobrador de manera periódica.

### **Objetivos Específicos**

- Incrementar el promedio mensual de recuperación de cartera, disminuyendo los días promedio de cobro en un 3%.
- Diseñar y aplicar programas de capacitación para el desarrollo del personal.
- Automatizar los procedimientos de cobranzas.
- Mejorar el desempeño del personal mediante medición de gestión de cobranzas.
- Desarrollar un procedimiento de gestión de cuentas vencidas.

### **Estrategias**

- Establecimiento de un presupuesto de recuperación de cartera para los agentes de cobro.
- Desarrollo de un programa de capacitación del departamento de cobranzas en el año.
- Identificación de procesos críticos que necesitan ser automatizados en el departamento.

**ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

- Implantación de sistema para medir el desempeño de gestión de cobro del personal del departamento.
- Diseño de medidas a adoptar para una gestión óptima de cuentas vencidas.

**3.4.1.5 Funciones área de cobranzas**

**Tabla 19.**  
**Funciones área de cobranzas**

**ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

<b>Gestión de Cobro</b>		
Asistir necesidades de Clientes		
Administración de recaudos		
Gestionar cobranza de clientes directos		
Suministrar documentación asociada a la cobranza		
<b>REGISTRO</b>		<b>Elaborad</b>
Aplicación de retenciones		<b>o por:</b>
Aplicación de recibos		Cynthia
Realizar cruce de facturas con notas de crédito		Alvear
<b>VALIDACION DE GESTION INTERNA</b>		
Analizar cartera de cobro y generación de bases para gestión		
Generar bases para recaudos magnéticos y validar procesamiento.		
Generar bases para cruces de facturas y notas de crédito		
Administrar cheques protestados		
Identificar transferencias y depósitos		
Administración de letras de cambio		
Elaborar cuadros de facturación (masivos)		
<b>SUPERVISIÓN</b>		
Elaborar reportes de desempeño del departamento		
Analizar aspectos relacionados a los servicios		
Supervisar y dirigir el desempeño de personal		
Analizar cartera de cobro para evaluación de desempeño		
Atender a clientes internos (departamentos) y externos (clientes)		
<b>RECAUDACIÓN</b>		
Recaudar pagos de clientes		
Retirar cheques de clientes		
Depósitos en cuentas de Transloinsa de todo lo recaudado		

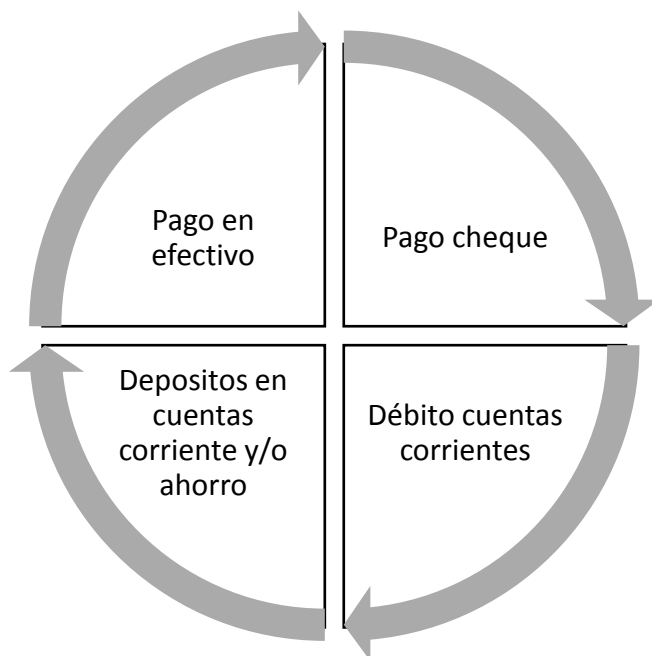
### 3.4.2 Propuesta de políticas y procedimientos del departamento de cobranzas

#### 3.4.2.1 Alternativas de Pago

Las siguientes son las formas de pago permitidas por el departamento de cobranzas para los clientes que solicitan a crédito a la empresa Transloinsa:

**Figura 9.**

#### Formas de Pago



**Elaborado por:** Cynthia Alvear

- **Pago por medio de cheques**

Se receptorán en las oficinas cheques a la vista cruzados a nombre de la empresa. Restringir los cheques de bancos internacionales y los que sean emitidos por cuantas diferentes a

## ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013

la empresa a la cual se presta el servicio de transporte.

El cliente puede dejar en las oficinas de la empresa depósito cheques cruzados que serán consignados en la fecha de vencimiento de cada pago. Si los cheques son rechazados se genera recargo por mora adicional al interés causado y se cobra una multa por cheque devuelto.

Estos cheques deben ser remitidos al área de Caja para su control periódico. Se dispondrá de un reporte que permite administrar la consignación de los cheques en la fecha correspondiente.

Todas las financiaciones mediante cheques posfechados se deben realizar máximo a (3) tres pagos. La aceptación de esta forma de pago debe ser autorizada por la Gerencia General.

- **Pago con débito en cuentas corrientes**

Los clientes que califiquen para pagos mediante débitos a cuentas corrientes y cuentas de ahorro inicialmente del Banco del Pichincha y para la línea de web en los Bancos del Pacífico y Produbanco, en todos los casos deben las cuentas corrientes y de ahorros deben tener una fecha de apertura mínima de tres meses. Los plazos de financiamiento bajo esta forma de pago no deben superar los tres meses.

- **Depósitos en cuentas corrientes y cuentas de ahorros**

Se receptorán pagos mediante depósito o transferencia bancada o electrónica a las cuentas corrientes y/o ahorro de la empresa, dependiendo de la ciudad donde el cliente realice el depósito. En todos los casos los depósitos realizados deberían ser notificados con la papeleta del depósito y



## **ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

el número de factura, en máximo 24 horas luego de realizada la transacción a los correos de la personas encargadas del proceso de cobranza.

- **Pago en efectivo**

En todos los casos no debe estimularse el pago en efectivo de los clientes, los cuales únicamente están restringidos a los realizados en las cajas de la oficina principal y sucursales de la compañía o funcionarios designados por el Área de Cobranzas y en montos que no superen los cincuenta (50) dólares norteamericanos.

En ningún caso los cobros en el domicilio de los clientes, persona natural o jurídica, serán receptados en dinero en efectivo.

- **Casos Especiales**

Todo pago mediante mecanismos distintos a los mencionados, incluyendo canjes o compensaciones de deuda deberá ser aprobado por la Gerencia General previa la justificación escrita por parte del cliente.

- **Acuerdo de Pagos**

La Gerencia General determinará la necesidad de establecer acuerdos de pago para el financiamiento de facturas, las mismas que no pudieron ser canceladas por nuestros clientes en los plazos señalados por la compañía.

## **ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

Con este mecanismo busca reducir al máximo los niveles de morosidad de los clientes y brindar una opción que se ajuste a sus necesidades y que no afecte el flujo de caja de la empresa Transloinsa.

Se otorga un plazo máximo de pago de hasta 60 días, con un abono inicial mínimo del 30% del total de la factura.

- **Cobranza Externa**

Para la gestión de cobranza extrema de toda la cartera vencida, se contratará empresas de cobranzas calificadas en el mercado con experiencia en cobranza masiva.

Todas las cuentas que hayan caído en cartera vencida y supere el plazo establecido para su respectiva cancelación, serán enviadas a la empresa de cobranza extrema para su respectiva tramitación y gestión de cobro.

### **3.4.2.2 Procedimiento para Gestión de Cobro Clientes**

#### **PROCESO: Gestión de Cobro Clientes**

**PROPOSITO:** Normar el proceso de cobro de cartera de clientes directos de la Compañía.

**ALCANCE:** Este procedimiento aplica para el área de Cobranzas.

**ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

**DOCUMENTACION:**

Reporte de cartera

Guías de cobro

**RESPONSABLES:** El responsable de verificar el cumplimiento de este procedimiento es el Jefe de cobranzas, y el encargado de aplicarlo son los Gestores de Cobranzas.

**POLITICAS:** Política de financiamiento

**DEFINICIONES Y TERMINOLOGIA:**

**Clientes directos:** todos los clientes que ingresan a la compañía.

**Cuadro de Análisis de Controles, Deficiencias de control y Propuestas del Procedimiento de Gestión de Cobro Clientes.**

**ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

**Tabla 20.**

**Gestión de cobro de clientes**

<b>GESTIÓN DE COBRO DE CLIENTES</b>		<b>PROPUESTAS</b>
<b>CONTROLES</b>	Envío de cartera mensual	
	Elaboración de carta de notificación de cancelación a clientes pendientes de pago más a 90 días	
	Notificación a jefatura de cobranzas a clientes en un periodo de 90-180 días	
	Seguimiento de facturas con mayor vencimiento	
	Depuración de cartera, cruce con notas de crédito	
	Efectivización de notas de crédito	
	Análisis de Cartera identificando porcentajes de cartera pendiente por rangos e identificación de problemas principales	
<b>DEFICIENCIAS DE CONTROL</b>	Análisis de cartera más vencida con Jefatura de cobranzas	Establecimiento de procedimientos a realizar para el análisis de cartera con mayor vencimiento.
	Información desactualizada de clientes	Programa de actualización de información de clientes
	Retraso en la facturación y entrega de facturas a clientes	Establecimiento de políticas y procedimientos para entrega de documentación a clientes con cobranzas.
	Depuración de Cartera	Establecimiento de procedimientos de manejo y depuración de notas de crédito
	Análisis de Riesgos por cuenta	

**Elaborado por:** Cynthia Alvear

## **CAPITULO IV**

### **DISCUSION**

#### **4.1. CONCLUSIONES**

- Las cuentas claves de cobranza de la empresa TRANSLOINSA corresponde a empresas industriales que representan a importantes marcas como Arca Continental, Tesalia, Almacenes TIA, entre otros; el saldo por cobrar de estas organizaciones representan el 80% de la cartera total. Estos valores se concentran en los plazos menores a 30 días en el 46% y mayores a 120 días en el 22% de la cartera total.
- El sistema de cobranzas de la empresa TRANSLOINSA en la actualidad no cuenta con un departamento de cobranzas; estas funciones son administradas por el área de operaciones, quienes no tienen una preparación adecuada para cumplir con los procesos financieros y administrativos del área de cobranzas. Adicionalmente no existe documentación que avale la gestión de cobro y no disponen de asesoría legal sobre el tema.
- El comportamiento de las cuentas claves de cobranzas de la empresa TRANSLOINSA, se concentra en tener un mayor saldo promedio de cartera en menor tiempo de días vencido;

**ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

conforme crece el plazo de vencimiento disminuye el saldo de cartera promedio. Es decir, los clientes claves tienen un proceso de pago en el tiempo, de esta manera se igualan en sus deudas pero no una manera efectiva que asegure un correcto manejo de la liquidez a la empresa.

- El modelo de gestión de cobranza para la empresa TRANSLOINSA está diseñado de acuerdo a su estructura organizacional; es por ello, que se sugiere la creación del departamento de cobranzas con cuatro personas, quienes realizaran tareas de cobro y recaudación con el objetivo de disminuir la cartera vencida en cuanto a plazo y valor promedio.

#### **4.2. RECOMENDACIONES**

- Crear un sistema de alerta temprana para el sistema de cobranzas, para que los clientes de cuentas claves no acumulen su cartera hasta mantener en plazos mayores a 60 días. De esta manera, se puede generar un proceso de negociación con los clientes para que exista un pago oportuno, tomando en cuenta que los clientes de TRANSLOINSA son organizaciones comerciales e industriales con renombre en la comunidad.
- Contratar la asesoría de una firma de recuperación de cartera, para que realice la gestión de cobro de las cuentas con mayor plazo de vencimiento. De esta manera se obtiene una mayor efectividad en la presión de cobro, de parte de una empresa con experiencia en el tema y que sabe cómo manejar procesos de recaudación. Es importante evitar incidir en una mala relación con los clientes por motivos de cobros, ya que se puede afectar la gestión comercial.
- Incorporar a la gestión de cobranza a una persona especializada en temas legales, es importante contar con un abogado que revise y establezca condiciones jurídicas a los contratos con los clientes. De esta manera, la empresa TRANSLOINSA tendrá un mayor respaldo jurídico al momento de no recibir el pago de los clientes, puede existir el caso de recurrir a los tribunales civiles para forzar el pago de las cuentas con plazos mayores y que no tengan respuesta de los deudores.

**ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

- Es importante que las personas que se incorporen al departamento de cobranzas tengan experiencia en procesos de gestión de cobro, en organizaciones industriales y/o transporte; adicionalmente, este personal debe ser capacitado constantemente para mejorar los procesos de departamento, tomando en cuenta que es un área nueva dentro de la empresa TRANSLOINSA.



## BIBLIOGRAFIA

- Asamblea Nacional. (2010). *Código Organico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito: Registro Oficial.
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Estadísticas macroeconómicas Presentación Coyuntural*. Quito: BCE.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigacion para la administracion, economia, humanidades y ciencias sociales*. Mexico: Pearson.
- Blanco Luna, Y. (2006). *Auditoría Integral, normas y procedimientos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Blanco Luna, Y. (2006). *Normas y Procedimientos de la auditoría Integral*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Boland, L., Carro, F., & Stancatti, M. J. (2007). *Funciones de la Administraciòn: Teorìa y pràctica*. Bahìa Blanca: Ediusns.
- De Lara Haro, A. (2005). *Medición de control de riesgos financieros*. Mexico D.F.: Limusa, SA de C.V.
- Estupiñan Gaitán, R. (2006). *Control Interno y Fraudes* (Segunda ed.). Bogota: Ecoe Ediciones.
- Hernandez, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico DF: McGraw Hill.
- International Accounting Estandar Board. (s.f.). *Normas Internacionales de Información Financiera NIIF`s*.

**ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES CUENTAS CLAVES DE LA REGIÓN NORTE Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA TRANSLOINSA EN EL AÑO 2013**

- Jaramillo, J. D. (2012). *Procedimiento para Gestión de Cobro - Directos*. Quito: Aig Metropolitana.
- León, O. (2009). *Administración Financiera* (Tercera ed.). Cali: Prensa Moderna.
- Mantilla, S. A. (2005). *Auditoría de Control Interno*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Organización Mundial del Comercio. (2011). *Exámen de Políticas Comerciales, Informe de la Secretería de Ecuador*. Quito: OMC.
- Pedro Zapata Sanchez . (2008). *Contabilidad General sexta edicion*. Colombia: McGraw- Hill.
- Perdomo Moreno, A. (2005). *Fundamentos del Control Interno* (Septima ed.). México: International - THOMSON EDITORES.
- Perdomo Moreno, A. (2005). *Fundamentos del Control Interno* (Septima ed.). México: International - THOMSON EDITORES.
- Perdomo, A. (2012). *Elementos basicos de administracion financiera*. Mexico: Thomson.
- Pere Ponsa, A., & Ramon Vilanova, A. (2005). *Automatizacion de procesos mediante la guia GEMMA*. Catalunya: Universidad Politecnica de Catalunya, SL.
- TRANSLOINSA, Compañía de Transporte y Logística Nacional e Internacional S.A. (2014). *Quienes somos*. Obtenido de web site Transloinsa: <http://transloinsa.wix.com/transloinsa#!empresa/c1186>
- Weston, F., & Brigham, E. F. (2007). *Fundamentos de administración financiera* (Décima ed.). Mexico: McGraw-Hill.