



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TÍTULO**

**LA GESTIÓN FINANCIERA Y LA INCIDENCIA EN LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES DE LA EMPRESA PROCESADORA AGROINDUSTRIAL “MIS FRUTALES” DE LA PARROQUIA SAN LUIS, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2015 - 2016.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**Autora**

Yesenia Alexandra García Bonilla

**Tutor**

Ph.D. Wilson Saltos Aguilar

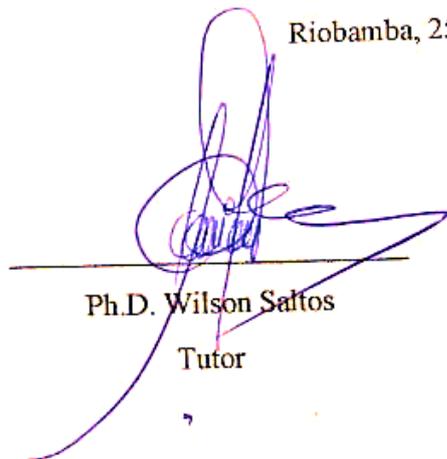
Riobamba – Ecuador

2017

## INFORME DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del trabajo de titulación denominado **“LA GESTIÓN FINANCIERA Y LA INCIDENCIA EN LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES DE LA EMPRESA PROCESADORA AGROINDUSTRIAL “MIS FRUTALES” DE LA PARROQUIA SAN LUIS, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2015 - 2016.”**, y luego de haber revisado el desarrollo de la Investigación elaborada por Yesenia Alexandra García Bonilla, tengo a bien informar que el trabajo indicado, cumple con los requisitos exigidos para que pueda ser expuesta al público, luego de ser evaluada por el Tribunal designado.

Riobamba, 25 de septiembre de 2017



---

Ph.D. Wilson Salfos  
Tutor

## CALIFICACIÓN DEL PROYECTO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Proyecto de trabajo de titulación para la obtención del Título de Ingeniera Comercial, aprobado por el Tribunal en nombre de la Universidad Nacional de Chimborazo y ratificado con sus firmas.

Ph. D. Wilson Saltos

**TUTOR**

Firma

10

Nota

Ms. Omar Negrete

**MIEMBRO 1**

Firma

9.5

Nota

Ms. Jessy Vega

**MIEMBRO 2**

Firma

9

Nota

NOTA FINAL: ..... 9.5 ..... (SOBRE 10)

## DERECHOS DE AUTOR

Yo, Yesenia Alexandra García Bonilla, con de C.C N<sup>ro</sup>. 060554353-7 declaro que soy responsable de las ideas, doctrinas, resultados y propuestas expuestas en el presente trabajo de investigación, y, los derechos de autoría pertenecen a la Universidad Nacional de Chimborazo.

A handwritten signature in blue ink, reading "Yesenia García", is positioned above a horizontal line.

Yesenia García

C.C 060554353-7

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de titulación principalmente a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmaye en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A la Ing. Adriana Abarca, gerente general de la Empresa Procesadora Agroindustrial Mis Frutales, por su confianza y por abrirme las puertas de su empresa brindarme las facilidades necesarias para desarrollar mi trabajo de titulación.

A la vez dedicarles a mis hermanos, amigos, compañeros y familiares, quienes confiaron en mí y que hoy puedo decir que no los defraudé, con quienes he compartido buenos y malos momentos; a todos ellos mil gracias por su apoyo incondicional.

*Yesenia Alexandra García Bonilla*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios y a mi Santa Lucía, por guiar mi camino y por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad.

A mis Padres Richard y Dolores quienes con su esfuerzo y sacrificio que por su incondicional apoyo culminó una etapa más de mi vida, por inculcarme buenos valores y por estar junto a mí apoyándome en todo momento.

A Cristian Ausay, quien siempre estuvo a mi lado apoyándome durante estos años de estudio ha sido un pilar muy importante para continuar y nunca renunciar, gracias por su amor incondicional y por su ayuda en mi trabajo de titulación.

A la Universidad Nacional de Chimborazo, Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas, Escuela de Ingeniería Comercial, por haberme aceptado ser parte de ella y abierto las puertas de su seno científico para poderme formar como profesional íntegra y competitiva para la sociedad y al Ing. Wilson Saltos, y Miembros del Tribunal de Tesis, quienes con su conocimiento y experiencia contribuyeron en la realización de este trabajo de investigación.

A todos los que fueron mis amigos durante el ciclo estudiantil, ya que el compañerismo, amistad, y apoyo moral han aportado en un alto porcentaje a mis ganas de seguir adelante en mi carrera profesional.

*Yesenia Alexandra García Bonilla*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

INFORME DEL TUTOR .....	I
CALIFICACIÓN DEL PROYECTO DE TRABAJO DE TITULACIÓN .....	II
DERECHOS DE AUTOR .....	III
DEDICATORIA .....	IV
AGRADECIMIENTO .....	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	VI
ÍNDICE DE TABLAS .....	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	X
RESUMEN .....	XI
ABSTRACT.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
INTRODUCCIÓN.....	1
1. MARCO REFERENCIAL.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	3
1.3. OBJETIVOS .....	4
1.3.1. General.....	4
1.3.2. Específicos .....	4
2. ESTADO DEL ARTE .....	5
2.1. ANTECEDENTES.....	5
2.2. FUNDAMENTACION TEORICA.....	6
2.2.1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA “MIS FRUTAES” .....	6
2.2.1.1. Misión.....	6
2.2.1.2. Visión .....	6
2.2.1.3. Objetivos.....	6
2.2.1.4. Objetivos de calidad .....	7
2.2.1.5. Organigrama .....	7

2.2.2.	GESTIÓN FINANCIERA .....	8
2.2.2.1.	Concepto de Gestión Financiera.....	8
2.2.2.2.	Importancia de la Gestión Financiera.....	9
2.2.2.3.	Funciones de la Gestión Financiera.....	9
2.2.2.4.	Objetivos de la Gestión financiera .....	10
2.2.2.5.	Análisis financiero.....	10
2.2.3.	CARTERA DE CLIENTES.....	14
2.2.3.1.	Concepto de cartera de clientes. ....	14
2.2.3.1.	Concepto de recuperación de cuentas por cobrar. ....	15
2.2.3.2.	Gestión de las cuentas por cobrar. ....	15
2.2.3.3.	Políticas de créditos y cobranzas .....	16
2.2.3.4.	Condiciones de crédito. ....	16
3.	METODOLOGIA .....	18
3.1.	MÉTODO.....	18
3.1.1.	Deductivo.....	18
3.2.	DISEÑO .....	18
3.3.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	19
3.3.1.	Descriptiva .....	19
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	19
3.4.1.	Población .....	19
3.4.2.	Muestra .....	19
3.5.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS .....	20
3.5.1.	Técnicas .....	20
3.5.2.	Instrumentos.....	20
3.5.3.	Técnicas, procedimientos de consolidación de datos .....	20
4.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	21
4.1.	Encuestas.....	21
4.2.	Entrevista.....	27
4.3.	Análisis de indicadores .....	28

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	30
CONCLUSIONES .....	30
RECOMENDACIONES.....	31
BIBLIOGRAFÍA.....	32
ANEXOS .....	34

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Distribución del personal por área.....	19
<b>Tabla 2:</b> Políticas de Comercialización .....	21
<b>Tabla 3:</b> Establecimiento de Límites y Plazos de Crédito .....	21
<b>Tabla 4:</b> Políticas de Venta Difundidas .....	22
<b>Tabla 5:</b> Vencimiento de Cuentas por Cobrar .....	22
<b>Tabla 6:</b> Análisis de la Liquidez de la Empresa .....	23
<b>Tabla 7:</b> Informes de Cuentas por Cobrar.....	23
<b>Tabla 8:</b> Autorización para Pago por Abonos.....	24
<b>Tabla 9:</b> Cobros Realizados y Registrados .....	24
<b>Tabla 10:</b> Acciones de Cobro Inmediato .....	25
<b>Tabla 11:</b> Custodia de los Documentos .....	25
<b>Tabla 12:</b> Resumen Análisis de Encuesta.....	26
<b>Tabla 13:</b> Entrevista a Gerencia.....	27
<b>Tabla 14:</b> Resumen Indicadores.....	28

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Organigrama.....	7
<b>Gráfico 2:</b> Técnicas del análisis financiero.....	12
<b>Gráfico 3:</b> Políticas de Comercialización .....	21
<b>Gráfico 4:</b> Establecimiento de Límites y Plazos de Crédito .....	21
<b>Gráfico 5:</b> Políticas de Venta Difundidas .....	22
<b>Gráfico 6:</b> Vencimiento de Cuentas por Cobrar .....	22
<b>Gráfico 7:</b> Análisis la Liquidez de la Empresa .....	23
<b>Gráfico 8:</b> Informes de Cuentas por Cobrar .....	23
<b>Gráfico 9:</b> Autorización para Pago por Abonos .....	24
<b>Gráfico 10:</b> Cobros Realizados y Registrados .....	24
<b>Gráfico 11:</b> Acciones de Cobro Inmediato .....	25
<b>Gráfico 12:</b> Custodia de los Documentos .....	25
<b>Gráfico 13:</b> Entrevista a Gerencia.....	27

## RESUMEN

Es importante en la actualidad una adecuada administración de cada uno de los recursos por parte de las organizaciones, fundamentado por una apropiada toma de decisiones las mismas que conllevan a una estabilidad de las mismas, permitiéndolas de esta manera evaluar a la organización y hacer frente a los cambios económicos y financieros que se presentan. Por ello propone el desarrollo del trabajo denominado “La gestión financiera y la incidencia en la recuperación de cartera de clientes de la empresa procesadora agroindustrial “Mis Frutales” período 2015-2016”, orientado a contar con un instrumento dinámico que permita detectar acciones correctivas a los procesos para lograr una mejora continua.

Para ello se ha desarrollado los antecedentes investigativos y un estado del arte que sustentan las teorías en las cuales se fundamenta el presente trabajo investigativo. En la presente investigación se ha efectuado un análisis vertical y horizontal, aplicación de indicadores y flujogramas de proceso relacionados al problema, obteniendo resultados en base a los objetivos planteados y a los métodos y técnicas previstos para el desarrollo del trabajo; dentro de lo que podemos señalar el establecer políticas de crédito y cobranzas rígidas que disminuyan el índice de morosidad; y realizar al menos un análisis financiero por período con la finalidad de mejorar y evaluar la gestión y el desempeño empresarial dentro del ámbito económico.

**Palabras Claves:** Gestión Financiera, Recuperación de Cartera, Políticas de Crédito, Políticas de Cobranza.

## ABSTRACT

Nowadays, it's important an adequate administration of each one of the resources by the organizations, based on an appropriate decision-making, which leads to a stability of them, evaluating to the organization and facing to the economic and financial changes that are presented. For this reason, the proposal of this work entitled "Financial management and the impact on the recovery of the client portfolio of the agro-industrial processing company "Mis Frutales" period 2015-2016", oriented to have a dynamic instrument to detect corrective actions to the processes in order to achieve continuous improvement.

For this purpose, the investigative background and a state of the art that support the theories on which the present investigative work is based have been developed. In this investigation, a vertical and horizontal analysis, application of indicators and process flowcharts related to the problem have been carried out, obtaining results based on the objectives set and the methods and techniques foreseen for the development of this work; within what we can point out, the establishment policies of credit and collection rigid that reduce the arrears rate; and make at least one financial analysis per period in order to improve and evaluate to the management and business performance within the business framework.

**Key Words:** Financial Management, Portfolio Recovery, Credit Policies, Collection Policies.

  
SIGNATURE



Reviewed by: Maldonado, Ana  
Language Center Teacher

## INTRODUCCIÓN

Las empresas productivas a nivel nacional han ido evolucionando de manera acelerada, debido a los cambios presentes en el mercado competitivo en el cual se desarrollan, es por tanto que las pequeñas y medianas empresas han visto la necesidad de crecer y expandir sus procesos y actividades, las cuales han originado que se integre un nuevo valor agregado a sus productos y actividades, los mismos que permitan su normal desarrollo, cumplir con las necesidades y expectativas de sus clientes, y a la vez cumplir con las metas y objetivos planteados.

Dentro de las pequeñas y medianas empresas, es prioritaria la evaluación de los instrumentos financieros que permitan identificar las diversas actividades dentro de una perspectiva de crecimiento, para dinamizar los procesos empresariales y a la vez la integración de: personas, actividades y recursos. Ya que el adecuado manejo de los recursos financieros para estas empresas viene a constituirse en la columna vertebral, para el desarrollo de las actividades.

Esta investigación se basa principalmente en el análisis de la gestión de cobro de la cartera de clientes, originado por una inadecuada planificación por parte de la administración para su recuperación, y un manejo inapropiado de políticas de crédito y cobranza.

Por la presencia de estos problemas, surgió la necesidad de desarrollar el presente trabajo de titulación denominado “La gestión financiera y la incidencia en la recuperación de la cartera de clientes de la empresa Procesadora Agroindustrial “Mis Frutales”, con el propósito que se convierta en un instrumento dinamizador que permita a la administración evaluar cada una de las actividades y procesos, e identificar las fortalezas y debilidades que la misma posea, contribuyendo así al desarrollo y mejora empresarial para hacer frente a los acontecimientos presentes, futuros y una correcta toma de decisiones.

## **1. MARCO REFERENCIAL**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Empresa Procesadora Agroindustrial “Mis Frutales”, cuenta con doce años de experiencia dentro del mercado local y nacional, la misma se dedica a la producción y comercialización de pulpa de fruta, en la actualidad el sector ha visto la necesidad de realizar cambios en sus estructuras económicas y financieras.

Cleri (2013) indica que:

Las Pymes se vuelven sistemas creadores de valor económico cuando desarrollan mecánicas productivas y competitivas que les permita enriquecer su contexto conectando a las personas con los mercados, en los cuales se encuentran los recursos requeridos para satisfacer sus necesidades a la vez que se enriquecen sus procesos. (p. 34)

Sin embargo, la inadecuada gestión por parte de la gerencia, el incremento en la producción y ventas han ocasionado ciertos inconvenientes en el desarrollo de las actividades cotidianas de la empresa, entre ellos podemos destacar los siguientes:

- Inadecuada recuperación de cartera, originada como consecuencia de la mala planificación de la administración
- Manejo inapropiado de políticas de crédito y cobranzas dentro de la empresa.
- Falta de un análisis financiero, que permita medir la liquidez, solvencia y rentabilidad de la misma.
- Inadecuada comunicación entre el personal administrativo y financiero, lo que ocasiona que no exista un trabajo coordinado que busque el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Falta de capacitación al personal, provocando que el capital intelectual esté desactualizado de las últimas tendencias del conocimiento dentro del ámbito empresarial competitivo.

Una vez observado los distintos problemas que se han originado dentro de la empresa se propone el desarrollo del presente proyecto de investigación con el objetivo de analizar si la gestión financiera, incide en la recuperación de cartera de clientes, permitiendo así

determinar si las actividades desarrolladas y los resultados obtenidos van acorde a las necesidades actuales y planes a futuro.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

El desarrollo acelerado de las empresas y el cambio económico constante dentro de los mercados globalizados y competitivos, se hace necesario en muchas de las ocasiones, contar con estudios de carácter administrativo, económico y financiero dentro de las empresas pues permite a las mismas contar con instrumentos de apoyo que permitan una adecuada toma de decisiones a nivel gerencial y empresarial.

Es por ello, la propuesta de la presente investigación, para corroborar si la gestión financiera se constituye en un instrumento dinamizador para las empresas; para que por medio del mismo se manejen adecuadamente sus actividades, permitiéndoles así contar con procesos establecidos formalmente para sus distintas áreas y lo que concierne a la recuperación de sus cuentas por cobrar o cartera de crédito, ya que como bien se sabe la empresa no siempre efectúan ventas de contado, más bien los créditos comerciales son destinados a la generación de nuevos ingresos, siempre y cuando los mismos sean controlados, revisados y estos no se conviertan en una falencia incómoda para las organizaciones.

El desarrollo del trabajo denominado “La gestión financiera y la incidencia en la recuperación de cartera de clientes de la Empresa Procesadora Agroindustrial “Mis Frutales” permitirá observar las falencias y debilidades en los procesos concernientes a esta área y proporcionar un instrumento para que se tomen decisiones correctivas permitiendo mejorar el accionar empresarial. Los principales beneficiarios directos de esta investigación son los administradores, de la empresa procesadora agroindustrial “Mis Frutales” y además servirá como un instrumento de consulta para futuras investigaciones de carácter educativo y profesional.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. General**

Analizar la gestión financiera y la incidencia en la recuperación de la cartera de clientes de la empresa procesadora agroindustrial “Mis Frutales” de la parroquia San Luis, provincia de Chimborazo, período 2015 - 2016.

#### **1.3.2. Específicos**

- Definir los métodos, técnicas e instrumentos de investigación que permitan recabar información relevante, pertinente y consistente, referente a la gestión financiera de la empresa procesadora agroindustrial “Mis Frutales”.
- Describir los factores que inciden en la recuperación de la cartera de crédito de clientes de la empresa procesadora agroindustrial “Mis Frutales”.
- Identificar si los procesos de gestión financiera, inciden en la recuperación de la cartera de clientes de la empresa procesadora agroindustrial “Mis Frutales”.

## **2. ESTADO DEL ARTE**

### **2.1. ANTECEDENTES**

Para efectos del presente trabajo de titulación, se ha tomado como referencia trabajos relacionados en instituciones de educación superior, e información que se encuentra dentro del archivo documental de la biblioteca de la Universidad Nacional de Chimborazo, relacionados con el trabajo de titulación a desarrollarse.

Una vez revisadas las bibliografías e investigaciones con relación al tema planteado; sobre la gestión financiera y su incidencia en la recuperación de cartera, se presenta a continuación algunos de los trabajos relacionados al mismo:

El trabajo realizado por Moyolema (2011) en la Universidad Técnica de Ambato, sobre “La Gestión Financiera y su impacto en la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kuriñan de la ciudad de Ambato año 2010”., la cual busco dar soluciones a los problemas de la misma mediante el análisis de su principal problema la baja rentabilidad, para ello se ha utilizado varios instrumentos como es el análisis financiero, análisis de las actividades desarrolladas y la aplicación de indicadores, permitiendo con ello brindar una idea clara de las causas que han originado el problema y proponer un plan financiero que le ayude a normar las actividades y dificultades que se han venido teniendo hasta el momento, el mismo ayudara a regular los gastos y los ingresos y así mantenerse en un equilibrio favorable que de esa manera se llevara una mejor organización.

Otro de los trabajos relacionados es el desarrollado por Ortiz (2016) en la Universidad Nacional de Chimborazo; con su título denominado “La Gestión Financiera y su Incidencia en la Cartera Vencida de la Empresa Aseguradora del Sur, Sucursal Riobamba período 2013-2014”, el problema básico para el estudio, es que no se cuenta con un sistema de evaluación de riesgos financiero ni estrategias que ayuden a un buen manejo de la cartera de Aseguradora del Sur sucursal Riobamba; al no recuperarse la cartera vencida en los plazos previstos, se genera una brecha financiera que no permitirá atender las necesidades de nuevos clientes como es el cubrir las indemnizaciones a causa de un siniestro o una posible efectivización que es el giro de negocio de una empresa de seguros. Con el antecedente descrito, la presente investigación analiza la problemática por la que Aseguradora del Sur sucursal Riobamba incurre en el problema antes señalado y propone una forma práctica de solución a partir de estrategias que ayuden a un buen manejo de la

cartera vencida de la sucursal, que ayudará al incremento de los ingresos de la empresa y cumplir los requerimientos ante el organismo de control la Superintendencia de Bancos y Seguros.

La propuesta presentada, está basada en estas y otras bases teóricas, las cuales permitieron sustentar el presente trabajo de titulación, el cual se enfoca principalmente en la verificación de la gestión financiera y su incidencia en las cuentas por cobrar.

## **2.2. FUNDAMENTACION TEORICA**

### **2.2.1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA “MIS FRUTAES”**

#### **2.2.1.1. Misión**

En Procesadora Agroindustrial Mis frutales, nos dedicamos a producir y comercializar Pulpa Natural de Fruta 100% Natural y fruta congelada en trozos, las mismas que son estrictamente seleccionadas y procesadas bajo normas de calidad e higiene, que garanticen la total seguridad sanitaria, como apoyo para nutrición y salud de nuestros clientes. (Mis frutales, 2015)

#### **2.2.1.2. Visión**

Ser una empresa con un elevado nivel de competitividad, en el sector de elaborados de frutas, que ofrezca a sus clientes un producto terminado con estándares internacionales de calidad (Mis frutales, 2015).

#### **2.2.1.3. Objetivos**

- Producir y comercializar pulpa de fruta 100% natural sin contaminar el medio ambiente
- Cumplir con los más altos estándares de calidad en la fabricación de nuestros productos.
- Satisfacer plenamente las necesidades de nuestros clientes
- Incrementar y variar nuestra línea de productos de acuerdo a las necesidades, gustos y preferencias de nuestros clientes y consumidores. (Mis frutales, 2015)

#### 2.2.1.4. Objetivos de calidad

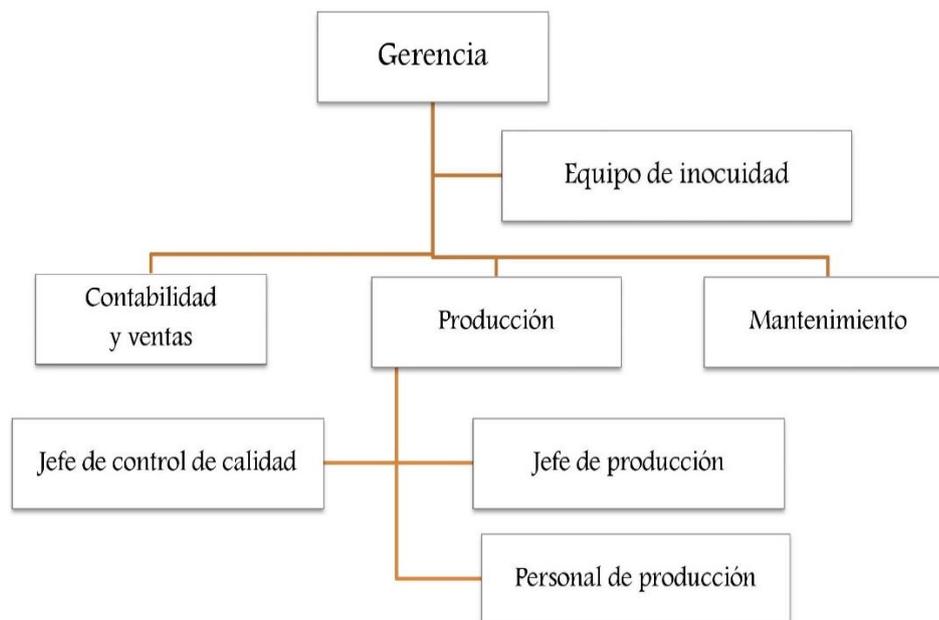
- Garantizar la inocuidad de los productos terminados mediante un Sistema de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (ARPCC), manteniendo controlado todo el proceso de producción, desde el ingreso de la materia prima, hasta el despacho del producto terminado.
- El plan ARPCC deberá ser revisado al menos una vez al año o cuando varíe el proceso de producción por efectos de incremento de líneas de producción, alteración de algún paso del proceso, nuevo producto, o por requerimiento del equipo ARPCC.
- Se deberá mantener un análisis continuo del Sistema ARPCC con el fin de evaluar su desempeño y garantizar su objetivo. (Mis frutales, 2015)

#### 2.2.1.5. Organigrama

Gráfico 1: Organigrama



### EMPRESA AGROINDUSTRIAL “MIS FRUTALES” **ORGANIGRAMA**



**Fuente:** Empresa Agroindustrial “Mis Frutales”  
**Elaborado por:** Empresa Agroindustrial “Mis Frutales”

## **2.2.2. GESTIÓN FINANCIERA**

### **2.2.2.1. Concepto de Gestión Financiera**

Finch (2010) indica que:

La gestión financiera efectiva es más que contabilidad y reportes, es crucial en todas las etapas del ciclo de negocio. Se encarga de la consecución de dinero para el negocio, de mantener las relaciones con los inversionistas, incluye la contabilidad, el reporte y la comunicación efectiva con un amplio rango de stakeholders, involucra los presupuestos y pronósticos, así como la administración de costos y el flujo de efectivo, también evalúa proyectos y administra activos, además cubre la venta del negocio. (p.1)

Según Córdoba (2012):

La gestión financiera es aquella disciplina que se ocupa de determinar el valor y tomar decisiones. La función primordial de las finanzas es asignar recursos, lo que incluye adquirirlos, invertirlos, y administrarlos. La gestión financiera se interesa en la adquisición, financiamiento y administración de activos con alguna meta global en mente. Además Córdoba en su libro Gestión Financiera; cita a Camacho y López (2007), quien menciona que la gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización y control. La gestión financiera es la que convierte a la misión y visión en operaciones monetarias. (p.3)

Entre otras informaciones que el empresario deberá disponer para una correcta toma de decisiones tenemos:

- Cálculo de los costos.
- Cálculo del precio de venta.
- Cálculo del punto de equilibrio.
- Flujo de caja.
- Elaboración de presupuestos.
- Análisis financieros. (Córdoba 2012, p. 4).

### **2.2.2.2. Importancia de la Gestión Financiera**

Córdoba (2012), menciona a Van Home (2003), quien expresa que:

La importancia de la gestión financiera es evidente al enfrentar y resolver el dilema liquidez – rentabilidad, para proveer los recursos necesarios en la oportunidad precisa; con la toma de decisiones más eficiente de dicha gestión y para que se aseguren los retornos financieros que permitan el desarrollo de la empresa. La gestión financiera es de gran importancia para cualquier organización, teniendo que ver con el control de sus operaciones, la consecución de nuevas fuentes de financiación, la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.(p.6)

Según lo indicado la gestión financiera es una herramienta que busca una correcta toma de decisiones es por tanto que:

En las organizaciones, la gestión financiera está estrechamente ligada a las definiciones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos; enfocándose en dos factores primordiales, como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza. Para lograr estas metas, una herramienta eficaz para la gestión financiera es el control de gestión, que garantiza en un alto grado la consecución de los objetivos fijados por los creadores, responsables y ejecutores del plan financiero. (Córdoba, 2012, p.6)

### **2.2.2.3. Funciones de la Gestión Financiera.**

Córdoba (2012) añade que la función financiera

Es necesaria para que la empresa pueda operar con eficiencia y eficacia. Es la actividad por la cual el administrador financiero prevé, planea, organiza, integra, dirige y controla su accionar. Es posible que en microempresas o famiempresas, la función financiera recaiga en una sola persona. Sin embargo, en empresas medianas o grandes pueden corresponder a una vicepresidencia o gerencia financiera. (p.12)

La función financiera se divide en tres áreas de decisiones.

- ✓ Decisiones de inversión. ¿Dónde invertir los fondos y en qué proporción?
- ✓ Decisiones de financiamiento. ¿De dónde obtener los fondos y en qué proporción?
- ✓ Decisiones de política de dividendos. ¿Cómo remunerar a los accionistas de la empresa?. (Córdoba, 2012, p-13)

#### **2.2.2.4. Objetivos de la Gestión financiera**

“Tradicionalmente se ha venido considerando como objetivos de la empresa la maximización del beneficio. Sin embargo, este objetivo se ha criticado mucho; actualmente se defiende la existencia de un conjunto de objetivos, consecuencia de un proceso de negociación entre los distintos participantes de la empresa que de un modo u otro esperan algo de ella”. (Córdoba, 2012, p. 13)

Cuatro son los objetivos fundamentales de toda organización:

- Maximizar la contabilidad de la inversión.
- Generar mayor valor agregado por empleado.
- Elevar el nivel de satisfacción para los clientes y consumidores.
- Incrementar la participación en el mercado.

A pesar que hoy en día se acepta que la empresa deba alcanzar diversos objetivos, la moderna gestión financiera plantea como objetivos prioritarios la maximización del valor de mercado de la empresa, desde el punto de vista de sus propietarios o accionistas. (Córdoba, 2012, p. 14)

#### **2.2.2.5. Análisis financiero**

##### **2.2.2.5.1. Concepto de análisis financiero.**

Según Zambrano (2011) la evaluación financiera es:

Un estudio de las relaciones existentes entre los diversos elementos financieros de un negocio, manifestados por ejemplo de estados contables pertenecientes a un mismo ejercicio y de las tendencias de esos elementos, mostradas en una serie de estados financieros correspondientes a varios períodos sucesivos. (p. 49)

A su vez Guajardo y Andrade (2008) indica que el análisis financiero “Consiste en estudiar la información que contienen los estados financieros básicos por medio de indicadores y metodologías plenamente aceptados por la comunidad financiera, con el objetivo de tener una base más sólida y analítica para la toma de decisiones.” (p. 58)

Baena (2011) menciona que:

El análisis financiero es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos y de hechos históricos y actuales de una empresa. Su propósito es el de obtener un diagnóstico sobre el estado real de la compañía, permitiéndole con ello una adecuada toma de decisiones. (p. 12)

#### **2.2.2.5.2. Importancia del análisis financiero**

Stickney, et al (2012). El análisis financiero, corresponde a su situación actual, basada en hechos presentes o en información pasada recopilada, a través de datos procesados, para:

- Conocer el estado de liquidez
- Saber cuál es el nivel de endeudamiento
- Verificar si los resultados obtenidos en los indicadores de actividad reflejan el compromiso y desempeño de la organización. (pp. 25–32)

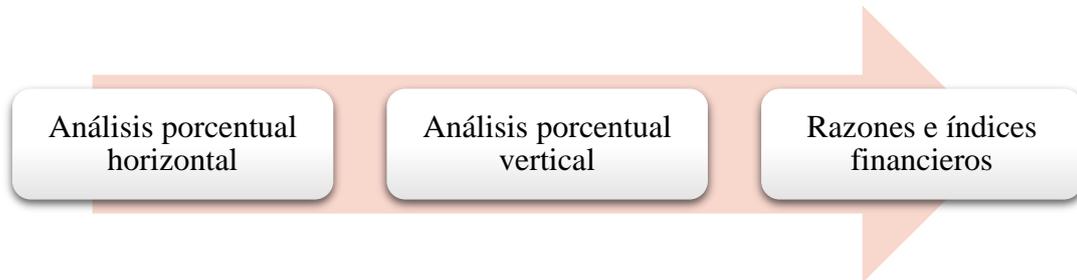
#### **2.2.2.5.3. Objetivos del análisis financiero**

- Analizar las tendencias de las diferentes cuentas que constituyen el balance general y el estado de resultados.
- Mostrar la participación de cada cuenta o subgrupos de cuentas con relación al total de partidas que conforman los estados financieros.
- Calcular y utilizar los diferentes índices financieros para el análisis de la información.
- Explicar la importancia del concepto de capital de trabajo de una empresa.
- Evaluar la situación financiera de la organización; es decir, su solvencia y liquidez, así como su capacidad para generar recursos.
- Verificar la coherencia de los datos informados en los estados financieros con la realidad económica y estructural de la empresa.
- Tomar decisiones de inversión y crédito, con el propósito de asegurar su rentabilidad y recuperabilidad. (Stickney, et al, 2012, pp. 25 – 32)

#### 2.2.2.5.4. Técnicas del análisis financiero

Según Stickney et al. (2012) “el análisis financiero puede ser realizado de diversas formas, las cuales no son excluyentes sino más bien complementarias. Las modalidades más utilizadas de análisis están conformadas por”:

**Gráfico 2:** *Técnicas del análisis financiero*



**Fuente:** Stickney et al. (2012)  
**Elaborado por:** Yesenia García

#### 2.2.2.5.5. Análisis porcentual horizontal

Estupiñan (2006) indica que el análisis horizontal permite evaluar el desempeño a través del tiempo. Consiste en comparar estados financieros de dos o más períodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un período a otro. Importancia para la empresa, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos.

Existen tres clases de análisis horizontal:

- Análisis horizontal de variaciones absolutas.
- Análisis horizontal de variaciones relativas.
- Análisis horizontal de variaciones en veces. (pp. 111-113)

Las fórmulas para calcular el valor porcentual son:

$$\text{Cálculo del valor relativo} = \frac{\text{Valor período actual} - \text{Valor período pasado}}{\text{Valor período pasado}} \times 100$$

$$\text{Cálculo del valor relativo} = \left( \frac{\text{Valor período actual}}{\text{Valor período pasado}} - 1 \right) \times 100$$

#### **2.2.2.5.6. Análisis porcentual vertical**

Estupiñan (2006) indica que el análisis vertical consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero, con referencia sobre el total de activos para el estado de resultados, permitiendo al análisis financiero las siguientes apreciaciones objetivas:

- Visión panorámica de la estructura del estado financiero, la cual puede compararse con la situación del sector económico donde se desenvuelve o, a falta de información, con la de una empresa conocida que sea el reto de superación.
- Muestra la relevancia de cuentas o grupo de cuentas dentro del estado. Si el analista, lector o asesor conoce bien la empresa, puede mostrar las relaciones de inversión y financiamiento entre activos y pasivos que han generado las decisiones financieras. (p. 111-113)

Para calcular el porcentaje integral se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Cálculo del \% integral} = \frac{\text{Valor parcial}}{\text{Valor base}} \times 100$$

#### **2.2.2.5.7. Ratios o Indicadores financieros**

Según Alcocer et al. (2014).

“Una razón financiera es "la relación de magnitud que existe entre dos cifras que se comparan entre sí, de diferentes cuentas de los estados financieros". La función de las razones financieras simples es auxiliar para el estudio de las cifras de los negocios, indicando los probables aspectos que pudieran tener problemas. (p. 163)

Franklin (2001) expone que: un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación. Es una relación cuantitativa o cualitativa si es medible, entre dos cantidades y que sirve al auditor para que comparativamente tome decisiones, analice las tendencias y determine la eficiencia de un proceso que ha sido sujeto de revisión. (p. 147)

### **2.2.2.5.8. Tipos razones o indicadores financieros**

Pozo (2014) señala los siguientes conceptos de los indicadores financieros:

#### **Indicadores de liquidez**

Estos indicadores miden la capacidad de pago que tiene la empresa en el corto plazo, es decir permiten identificar el grado o índice de liquidez con que cuenta la empresa.

#### **Indicadores de endeudamiento**

Tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa, y la capacidad del negocio para contraer deudas a corto y largo plazo.

#### **Indicadores de actividad**

Mide la eficiencia de la inversión del negocio de las cuentas del activo corriente. Esta inversión puede ser alta y para calificarla es necesario conocer el número de veces que rotan.

#### **Indicadores de rentabilidad**

La rentabilidad es el resultado neto de un gran número de políticas y decisiones, este indicador mide la capacidad del negocio para generar utilidades ya que estas garantizan el desarrollo de la empresa. (pp. 32-40)

### **2.2.3. CARTERA DE CLIENTES**

#### **2.2.3.1. Concepto de cartera de clientes.**

“Una cartera de valores es una determinada combinación de activos financieros en diversas proporciones o pesos específicos. Conjunto de todas las posiciones en todos los activos, ya sean largas o cortas, que tiene un individuo o una institución” (Economía, 2015).

Por tanto se puede decir que la cartera está compuesta por todos los clientes denominados deudores, mismos que pueden estar o no al corriente en el cumplimiento de dichas obligaciones de pago con una entidad sea esta con o sin fines de lucro. Lo más importante para construir o contar con una cartera, es precisar un perfil de cliente, el mercado objetivo y tipo de producto o servicio que se ofrece para generar dichas obligaciones.

### **2.2.3.1. Concepto de recuperación de cuentas por cobrar.**

Cortez y Burgos (2016) mencionan a Gómez (2001), quien ha expresado que:

La gestión o recuperación de cartera de crédito es aplicada mayormente en empresas comerciales la cual brinda la posibilidad de prolongar los pagos por el otorgamiento a sus clientes de algún servicio o un bien material, a la vez a Pascual y del Río (2012) añaden que la tecnología juega un papel trascendental en el mejoramiento en la gestión de cartera de Crédito propiciando un ahorro considerable de tiempo y dinero (p. 3).

Ceballos (2015) explica que por el alto nivel competitivo de las empresas relacionadas a su actividad no es posible realizar ventas netamente al contado, más bien el otorgar créditos eleva el nivel de ventas. Existe un mayor índice de rentabilidad por las ventas realizadas a crédito, esto se interpreta como un aumento en la Cartera de Crédito y su correcta administración determinará si otorgar o no créditos.

Sagner (2011) manifiesta que:

Al establecer políticas de ventas las formas de cobranzas siempre constaran las que se realicen al contado y las de crédito, por un lado, los cobros de contado son beneficiosos para la empresa por la rotación que se le da al efectivo, y por el otro lado se tiene los cobros a crédito los cuales permiten un mayor índice de rentabilidad, pero existe el riesgo de no realizar el cobro al cliente en los plazos establecidos. (p. 27)

### **2.2.3.2. Gestión de las cuentas por cobrar.**

Córdova (2012) indica que las empresas ofrecen créditos a sus clientes con el propósito de incrementar sus ventas, lo que implica, establecer condiciones acorde con el sector donde opera y las características de los clientes. Estas ventas a crédito son las que originan las cuentas por cobrar, para lo cual se requiere una gestión adecuada. (p. 203)

La adecuada gestión de los recursos invertidos en cuentas por cobrar, es una de las más importantes responsabilidades de la gestión financiera de la empresa, para alcanzar los propósitos institucionales. En esta labor, que implica asumir riesgos, se deben estudiar rendimientos, al igual que investigar y mejorar políticas de cobranzas. (Ceballos, 2015)

### **2.2.3.3. Políticas de créditos y cobranzas**

Córdoba (2012) manifiesta que las condiciones económicas y las políticas de crédito de la organización constituyen las influencias principales en el nivel de cuentas por cobrar de la organización. Las políticas de créditos y cobranzas están interrelacionadas con la fijación de precios de un producto o servicio y deben contemplarse, como parte del proceso global de competencia. (p. 205)

Las políticas de crédito y cobranza se aplican a las actividades de su propio departamento en la ejecución de sus funciones, las cuales vienen a establecer un marco de trabajo y una guía para la toma de decisiones, en forma consistente, encaminadas hacia el logro de los fines establecidos por la empresa para la función de crédito. Toda empresa que efectúe ventas a crédito debe establecer y mantener actualizada una política de crédito, a fin de que las decisiones individuales en este aspecto sigan un patrón consistente con las finalidades y políticas globales. En sentido estricto, sólo una compañía que efectúe todas sus ventas de contado puede permitirse no tener una política de crédito. (Del Valle, 2008, p.37)

### **2.2.3.4. Condiciones de crédito.**

Las condiciones de crédito ayudan a la empresa a obtener mayores clientes, pero puede tener efectos en su rentabilidad total. Se deben evaluar los diferentes factores, tanto positivos como negativos, así:

- Con el descuento por pronto pago se esperan cambios y efectos en las utilidades, porque el volumen de ventas debe aumentar, pero el precio por unidad disminuye.
- Si la demanda es elástica, las ventas deben aumentar como resultado de la disminución de este precio.
- El período de cobro promedio debe disminuir, reduciendo así el costo del manejo de cuentas por cobrar. La estimación de las cuentas incobrables debe disminuir,

porque como en promedio los clientes pagan más pronto, debe disminuir la probabilidad de una cuenta mala, este argumento se basa en el hecho que, mientras más se demore un cliente en pagar es menos probable que lo haga.

- Mientras más tiempo transcurra, hay más oportunidades que un cliente se declare técnicamente insolvente o en bancarrota.
- Tanto la disminución en el período promedio de cobro, como la disminución en la estimación de cuentas incobrables, deben dar como resultado un aumento en las utilidades.

El aspecto negativo de un aumento, de un descuento por pronto pago, es una disminución en el margen de utilidad por unidad, ya que hay más clientes que toman el descuento y pagan un precio menor (Córdova, 2012, pp.206-207).

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. MÉTODO

##### 3.1.1. Deductivo

De acuerdo a Sampieri (2014) “este enfoque utiliza la lógica o razonamiento deductivo, que comienza con la teoría y de esta se derivan expresiones lógicas denominadas hipótesis que el investigador busca someter a prueba” (p. 6).

La aplicación de este método consiste en un procedimiento racional para llegar al conocimiento de los casos particulares partiendo desde un conocimiento más general o universal

##### **Proceso:**

- **Ampliación de la información:** En esta etapa se recolectó toda la información referente al tema de investigación.
- **Comprensión de la información:** Se sintetizó la información consultada la misma que ayude a la interpretación concreta de los datos en estudio.
- **Interpretación o conclusión:** Se presentaron conclusiones y recomendaciones de los puntos observados en la investigación.

Mediante la aplicación de este método se partió de los hechos en generales, luego del proceso de investigación se obtuvo conclusiones concretas y particulares para de esta forma proponer una solución a los acontecimientos observados en la investigación.

#### 3.2. DISEÑO

Tamayo (2008) afirma:

Que el diseño de la investigación comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo, institución o cosa se conduce o funciona en el presente (p. 58).

El diseño que se utilizó en el desarrollo del presente trabajo de titulación, es no experimental, puesto que no manipula las variables y se llevó a cabo la observación directa, de las actividades y procesos con la finalidad de poder reconocer los hechos para

obtener información clara y precisa, la cual permitirá determinar si las acciones desarrolladas son las adecuadas.

### 3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.3.1. Descriptiva

Arias (2012) menciona que:

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (p. 24)

Mediante este tipo de investigación se realizó un estudio detallado de los acontecimientos el cual nos permitió tener una descripción real de los acontecimientos para conocer la problemática existente.

### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.4.1. Población

La población involucrada en la presente investigación fueron, los directivos, empleados y trabajadores, así como todas las actividades y operaciones realizadas en el período en estudio.

#### 3.4.2. Muestra

En la presente investigación no se calculó la muestra porque se trabajó con la totalidad de la población o universo que en este caso son 12 personas repartidas en las diferentes áreas de las empresas, las encuestas se aplicó los 10 trabajadores del área de producción a la persona encargada del área administrativa y la entrevista al gerente general.

**Tabla 1:** *Distribución del personal por área*

Área	Personal
• Administrativa	1
• Contabilidad y ventas	1
• Producción	10
<b>Total</b>	<b>12</b>

**Fuente:** Empresa Agroindustrial Mis Frutales.  
**Elaborado por:** Yesenia García

### **3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS**

#### **3.5.1. Técnicas**

Las técnicas de investigación que se empleó para recolección de datos serán: la observación directa, encuestas y la entrevista, para obtener opiniones y datos exactos sobre el problema a investigar.

#### **3.5.2. Instrumentos**

Los instrumentos de investigación, para recolectar información de la muestra seleccionada y obtener información suficiente referente al problema presentado. Serán los siguientes:

- Guía de entrevista
- Cuestionarios

#### **3.5.3. Técnicas, procedimientos de consolidación de datos**

La información recolectada en el levantamiento de información para el presente trabajo de investigación se las procesará a través de tablas, gráficos y cuadros estadísticos, que permita sintetizar la información recolectada, los mismos que serán analizados y tabulados en tablas dinámicas de Excel.

## 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Encuestas

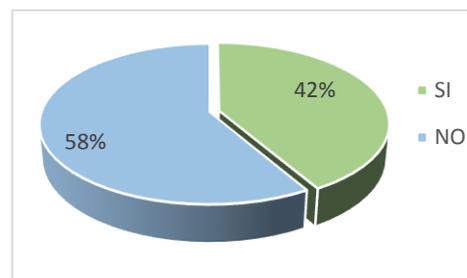
**Pregunta 1.-** ¿La empresa Procesadora Agroindustrial “Mis Frutales”, cuenta con un manual de políticas para la comercialización y venta de sus productos?

**Gráfico 3:** Políticas de Comercialización

**Tabla 2:** Políticas de Comercialización

OPCIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	5	42%
NO	7	58%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Yesenia García



**Fuente:** Tabla N° 2  
**Elaborado por:** Yesenia García

**Interpretación:** De total de los empleados encuestados el 58% de los trabajadores mencionan que no cuentan con políticas de comercialización y ventas, mientras que el 42% indica que si, estos deben ser las personas que se encuentran directamente relacionados con el áreas de ventas, las mismas que no se encuentran plasmadas por escrito más bien las mismas son difundidas de manera verbal.

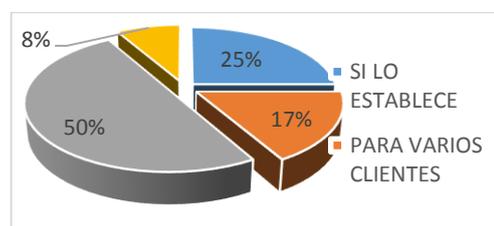
**Pregunta 2.-** ¿Las políticas planteadas por la empresa expresan claramente los límites de crédito y los plazos de pago por las ventas realizadas?

**Tabla 3:** Establecimiento de Límites y Plazos de Crédito

OPCIÓN	RESUL	PORCEN
SI LO ESTABLECE PARA VARIOS CLIENTES	3	25%
ALGUNAS VECES NO ESPECÍFICA	6	50%
TOTAL	12	100%

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Yesenia García

**Gráfico 4:** Establecimiento de Límites y Plazos de Crédito



**Fuente:** Tabla N° 3  
**Elaborado por:** Yesenia García

**Interpretación:** De los datos recabados el 50% de las trabajadores encuestados mencionan que solo algunas veces se establecen de manera clara los límites y plazos para la cancelación de los créditos otorgados, mientras que el 25% es decir el personal que labora dentro del área indica que si establecen dichos límites y plazos, y un 17% indica

que estas condiciones son establecidas para varios clientes de acuerdo a las características de pago que tienen los mismos en relación a los créditos anteriormente concedidos.

**Pregunta 3.-** ¿Las políticas de venta elaboradas por la empresa son difundidas de manera clara y precisa a los encargados de las ventas de la empresa?

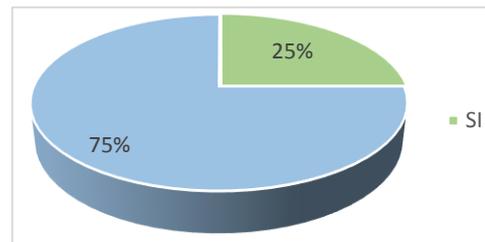
**Gráfico 5:** Políticas de Venta Difundidas

**Tabla 4:** Políticas de Venta Difundidas

OPCIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	3	25%
NO	9	75%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Yesenia García



**Fuente:** Tabla N° 4

**Elaborado por:** Yesenia García

**Interpretación:** Cabe mencionar que las políticas por parte de la empresa, no están plasmadas por escrito pero el 75% de los encuestados indica que si han sido difundidas las políticas de crédito aunque solo verbalmente a cada uno de las personas que conforman la empresa en sus distintas áreas y el 25% restante menciona que no se ha difundidas dichas políticas ya sea porque no laboran dentro del área o porque su actividad es distinta a la analizada.

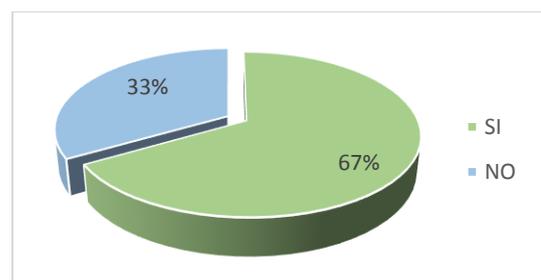
**Pregunta 4.-** ¿Se revisa de forma periódica el vencimiento de las cuentas por cobrar que tiene la empresa y se provisiona el valor de cuentas incobrables?

**Tabla 5:** Vencimiento de Cuentas por Cobrar

OPCIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	4	33%
NO	8	67%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Yesenia García



**Fuente:** Tabla N° 5

**Elaborado por:** Yesenia García

**Interpretación:** El 67% de los encuestados indican que si se revisa de manera periódica el vencimiento de las cuentas por cobrar que tiene la empresa colocada, mientras que un 33% menciona que no conocen si se revisan o no el vencimiento de las cuentas por cobrar, dicha revisión no indica que se efectúen análisis financieros o un análisis concreto de un valor representativo o una cuenta en particular.

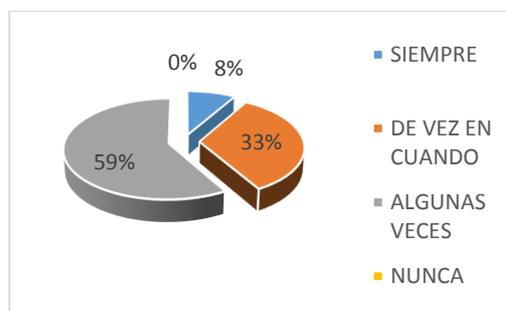
**Pregunta 5.-** ¿Se observa la liquidez que posee la empresa, descartando el nivel de cuentas por cobrar que posee la misma?

**Tabla 6:** *Análisis de la Liquidez de la Empresa*

OPCIÓN	RESUL	PORCEN
SIEMPRE	1	8%
DE VEZ EN CUANDO	4	33%
ALGUNAS VECES	7	59%
NUNCA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Yesenia García

**Gráfico 7:** *Análisis la Liquidez de la Empresa*



**Fuente:** Tabla N° 6  
**Elaborado por:** Yesenia García

**Interpretación:** El 59% de los trabajadores indica que si se revisa la liquidez de la empresa, aunque no mediante el desarrollo de un análisis financiero pormenorizado, mientras el 33% indica que de vez en cuando se revisa el vencimiento de dichas cuentas, este es uno de los factores que origina el excesivo nivel de cuentas por cobrar.

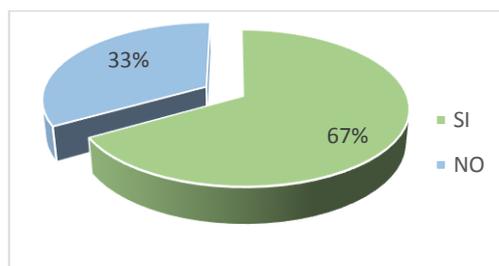
**Pregunta 6.-** ¿Se preparan informes detallados de manera mensual de las cuentas por cobrar que tiene la empresa?

**Tabla 7:** *Informes de Cuentas por Cobrar*

OPCIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	8	67%
NO	4	33%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Yesenia García

**Gráfico 8:** *Informes de Cuentas por Cobrar*



**Fuente:** Tabla N° 7  
**Elaborado por:** Yesenia García

**Interpretación:** Del personal encuestado el 67% menciona que si se preparan informes de las cuentas por cobrar vencidas que tiene la empresa, aunque de dicho informe no se toman acciones de forma inmediata para el cobro sino muchas de las veces se otorga otro plazo para que se procedan a cancelar las deudas contraídas y un 33% señalan que no conocen si se preparan dichos informes.

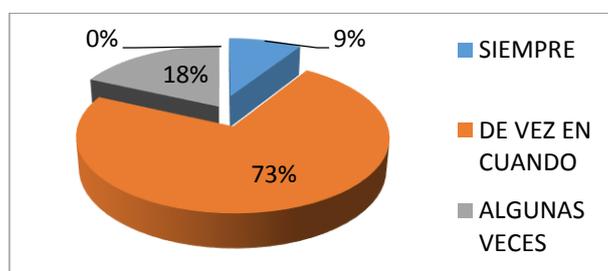
**Pregunta 7.-** ¿Los abonos o pagos parciales diferentes a los pactados son autorizados y controlados?

**Tabla 8:** *Autorización para Pago por Abonos*

OPCIÓN	RESUL	PORCEN
SIEMPRE	1	9%
DE VEZ EN CUANDO	9	73%
ALGUNAS VECES	2	18%
NUNCA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Yesenia García

**Gráfico 9:** *Autorización para Pago por Abonos*



**Fuente:** Tabla N° 8  
**Elaborado por:** Yesenia García

**Interpretación:** De los abonos realizados por concepto de pago de deudas el 73% del personal encuestado indica que de vez en cuando dichos abonos son autorizados, una vez que se han vencido los plazos de las cuentas por cobrar, esto ocurre debido a que existe delegación de funciones y autoridades de acuerdo a las actividades que los mismos realizan dentro de la empresa, mientras que el resto del personal encuestado el decir el 27% indican que sí y en algunas ocasiones dichos abonos son autorizados a realizarse.

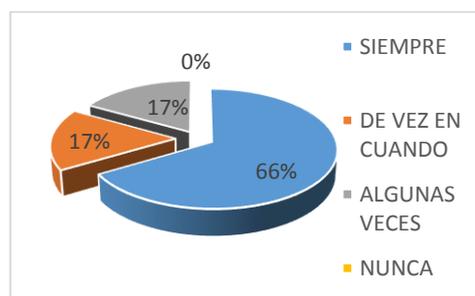
**Pregunta 8.-** ¿Los cobros efectuados por parte del personal encargado, son registrados y al mismo tiempo se da de baja las cuentas pendientes para tener el valor real de las cuentas por cobrar?

**Tabla 9:** *Cobros Realizados y Registrados*

OPCIÓN	RESUL	PORCEN
SIEMPRE	8	66%
DE VEZ EN CUANDO	2	17%
ALGUNAS VECES	2	17%
NO, SOLO SI SE CANCELA EN SU TOTALIDAD	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Yesenia García

**Gráfico 10:** *Cobros Realizados y Registrados*



**Fuente:** Tabla N° 9  
**Elaborado por:** Yesenia García

**Interpretación:** El 66% de las personas encuestadas indican que siempre se registran los cobros que son realizados por la empresa, debido a que es un procedimiento inherente al cobro de las deudas, mientras tanto el restante 24% menciona que de vez en cuando y

algunas veces se registra de forma inmediata dichos cobros lo que indica que no se están realizando correctamente los procedimientos relacionados a los cobros ocasionando que no se cuente con un detalle actualizado de las cuentas por cobrar vencidas dentro de la empresa.

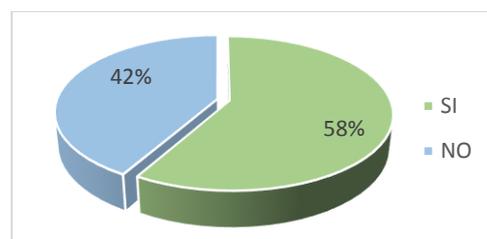
**Pregunta 9.-** ¿Se toman acciones de cobro inmediato, cuando el vencimiento de las cuentas por cobrar ha excedido de 120 días plazo?

**Tabla 10:** *Acciones de Cobro Inmediato*

OPCIÓN	RESUL	PORCEN
SI	5	42%
NO	7	58%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Yesenia García

**Gráfico 11:** *Acciones de Cobro Inmediato*



**Fuente:** Tabla N° 10  
**Elaborado por:** Yesenia García

**Interpretación:** El 58% de los trabajadores indican que no se realizan o toman acciones de cobro inmediato, una vez vencido los términos y plazos concedidos al momento de otorgar los créditos, lo que refleja el alto grado de las cuentas por cobrar que existen en la empresa, y el 42% indica que si se realizan acciones para proceder a los cobros una vez vencido los plazos, las mismas que son muy raras puesto que no existen lineamientos rígidos que indiquen cual es el procedimiento a tomar una vez vencido el plazo de las cuentas por cobrar.

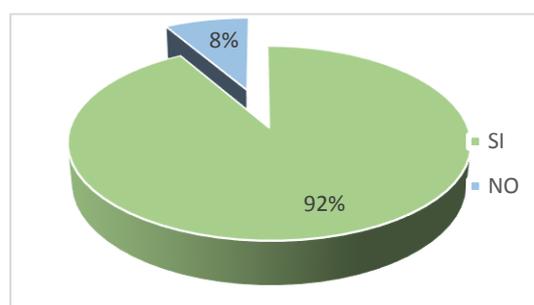
**Pregunta 10.-** ¿Se mantiene en custodia los documentos que representan los derechos exigibles?

**Tabla 11:** *Custodia de los Documentos*

OPCIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	11	92%
NO	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Yesenia García

**Gráfico 12:** *Custodia de los Documentos*



**Fuente:** Tabla N° 11  
**Elaborado por:** Yesenia García

**Fuente:** Tabla N° 11  
**Fuete:** Tabla N° 11

**Interpretación:** Del total del personal encuestado el 92% menciona que si se respaldan y custodian los documentos de las cuentas por cobrar que tiene la empresa, puesto que dichos documentos son el respaldo que prima la deuda que mantienen con la empresa, a más de ser un respaldo para la parte tributaria y tan solo el 8% menciona que no y esto se debe a que se trata de un nuevo trabajador dentro de la empresa.

**Tabla 12:** *Resumen Análisis de Encuesta*

---

¿La empresa Procesadora Agroindustrial “Mis Frutales”, cuenta con un manual de políticas para la comercialización y venta de sus productos?

¿Las políticas planteadas por la empresa expresan claramente los límites de crédito y los plazos de pago por las ventas realizadas?

¿Se observa la liquidez que posee la empresa, descartando el nivel de cuentas por cobrar que posee la misma?

¿Se toman acciones de cobro inmediato, cuando el vencimiento de las cuentas por cobrar ha excedido de 120 días plazo?

¿Se mantiene en custodia los documentos que representan los derechos exigibles?

---

**Fuente:** Tabla N° 12

**Elaborado por:** Yesenia García

**Interpretación:**

De la encuesta efectuada a todos los miembros de la empresa en sus distintas áreas y de los resultados que de esta se genera, podemos indicar que la empresa cuenta con políticas para el área de ventas y comercialización, pero las mismas no están plasmadas por escrito, dejando una brecha amplia e su aplicación puesto que las mismas no definen o rigen de manera expresa las condiciones para el otorgamiento de crédito, otro de los factores a resaltar corresponde a la liquidez, pues se visualiza que no se efectúa un análisis pormenorizado para dicho procedimiento y mucho menos se examina como esta su estructura económica descontado la cantidad de cartera de crédito vencida y por vencer con la que cuentan, propiciando con ello que exista un alto grado de cuentas vencidas que superan los 120 días de plazo otorgado para su cancelación, lo que han manifestado los trabajadores que son muy pocas las ocasiones en las que se toman acciones inherentes a la ejecución de dichos cobros, dejando de esta manera que se presente un margen de incobrabilidad de estas cuentas bastante amplio, lo que se destaca es que si se conservan todos los documentos que respaldan los crédito otorgados los mismos que servirán a la empresa si algún momento decide tomar alguna acción .

## 4.2. Entrevista

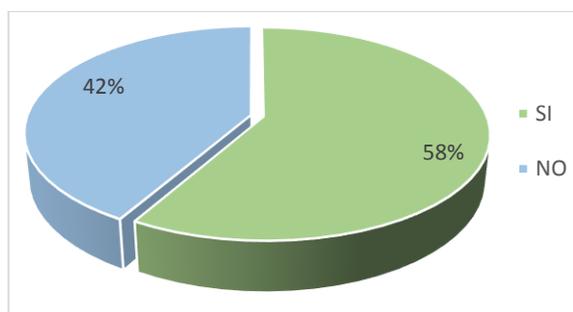
**Tabla 13:** *Entrevista a Gerencia*

PREGUNTAS	SI	NO
1.- ¿Considera que la empresa ha crecido en los últimos años?	■	
2.- ¿La empresa está en la posibilidad de hacer frente a retos como la diversificación de mercado, y a los cambios económicos y financieros a nivel nacional?		■
3.- ¿Existe una adecuada comunicación entre las distintas áreas de la empresa?	■	
4.- ¿Cuenta con un Modelo de Gestión Financiera en la empresa?	■	
5.- ¿Considera usted que contar con un Modelo de Gestión Financiera le permitirá desarrollar eficientemente las actividades empresariales?	■	
6.- ¿Existe un índice alto de morosidad (Ctas. por Cob) dentro de la empresa?	■	
7.- ¿Cuenta con un plan para disminuir la morosidad que posee la empresa?		■
8.- ¿Existen políticas de recuperación de cuentas por cobrar?		■
9.- ¿Cree usted que es necesario el desarrollo de un análisis financiero en la empresa?	■	
10.- ¿Considera usted que cuenta con una adecuada liquidez la empresa con la cartera por cobrar que posee?	■	
11.- ¿Se realizan adecuadamente las provisiones de cuentas por cobrar una vez que se han cumplido con los plazos para el cobro establecido?		■
12.- ¿Para una adecuada toma de decisiones, cuenta con información financiera detallada?		■

**Fuente:** Entrevista

**Elaborado por:** Yesenia García

**Gráfico 13:** *Entrevista a Gerencia*



**Fuente:** Tabla N 12

**Elaborado por:** Yesenia García

### Análisis:

De la entrevista realizada a la Ing. Adriana Abarca gerente general de la empresa procesadora agroindustrial “Mis Frutales”, se puede destacar factores positivos como negativos, dentro de lo cual podemos mencionar que la empresa cuenta con un modelo de gestión financiera no definida formalmente pero es suficiente para cubrir las necesidades que la misma genera. La falencia más relevante que se señala es el excesivo nivel de cuentas por cobrar por lo que considera pertinente el desarrollo de un análisis general de sus diversas actividades y procesos con la finalidad de obtener una herramienta que le permita tomar las mejores decisiones a nivel organizacional.

### 4.3. Análisis de indicadores

**Tabla 14: Resumen Indicadores**

Nombre del Indicador	Formula del Indicador	Aplicación del indicador	Resultado
Razón Corriente o Circulante	$Razón\ Corriente = \frac{Activo\ Corriente}{Pasivo\ Corriente}$	$Razón\ Corriente = \frac{80.766,14}{99.937,11}$	R.C= 0,86
Razón de Endeudamiento Financiero	$Razón\ de\ E.F = \frac{Obligaciones\ Financieras(CP,LP)}{Ventas\ Netas} \times 100$	$Razón\ de\ E.F = \frac{8.756,07}{448.415,00} \times 100$	R.E.F = 1,95%
Período Promedio de Cobro	$Periodo\ Pro\ de\ C = \frac{Cuentas\ por\ cobrar\ promedio\ x\ 365\ días}{Ventas\ a\ crédito\ o\ ventas\ netas\ del\ periodo}$	$Periodo\ Pro\ de\ C = \frac{50.986,68\ x\ 365\ días}{448.415,00}$	P.P.C = 42 días
Porcentaje promedio de incobrabilidad de la cartera	$\% Prom\ de\ Incobra = \frac{Saldo\ de\ Incobrables}{Saldo\ total\ de\ la\ cartera} \times 100$	$\% Pormedio\ de\ I = \frac{7.270,74}{50.986,68} \times 100$	% .P.I = 14,26%
Cuentas por Cobrar a Ventas	$Ctas\ por\ cob\ a\ Vtas = \frac{Cuentas\ por\ cobrar\ ventas}{Ventas\ netas\ a\ crédito} \times 100$	$Ctas\ por\ cob\ a\ Vtas = \frac{46.852,81}{186.148,28} \times 100$	CxC a V =25,17%
Ctas por Cobrar a Activo Corriente	$Ctas\ por\ C\ a\ AC = \frac{Cuentas\ por\ cobrar\ netas}{Activo\ Corriente} \times 100$	$Ctas\ por\ C\ a\ AC = \frac{50.986,68}{80.766,14} \times 100$	CxC a AC = 63,13%

**Fuente:** Anexo 11

**Elaborado por:** Yesenia García

#### Análisis:

Los indicadores que se resumen en la presente tabla indican la posición económica de la empresa analizando varios aspectos referentes al tema en estudio; es así que se observa la razón corriente que posee, la misma no es la adecuada puesto que para que sea un valor óptimo el mismo debe superar el \$ 1,00 y en este caso el valor obtenido es 0,86 ctvs. Valor que no es lo suficiente para cubrir con las deudas que esta posee y si revisamos el índice de endeudamiento podemos visualizar que se necesita un valor más alto liquidez para cubrir dichas obligaciones.

Otro factor que hay que tomar en cuenta es el índice de incobrabilidad pues es considerable en relación a las cuentas por cobrar que la empresa posee, valor que se presenta por el alto periodo de cobro de las deudas, mismo que está en 42 días cuando lo óptimo debería ser entre los 25 a 30 días, permitiendo con ello sustentar las obligaciones que se poseen. La razón más relevante que se visualiza es la que corresponde a la relación entre las cuentas por cobrar para el total de activos corrientes reflejando un valor de 63,13%, lo que no es lo indicado puesto que no es adecuado que se centre el valor de la liquidez empresarial en las cuentas por cobrar que poseen.

#### **4.4. Análisis General**

Mediante la observación directa de los distintos procesos y actividades que se efectúan a la interna de cada una de sus áreas hay que señalar que las mismas son alineadas con el único fin de alcanzar los objetivos previstos por la empresa, puesto que con el pasar de los años y la aceptación de los productos en el mercado se ha visto la necesidad de adaptarse a las circunstancias que presenta el mismo, implementando nuevas propuestas de valor y tomar las mejores decisiones que le beneficien.

El factor predominante de las actividades analizadas en la investigación ha sido el excesivo nivel de cuentas por cobrar, factor que tiene varias acciones negativas para la empresa debido a que es un rubro muy significativo el cual manifiesta la necesidad de cambio en los procesos, un adecuado análisis económico que beneficie la toma de decisiones con la única finalidad construir un nuevo sistema integrado de gestión financiera empresarial.

Es por tanto que una vez aplicado y revisado los distintos resultados de las técnicas e instrumentos implementados para la recolección de los datos, se destaca lo siguiente: la empresa no cuenta con políticas de crédito definidas y estructuradas formalmente donde se establezcan condiciones de recuperación a más de indicar los mecanismo a implementar una vez vencidos los plazos otorgados en el crédito concedido. Originado con ello se presente un nivel de incobrabilidad muchas de las veces por el tipo de procesos que se manejan a la interna de la empresa. Aun cuando se revisa el vencimiento de las deudas contraídas por los clientes, existen escasas ocasiones que se toman medidas de recuperación y en muchos de los casos dichas deudas pasan a la cuenta de incobrables. El revisar el vencimiento de las obligaciones concedidas no demuestra la realidad económica que se posee, es por tanto que se aplicó varios indicadores referentes al tema donde se pudo observar varias falencias, las mismas que van relacionadas con el problema en estudio.

La estandarización y formalización por escrito de las actividades magnificara el accionar de la empresa en sus distintas áreas, pues el proporcionar lineamientos para el desarrollo de sus procesos permitirá controlar y minimizar los riesgos, debilidades y falencias que las mismas por su naturaleza presenten.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- Los métodos, para la recolección de información fueron la observación directa, aplicación de encuestas y entrevistas, mientras que los instrumentos de análisis de información financiera a utilizarse son, el análisis vertical - horizontal y aplicación de ratios, para interpretación de los procesos la técnica utilizada fue el diagrama de flujos, mediante estos factores se analizó y sintetizó la información recabada en la investigación.
- Los factores que inciden en la recuperación de cartera no están descritos claramente en la empresa, puesto que simplemente se maneja con políticas de crédito y cobranzas de forma verbal, más no de manera escrita, otro de los factores que incide a la problemática es que no se desarrolla un análisis financiero pormenorizado que permita evidenciar la magnitud económica con la que se está manejando la empresa, indicando de esta manera si la gestión financiera con la que se cuenta le permite o no recuperar la cartera de clientes de manera efectiva.
- El análisis de los estados financieros períodos 2015 – 2016, permitió determinar un elevado nivel de cuentas por cobrar, ocasionando que la misma no cuenta con una liquidez adecuada, ya que su indicador de liquidez señala que por cada dólar que debe la empresa esta cuenta con \$ 0,81 ctvs., como para hacer frente a las deudas a corto y mediano plazo, aunque para cubrir las mismas se debe contar con \$1,96; valor que no posee, debido a que existe un nivel elevado de período de recuperación el cual es de 42 días, debemos señalar que el valor de las cuentas por cobrar se origina por las ventas a crédito ya que estas representan el 91,90% del total de cuentas por cobrar, es importante también indicar que si descontamos los inventarios y cuentas por cobrar tendríamos un nivel demasiado bajo de liquidez empresarial.
- De los procesos analizados concernientes a la recuperación de cartera se observa que no existen políticas de crédito y estrategia de cobros bien definidas por parte de la administración, que permitan reducir los niveles de cuentas por cobrar, así como no existen estrategias de acción para recuperar las cuentas vencidas, no se presentan informes detallados de las cuentas vencidas originando con ello que este problema persista, es por ello que se puede decir que los procesos con los que se maneja la empresa no son los adecuados en lo que concierne a la recuperación de cartera.

## RECOMENDACIONES

- Establecer claramente los métodos técnicas e instrumentos que faciliten la recolección de datos necesarios, para mediante su análisis e interpretación proporcionar información suficiente y pertinente a la administración para que se tomen las mejores decisiones y se propongan soluciones a los problemas observados encaminados al cumplimiento de los objetivos empresariales.
- A la gerencia se le recomienda establecer formalmente y por escrito un manual de procedimientos, para la adecuada recuperación de cartera vencida, y estructurar un modelo de gestión financiero más adecuado y completo que conste de (políticas, procedimientos, análisis de cuentas, análisis de procesos, evaluación por indicadores), el cual permita y proporcione herramientas necesarias para tomar decisiones y acciones correctivas, permitiendo cumplir de esta manera los objetivos planteados, para ello dicho instrumento debe ser socializado a cada uno de los empleados inherentes al tema, para que cumplan así con sus actividades de acuerdo a las funciones asignadas.
- Al gerente de la empresa “Mis Frutales” se recomienda establecer políticas de crédito y cobranzas fijas, elaborar un cronograma de cobros de cuentas vencidas, que permita de esta manera incrementar la liquidez y solvencia de la empresa, pasando de una liquidez del \$ 0,81 ctvs., que no es la adecuada a una que supere el \$ 1,00 para cubrir la deudas que se tiene al corto y mediano plazo, pues si se reduce el realizable incrementará el disponible para ello es necesario realizar al menos un análisis financiero pormenorizado por período con la finalidad de mejorar y evaluar el desempeño empresarial dentro del ámbito económico y financiero.
- Estandarizar los procesos mediante la fijación exacta de los mecanismos, pasos y acciones a seguir, que permitan la adecuada recuperación de cartera, para ello se recomienda elaborar un sistema de control interno el cual permita; (Determinar el ambiente de control, evaluación de los riesgos que conlleva, estandarización de actividades a seguir, información y comunicación de las acciones planteadas, supervisión y seguimiento) inherente a las cuentas por cobrar que permita minimizar los riesgos que de ello se origine, construir y generar planes de acción con tiempos definidos para la gestión de cobranza, permitiendo así unificar responsabilidades y reducir el nivel de cobranza existente.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Alcocer et al. (2014). *Administración Financiera*. (1re ed.). México D.F.: Grupo Editorial Patria. P. 163.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica* (6ta ed.). Caracas: Editorial EPISTEME, C.A.
- Baena, D. (2011). *Análisis Financiero - Enfoque y Proyecciones*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Benjamín, F. (2007). *Auditoría Administrativa - Gestión estratégica del cambio*. México: PEARSON Educación.
- Cleri, C. (2015). *El libro de las PYMES*. Argentina: Ediciones Granica .
- Cordoba, M. (2012). *Gestión Financiera* (1ra ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Estupiñan, R., & Estupiñan, O. (2006). *Análisis financiero y de gestión* . Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Empresa Agroindustrial Mis Frutales. (2016). *Filosofía Organizacional*. Riobamba San Luis
- Finch, B. (2010). *Gestión Financiera Efectiva*. Kogan Page Publishers.
- Guajardo, G. y Andrade, N. (2008). *Contabilidad Financiera*. (5ta ed.). México D.F: McGraw-Hill Latinoamericana.
- Sagner, A. (2011). *El índice de cartera vencida como medida de riesgo de crédito: Análisis y aplicación al caso Chile*. Obtenido de <http://www.rae-ear.org/index.php/rae/article/download/352/518>
- Sampieri, R., Fernando, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición ed.). México DF: Mc Graw Hill Education.
- Stickney, C., Weil, R., Schipper, K., Francis, J., & Avolio, B. (2012). *Contabilidad Financiera: Una introducción a conceptos, métodos y usos*. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning Argentina.
- Tamayo y Tamayo, M. (2008). *El proceso de la Investigación Científica*. México: Noriega Editores.

- Rodríguez, L. (2012). *Análisis de los Estados Financieros un Enfoque en la Toma de Decisiones*. México: McGraw Hill.
- Zambrano, E., (2011). *Análisis Financiero Para la Toma de decisiones*. (3ra ed.). México. DF: IMCP. p49
- Ceballos, S. (2015). La importancia de las estrategias para la administración eficiente del. *OBSERVATORIO DE LA ECONOMIA LATINOAMERICANA*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/riesgo.html>
- Cortez, S y Burgos, J (2016): “La gestión de cartera de crédito y el riesgo crediticio como determinante de morosidad o liquidez de las empresas comerciales”, Revista *OBSERVATORIO DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA*, Ecuador. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/riesgo.html>
- Del Valle, E. (2008). *Crédito y cobranzas*. Universidad Nacional Autónoma de México, 01–75. Recuperado de [http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito\\_cobranza.pdf](http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito_cobranza.pdf)
- Economía, (2015). La gran enciclopedia de la economía. Obtenido de <http://www.economia48.com/spa/d/cartera/cartera.htm>
- Moyolema, M. (2011). denominado “*La Gestión Financiera y su Impacto en la Rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kuriñan de la ciudad de Ambato año 2010*”. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1944/1/TG0002.pdf>
- Ortiz, M. (2016). “*La Gestión Financiera y su Incidencia en la Cartera Vencida de la Empresa Aseguradora del Sur, Sucursal Riobamba período 2013-2014*”. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/1487/1/UNACH-EC-ING-COM-2016-00002.pdf>
- Pozo, B. (2014). Evaluación y propuesta de mejora de la gestión financiera y operativa de la Compañía de responsabilidad limitada "Conorque" para el período 2012-2013. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7280/1/UPS-CT004198.pdf>

## ANEXOS

### ANEXO 1: ENCUESTA APLICA A EMPLEADOS DE LA EMPRESA “MIS FRUTALES”



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**Objetivo:** Obtener información referente a la recuperación de la cartera de clientes de la empresa Procesadora Agroindustrial “Mis Frutales”

**Instrucción:**

Lea detenidamente cada una de las preguntas y marque con una x la respuesta que considere correcta,

- 1) ¿La empresa Procesadora Agroindustrial “Mis Frutales”, cuenta con un manual de políticas para la comercialización y venta de sus productos?

SI  NO

- 2) ¿Las políticas planteadas por la empresa expresan claramente los límites de crédito y los plazos de pago por las ventas realizadas?

Si lo establece

Para varios clientes

Algunas veces

No especifica

- 3) ¿Las políticas de venta elaboradas por la empresa son difundidas de manera clara y precisa a los encargados de las ventas de la empresa?

SI  NO

- 4) ¿Se revisa de forma periódica el vencimiento de las cuentas por cobrar que tiene la empresa y se provisiona el valor de cuentas incobrables?

SI  NO

5) ¿Se observa la liquidez que posee la empresa, descartando el nivel de cuentas por cobrar que posee la misma?

Siempre

De vez en cuando

Algunas veces

Nunca

6) ¿Se preparan informes detallados de manera mensual de las cuentas por cobrar que tiene la empresa?

SI  NO

7) ¿Los abonos o pagos parciales diferentes a los pactados son autorizados y controlados?

Siempre

De vez en cuando

Algunas veces

Nunca

8) ¿Los cobros efectuados por parte del personal encargado, son registrados y al mismo tiempo se da de baja las cuentas pendientes para tener el valor real de las cuentas por cobrar?

Siempre

De vez en cuando

Algunas veces

No, solo si cancele en su totalidad

9) ¿Se toman acciones de cobro inmediato, cuando el vencimiento de las cuentas por cobrar han excedido de 120 días plazo?

SI  NO

10) ¿Se mantiene en custodia los documentos que representan los derechos exigibles?

SI  NO

**Gracias por su colaboración**

## ANEXO 2: ENTREVISTA APLICADA A GERENCIA EMPRESA “MIS FRUTALES”



### UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

- 1.- ¿Considera que la empresa ha crecido en los últimos años?  
SI  NO
- 2.- ¿La empresa está en la posibilidad de hacer frente a retos como la diversificación de mercado, y a los cambios económicos y financieros a nivel nacional?  
SI  NO
- 3.- ¿Existe una adecuada comunicación entre las distintas áreas de la empresa?  
SI  NO
- 4.- ¿Cuenta con un Modelo de Gestión Financiera en la empresa?  
SI  NO
- 5.- ¿Considera usted que contar con un Modelo de Gestión Financiera le permitirá desarrollar eficientemente las actividades empresariales?  
SI  NO
- 6.- ¿Existe un índice alto de morosidad (cuentas por cobrar) dentro de la empresa?  
SI  NO
- 7.- ¿Cuenta con un plan para disminuir la morosidad que posee la empresa?  
SI  NO
- 8.- ¿Existen políticas de recuperación de cuentas por cobrar?  
SI  NO
- 9.- ¿Cree usted que es necesario el desarrollo de un análisis financiero en la empresa?  
SI  NO
- 10.- ¿Considera usted que cuenta con una adecuada liquidez la empresa con la cartera por cobrar que posee?  
SI  NO
- 11.- ¿Se realizan adecuadamente las provisiones de cuentas por cobrar una vez que se han cumplido con los plazos para el cobro establecido?  
SI  NO
- 12.- ¿Para una adecuada toma de decisiones, cuenta con información financiera detallada?  
SI  NO

**Gracias por su colaboración**

## ANEXO 3: BALANCE GENERAL AÑO 2016

### ABARCA ABARCA ADRIANA ISABEL

RUC: 0602491383001

#### BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA

Hasta 31-12-2016

Nro. de Cuenta	Descripción de cuenta		
1	<b>ACTIVO</b>		
10	<b>CORRIENTE</b>		
	DISPONIBLE		3.692,46
	CAJA GENERAL	950,25	
102	BANCOS	2.742,21	
	EXIGIBLE		50.986,68
103	CUENTAS POR COBRAR REALIZABLE	50.986,68	
	INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO	725,00	
104	INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS	25.362,00	
	<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>80.766,14</b>
11	<b>ACTIVO FIJO</b>		
1101	ACTIVOS FIJOS		
110102	MAQUINARIA Y EQUIPO	118.051,84	
110117	(-) DEPRECIACION ACUMULADA	25.868,15	
	MUEBLES Y ENSERES	8.132,70	
	(-) DEPRECIACION ACUMULADA	2.553,39	
	<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>		<b>97.763,00</b>
	<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>178.529,14</b>
2	<b>PASIVO</b>		
20	<b>CORRIENTE</b>		99.937,11
	PROVEEDORES	22.872,48	
2001	CUENTAS POR PAGAR	5.779,33	
	SUELDOS POR PAGAR	58.067,38	
	APORTES PATRONAL IESS POR PAGAR	9.246,42	
	APORTES PERSONAL IESS POR PAGAR	3.971,50	
21	<b>NO CORRIENTE</b>		8.756,07
2101	PRESTAMOS BANCARIOS	8.756,07	
	<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>108.693,18</b>
3	<b>PATRIMONIO</b>		
30	CAPITAL		69.835,96
301	ISABEL ABARCA	62.517,52	
304	UTILIDAD PERDIDA PRESENTE EJERCICIO -- Utili	7.318,44	
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>69.835,96</b>
	<b>TOTAL PASIVO + CAPITAL</b>		<b>178.529,14</b>

Ing. ADRIANA ISABEL ABARCA ABARCA  
GERENTE GENERAL



CORNELIA CÁCERES ROBLES  
CONTADOR

ABARCA ABARCA ADRIANA ISABEL

Pag. |1- 2|

## ANEXO 4: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS AÑO 2016

### ABARCA ABARCA ADRIANA ISABEL

RUC: 0602491383001

### ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

Hasta 31-12-2016

Nro. de Cuenta	Descripcion de cuenta		
	<b>INGRESOS</b>		
r/40	VENTAS		448.415,00
r/401	VENTAS TARIFA DOCE	44.387,00	
402	VENTAS TARIFA CERO	404.028,00	
	<b>COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS</b>		216.988,69
	INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	22.328,00	
(+)	COMPRAS	202.985,69	
(-)	INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	8.325,00	
	<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>231.426,31</b>
r/5	<b>GASTOS</b>		
r/51	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		147.258,91
r/5101	GASTO SUELDOS Y SALARIOS	109.165,70	
r/5102	OTRAS PERDIDAS	9.674,67	
r/5103	GASTO DEPRECIACION	28.418,54	
r/53	<b>GASTOS GENERALES</b>		76.848,96
r/5302	GASTOS OTROS BIENES	21.997,89	
r/5307	GASTO OTROS SERVICIOS	54.851,07	
	<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>224.107,87</b>
	 <b>GANANCIA / PERDIDA</b>		 <b>7.318,44</b>

Ing. ADRIANA ISABEL ABARCA ABARCA  
GERENTE GENERAL



CORNELIA CÁCERES ROBLES  
CONTADOR

## ANEXO 5: BALANCE GENERAL AÑO 2015

### ABARCA ABARCA ADRIANA ISABEL

RUC: 0602491383001

### BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA

Hasta 31-12-2015

Nro. de Cuenta	Descripción de cuenta		
1	<b>ACTIVO</b>		
10	<b>CORRIENTE</b>		
	DISPONIBLE		3.628,73
	CAJA GENERAL	750,51	
102	BANCOS	2.878,22	
	EXIGIBLE		47.686,68
103	CUENTAS POR COBRAR	47.686,68	
	REALIZABLE		35.238,00
	INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO	5.360,00	
104	INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS	29.878,00	
	<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>86.553,41</b>
11	<b>ACTIVO FIJO</b>		
1101	ACTIVOS FIJOS		
110102	MAQUINARIA Y EQUIPO	122.681,88	
110117	(-) DEPRECIACION ACUMULADA	-24.536,92	
	MUEBLES Y ENSERES	9.234,12	
	(-) DEPRECIACION ACUMULADA	-1.846,24	
	<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>		<b>105.532,84</b>
	<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>192.086,25</b>
2	<b>PASIVO</b>		
20	<b>CORRIENTE</b>		107.577,70
	PROVEEDORES	25.424,41	
2001	CUENTAS POR PAGAR	9.957,35	
	SUELDOS POR PAGAR	58.752,30	
	APORTES PATRONAL IESS POR PAGAR	9.485,32	
	APORTES PERSONAL IESS POR PAGAR	3.958,32	
21	<b>NO CORRIENTE</b>		16.377,72
2101	PRESTAMOS BANCARIOS	16.377,72	
	<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>123.955,42</b>
3	<b>PATRIMONIO</b>		
30	CAPITAL		68.130,83
301	ISABEL ABARCA	62.517,52	
304	UTILIDAD PERDIDA PRESENTE EJERCICIO -- Utili	5.613,31	
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>68.130,83</b>
	<b>TOTAL PASIVO + CAPITAL</b>		<b>192.086,25</b>

Ing. ADRIANA ISABEL ABARCA ABARCA  
GERENTE GENERAL



CORNELIA CACERES ROBLES  
CONTADOR

ABARCA ABARCA ADRIANA ISABEL

Pag. |1 - 2|

## ANEXO 6: ESTADO DE PÉDIDAS Y GANANCIAS AÑO 2015

### ABARCA ABARCA ADRIANA ISABEL

RUC: 0602491383001

#### ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

Hasta 31-12-2015

Nro. de Cuenta	Descripción de cuenta	
	<b>INGRESOS</b>	
40	VENTAS	445.321,00
401	VENTAS TARIFA DOCE	45.030,00
402	VENTAS TARIFA CERO	400.291,00
	<b>COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS</b>	187.830,87
	INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	11.146,00
(+)	COMPRAS	199.012,87
(-)	INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	22.328,00
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>257.490,13</b>
5	<b>GASTOS</b>	
51	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	137.576,74
5101	GASTO SUELDOS Y SALARIOS	105.596,91
5102	OTRAS PERDIDAS	5.596,67
5103	GASTO DEPRECIACION	26.383,16
53	<b>GASTOS GENERALES</b>	114.300,08
5302	GASTOS OTROS BIENES	52.755,52
5307	GASTO OTROS SERVICIOS	61.544,56
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>251.876,82</b>
	 GANANCIA / PERDIDA	 5.613,31

Ing. ADRIANA ISABEL ABARCA ABARCA  
GERENTE GENERAL



CORNELIA CÁCERES ROBLES  
CONTADOR

## ANEXO 7: ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL

<b>ABARCA ABARCA ADRIANA ISABEL</b> <b>BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA</b> <b>ANÁLISIS HORIZONTAL</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015 Y 2016</b>				
Descripción de cuenta	AÑO 2015	AÑO 2016	VALORACIÓN ABSOLUTA	VALORACIÓN RELATIVA
<b>ACTIVO</b>				
<b>CORRIENTE</b>				
<b>DISPONIBLE</b>				
CAJA GENERAL	750,51	950,25	199,74	26,61%
BANCOS	2.878,22	2.742,21	-136,01	-4,73%
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>3.628,73</b>	<b>3.692,46</b>	<b>63,73</b>	<b>21,89%</b>
<b>EXIGIBLE</b>				
CUENTAS POR COBRAR	47.686,68	50.986,68	3.300,00	6,92%
<b>TOTAL EXIGIBLE</b>	<b>47.686,68</b>	<b>50.986,68</b>	<b>3.300,00</b>	<b>6,92%</b>
<b>REALIZABLE</b>				
INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO	5.360,00	725,00	-4.635,00	-86,47%
INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS	29.878,00	25.362,00	-4.516,00	-15,11%
<b>TOTAL REALIZABLE</b>	<b>35.238,00</b>	<b>26.087,00</b>	<b>-9.151,00</b>	<b>-101,59%</b>
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>86.553,41</b>	<b>80.766,14</b>	<b>-5.787,27</b>	<b>-6,69%</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>				
<b>ACTIVOS FIJOS</b>				
MAQUINARIA Y EQUIPO	122.681,88	118.051,84	-4.630,04	-3,77%
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	-24.536,92	-25.868,15	1.331,23	5,43%
MUEBLES Y ENSERES	9.234,12	8.132,70	-1.101,42	-11,93%
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	-1.846,24	-2.553,39	707,15	38,30%
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>105.532,84</b>	<b>97.763,00</b>	<b>-7.769,84</b>	<b>-7,36%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>192.086,25</b>	<b>178.529,14</b>	<b>-13.557,11</b>	<b>-7,06%</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>CORRIENTE</b>				
PROVEEDORES	25.424,41	22.872,48	-2.551,93	-10,04%
CUENTAS POR PAGAR	9.957,35	5.779,33	-4.178,02	-41,96%
SUELDOS POR PAGAR	58.752,30	58.067,38	-684,92	-1,17%
APORTES PATRONAL IESS POR PAGAR	9.485,32	9.246,42	-238,90	-2,52%
APORTES PERSONAL IESS POR PAGAR	3.958,32	3.971,50	13,18	0,33%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>107.577,70</b>	<b>99.937,11</b>	<b>-7.640,59</b>	<b>-7,10%</b>
<b>NO CORRIENTE</b>				
PRESTAMOS BANCARIOS	16.377,72	8.756,07	-7.621,65	-46,54%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>16.377,72</b>	<b>8.756,07</b>	<b>-7.621,65</b>	<b>-46,54%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>123.955,42</b>	<b>108.693,18</b>	<b>-15.262,24</b>	<b>-12,31%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
<b>CAPITAL</b>				
ISABEL ABARCA	62.517,52	62.517,52	0,00	0,00%
UTILIDAD PERDIDA PRESENTE EJERCICIO -- Utili	5.613,31	7.318,44	1.705,13	30,38%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>68.130,83</b>	<b>69.835,96</b>	<b>1.705,13</b>	<b>2,50%</b>
<b>TOTAL PASIVO + CAPITAL</b>	<b>192.086,25</b>	<b>178.529,14</b>	<b>-13.557,11</b>	<b>-7,06%</b>

**Fuente:** Estados Financieros Empresas Agroindustrial "Mis Frutales"  
**Elaborado por:** Yesenia García

**Interpretación:** Del análisis efectuado se observan variaciones de un período a otro dentro de las cuales podemos destacar las siguientes:

- El incremento de las cuentas por cobrar, generado por la falta de recaudación inmediata de las cuentas vencidas y por vencer del 2015 al 2016 estas han crecido un 6,92% es decir \$ 3.300,00; debido a que las ventas han incrementado pero así mismo no se ha dejado de hacer ventas a crédito por parte de la empresa.
- Hay que señalar que existe una reducción de los productos en proceso puesto que se ha vendido más es un período que en otro y por eso existe una disminución de la cantidad de productos que están en procesos de producción con un 86,47%.
- En lo que corresponde a los activos fijos se observa que existe una disminución originada por efectos y tratamiento netamente contable puesto que por el cálculo de la depreciación el valor de la maquinaria y los muebles y enceres tiende a disminuir su valor y por ende la depreciación incrementa de un período a otro, reflejado dentro del estado financiero.
- Se puede observar que aun cuando ha existido un nivel más alto de producción y ventas, la cuenta de acreedores ha disminuido un 10,04% indicando que se están cumpliendo con los pagos a proveedores dentro de los plazos y tiempos establecidos.
- En los pasivos corrientes se puede observar que existen reducciones en sus valores de un período a otro, eso se debe a que se están cumpliendo con las políticas de pago aun cuando se observa que no existe un adecuado nivel de liquidez, permitiendo de esta manera contar con la materia prima para la producción se observar una reducción del 10,04% correspondiente a los proveedores.
- Dentro de los pasivos no corrientes se observa una reducción de 46,54% lo que indica que se ha cumplido con las obligaciones financieras, permitiendo con eso hacer frente a las obligaciones a corto plazo.
- La utilidad de un período a otro ha incrementado un 30,38% representado un \$ 1.705,13 esto es debido al incremento en el nivel de ventas del período.

## ANEXO 8: ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

<b>ABARCA ABARCA ADRIANA ISABEL</b> <b>ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS</b> <b>ANÁLISIS HORIZONTAL</b> <b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015 Y 2016</b>				
Descripcion de cuenta	AÑO 2015	AÑO 2016	VALORACIÓN ABSOLUTA	VALORACIÓN RELATIVA
<b>INGRESOS</b>				
VENTAS				
VENTAS TARIFA DOCE	45.030,00	44.387,00	-643,00	-1,43%
VENTAS TARIFA CERO	400.291,00	404.028,00	3.737,00	0,93%
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>445.321,00</b>	<b>448.415,00</b>	<b>3.094,00</b>	<b>0,69%</b>
<b>COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS</b>				
INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	11.146,00	22.328,00	11.182,00	100,32%
COMPRAS	199.012,87	202.985,69	3.972,82	2,00%
INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	22.328,00	8.325,00	-14.003,00	-62,71%
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>187.830,87</b>	<b>216.988,69</b>	<b>29.157,82</b>	<b>15,52%</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>257.490,13</b>	<b>231.426,31</b>	<b>-26.063,82</b>	<b>-10,12%</b>
<b>GASTOS</b>				
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>				
GASTO SUELDOS Y SALARIOS	105.596,91	109.165,70	3.568,79	3,38%
OTRAS PERDIDAS	5.596,67	9.674,67	4.078,00	72,86%
GASTO DEPRECIACION	26.383,16	28.418,54	2.035,38	7,71%
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>137.576,74</b>	<b>147.258,91</b>	<b>9.682,17</b>	<b>7,04%</b>
<b>GASTOS GENERALES</b>				
GASTOS OTROS BIENES	52.755,52	21.997,89	-30.757,63	-58,30%
GASTO OTROS SERVICIOS	61.544,56	54.851,07	-6.693,49	-10,88%
<b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>	<b>114.300,08</b>	<b>76.848,96</b>	<b>-37.451,12</b>	<b>-32,77%</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>251.876,82</b>	<b>224.107,87</b>	<b>-27.768,95</b>	<b>-11,02%</b>
<b>GANANCIA / PERDIDA</b>	<b>5.613,31</b>	<b>7.318,44</b>	<b>1.705,13</b>	<b>30,38%</b>

**Fuente:** Estados Financieros Empresas Agroindustrial "Mis Frutales"

**Elaborado por:** Yesenia García

**Interpretación:** Del análisis efectuado se observa variaciones de un período a otro dentro de este estado financiero, de los que se puede resaltar los siguientes:

- Las ventas han incrementado un 0,69% representado \$ 3.904,00 más de un período a otro representado una variación positiva para el resultado final del período.
- Los costos de producción han incrementado debido a los cambios en las políticas económicas del país ocasionando un leve incremento en sus costos debido al incremento porcentual del IVA en este período, puesto que como regla general a

mayor producción menor costo, en este caso no se prevé dicha premisa por los cambios efectuados en el período.

- Uno de los valores que muestran gran variación son los gastos generales efectuados en otros bienes y servicios, mostrando una disminución porcentual de 58,30% para bienes y un 10,88% para servicios, permitiendo con ello contar con un nivel de utilidad más alta que el año anterior, con un incremento porcentual del 30,38% traducido \$ 1.705,13 dólares demostrando un adecuado nivel de producción y ventas para obtener dichos resultados.

## ANEXO 9: ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

<b>ABARCA ABARCA ADRIANA ISABEL</b> <b>ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS</b> <b>ANÁLISIS VERTICAL</b> <b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016</b>			
Descripción de cuenta	AÑO 2016	% TOTAL	% PARCIAL
<b>INGRESOS</b>			
VENTAS			
VENTAS TARIFA DOCE	44.387,00		9,90%
VENTAS TARIFA CERO	404.028,00		90,10%
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>448.415,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS</b>			
INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	22.328,00		10,29%
COMPRAS	202.985,69		93,55%
INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	-8.325,00		-3,84%
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>216.988,69</b>	<b>48,39%</b>	<b>100,00%</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>231.426,31</b>		
<b>GASTOS</b>			
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>			
GASTO SUELDOS Y SALARIOS	109.165,70		74,13%
OTRAS PERDIDAS	9.674,67		6,57%
GASTO DEPRECIACION	28.418,54		19,30%
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>147.258,91</b>	<b>32,84%</b>	<b>100,00%</b>
<b>GASTOS GENERALES</b>			
GASTOS OTROS BIENES	21.997,89		28,62%
GASTO OTROS SERVICIOS	54.851,07		71,38%
<b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>	<b>76.848,96</b>	<b>17,14%</b>	<b>100,00%</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>224.107,87</b>		
<b>GANANCIA / PERDIDA</b>	<b>7.318,44</b>	<b>1,63%</b>	
Ing. ADRIANA ISABEL ABARCA ABARCA GERENTE GENERAL	CORNELIA CÁCERES ROBLES CONTADOR		

**Fuente:** Estados Financieros Empresas Agroindustrial "Mis Frutales"

**Elaborado por:** Yesenia García

**Interpretación:** El análisis vertical al estado de pérdidas y ganancias del período 2016 refleja lo siguiente:

- Ingresos

Los ingresos están constituidos en casi su totalidad por las ventas de tarifa 0% representado un 90,10% del total de ventas del período, las mismas que representa \$ 404.028,00 del total de las ventas de cada uno de los productos que se comercializan.

- Costos

Dentro de este ámbito se observa su mayor concentración en la compra de productos con un 93,55% esto es normal en este tipo de empresas puesto que al tratarse de una empresa agroindustrial las compras de materia prima son la principal fuente para el proceso de producción de la empresa.

- Gastos

Dentro de los rubros que representan los gastos el principal rubro que se debe observar es el de los sueldos y salarios de los trabajadores con un valor de \$ 109.165,70 donde se incluyen los salarios y sueldos, los beneficios sociales que estos tienen por derecho y las aportaciones que se realizan por concepto de seguridad social. Los demás gastos son originados por el normal desarrollo de la actividad empresarial.

- Resultados

La ganancia del período es el resultado de la resta entre los ingresos generados menos los costos y gastos efectuados en el período, aunque los mismos son mayores al del año pasado se observa que no es la óptima por la cantidad de ventas que se han realizado, además que se observa que la utilidad solo representa el 1,63% en relación al total de ingresos, debemos a más destacar que esta utilidad no es la líquida sino simplemente la ganancia del período estudiado.

## ANEXO 10: ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL

<b>ABARCA ABARCA ADRIANA ISABEL</b> <b>BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA</b> <b>ANÁLISIS VERTICAL</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016</b>			
Descripcion de cuenta	AÑO 2016	% TOTAL	% PARCIAL
<b>ACTIVO</b>			
<b>CORRIENTE</b>			
<b>DISPONIBLE</b>			
CAJA GENERAL	950,25	0,53%	1,18%
BANCOS	2.742,21	1,54%	3,40%
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>3.692,46</b>	<b>2,07%</b>	<b>4,57%</b>
<b>EXIGIBLE</b>			
CUENTAS POR COBRAR	50.986,68	28,56%	63,13%
<b>TOTAL EXIGIBLE</b>	<b>50.986,68</b>	<b>28,56%</b>	<b>63,13%</b>
<b>REALIZABLE</b>			
INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO	725,00	0,41%	0,90%
INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS	25.362,00	14,21%	31,40%
<b>TOTAL REALIZABLE</b>	<b>26.087,00</b>	<b>14,61%</b>	<b>32,30%</b>
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>80.766,14</b>	<b>45,24%</b>	<b>100,00%</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>			
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			
MAQUINARIA Y EQUIPO	118.051,84	66,12%	120,75%
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	-25.868,15	-14,49%	-26,46%
MUEBLES Y ENSERES	8.132,70	4,56%	8,32%
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	-2.553,39	-1,43%	-2,61%
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>97.763,00</b>	<b>54,76%</b>	<b>100,00%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>178.529,14</b>	<b>100%</b>	
<b>PASIVO</b>			
<b>CORRIENTE</b>			
PROVEEDORES	22.872,48	12,81%	22,89%
CUENTAS POR PAGAR	5.779,33	3,24%	5,78%
SUELDOS POR PAGAR	58.067,38	32,53%	58,10%
APORTES PATRONAL IESS POR PAGAR	9.246,42	5,18%	9,25%
APORTES PERSONAL IESS POR PAGAR	3.971,50	2,22%	3,97%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>99.937,11</b>	<b>55,98%</b>	<b>100,00%</b>
<b>NO CORRIENTE</b>			
PRESTAMOS BANCARIOS	8.756,07	4,90%	100,00%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>8.756,07</b>	<b>4,90%</b>	<b>100,00%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>108.693,18</b>	<b>60,88%</b>	
<b>PATRIMONIO</b>			
<b>CAPITAL</b>			
ISABEL ABARCA	62.517,52	35,02%	89,52%
UTILIDAD PERDIDA PRESENTE EJERCICIO -- Utili	7.318,44	4,10%	10,48%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>69.835,96</b>	<b>39,12%</b>	<b>100,00%</b>
<b>TOTAL PASIVO + CAPITAL</b>	<b>178.529,14</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Estados Financieros Empresas Agroindustrial "Mis Frutales"

**Elaborado por:** Yesenia García

**Interpretación:** Una vez ejecutado el análisis vertical al balance general se determinó:

- Activos

Realizado el análisis se determinó que el activo corriente corresponde un 45,24% del total de activos y el 54,76% corresponde al total de activo fijo, lo que demuestra que hay más concentración de dinero en el activo fijo, ya que al tratarse de una empresa agroindustrial es normal que se concentre más capital dentro de este grupo del activo.

Se puede observar que dentro los activos corrientes la cifra más representativa se encuentra concentrada en las cuentas por cobrar con un 63,13% por un valor de \$ 50.986,68; permitiéndonos observar que la empresa posee un elevado nivel de cuentas pendientes de cobro, lo que disminuye el nivel de disponible que la misma posee para sus actividades. Como ya hemos mencionado el activo fijo está concentrado más en lo que es maquinaria y equipo por un valor de \$ 118.051,84 lo que indica que la empresa cuenta con la maquinaria suficiente para el desarrollo de las actividades y cubrir la demanda del mercado.

- Pasivos

El pasivo se encuentra dividido en dos grupos: el pasivo corriente donde se muestran las deudas y obligaciones a cancelar en corto y mediano plazo, las más representativa es la de proveedores con un margen del 22,99%, es importante observar esta cuenta ya que al no contar con el efectivo inmediato esto puede afectar y ocasionar que se retrasen los pagos de acuerdo a lo establecido. Hay que señalar que el otro grupo son los pasivos no corrientes los mismos que van disminuyendo de acuerdo a su naturaleza contable ya que se van cancelado los mismos en los tiempos y plazos establecidos.

- Patrimonio

Esta parte del balance muestra dos rubros el uno el capital empresarial con el que cuenta la empresa que es de \$ 62.517,52; el mismo que representa el 89,52% del patrimonio, el cual refleja la inversión realizada por empresa, y el otro valor corresponde a las utilidades del año en análisis, el cual no es el adecuado puesto que por el nivel de ventas este debería ser más elevado y representa tan solo un 10,48% del patrimonio empresarial.

## ANEXO 11: INDICADORES FINANCIEROS

Con la información obtenida anteriormente se procedió a realizar la aplicación e interpretación de los siguientes indicadores:

- Indicadores de Liquidez
- Indicadores de Rentabilidad
- Indicadores de Actividad
- Indicadores de Endeudamiento

Los resultados obtenidos se analizan de acuerdo a sus criterios y sirven de sustento para el detalle en las conclusiones.

### Indicadores de Liquidez

- **Razón Corriente o Circulante**

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Razón Corriente} = \frac{80.766,14}{99.937,11}$$

$$\text{Razón Corriente} = 0,81$$

#### Interpretación:

La empresa tiene una razón corriente de 0,81 a 1 en el año 2016. Esto quiere decir que por cada dólar que la empresa adeuda a sus proveedores y terceros en el corto plazo, cuenta con \$ 0,81 ctvs., para respaldar dichas obligaciones; lo cual demuestra que la empresa no cuenta con la disponibilidad inmediata y suficiente para cubrir sus obligaciones pendientes si las mismas son de pago inmediato.

- **Prueba Ácida**

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Prueba ácida} = \frac{80.766,14 - 26.087,00}{99.937,11}$$

$$\text{Prueba ácida} = 0,55$$

### Interpretación:

La empresa presenta una prueba acida de 0,55 a 1 en el año 2016. Es decir que por cada dólar que la empresa debe a corto plazo se cuenta únicamente con \$ 0,55 ctvs., para su cancelación en activos corrientes de fácil realización, indicando un bajo nivel de efectivo para cubrir con dichas cuentas, lo que puede originar que no se cumplan con los plazos establecidos de las deudas contraídas .

### Indicadores de Endeudamiento

- Razón de Endeudamiento Financiero

$$\text{Razón de endeudamiento financiero} = \frac{\text{Obligaciones Financieras(CP, LP)}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

$$\text{Razón de endeudamiento financiero} = \frac{8.756,07}{448.415,00} \times 100$$

$$\text{Razón de endeudamiento financiero} = 1,95\%$$

### Interpretación:

Esta razón de endeudamiento muestra que las obligaciones financieras son el 1,95% de las ventas de la empresa. En el año 2016 para solventar las deudas contraídas se debe destinar el 1,95% de las ventas es decir \$ 8.744,09 para cubrir con la deuda y los intereses generados.

### Indicadores de Actividad

- Rotación de Cuentas por Cobrar

$$\text{Promedio de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ctas. por cobrar 1} + \text{Ctas. por cobrar 2}}{2}$$

$$\text{Promedio de Cuentas por Cobrar} = \frac{47.686,68 + 50986,68}{2}$$

$$\text{Promedio de Cuentas por Cobrar} = 49.336,68$$

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas Anuales}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$$

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{448.415,00}{49.336,68}$$

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = 9,09 \text{ veces}$$

### **Interpretación:**

En la aplicación de este indicador se observa que las cuentas por cobrar a clientes rotaron 9,09 veces en el año 2016, es decir los \$ 49.336,68 se convirtió en efectivo 9,09 veces en este período.

- **Período Promedio de Cobro**

$$\text{Período promedio de Cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} \times 365 \text{ días}}{\text{Ventas a crédito o ventas netas del período}}$$

$$\text{Período promedio de Cobro} = \frac{50.986,68 \times 365 \text{ días}}{448.415,00}$$

$$\text{Período promedio de Cobro} = 42 \text{ días}$$

### **Interpretación:**

Este resultado indica que en promedio la empresa tarda en recuperar sus cuentas por cobrar a clientes 42 días, originado con ello un elevado nivel de cuentas por cobrar; este indicador debe reflejar un período igual o menor a los 30 días para de esta manera contar con una adecuada liquidez y un flujo económico empresarial constante.

- **Porcentaje promedio de incobrabilidad de la cartera**

$$\% \text{ Promedio de Incobrabilidad} = \frac{\text{Saldo de Incobrables}}{\text{Saldo total de la cartera}} \times 100$$

$$\% \text{ Promedio de Incobrabilidad} = \frac{7.270,74}{50.986,68} \times 100$$

$$\% \text{ Promedio de Incobrabilidad} = 14,26\%$$

### **Interpretación:**

El resultado indica que del total de cuentas incobrables provisionadas por la empresa el 14,26% se considera como una cuenta incobrable, dicho porcentaje representa \$ 1.036,81 para el período en análisis originado por la falta de planes de recuperación de cartera.

- **Cuentas por cobrar a ventas**

$$\text{Cuentas por cobrar a ventas} = \frac{\text{Cuentas por cobrar ventas}}{\text{Ventas netas a crédito}} \times 100$$

$$\text{Cuentas por cobrar a ventas} = \frac{46.852,81}{186.148,28} \times 100$$

$$\text{Cuentas por cobrar a ventas} = 25,17\%$$

#### **Interpretación:**

La razón obtenida indica que del total de ventas a crédito en el período 2016 el 74,83% de dichas ventas ya han sido cobradas y el 25.17% aún no ha sido cobradas dicho valor está representado en las cuentas por cobrar que refleja en el balance de la empresa.

- **Cuentas por cobrar a activo corriente**

$$\text{Cuentas por cobrar a AC} = \frac{\text{Cuentas por cobrar netas}}{\text{Activo Corriente}} \times 100$$

$$\text{Cuentas por cobrar a AC} = \frac{50.986,68}{80.766,14} \times 100$$

$$\text{Cuentas por cobrar a AC} = 63,13\%$$

#### **Interpretación:**

Este indicador señala que del total de los activos corrientes el 63,13% corresponden a las cuentas por cobrar. Pues si se disminuye este rubro dentro del activo circulante el mismo muestra una disminución considerable en la liquidez de la empresa.

### **Indicadores de Rentabilidad**

- **Rentabilidad sobre Ventas**

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = \frac{7.318,44}{448.415,00} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = 1,63\%$$

### **Interpretación:**

La utilidad neta correspondió a 1,63% de las ventas netas del período 2016, lo que equivale a que por cada \$ 1,00 vendido en este año se generó una utilidad neta de \$ 0,0163 ctvs. Este margen de utilidad es bajo porque pese a que las ventas incrementaron en este año también se incurrió en más costos y gastos, siendo los más significativos los incurridos en otros gastos de bienes y servicios por \$ 76.848,96.

- **Rentabilidad sobre Patrimonio**

$$\text{Rentabilidad sobre Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

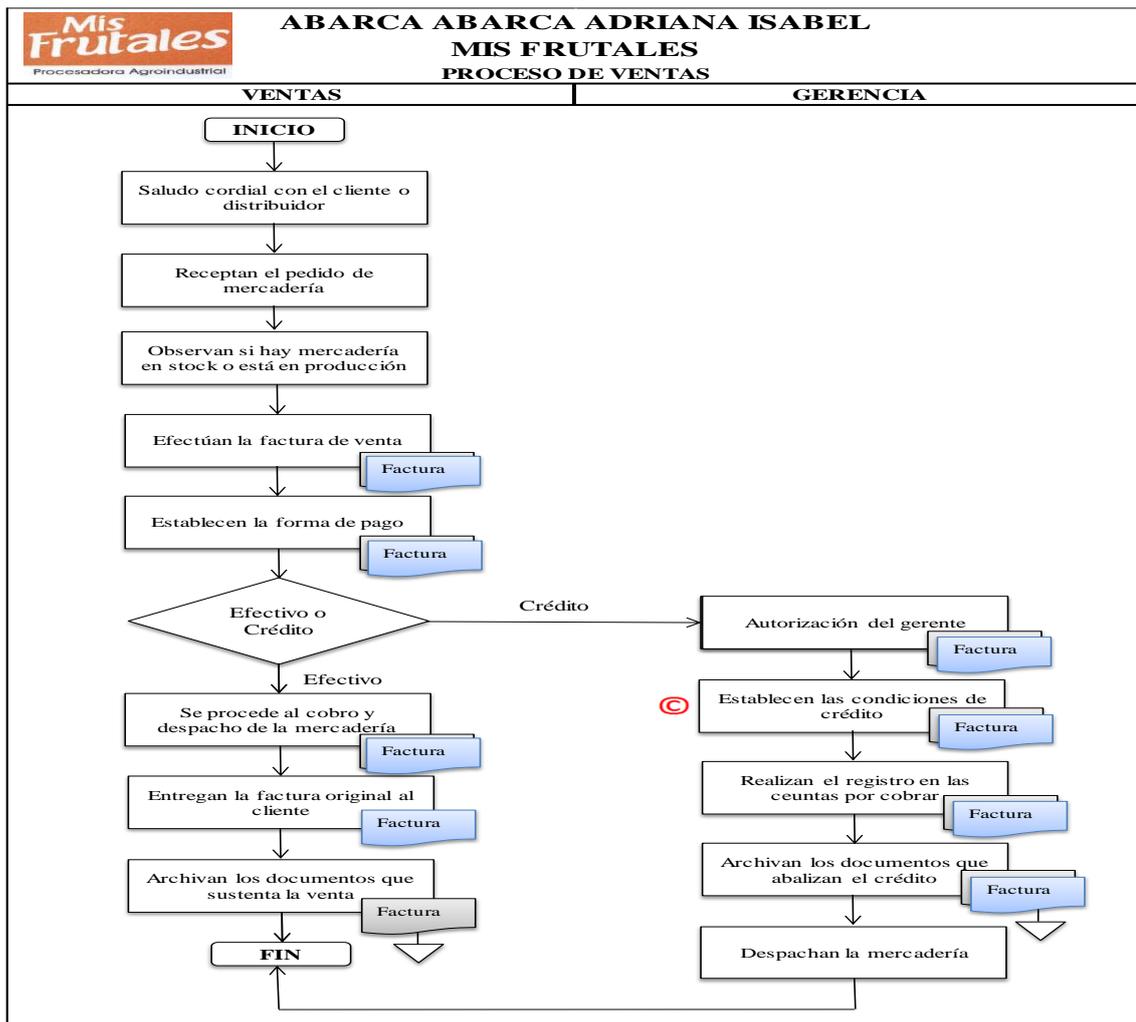
$$\text{Rentabilidad sobre Patrimonio} = \frac{7.318,44}{62.517,52} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad sobre Patrimonio} = \mathbf{11,71\%}$$

### **Interpretación:**

La utilidad neta del período representa una rentabilidad del 11,71% del patrimonio total, indicado que el dueño de la empresa obtuvo un incremento adecuado de acuerdo a la inversión realizada en el año 2016. Esta utilidad no es satisfactoria para el monto de inversión realizado y el nivel de ventas alcanzados en el período, por lo que se debería aplicar políticas para incrementar el rendimiento empresarial.

## ANEXO 12: FLUJOGRAMA DE PROCESO DE VENTAS



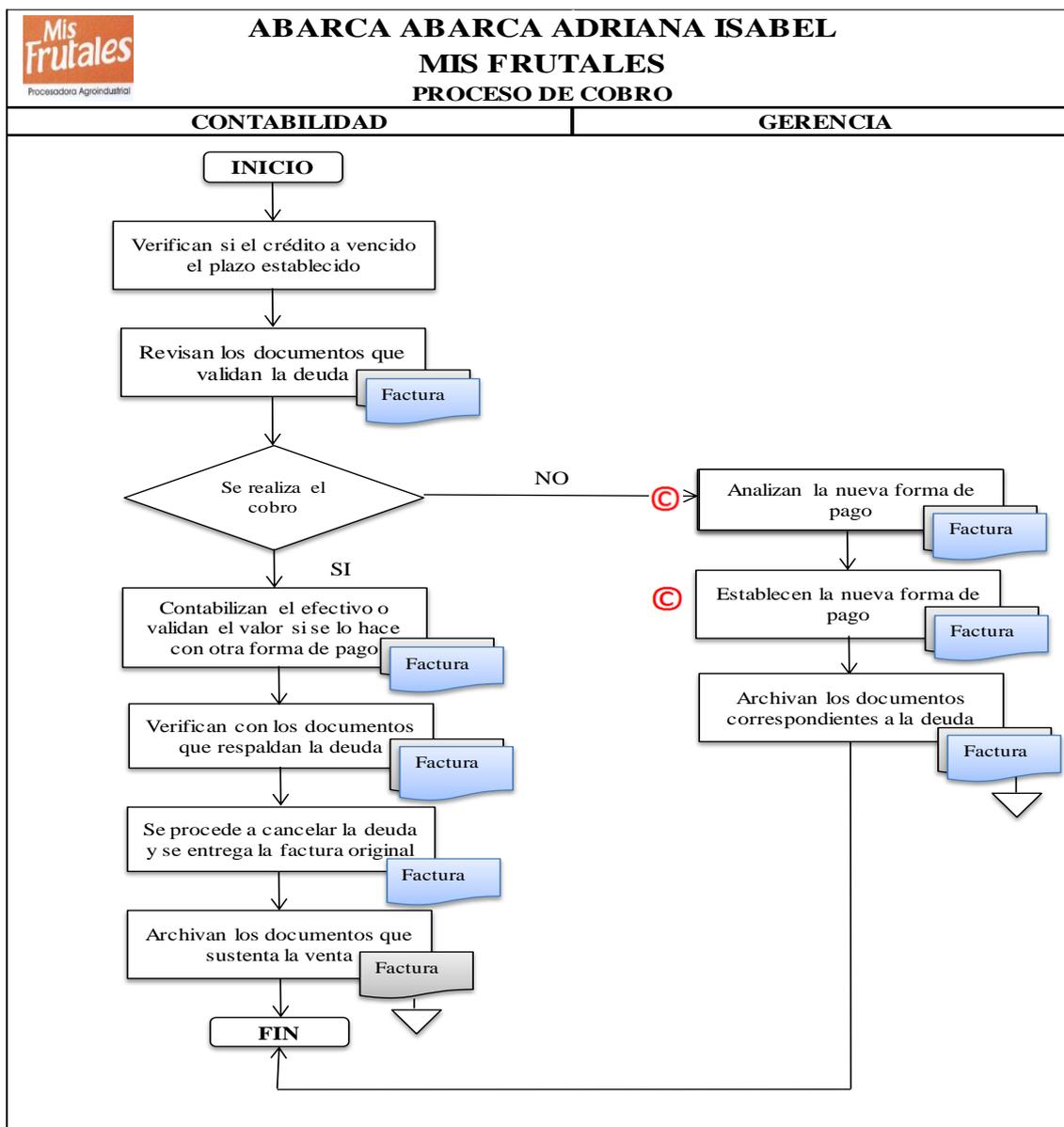
**Fuente:** Procesos de ventas empresa “Mis Frutales”

**Elaborado por:** Yesenia García

© Falencia en el proceso

**Interpretación:** El proceso de ventas que maneja la empresa es muy similar al de las empresas del sector, como pudimos observar dentro de las encuestas realizadas son muy pocas las veces que se establecen de manera clara por parte de la gerencia o la persona encargada de ventas las condiciones claras de crédito, ocasionando con ello el incumplimiento de los clientes, una vez que se vencen las condiciones establecidas y otorgados a estos, propiciando con ello el incremento de las cuentas incobrables de la empresa, no solo dejándolas allí, sino más bien originando que se presente un nivel de incobrabilidad no adecuado para esta empresa. Es por ello que se debe expresar de manera clara dentro del proceso las condiciones en la que se va a efectuar dicho proceso para que no se presenten estos percances de manera continua y existe un incremento de las cuentas por cobrar.

## ANEXO 13; FLUJOGRAMA DE PROCESO DE COMPRAS



**Fuente:** Procesos de cobro empresa “Mis Frutales”

**Elaborado por:** Yesenia García

© Falencia en el proceso

**Interpretación:** Dentro del proceso de cobro con el que se maneja la empresa, se observa dos falencias, una que se analizan nuevas formas de pago y la otra que se establecen nuevas formas de pago, lo cual no es lo indicado para la empresa y para ello deben de establecer como política fija el cobro inmediato una vez vencido los plazos y condiciones establecidas. Este proceso debe ser normado y regulado para todos y cada uno de los clientes que se les otorga créditos para que no se presente el problema del excesivo nivel de cuentas por cobrar y una probabilidad de incobrabilidad alta que se presenta a la interna de la empresa y se reflejan en los estados financieros.

**FUNCIONES DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA PROCESADORA AGROINDUSTRIAL MIS FRUTALES.**

**Generales:**

- El horario de ingreso para todo el personal será a las 8 de la mañana y deberán registrar la hora de ingreso completamente uniformados en el laboratorio. En el caso de que tenga algún percance o no llega a la hora indicada informar previamente para justificar su atraso.
- Tres faltas injustificadas durante el mes es causal del despido.
- Todo el personal está en la obligación, de hacer uso del pediluvio, lavar y desinfectar las manos y guantes.
- Todo el personal está en la obligación de usar su uniforme correctamente y limpio (botas, overol, cofia, mascarilla), desde el momento que ingresa a la fábrica hasta el momento en que termina su jornada diaria.
- Todo el personal está en la obligación de mantener limpia y ordenada el interior y exterior de la planta de producción.
- El horario de salida al almuerzo será a las 13:10 de la tarde. Tendremos 10 minutos antes para poder dejar toda el área de producción completamente limpia antes de salir. El tiempo asignado para el almuerzo es de una hora. La hora de ingreso será a las 14:10, teniendo que estar a las 14:15 todo el personal laborando.

**FUNCIONES POR CARGOS**

**1. GERENCIA GENERAL.**

- Diseñar las estrategias y políticas que permitan el crecimiento y posicionamiento de la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales en el mercado.
- Analizar los resultados relacionados con lo planeado y ejecutado.
- Análisis financiero de la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales
- Manejo del presupuesto (egresos, ingresos)
- Definir precio de venta del producto (en base al punto de equilibrio se define el precio de venta).
- Autorizar el pago de nómina
- Mantener el correcto funcionamiento de los sistemas y de la empresa en general.
- Representar jurídica y legalmente a la empresa ante terceros.
- Dirigir y controlar las funciones administrativas de la empresa.
- Integrar el personal y Supervisar el correcto y oportuno cumplimiento de las funciones del personal analizando la eficiencia del desempeño del trabajo.
- Autorizar las compras.
- Atender y promover nuevos clientes y rutas de ventas.
- Realizar estrategias para el cumplimiento de las metas.
- Analizar los informes de las áreas.
- Coordinar la programación de actividades.

**2. SECRETARIA**

- Digitar y redactar oficios, memorandos, informes, así como también lo tratado en reuniones y conferencias dadas por el Gerente.
- Realizar y recibir llamadas telefónicas y transmitir los mensajes a las personas correspondientes.
- Atender al público para dar información y concertar entrevistas, responder por los documentos a su cargo.

- Participar activamente en la organización de eventos, reuniones y programas sociales relacionados con su cargo, para el mejoramiento de su actividad y ejecución del trabajo.
  - Verificación, grabación e impresión diaria de la plantilla de ingresos, comprobantes de egreso y notas de contabilidad.
  - Archivar diariamente la documentación contable.
  - Entregar cheques pro cancelación de cuentas, previa identificación y firma de comprobantes de recibo por parte del acreedor.
  - Entregar al Gerente los cheques que éste debe firmar, adjuntando comprobantes, facturas y orden de compra correspondientes, previo visto bueno.
  - Las demás funciones relacionadas con el cargo, que por disposición legal, emergencia económica o necesidades del servicio sea necesario asignarle.
- 3. SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN**
- Mantener un buen nivel de inventarios y una adecuada rotación del mismo.
  - Verificar la producción diaria del producto para la confirmación de pedidos y ventas.
  - Supervisar todo el proceso de producción de frutas y reportar al administrador cualquier problema o necesidad que surja.
  - Formular y desarrollar los métodos más adecuados para la elaboración del producto.
  - Hacer informes sobre los avances del proceso de producción.
  - Coordinar la mano de obra, los materiales, herramientas y las instalaciones para mejorar en lo mejor posible la producción.
  - Recopilar y procesar la información originada en Producción para la obtención de los datos estadísticos.
- 4. SUPERVISOR DE CALIDAD**
- Supervisar y verificar que el personal esté usando correctamente su uniforme (limpio y en orden).
  - Controlar y verificar que el área de producción, este completamente limpia al inicio, media y final de la jornada de trabajo.
  - Verificar que el personal cumpla con todos los parámetros de calidad en la producción diaria.
  - Verificar que se cumplan con todas las obligaciones que se han indicado para el personal operativo.
  - Llenar los registros de control de calidad desde el ingreso de la materia prima hasta su almacenamiento en los contenedores.
  - Dosificar la cantidad exacta de químicos para el lavado, desinfectado de la fruta y producción de la misma.
  - Verificar el cumplimiento de los cronogramas de limpieza y mantenimiento establecidos para cada año de producción.
  - Tomar acciones correctivas durante la producción diaria.
  - Recopilar y procesar la información del control de calidad de la Materia Prima y producto terminado para la obtención de los datos estadísticos.
  - Capacitaciones al personal de acuerdo al cronograma establecido.
  - Incrementar manuales y programas de mejoras para la Procesadora Agroindustrial Mis Frutales.

**5. BODEGUERO DE RIORAMBA**

- Responder por el adecuado manejo, almacenamiento y conservación de los productos que comercializamos, entregados bajo custodia y administración.
- Recepción y despacho del producto que ingresa y sale de la bodega.
- Llevar un control adecuado del inventario de la bodega (ingreso y salida de la mercadería).
- Controlar la rotación y el vencimiento de los productos de bodega (pendiente sobre las fechas de vencimiento de cada producto)

**ANEXO 14: MANUAL DE FUNCION**

- Realizar el pedido de material de empaque necesario para su logística tales como: cartones, cinta de embalaje, samochos, etc.
  - Realizar el pedido de producto cuando existe faltante o no se puede cumplir con algún pedido.
  - Al recibir el producto o material solicitado verificar que se encuentre en óptimas condiciones.
- 7. AGENTE DE VENTAS**
- Brindar atención al cliente cuando se comunica para pedir los precios de los materiales y su disponibilidad.
  - Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.
  - Recepción del cobro de las ventas de contado.
  - Entregar los pagos en efectivo o cheque al Gerente Financiero diariamente, junto con las facturas y retenciones.
  - Elaboración de reporte diario de ventas donde se incluye la fecha, el número de factura, retención y el tipo de pago. Este reporte debe ser entregado al Gerente Financiero.
  - Comunicar al jefe inmediato sobre el envío de cotización a los clientes que lo soliciten.
  - Realizar la venta de los productos a clientes que se acercan a bodega y a los que hayan que entregar en sus respectivos locales; con la respectiva firma de responsabilidad en la factura.
  - Estar pendiente de comunicar al jefe inmediato sobre el mantenimiento de vehículo utilizado para la logística.

**8. PERSONAL DE PRODUCCIÓN**

**a) ENCARGADA/O DE LA SEMANA DE LIMPIEZA**

- Es La persona encargada de mantener completamente limpios: vestidores, pisos, baños, basureros, patios, calle, rejas al iniciar y terminar la jornada diaria durante toda la semana de producción.
- Entregar el uniforme (celeste) de limpieza completamente limpio al terminar su semana de limpieza.
- Todos los días deberá dejar los basureros completamente limpios y con su respectiva funda (incluye fin de semana).
- El encargado de la semana de limpieza, deberá dejar completamente limpio lavado y rejillas del área interna y externa de producción.
- Deberá dar mantenimiento a los espacios verdes que posee la empresa.

**RESPONSABILIDADES DENTRO DEL AREA DE PRODUCCION**

- b) RESPONSABLE DE LA BODEGA.- CLASIFICACIÓN Y DESPACHO DE LA MATERIA PRIMA.**  
Para la recepción y clasificación de la materia prima, es obligatorio el uso de las pecheras de color café.
- Al momento que ingresa la materia prima, observar que no exista fruta en mal estado.
  - La persona que esté encargada de la bodega de MP será la responsable de recibir el producto y dependiendo de la cantidad de MP que ingrese, pedirá la ayuda al resto de computadores.
  - Es responsabilidad del encargado de la bodega de MP informar la llegada del producto al supervisor de calidad.
  - Todas las kavetas de recepción de MP, estarán completamente limpias. No se emplearán kavetas sucias para el almacenamiento.
  - La bodega de MP, estará completamente limpia SIEMPRE. Es decir (horario del refrigerio-almuerzo, al terminar el día) y Toda caja o cartón (vacio/a) deberá ser colocada en su respectivo lugar. De acuerdo al horario de descanso.
  - La puerta de la MP, siempre debe permanecer cerrada.

- Realizar el conteo de los productos que en el inventario nos refleje una cantidad menor a 100 unidades.
- Un mal manejo del inventario incurre en costos por productos caducados, tener precaución sobre este particular ya que de generarse este inconveniente será descontado de su remuneración.
- Velar por la limpieza de los contenedores (piso, cortinas, puertas)
- Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

**6. BODEGUERO DE QUITO**

- Responder por el adecuado manejo, almacenamiento y conservación de los productos que comercializamos, entregados bajo custodia y administración.
- Recepción y despacho del producto que ingresa y sale de la bodega.
- Llevar un control adecuado del inventario de la bodega ( ingreso y salida de la mercadería) En caso de existir un pedido importante apartar los productos físicamente para que estos no sean vendidos.
- Controlar la rotación y el vencimiento de los productos de bodega (pendiente sobre las fechas de vencimiento de cada producto)
- Revisión y conteo de los productos que en el inventario nos refleje una cantidad menor a 100 unidades.
- Imprimir el inventario semanalmente y archivar en la carpeta de organización de los inventarios, para que los diferentes vendedores tengan acceso y conocimiento de lo que se encuentra en bodega.
- Cierre mensual y revisión del inventario conjuntamente con el administrativo del departamento de ventas antes del ingreso del nuevo envío desde la planta.
- Llevar un inventario del producto en mal estado (fundas rotas).
- Un mal manejo del inventario incurre en costos por productos caducados, tener precaución sobre este particular ya que de generarse este inconveniente será descontado de su remuneración.
- Velar por la limpieza de la bodega (piso, cortinas, puertas).
- Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

**Actividades de ventas**

- Brindar atención al cliente cuando se comunica para pedir los precios de los materiales y su disponibilidad.
- Comunicar al jefe inmediato sobre el envío de cotización a los clientes que lo soliciten.
- Realizar la venta de los productos a clientes que se acercan a bodega y a los que haya que entregar en sus respectivos locales; con la respectiva firma de responsabilidad en la factura.
- Estar pendiente de comunicar al jefe inmediato sobre el mantenimiento de vehículo utilizado para la logística.

**Actividades de facturación**

- Es responsabilidad del bodeguero elaborar la factura correspondiente en caso de que no se encuentre el jefe inmediato.
- Archivar en orden los pedidos del día.
- Realizar la facturación de las ventas que se realizan vía telefónica, de manera personal, por mensajes de texto, mail, etc.
- Entregar las facturas al jefe inmediato

**Actividades de compras**

- Para el vaciado de las ollas, con la fruta que se está cocinando, se debe colocar las gavetas sobre pallets.
- e) Todo el personal está en la obligación de ayudar a la persona encargada de la cocción de la fruta, en el traslado las gavetas con el producto caliente cerca de la despuladora (junto a la mesa de etiquetado) las mismas que deberán ser colocadas de manera separada para el enfriamiento de las mismas
- f) **RESPONSABLE DEL ETIQUETADO, RAVADO Y DOBLADO DEL MATERIAL DE ENVASADO (FUNDAS)**
  - La persona encargada del etiquetado de las fundas deberá lavar y desinfectar la mesa de etiquetado, al iniciar y finalizar la jornada.
  - Antes de empezar a doblar o etiquetar alguna funda, obligatoriamente se revisará si existen fundas sobrantes de días anteriores de producción y avisar la cantidad encontrada al jefe de producción.
  - El rayado de las fundas se lo realizará en base al número de etiquetas impresas.
  - El rayado etiquetado y doblado, se lo realizará, sabor por sabor y se colocará en gavetas independientes en la mesa de envasado.
  - Las fundas que sobren por cualquier circunstancia, se colocara en una sola funda se las sellará, y se les retirará las etiquetas.
  - En caso de errores está en la obligación de informar al jefe de producción con la finalidad de tomar acciones correctivas.
  - En caso de existir fundas faltantes para el envasado de la pulpa, se comunicará al jefe de producción y se elaborará solo la cantidad necesaria para evitar sobrantes.
  - La persona encargada además es responsable del marcador, en caso de que tenga que retirarse del área a la cual se le ha asignado deberá dejar un computador/a responsable.
- g) **RESPONSABLE DEL DESPULPADO**
  - La persona encargada del despulpado de la fruta, es la responsable de dar mantenimiento (cada lunes) a la despuladora, para un buen funcionamiento del equipo.
  - La persona encargada del despulpado de la fruta, tiene la obligación de lavar y desinfectar la máquina antes y después de su uso.
  - En caso de que al terminar la media jornada, no se terminó de despulpar, es obligación del encargado del despulpado lavar y desinfectar nuevamente la máquina para poder reiniciar con el despulpado de la fruta.
  - La persona encargada de ayudar en el despulpado, tiene la obligación de lavar las gavetas que se está utilizando con la materia prima y de transportar las gavetas con el producto terminado hacia el cuarto de envasado.
  - Siempre las gavetas que se están utilizando para el despulpado, deben ser colocadas sobre pallets.
  - La persona encargada del despulpado está en la obligación de hacer la pasada de las semillas gaveta por gaveta.
  - El producto que se está despulpado deberá obligatoriamente estar sobre pallets y con su respectiva tapa.
  - Todo producto en procesado deberá ser tapado.
  - Previo al despulpado debe solicitar al S.C el respectivo hisopo del equipo a hacer utilizado
- h) **RESPONSABLE DEL ENVASADO, PESADO Y SELLADO.**
  - Las personas que están realizando el envasado del producto todos los días deberán lavar y desinfectar todos los utensilios necesarios para dicha labor, esto incluye cambio de sabor.
  - El producto que está pesando el producto, debe mantenerse en un rango de 1000 a 1010 gramos. Se hará un control, por porcha, en caso de encontrarse alguna falla, el personal tiene la obligación de volver a pesar el producto, con la debida llamada de atención. De incurrir en esta falla se procederá a la sanción correspondiente.

- La persona encargada de la semana de limpieza de la Bodega de MP, será la responsable de entregar el peso neto de la MP, que ingrese al área de producción. Descontar el peso de gavetas, cajas, etc., Además se deberá, anotar la cantidad de bultos recibidos (sacos, cajas, etc.)
- La persona encargada de la recepción MP tiene la obligación de verificar e informar la calidad, tamaño y variedad de producto que está recibiendo, esto con la finalidad de determinar el costo real de la fruta.
- Es obligatorio que se informe al jefe de producción el peso que tiene la MP (rendimiento de la fruta para elaboración de etiquetas).
- Toda fruta que se reciba en (cajas, cartones) se deberá pesar con el fin de determinar el peso exacto del producto recibido.
- Es obligación de la persona encargada de la vega. De MP registrar en la carpeta respectiva las entradas y salidas de esa bodega incluyendo las salidas de producto en proceso de las cámaras, de igual manera todo producto recibido deberá ser etiquetado (solicitar la etiqueta a gerencia proporcionando los datos correspondientes a la recepción)
- Además la persona que se encuentra de semana de vega. De MP es el encargado de trasladar los desechos orgánicos hacia el lugar respectivo, evitando la acumulación de los mismos dentro de la planta, también es su obligación mantener los recipientes (tachos, gavetas) limpias.
- c) **RESPONSABLE LAVADO Y PICADO**
  - Todo producto que va ser procesado deberá ser pesado por las personas encargadas de esta área. Anotando en el cuaderno correspondiente.
  - El personal que está de semana de lavado, será el encargado de lavar y desinfectar la fruta.
  - Podrá la desinfección para el lavado y desinfección de la fruta, a la persona responsable, (para la desinfección):
    - EL S.C deberá medir el PH de agua previo a la sumergida de la fruta.
    - La fruta deberá estar sumergida 10 minutos como máximo. Siempre y cuando no haya acumulación, una vez que cumple el tiempo determinado deberá retirarse y ser colocada sobre un pallet y/o gaveta sobre gaveta. O ser colocadas en las mesas correspondientes.
  - Gaveta que se llene de producto picado, deberá ser trasladada a la cámara de refrigeración.
  - En el caso el tomate y manacayá, se llenará solamente hasta las tres cuartas partes de la gaveta.
  - Toda gaveta obligatoriamente se colocará sobre pallets.
- d) **RESPONSABLE DE LA COCCIÓN, ESCALDADO DE LA FRUTA**
  - La persona que es encargada de la cocción de la fruta es el responsable de encender el Caldero, cumpliendo con todos los parámetros de seguridad: purgar (inicio, media jornada y al final de la jornada), colocar el anti-incrustante, y estar pendiente del buen funcionamiento del Caldero, con el propósito de optimizar el consumo del vapor es recomendable que el Caldero se apague una hora antes de que se culmine la actividad de cocción.
  - La persona encargada de la cocción de la fruta será la responsable de reportar la temperatura, hora de inicio y hora de salida del producto que se está cocinando al supervisor de calidad.
  - La persona que está encargada de la cocción de la fruta, deberá asumir su responsabilidad y no dejar que las ollas estén regañados, o que el producto se cocine demasiado. Principalmente en la hora de refrigerio, salida al almuerzo deberá tomar mayor cuidado.
  - Con anterioridad el responsable de la cocción deberá informar sobre la cantidad de diesel que tiene para poder adquirirlo con anterioridad.
  - En caso de que no asista la persona encargada de la cocción de la fruta, se asignará a un responsable que cumpla con todas las funciones ya establecidas anteriormente.
  - Para el escaldado o cocción del producto en proceso (guanábana, naranjilla) se deberá colocar una cierta cantidad de agua con el fin de evitar el quemado de los productos, (verificar el % de agua)

- El sellado de la fundas se lo hará despacio y verificando que el sellado se lo ha realizado correctamente, evitando que la funda ya esté acomodada para darnos cuenta que la funda está rota.
- Está prohibido tomar las perchas como un vehículo de juego.
- Las personas encargadas del envasado, una vez que hay máximo una gaveta de producto desdulpado, deberán ir a envasar inmediatamente.
- Es obligatorio que al momento de tener una percha llena de producto se la traslade a la cámara de congelación.
- A la persona que no pueda cumplir con su cronograma de actividades indicado, se le asignará un replazo hasta que pueda realizar dichas funciones.
- Las personas que están envasando son responsables del conteo del producto terminado, estos datos serán registrados diariamente en el respectivo cuaderno, en el caso de que este más (+) o menos (-) producto se procederá a tomar medidas. (los datos del área de envasado debe cuadrar con el área de vaciado).
- i) RESPONSABLE DE VACIADO DEL PRODUCTO TERMINADO**
  - El vaciado del producto terminado se lo hará siempre y cuando las pulpas estén completamente congeladas, caso contrario se dejarán en la misma percha hasta su completa congelación.
  - El vaciado del producto terminado se lo hará en gavetas completamente limpias y verificar que no exista restos de etiquetas anteriores.
  - Cada gaveta deberá contener, su etiqueta que contiene el sabor, lote de producción, número de kilos y deberán colocarse en los dos lados anchos de la gaveta.
  - El número de pulpas deberá colocarse en las gavetas dependiendo del sabor y tamaño de la gaveta. No colobar producto a la fuerza.
  - No se colocará fundas con pulpa que estén rotas o sucias. Este producto entrará a reproceso.
  - Se exige que exista un conteo exacto del número de kilos que contenga cada gaveta.
- ii) RESPONSABLES DE ENVÍO A QUITO**
  - Todo el personal debe equiparse con la ropa de trabajo adecuada (Chompas, termo térmico) y dotaciones de seguridad (guantes, cinturón) que se les ha entregado.
  - Cada operario será el responsable de cargar gaveta por gaveta el producto, subir por las gradas y depositarlo en el camión correspondiente.
  - El Sr. Bodeguero es el responsable de ir enviando las gavetas hacia el camión, previamente revisando gaveta por gaveta el número de kilos, sabor y fecha de producción. Los mismos que serán reportados al supervisor de calidad quien en base a la nota de pedido, realizará en registro y conteo de los kilos que se enviarán.
  - La Sra. Secretaria será la encargada de elaborar la guía de remisión, revisión de la nota de pedido y de la elaboración del informe de envío de pedido en donde se detallará el número de kilos que se está transportando. Para hacerle llegar al bodeguero de Quito.
  - Para cada viaje se asignará dos personas encargadas (bodeguero y un acompañante) de ir a entregar el producto despachado en la bodega de Quito, quienes viajarán en el camión junto con el producto despachado.

Verificado y Modificado:

Ing. Silvia Chiffa      Ing. Adriana Mojón

Aprobado por:

Ing. Luis Galaviz

Ing. Adriana Ahuarc