



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

INFORME DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

TÍTULO:

Gestión de cuentas por cobrar y su efecto en la liquidez de Cadenas De Tiendas Arbolito
Cía. Ltda.

AUTORA: Jaillene Julissa Mendoza Pin

TUTOR: Ing. Gema Michelle Alcívar Vera, Mg.

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y
COMERCIO**

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Manta- Manabí- Ecuador

Julio, 2025

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

 Uleam UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1
		Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante Mendoza Pin Jaillene Julissa, legalmente matriculado/a en la carrera de Contabilidad y Auditoría, periodo académico 2025-2026, cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto es "**Gestión de cuentas por cobrar y su efecto en la liquidez de Cadenas De Tiendas Arbolito Cía. Ltda..**".

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Lugar, 12 de Agosto de 2025.

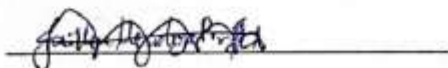
Lo certifico,



Ing. Gema Michelle Alcivar Vera, Mg.
Docente Tutor(a)
Área: Contabilidad y Auditoría

DECLARACIÓN DE AUTORIA

Yo, **Jaillene Julissa Mendoza Pin**, con cédula de identidad **131692544-3**, declaro que el presente trabajo de titulación: **“Gestión de Cuentas por Cobrar y su Efecto en la Liquidez de Cadenas de Tiendas Arbolito Cía. Ltda.”**, cumple con los requerimientos que la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí y la Facultad de Contabilidad y Auditoría sugieren, cumpliéndose cada uno de los puntos expuestos y siendo meticuloso con la información presentada. A su vez, declaro que el contenido investigativo percibe el desarrollo y diseño original elaborado por la supervisión del tutor académico de investigación. La argumentación, el sustento de la investigación y los criterios vertidos, son originalidad de la autoría y es responsabilidad de la misma.



Mendoza Pin Jaillene Julissa

C.I: 131692544-3

Correo: c1316925443@live.ulcam.edu.ec

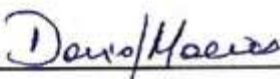
Telf: 0999288444

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN (TRIBUNAL)

Los miembros del Tribunal de grado aprueban el informe del proyecto de investigación, presentado con la Srta. Mendoza Pin Jaillene Julissa, de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí.

Con el tema "Gestión de Cuentas por Cobrar y su Efecto en la Liquidez de Cadenas de Tiendas Arbolito Cía. Ltda."

Para constancia firman:



Mgs. David Gabriel Macías Valencia
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Mgs. Leonel Livingston Lino Vélez
MIEMBRO DEL TRIBUNAL



Ing. Silvia Aracely Valle Jaramillo
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

Dedico este trabajo con todo mi corazón a Dios por darme la fuerza, sabiduría y paciencia para cada desafío, a mi familia por ser mi pilar constante, por sus palabras de aliento y estar presente en cada paso de este camino. A mis padres Sr. Julio Mendoza y Sra. Viviana Pin quienes han estado presente en todas las etapas de mi vida, por apoyarme siempre, por enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia, a mis hermanos Julio Mendoza y Juliana Mendoza por su amor incondicional y por creer en mi incluso cuando yo dudaba.

A mis amigas Dayana y Nahomy por acompañarme con alegría, comprensión y apoyo en los momentos más desafiantes de esta etapa. Y con un cariño especial a mis compañeritos de cuatro patas, que con su compañía silenciosa me recordó que el amor más puro a veces viene sin palabras, solo con una mirada y un suave ronroneo.

Jaillene Julissa Mendoza Pin

RECONOCIMIENTO

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a las todas las personas que me acompañaron en este camino. A Dios por brindarme la fortaleza y sabiduría para seguir adelante en cada etapa de este proceso. A mi familia por su apoyo constante, por sus palabras de ánimo y por estar presente en todo momento, incluso en los más difíciles.

Agradezco también a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí y a la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio, por brindarme la formación académica que hoy me permite alcanzar esta meta. Mi gratitud a la Ing. Paola Castillo García quien me oriento con dedicación durante la fase inicial de este proyecto, y a la Ing. Gema Alcívar Vera, por su guía constante, paciencia y compromiso durante la etapa final de esta investigación. A mis amigas por las risas compartidas y su compañía hizo que este camino sea más llevadero.

A mis docentes, quienes con su guía y conocimientos me ayudaron a crecer personal y profesionalmente, cada enseñanza ha dejado una huella en mi formación.

Para finalizar, extiendo mi agradecimiento a Cadena de Tiendas Arbolito Cía. Ltda., por proporcionarme la información necesaria y permitirme aplicar mis conocimientos en un entorno real.

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIA.....	iii
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN (TRIBUNAL)	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA.....	v
RECONOCIMIENTO	vi
ÍNDICE	vii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPITULO I.....	12
1. MARCO TEÓRICO.....	12
1.1. Fundamentación Teórica	12
1.1.1. Variable Independiente: Liquidez	12
1.1.2. Variable Dependiente: Gestión de cuentas por cobrar	15
1.2. Antecedentes Investigativos	17
CAPITULO II	20
2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO	20
2.1. Metodología.....	20
2.1.2. Modalidad de la investigación.....	20
2.1.3. Tipo de investigación	20
2.1.4. Población y Muestra	21
2.1.5. Técnicas e instrumentos	22
2.1.6. Información de la empresa.....	23
2.2. Análisis e interpretación de resultados	29
2.2.2. Descripción de resultados de la entrevista	29
2.2.3. Análisis financieros de liquidez y gestión	33
CAPITULO III.....	41
3. PROPUESTA.....	41
3.1. Título	41
3.2. Justificación	41

3.3. Objetivo General	41
3.4. Objetivos Específicos	41
3.5. Beneficiarios	42
3.6. Factibilidad	42
3.7. Descripción de la propuesta	43
3.8. Desarrollo de la propuesta	43
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES	64
BIBLIOGRAFÍA	65

Tablas

Tabla 1 Ratios de liquidez	13
Tabla 2 Muestra de la Empresa Cadena de Tiendas Arbolito Cía. Ltda.....	22
Tabla 3 Evolución de las cuentas por cobrar en el año 2023 y 2024.....	28
Tabla 4 Liquidez Corriente	33
Tabla 5 Indicador Prueba Ácida	34
Tabla 6 Indicador de Rotación de cartera	35
Tabla 7 Indicador Período Promedio de Cobranza.....	36
Tabla 8 Indicador Rentabilidad Neta en Ventas (Margen Bruto).....	37
Tabla 9 Segmentación de clientes y criterios de evaluación	54
Tabla 10 Clausulas para clientes nuevos	55
Tabla 11 Incentivo a clientes	56
Tabla 12 Formato para Seguimiento de Cartera	58
Tabla 13 Recuperación de cartera.....	60
Tabla 14 Antigüedad de Saldos	61
Tabla 15 Riesgo de incobrabilidad de cuentas por cobrar	62

Índice de figuras

Figura 1 Ubicación de la empresa	25
Figura 2 Estructura Organizacional.....	26
Figura 3 Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.....	27

RESUMEN

El propósito de la presente investigación es analizar como la gestión de cuentas por cobrar influye en la liquidez de la empresa Cadena de Tiendas Arbolito Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Manta, provincia de Manabí. Por medio de un enfoque descriptivo y un estudio de campo se identificó la inestabilidad en los procesos de cobranza, la ausencia de políticas claras, la falta de segmentación de clientes, que se le realiza un seguimiento manual a los pagos, esto ha generado riesgos de incobrabilidad en este componente y afectado de manera directa a la planificación financiera de la empresa.

El analizar los estados financieros permitió constatar una disminución en la rotación de cartera y un incremento en el tiempo promedio de cobranza, lo que repercute en la liquidez operativa, las entrevistas efectuadas al personal administrativo y contable comprobaron la necesidad de realizar cambios en el sistema de recuperación de cartera.

La propuesta ante esta problemática es un modelo de gestión de cobranzas que engloba automatización de procesos, políticas bien estructuradas, un programa de incentivos por pago puntual y la clasificación de clientes según su comportamiento de pago. Esta propuesta busca reducir el riesgo de incobrabilidad, fortalecer el flujo de efectivo y mejorar la toma de decisiones financieras en la empresa.

Este estudio ayuda a generar soluciones prácticas, a la vez contribuye al campo contable al relacionar la teoría con el entorno empresarial real, brindando a empresas similares estas herramientas.

Palabras claves: gestión, cuentas por cobrar, liquidez, efectivo, entorno empresarial, indicadores, análisis financiero.

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze how accounts receivable management influences the liquidity of Cadena de Tiendas Arbolito Cía. Ltda., located in the city of Manta, Manabí province. Through a descriptive approach and a field study, we identified instability in collection processes, a lack of clear policies, a lack of customer segmentation, and manual payment tracking. This has generated risks of uncollectibility in this component and directly affected the company's financial planning.

An analysis of the financial statements revealed a decrease in portfolio turnover and an increase in the average collection time, which impacts operational liquidity. Interviews with administrative and accounting staff confirmed the need for changes to the portfolio recovery system.

The proposal to address this problem is a collection management model that encompasses process automation, well-structured policies, an incentive program for on-time payment, and customer classification based on payment behavior. This proposal seeks to reduce the risk of bad debts, strengthen cash flow, and improve financial decision-making in the company.

This study helps generate practical solutions and contributes to the accounting field by relating theory to the real business environment, providing similar companies with these tools.

Keywords: management, accounts receivable, liquidity, cash, business environment, indicators, financial analysis.

INTRODUCCIÓN

Las cuentas por cobrar son una parte fundamental en el análisis de la liquidez de una empresa, para establecer cuáles serían los recursos financieros necesarios para cubrir las operaciones cotidianas de la organización. Chanta et al. (2022), menciona que, en este contexto, una gestión ineficiente de cuentas por cobrar implica un retraso en la conversión de ventas a crédito en efectivo, lo que causa una falta de liquidez, dificultando la capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras inmediatas como el pago de proveedores, sueldos y otros gastos operativos.

En países desarrollados, como Estados Unidos, Castillo (2024), menciona que, la contabilidad empresarial está altamente regulada y estandarizada, lo que permite una mayor eficiencia en la gestión financiera y un seguimiento riguroso de las cuentas por cobrar; donde las empresas cuentan con departamentos especializados de contabilidad y finanzas, que gestionan todo el ciclo de conversión de efectivo, desde la emisión de créditos hasta la recuperación de cuentas, este sistema garantiza una mayor transparencia y eficiencia, ya que la información financiera se produce de manera regular y en tiempo real.

En un país como Ecuador, donde las empresas del sector comercial representan un porcentaje importante del PIB, la liquidez se convierte en un factor esencial para la sostenibilidad económica (BCE, 2020). En este sentido, la forma en que se administran las cuentas por cobrar tiene una influencia directa en el flujo de efectivo y en la capacidad de la empresa para permanecer activa y financieramente estable.

Como resultado del análisis realizado, se formula una propuesta que tiene por objetivo mejorar el proceso de cobranza mediante políticas claramente estructuradas, clasificación de clientes según su comportamiento de pago, implementación de incentivos por pronto pago y automatización de procesos, este proyecto pretende aportar herramientas prácticas que enlacen la teoría contable con la realidad operativa del negocio y de esta forma robustecer la liquidez de la empresa.

El objetivo de esta investigación es analizar la influencia de la gestión de cuentas por cobrar en la liquidez de la empresa Cadena de Tiendas Arbolito Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Manta, provincia de Manabí. Mediante un enfoque metodológico que comprende la revisión documental, entrevistas y análisis financiero, se consideraron varios aspectos, como la falta de políticas formalizadas, el control manual de los pagos y la ausencia de segmentación de clientes, factores que han obstaculizado en la recuperación de cartera y han comprometido la planificación financiera de la organización.

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. *Fundamentación Teórica*

1.1.1. *Variable Independiente: Liquidez*

1.1.1.1. *Liquidez.*

Chanta et al. (2022), menciona que la liquidez es la capacidad de una empresa, organización o individuo para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo, es decir, la habilidad de convertir sus activos en efectivo de manera rápida y sin pérdida significativa de valor, representa la salud financiera de una entidad para enfrentar sus compromisos inmediatos.

Por otro lado, Vásquez (2021), expresa que es la disposición de una entidad para convertir sus activos financieros en efectivo, de manera rápida, segura y sin generar cambios tan significativos en los valores del mercado. En este contexto, implica la posibilidad de realizar operaciones de compra o venta con un mayor volumen, en el menor tiempo posible y con una mínima afectación en el ámbito financiero. (pág. 5).

1.1.1.2. *Características*

Castro (2020), expresa que es un indicador importante para mantener la estabilidad operativa, porque permite cumplir con sus obligaciones como el pago a proveedores, empleados y otras obligaciones; se mide a través de indicadores como la razón como la prueba ácida, que muestra la relación entre activos y pasivos corrientes. Asimismo, la liquidez depende de la calidad y disponibilidad de activos que puedan convertirse de manera rápida en efectivo, como las cuentas por cobrar, el dinero en caja y algunos inventarios. Su gestión eficiente asegura la capacidad de respuesta ante emergencias financieras.

1.1.1.3. *Tipos de Liquidez*

La Supercias (2015) señala que “Estos indicadores tienen la finalidad de evaluar la eficacia con la cual las empresas aprovechan sus recursos”.

Tabla 1

Ratios de liquidez

Razón	Indicador	Fórmula	Descripción
Liquidez	Liquidez Corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	Indica la capacidad que tiene una empresa para cumplir sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo.
	Prueba acida	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$	Muestra la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias.
	Endeudamiento del activo	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	Mide la proporción de los activos de una empresa que están financiados por deuda.
	Apalancamiento	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$	Implica el uso de deudas para financiar activos o inversiones.

Nota. Detalle e interpretación de indicadores de liquidez. Supercias. (2015)

1.1.1.4. Importancia de la Liquidez Financiera

Burga, (2024) indicó que es de suma importancia para la vida útil pues de ella dependerá el futuro del negocio, tanto como para contar con un capital en efectivo, como para poder hacerle frente a todas las obligaciones a corto plazo que deben ser pagadas. Así mismo, Solís et al, (2024) manifestaron que es crucial para las empresas, ya que garantiza su capacidad para cumplir con obligaciones financieras inmediatas y mantener su operatividad. (pág. 12)

En base a estos dos autores puedo mencionar que la liquidez financiera puede mantener el control y fortalecer la toma de decisiones económicas. Considero, que la

liquidez es un indicador financiero imprescindible para que una empresa pueda mantenerse estable, poder cumplir con sus compromisos y obligaciones que generan las operaciones diarias, disponer de suficiente efectivo marca la diferencia entre manejar las dificultades operativas y mantener un buen ritmo comercial.

1.1.1.5. Procesos

Castro (2020), expresa que los procesos relacionados con la liquidez incluyen el análisis financiero, que permite evaluar indicadores clave como la razón corriente y la prueba ácida para determinar la capacidad de la empresa de cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Además de mantener un control oportuno de los recursos financieros, es de vital importancia que la empresa administre de manera eficiente su capital para lograr un equilibrio entre lo que posee y sus obligaciones a corto plazo.

Es fundamental establecer una planificación clara de los flujos de efectivo, tanto de ingresos como de salidas, ya que esto permite prevenir los faltantes que puedan comprometan la continuación de sus operaciones, en este proceso la gestión de cuentas por cobrar desempeña un papel fundamental, dado que al disminuir los tiempos de cobro se incrementa la disponibilidad del efectivo. Asimismo, administrar a los inventarios de forma eficiente ayuda a evitar acumulaciones innecesarias que dificulten su conversión en liquidez, llevar un control periódico de la situación financiera permite realizar ajustes oportunos y mantener la estabilidad operativa de la empresa.

1.1.1.6. Factores que inciden en la liquidez de una empresa

Burga, (2024), afirma que la liquidez de una empresa puede verse afectada por diversos factores, tanto internos como externos. Entre los factores internos resalta el nivel de endeudamiento, el manejo de inventarios, así como a la forma en la que se administran las cuentas por cobrar y pagar; por ejemplo, si una empresa genera bastantes deudas esto genera costos financieros altos debido al pago de intereses, esto disminuye la disponibilidad de efectivo.

Por otro lado, Mejia (2021), menciona los factores externos que inciden en la liquidez de una empresa, los cuales son: la situación económica del país o el sector donde está operando, la mala situación financiera de los clientes, daños materiales y económicos por la existencia de fenómenos naturales, ingreso de nuevas empresas al mercado con productos y servicios mejorados, entre otros.

Desde mi punto de vista, los autores mencionados muestran una visión completa sobre los elementos que influyen en la liquidez de una empresa, esto explica que es

primordial manejar con cuidado tanto los factores internos como externos para evitar una inestabilidad financiera. En especial, considero que una buena gestión de las cuentas por cobrar es clave para mantener un flujo de efectivo estable, es por ello que las empresas deben estar preparadas para afrontar situaciones financieras y cambios económicos, ya que estos impactan directamente en su capacidad para mantener la liquidez.

1.1.2. Variable Dependiente: Gestión de cuentas por cobrar

1.1.2.1. Gestión de Cuentas por cobrar

La gestión de cuentas por cobrar es el conjunto de procesos y estrategias implementados por una organización para administrar eficientemente los créditos otorgados a los clientes y asegurar el cobro oportuno de las deudas. De acuerdo con Castillo (2024) “Las cuentas por cobrar son derechos de una empresa para recibir pagos de clientes por bienes o servicios vendidos a crédito.”. Para Gastulo (2024), la administración de cuentas por cobrar es un activo corriente que muestra los valores adeudados por clientes luego de adquirir bienes o servicios a crédito. Su gestión oportuna garantiza la recuperación de ingresos y mejora el flujo de caja (pág. 18)

1.1.2.2. Importancia de la Gestión de cuentas por cobrar

Castillo (2024), menciona que la importancia radica en su impacto directo en el flujo de efectivo de las empresas, permitiendo la sostenibilidad de las operaciones diarias. Una gestión eficiente no solo mejora la disponibilidad de recursos líquidos, sino que también facilita la toma de decisiones financieras a través del análisis de indicadores como la rotación de cuentas por cobrar. Asimismo, estas cuentas fortalecen la relación con los clientes al ofrecer crédito como parte de las estrategias comerciales, lo que promueve la fidelización y asegura un ingreso recurrente. Por otro lado, una administración ineficiente puede poner en riesgo la estabilidad económica, incrementando la probabilidad de insolvencia.

1.1.2.3. Ventajas y Desventajas

Las cuentas por cobrar representan una herramienta estratégica para las empresas, ya que al ofrecer crédito a sus clientes se facilita el incremento de las ventas y se fortalece la relación comercial, esta práctica también mejora la competitividad en el mercado al brindar condiciones de pago más accesibles. Martínez (2021), menciona que si estas cuentas se gestionan adecuadamente permiten mantener un flujo de ingresos constantes, esto logra la fidelización de los clientes y contribuye a la estabilidad financiera.

Sin embargo, Magallanes (2022), destaca que el manejo de las cuentas por cobrar también implica riesgos, uno de los principales es la posibilidad de que ciertos clientes no cumplan con su obligación de realizar los pagos puntuales, y esto puede generar pérdidas y afectar directamente a la liquidez de la empresa, la falta de control o seguimiento puede acrecentar los costos administrativos y provocar que no se mantenga de manera organizada. Además, depender del comportamiento de pago de políticas claras puede comprometer la salud financiera del negocio y incrementar el riesgo de incobrabilidad.

Considero, que las cuentas por cobrar pueden ser una ventaja si se gestionan de manera ordenada, ya que permiten mejorar las ventas y mantener relaciones comerciales activas, pero si no se gestionan de la forma correcta pueden convertirse en una carga que afecte la estabilidad financiera. Por ello, es esencial establecer procesos sólidos que garanticen una recuperación de cartera eficiente.

1.1.2.4. Ratios de liquidez en las cuentas por cobrar

Estos indicadores permiten estimar el tiempo promedio que la empresa tarda en recuperar el dinero de sus cuentas por cobrar. Tal como Bohórquez (2024), lo señala son herramientas útiles para medir la eficiencia del proceso de cobranza y conocer cuánto demora en convertirse en efectivo el crédito otorgado a los clientes.

$$\text{Periodo Promedio de Cobranza} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} * \text{días del año}}{\text{Ventas anuales en cuenta corriente}}$$

$$\text{Rotación de las Cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas anuales en cuenta corriente}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

Los indicadores mencionados son importantes para analizar qué tan eficiente es una empresa en el manejo de cobros y cómo esto influye en su liquidez, cuando el tiempo de recuperación de las cuentas por cobrar es corto y la rotación es alta significa que la empresa está convirtiendo sus ventas en efectivo de manera rápida, esto mejora su flujo de caja; estos ratios también permiten detectar posibles fallas en las políticas de crédito o en el proceso de cobranza, lo que significa tomar decisiones para mejorar el uso de los recursos financieros y disminuir el riesgo de que estas cuentas no sean pagadas.

1.1.2.5. Procesos de Gestión de las Cuentas por Cobrar

Burga, (2024) menciona que el proceso de gestión de las cuentas por cobrar abarca varias etapas clave. Primero, se deben establecer políticas de crédito claras que definan límites y plazos para los clientes. Luego, es crucial realizar una evaluación crediticia de los clientes para garantizar su capacidad de pago. Una vez emitidas las facturas, estas deben ser revisadas frecuentemente para identificar saldos vencidos y prevenir demoras. En caso de retrasos en los pagos, se implementan estrategias de cobranza como recordatorios, reestructuración de deudas o, en casos extremos, acciones legales.

Finalmente, el uso de indicadores financieros, como el índice de rotación de cuentas por cobrar, permite evaluar la eficiencia del proceso y tomar decisiones informadas para mejorar la gestión.

1.2. Antecedentes Investigativos

El primer antecedente de mi investigación es el de Balón (2021) en su artículo científico “Análisis de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de empresas del sector comercial”, publicado en Scielo, se aborda la problemática de cómo la gestión inadecuada de las cuentas por cobrar puede influir negativamente en la liquidez empresarial, el objetivo del estudio fue analizar el comportamiento de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa Ordóñez S.A durante los periodos contables 2018 y 2019, evaluando indicadores clave como el Índice de Rotación de Cartera y la Razón Corriente.

Pude evidenciar cómo una gestión inadecuada de las cuentas por cobrar afecta la liquidez empresarial. Su análisis detallado de indicadores clave como el Índice de Rotación de Cartera y la Razón Corriente, mediante un enfoque cuantitativo, me permitió entender la relación directa y moderada entre ambos elementos.

El segundo antecedente de mi investigación es de Larreategui (2021), en su tesis “Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la Cooperativa Agraria Frontera San Ignacio L.T.D.A” publicado en su repositorio de la universidad Señor de Sipán, el problema principal identificado es que la gestión deficiente de las cuentas por cobrar genera riesgos de incobrabilidad y reduce la liquidez, lo que afecta negativamente la capacidad de las empresas para cumplir con sus obligaciones financieras y funcionar de manera eficiente.

Gracias a su contribución en mi investigación pude comprender cómo la administración inadecuada de las cuentas por cobrar causa riesgos de incobrabilidad y

perjudica directamente a la liquidez de la empresa. El análisis que realizó sobre las políticas contables y los procesos de cobranza, junto con el enfoque metodológico y descriptivo, me permitió comprender como la relación entre una buena gestión de cartera y la mejora en la disponibilidad de efectivo es clave para construir una base sólida en mi proyecto de investigación.

El tercer antecedente de mi investigación es de Córdova & Tinto (2022), titulado “Gestión de cuentas por cobrar e incidencia presupuestaria. Caso: Universidad Católica de Cuenca, Ecuador” publicado en la revista arbitrada interdisciplina da Koinonía, donde la universidad enfrenta dificultades en la gestión de cuentas por cobrar debido a la deserción estudiantil tras la emergencia sanitaria del COVID 19, lo que afecta su flujo de caja, genera riesgos de incobrabilidad y complica la planificación presupuestaria, limitando su capacidad operativa y financiera. El objetivo de dicha investigación se basó en determinar cómo la gestión de cuentas por cobrar incide en la planificación presupuestaria de la Universidad Católica de Cuenca, aplicando un método descriptivo y diseño de estudio no experimental, además de usar técnicas de obtención de información tales como entrevistas y encuestas.

La investigación evidencia que sin un control adecuado de la cartera se compromete el flujo de caja, la capacidad operativa, y como la gestión ineficiente de cuentas por cobrar afecta a la planificación financiera de una empresa. Pude observar que este caso destaca la importancia de ajustar las estrategias de cobranza a situaciones inesperadas para evitar un déficit presupuestario.

El cuarto antecedente de mi investigación de Muñoz & Mendoza (2023) en su investigación “Gestión de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la Fundación Centro de Apoyo y Solidaridad “Alianza”, cantón Portoviejo, año 2020” de la Universidad Técnica de Manabí, publicada en la revista científica Dialnet, su problemática radica en la desorganización y ausencia de políticas y manuales de crédito, ocasionando que no se realicen los cobros de los créditos. Su principal objetivo es fortalecer la gestión de cuentas por cobrar para asegurar la liquidez de la empresa, aplicando un método no experimental y cuantitativo, fundamentado en entrevistas a empleados, un cuestionario de control interno y el análisis de estados financieros

Esta investigación contribuyó a mi investigación porque mostro cómo la ausencia de políticas y manuales de crédito impacta negativamente a la liquidez empresarial. Su método no experimental y cuantitativo, fundamentado en entrevistas y análisis, me brinda herramientas prácticas para evaluar la gestión de cuentas por cobrar, así mismo, los

hallazgos de su estudio resaltan la importancia de elaborar políticas estructuradas y claras en las empresas.

El quinto antecedente correspondiente al trabajo de Villacrés & Moreira (2024), titulado “Análisis financiero del año 2022 y estrategias para alcanzar un mejor nivel de liquidez en la Empresa Herrera Construcciones S.A.” disponible en el repositorio de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, evidencia que la empresa enfrenta dificultades de liquidez como consecuencia de una gestión financiera poco eficiente y una supervisión limitada. Estas deficiencias han restringido la capacidad de la empresa para cumplir con compromisos económicos, afectando el pago a empleados, proveedores y obligaciones financieras de manera oportuna y responsable. Además, la escasez de recursos ha causado retrasos en la entrega de proyectos y viviendas a los clientes, lo que empeora la situación. Su objetivo principal es mejorar la gestión interna, su enfoque se basa en mantener una administración financiera eficiente que permita optimizar el flujo de efectivo y mantener una sólida posición financiera. Los resultados obtenidos fueron que, al implementar estas estrategias, la empresa pudo prevenir riesgos y mantener una situación económica estable.

Considero que este antecedente fue de gran utilidad para mi investigación al mostrar cómo una gestión financiera inadecuada y un control deficiente pueden afectar la liquidez y el cumplimiento de las obligaciones empresariales. Su enfoque en estrategias para optimizar el flujo de efectivo y mejorar la administración interna me proporcionó una guía práctica para saber de qué forma prevenir riesgos financieros. Al visualizar sus resultados aprendí lo importante que es tener una gestión eficiente dentro de las empresas para mantener la estabilidad económica.

CAPITULO II

2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO

2.1. Metodología

2.1.2. Modalidad de la investigación

2.1.2.1. Métodos

2.1.2.1.1. Método Inductivo

Andrade et al (2018), mencionan que el método inductivo consiste en partir de la observación y análisis de datos específicos para formular conclusiones generales, este método lo utilizaré para analizar los datos específicos de la empresa Cadenas de Tiendas Arbolito Cía. Ltda., particularmente aquellos relacionados con la gestión de cuentas por cobrar y su impacto en la liquidez de la empresa.

Se utilizó para analizar registros contables y procesos de cobranza, me permitió identificar los problemas que en reiteradas ocasiones afecta a la liquidez, se armaron conclusiones más amplias sobre la administración financiera de la empresa.

2.1.2.1.2. Método Deductivo

Ameneyro (2024), establece que el método inductivo parte de principios generales hasta llegar a conclusiones específicas, utilizando la razón como herramienta principal para construir conocimiento. Desde este punto de vista, entender algo se trata de descubrirlo e interpretarlo para así darle forma a través del pensamiento lógico y estructurado.

Me permitió iniciar desde teorías financieras y contables para determinar cómo se muestran en la práctica dentro de la empresa, este razonamiento deductivo me ayudo a constatar como tendría que ser una gestión efectiva de las cuentas por cobrar con la realidad observada, contribuyendo a identificar áreas de mejora.

2.1.3. Tipo de investigación

2.1.3.1. Investigación descriptiva

Taíman (2022), expresa que la investigación descriptiva se enfoca en observar y describir las características de un fenómeno sin intervenir en su desarrollo, puede desarrollarse con un enfoque cuantitativo o cualitativo. El objetivo de la investigación consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Este tipo de investigación me permitirá obtener una visión clara y detallada de las prácticas actuales de gestión de cuentas por cobrar en Cadenas de Tiendas Arbolito y su

efecto en la liquidez. Se describirán los métodos de cobro, plazos y políticas aplicadas, proporcionando una visión que me permitirá comprender cómo estas variables impactan en los recursos financieros de la empresa.

2.1.3.2. Investigación documental

Figueroa (2020), argumenta que este tipo de investigación se centra en el análisis de documentos, informes y registros relevantes para el estudio. Se utiliza principalmente en los estudios cualitativos. Implica un acercamiento indirecto a la realidad, basado en fuentes secundarias. Por ello, se accede a datos disponibles en fuentes escritas o visuales que han sido generados por personas, investigadores o instituciones para diversos propósitos.

Esta investigación me permite revisar fuentes secundarias, como los informes financieros de la empresa, los documentos de cuentas por cobrar, políticas de crédito, y otras fuentes bibliográficas relacionadas con la gestión de liquidez. Esta revisión documental me ayudará a construir una base teórica sólida y contextualizar el análisis de los datos, facilitando la interpretación de los resultados a partir de fundamentos previamente establecidos.

2.1.3.3. Investigación de campo

Acevedoa (2024), menciona que La investigación de campo es un proceso de recolección de datos que se realiza directamente en el lugar donde ocurre el fenómeno estudiado, con el fin de obtener información real y sin adulteraciones. Se utiliza principalmente para estudiar situaciones o contextos naturales. Las técnicas comunes incluyen la observación, entrevistas, encuestas y grupos de discusión. Dependiendo del método, los datos pueden ser cualitativos o cuantitativos.

En este caso, se llevará a cabo una investigación de campo en Cadenas de Tiendas Arbolito a través de encuestas y observaciones dirigidas a los empleados que gestionan las cuentas por cobrar. Este tipo de investigación es clave para obtener información actualizada, identificar percepciones y entender el impacto de las políticas de cobro en la liquidez.

2.1.4. Población y Muestra

2.1.4.1. Población

Una población es un conjunto de unidades usualmente personas, objetos, transacciones o eventos; en los que estamos interesados en estudiar. Según Taíman (2022), "la población es el conjunto total de casos que concuerdan con una serie de especificaciones; es el universo que se desea estudiar y del cual se pretende obtener conclusiones".

La población de mi investigación es la Empresa Cadenas de Tiendas Arbolito Cía Ltda.

2.1.4.2.Muestra

La muestra es una parte representativa de la población que se selecciona para el análisis con el fin de obtener conclusiones sobre el conjunto total. De acuerdo con Sampieri et al (2022) "la muestra es un subconjunto de la población que se elige de manera estratégica para que sus resultados puedan ser generalizados al total, siempre que se haya seleccionado adecuadamente y se respete el rigor estadístico".

La técnica de muestreo no probabilístico utilizada en mi investigación es un muestreo por conveniencia.

Tabla 2

Muestra de la Empresa Cadena de Tiendas Arbolito Cía. Ltda.

MUESTRA	
1	Gerente General
1	Contador
1	Asistente Contable

Nota. Muestra seleccionada para realizar la entrevista en la empresa. **Elaborado por:** Jaillene Mendoza.

2.1.5. Técnicas e instrumentos

2.1.5.1.Entrevista

Ferreira et al (2020), La entrevista es una técnica de comunicación que consiste en un diálogo planificado entre dos o más personas, en el cual una de ellas (el entrevistador) formula preguntas con el propósito de obtener información, opiniones o experiencias de la otra persona (el entrevistado).

La entrevista estará dirigida al gerente, contador y asistente contable que gestionan las cuentas por cobrar y la liquidez en Cadenas de Tiendas Arbolito. Las preguntas incluirán aspectos como:

- Procedimientos actuales de recuperación de cuentas por cobrar.
- Desafíos en la gestión de cuentas por cobrar.

- Percepción del impacto de las cuentas por cobrar en la liquidez de la empresa.
- Estrategias de mejora en la gestión de las cuentas.

2.1.5.2.Revisión documental

Esta técnica se enfoca en analizar documentos relevantes de la empresa, como informes de cuentas por cobrar, balances financieros, políticas de crédito e informes de liquidez. Figueroa (2020), menciona que la revisión de documentos y registros financieros permite entender el entorno en el que opera la empresa, analizar la evolución de las cuentas por cobrar y su efecto en la liquidez, ayudando a identificar debilidades, y oportunidades dentro de la gestión financiera.

2.1.5.3.Observación

Observar con atención lo que ocurre en un entorno determinado es un elemento clave tanto para estudios cuantitativos como cualitativos. Taiman (2022), acota que esta práctica permite recabar información directamente del contexto sin modificar lo que realmente está sucediendo; se trata de registrar lo que se visualiza de manera ordenada, capturando los detalles tal como se presentan en la realidad.

Mediante la observación directa de los procesos de gestión de cuentas por cobrar, podrá identificar prácticas y procedimientos que afectan la eficiencia en la recuperación de cuentas. Este método me permitirá observar el proceso desde la emisión del crédito hasta su recuperación y documentar posibles áreas de mejora.

2.1.6. Información de la empresa

Cadenas de Tiendas Arbolito Cía. Ltda. es una empresa ecuatoriana dedicada a la comercialización de productos alimenticios y artículos de primera necesidad. Su actividad principal es la distribución y venta al por menor de víveres, abarcando un amplio catálogo de productos que incluyen alimentos procesados, enlatados, productos de limpieza, artículos de cuidado personal y productos frescos. La empresa cuenta con una red de establecimientos comerciales ubicadas estratégicamente en distintos sectores urbanos, esto le permite atender a una amplia diversidad de clientes y responder a sus necesidades diarias.

Su posicionamiento en el mercado local se ha fortalecido gracias al compromiso con la calidad, la variedad de productos que ofrece y el buen servicio; en cuanto a su estructura organizativa, la empresa cuenta con un equipo organizado en áreas funcionales como compras, ventas, logística, atención al cliente y contabilidad, lo que facilita una administración eficiente. Cada una de estas áreas cumple un papel esencial en el desempeño

eficiente del negocio y en el cumplimiento de sus objetivos tanto comerciales como financieros. La gestión financiera de la empresa se orienta al control de ingresos y egresos, manejo de inventarios y, de manera especial, a la administración de las cuentas por cobrar, aspecto clave en el sostenimiento de la liquidez.

En los últimos años, Cadenas de Tiendas Arbolito Cía. Ltda. ha enfrentado dificultades relacionadas con la recuperación puntual de sus cuentas por cobrar, lo que ha llevado a la necesidad de mejorar sus estrategias de cobranza; la empresa reconoce que una administración eficaz de sus cuentas por cobrar es importante para asegurar su estabilidad financiera y seguir manteniéndose competitiva en el mercado local.

A continuación, se detalla información relevante:

La razón social es la empresa Cadenas de Tiendas Arbolito Cía. Ltda., el RUC es 1391772211001, fue constituida el 28 de agosto de 2009, es una sociedad con personería jurídica, su estado tributario es activo, contribuyente especial, está obligada a llevar contabilidad, pertenece a la categoría MIPYME Mediana empresa, su matriz está ubicada a una Cuadra Iglesia San Martín de P, Piso 2 Av. 12 s/n y Av. 19, ubicada geográficamente en la provincia de Manabí, cantón Manta, parroquia Manta.

2.1.6.1.Objetivos

- Mejorar y simplificar los procesos en nuestros pedidos de inventarios, entregas de mercaderías a nuestros clientes, orden y servicio de calidad, con el fin de cubrir las necesidades de forma inmediata y segura, proporcionando una buena experiencia al usuario durante la compra y lograr una distribución rápida, así como un proceso eficiente de pedidos.
- Fomentar una relación de fidelidad y confianza a los usuarios, mediante una atención personalizada y rápida.
- Profundizar en los procesos de innovación que marcan el futuro de los supermercados y que abarca la venta online.

2.1.6.2.Base Legal

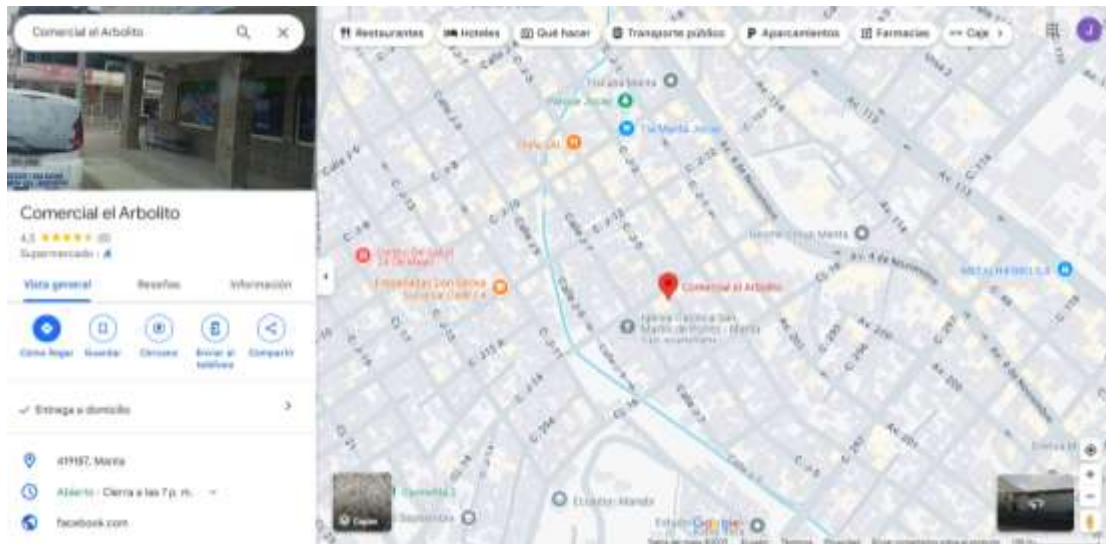
La empresa se rige a las siguientes leyes:

- Ministerio de Trabajo
- Código de Trabajo
- Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno
- Normas Técnicas de Control Interno

2.1.6.3.Ubicación Geográfica

Figura 1

Ubicación de la empresa



Nota. Google Maps

4 A Una Cuadra Iglesia San Martin de P S/N Manta, Manabí

2.1.6.4.Misión

Convertirnos en una cadena de supermercados a nivel nacional al tiempo que ofrecemos un amplio surtido de productos de calidad a unos precios competitivos. El desarrollo de nuestra actividad se realiza teniendo en cuenta la labor de los empleados y el trato personalizado y cercano hacia el cliente.

2.1.6.5.Visión

Consolidarnos como una cadena de supermercados cercana, donde el cliente siempre esté atendido y pueda realizar su compra de manera agradable y satisfactoria.

2.1.6.6.Estructura Organizacional

Figura 2

Estructura Organizacional



Nota: Estructura Organizacional de Cadena de Tiendas Arbolito Cía Ltda. *Elaborado por:* Jaillene Julissa Mendoza Pin.

2.1.6.7.FODA

Figura 3

Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas



Elaborado por: Jaillene Julissa Mendoza Pin

Evolución de las cuentas por cobrar

Tabla 3*Evolución de las cuentas por cobrar en el año 2023 y 2024*

Descripción	Año 2022	Año 2023	Variación absoluta	Variación relativa
Total, cuentas por cobrar	\$36 356,15	\$144 615, 60	\$108 259,45	2,97%
Cuentas por cobrar con intereses	\$17 616,47	\$121 733,53	\$104 117,06	5,91%
Cuentas por cobrar sin intereses	\$18 739,68	\$ 22 882,07	\$ 4 142,39	0,22%
Participación en el activo corriente	1,9%	8,6%	6,7%	3,53%
Riesgo asociado	Bajo	Alto	-	

Nota. Evolución que han tenido las cuentas por cobrar. **Elaborado por:** Jaillene Julissa Mendoza Pin

Este acelerado crecimiento de las cuentas por cobrar debe considerarse con cautela, ya que conlleva un mayor riesgo de liquidez, si bien estas cuentas por cobrar forman parte del activo corriente, representan recursos que aún no se han convertido en efectivo. En el 2022 las cuentas por cobrar representaban a penas el 1,9% de los activos corrientes, mientras que en el 2023 esta cifra ascendió hasta el 8,6% lo que denota un aumento significativo en la exposición de la empresa al riesgo asociado con la recuperación de estos valores.

Ante esta situación, se vuelve imprescindible que la empresa revise y refuerce sus políticas de crédito y sus estrategias de cobranza, con el objetivo de asegurar una recuperación eficiente de sus recursos, también sería conveniente incorporar indicadores como el tiempo promedio de cobro o la rotación de cuentas por cobrar, que permitan monitorear de manera efectiva la administración de estos activos. Si se mantiene esta tendencia sin llevar los controles necesarios puede ocasionar un efecto negativo sobre la liquidez y la estabilidad financiera de la empresa.

Conforme a lo establecido en la NIIF 9 Instrumentos financieros, las cuentas por cobrar deben evaluarse bajo un enfoque simplificado que considera posibles pérdidas desde

el inicio. De tal forma que las empresas pueden anticiparse a los riesgos de no pago y registrar una pérdida esperada durante toda la vida útil del activo, esta forma de evaluación permite manejar de manera más prudente el riesgo crediticio y mejora la transparencia en la información contable.

En el marco de esta investigación es útil aplicar la NIIF 9 para analizar de manera técnica como se gestionan las cuentas por cobrar y cómo esto impacta en la liquidez de la empresa; esta norma proporciona una guía clara para evaluar estos activos y descubrir a tiempo los riesgos relacionados con su recuperación.

La empresa Cadena de Tiendas Arbolito Cía. Ltda. es considerada una PYMES porque se rige bajo este régimen, aplicar esta normativa permite que exista un mayor control sobre los riesgos financiero, tener decisiones acertadas en cuanto a planificación operativa y la toma de decisiones estratégicas. Considero que implementar las prácticas contables de las PYMES junto con la NIIF 9 fortalece la administración interna, mejorar la fiabilidad de estas frente a entidades financieras, socios, proveedores, esto abre más oportunidades de financiamiento y crecimiento

La Ley de Régimen Tributario Interno (2021), en su artículo 10 literal 11, estipula lo siguiente:

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

2.2. Análisis e interpretación de resultados

2.2.2. Descripción de resultados de la entrevista

Entrevista al gerente Ing. Robert Guillen Zambrano

Durante la entrevista con el gerente se abordaron temas referentes a las políticas actuales sobre concesión de crédito que tiene la empresa, los criterios para evaluar la capacidad de pago del cliente, los límites de crédito que se establecen por cliente, el tiempo promedio de recuperación de las cuentas por cobrar, las estrategias necesarias para la gestión de cobranzas y la liquidez, los mecanismos que utilizan para dar seguimiento y control, la relación que existe entre el incremento de las cuentas por cobrar y los problemas de liquidez.

También menciona que estas políticas no están formalmente documentadas y esto ha causado inconsistencias en el proceso de concesión de crédito, esta situación evidencia una

debilidad administrativa que incrementa el riesgo de incobrabilidad debido a la ausencia de criterios para evaluar y controlar los créditos otorgados, la falta de una política claramente establecida limita la trazabilidad y transparencia del proceso crediticio, debilitando la gestión financiera de la empresa.

Se demostró que los criterios empleados para evaluar la capacidad de pago de los clientes no están bien estructurados, el gerente menciona que se guía de la experiencia comercial previa, cumplimiento histórico y volumen de compras, sin realizar una evaluación crediticia formal; esta práctica denota un riesgo significativo con clientes nuevos porque se incumple el análisis objetivo de la solvencia económica.

La falta de sistematización aumenta el riesgo financiero y evidencia la necesidad de implementar mecanismos formales y tecnológicos para regular los montos máximos de crédito que se otorgan.

El seguimiento de las cuentas por cobrar se efectúa de forma manual mediante hojas de cálculo y Excel, lo cual limita la eficiencia del proceso y depende el tiempo disponible del personal contable; el gerente hizo énfasis en la necesidad de implementar un sistema integral de cobranzas es uno de los factores que ayudaría a disminuir la morosidad y el estancamiento de recursos financieros.

Finalmente, afirmó que si existe una relación directa entre el incremento de las cuentas por cobrar y los problemas de liquidez que tiene la empresa, cuando las cuentas no se recuperan en el tiempo previsto se disminuye la disponibilidad de efectivo, lo que obliga en ocasiones a recurrir a fuentes externas de financiamiento para cubrir obligaciones urgentes.

Entrevista al contador Ing. Mariela Mendoza Soledispa

La contadora de la empresa explico que el registro contable de las cuentas por cobrar se efectúa mediante un sistema básico que requiere el ingreso manual de facturas y pagos, la conciliación de cuentas se lleva a cabo de manera periódica comparando los registros internos con extractos bancarios y comprobantes, pero este proceso resulta lento y pueden suscitarse errores debido a la falta de comunicación. Esta situación dificulta la toma de decisiones, ya que la empresa no siempre dispone de información precisa y actualizada.

En relación con el análisis de antigüedad de saldos, se mostró que se realiza cada tres meses, sin embargo, debido a la carga de trabajo y la falta de herramientas tecnológicas adecuadas, el análisis suele atrasarse, esto imposibilita detectar a tiempo las cuentas en mora, lo que limita la posibilidad de aplicar medidas correctivas. Como consecuencia, la liquidez

de la empresa se ve comprometida a largo plazo ya que los ingresos no se reciben de manera oportuna.

La contadora afirmó que el incremento de las cuentas por cobrar incide directamente en la liquidez de la empresa, mientras más créditos se otorgan y más lento es el proceso de recuperación; menor es la disponibilidad de efectivo para cubrir los gastos operativos o poder realizar inversiones, en varias ocasiones la empresa ha tenido que posponer pagos importantes por el retraso en la recuperación de cartera.

Se identifico que el mayor aumento de las cuentas por cobrar se produjo entre los años 2022 y 2023, este incremento fue el resultado de la política comercial más flexible, orientada a facilitar pagos a clientes frecuentes, pero no fue acompañada de un control riguroso. Esta falta de políticas claras aumento el riesgo de incobrabilidad y afectó la estabilidad financiera de la empresa, demostrando la necesidad de reforzar los mecanismos de evaluación y seguimiento del crédito otorgado.

Respecto a las provisiones contables, señaló que se realizan con base en el historial de pago y el tiempo de mora, pero que estas no reflejan con precisión la realidad del riesgo, debido a la falta de herramientas que permitan clasificar adecuadamente a los clientes; esto genera incertidumbre sobre los flujos de efectivo reales, complica la planificación financiera y limita la capacidad de la empresa para responder oportunamente a sus compromisos económicos.

Entrevista al asistente contable Ing. Teresa Cedeño

La asistente contable menciona que su función principal en la gestión de las cuentas por cobrar se basa en registrar las operaciones relacionadas, como las notas de crédito y pagos recibidos, la emisión de facturas, también participa en el control de vencimientos, archivos de comprobantes y envío de comprobantes del área contable. De la misma forma, mencionó que el seguimiento a clientes con retraso en los pagos se vuelve complicado debido a la ausencia de un sistema automatizado, esto dificulta llevar un control efectivo de los saldos en tiempo real y atrasa la gestión diaria.

En cuanto a la verificación de saldos, explicó que esta se efectúa mensualmente, aunque en ciertos casos se hace con mayor frecuencia si se presentan inconsistencias o reclamos por parte de los clientes, al tratarse de un procedimiento manual consume mucho tiempo y genera retrasos y esto afecta directamente al cumplimiento de las tareas y limita la capacidad de reacción ante irregularidades.

El seguimiento a clientes con cuentas pendientes se realiza a través de llamadas telefónicas o correos electrónico, pero no existe un procedimiento estandarizado ni un

cronograma definido para esta labor; esto ha generado que muchos clientes no sean contactados a tiempo, lo cual retrasa la recuperación de la cartera y perjudica la liquidez de la empresa, al no contar con ingresos en los tiempos establecidos.

Uno de los problemas frecuentes encontrados en la gestión de cuentas por cobrar es la falta de políticas claras para conceder crédito lo que ha llevado a que se acumulen saldos a nombre de clientes con poca capacidad de pago o sin el respaldo suficiente. También se observó que el proceso de seguimiento y recuperación con cuenta con automatización, lo que provoca desorganización y demoras en la cobranza, esta situación termina afectando la estabilidad financiera de la empresa, ya que se complica la disponibilidad de los recursos a tiempo.

Las tres entrevistas realizadas al gerente general, contador y asistente contable destacan que la empresa no cuenta con políticas de crédito establecidas de manera formal, el gerente general reconoce que la concesión de crédito depende de la relación comercial y la confianza y no hay un reglamento claramente documentado. La asistente contable confirma que no existen lineamientos específicos y esto provoca que clientes con historial limitado accedan a crédito. La ausencia de políticas claras para conceder crédito ha generado un entorno operativo poco estructurado, lo que ha dificultado la recuperación oportuna de los valores pendientes y ha aumentado el riesgo de incobrabilidad.

Durante el análisis se observó que no existe un proceso formal de evaluación crediticia, en su lugar las decisiones se basan en la experiencia previa con el cliente, comportamiento de pago e historial de compras, esta falta de criterios financieros objetivos debilita el control del riesgo crediticio y arriesga la estabilidad económica de la empresa.

También se identificaron problemas organizativos y de archivo, como el uso exclusivo de carpetas físicas para la documentación de respaldo y la duplicación de registros; esta situación consume tiempo, reduce la eficiencia y dificulta la trazabilidad en auditorías internas o externas, puedo decir que el sistema actual de gestión de cuentas por cobrar no solo carece de control, sino también de modernización.

Otro aspecto crítico identificado en las entrevistas es la ineficiencia en el seguimiento y recuperación de las cuentas por cobrar, actualmente la empresa depende de métodos como hojas de cálculos, llamadas telefónicas y correos electrónicos para gestionar los cobros; la falta de automatización y de alertas sobre vencimientos impide un seguimiento oportuno, lo cual prolonga los plazos de recuperación de cartera hasta 90 días en algunos casos, esto repercute en la liquidez porque al no ingresar los recursos a tiempo, la empresa debe recurrir a financiamiento externo o postergar el cumplimiento de sus obligaciones.

Finalmente, es importante destacar que tanto la gerencia como el área contable reconocen la necesidad de cambios, las tres entrevistas coincidieron en la importancia de implementar un software especializado, actualizar y formalizar políticas de crédito y capacitar al personal para mejorar los resultados. El gerente está dispuesto a establecer incentivos por pronto pago y sanciones para quienes incumplen los plazos.

2.2.3. Análisis financieros de liquidez y gestión

Lloor & Suárez, (2023), afirman que el estudio de indicadores financieros permite conocer en tiempo actual el estado financiero de las empresas, debido a que detectan problemas que se estén presentando, a su vez permite analizar la liquidez, solvencia y rentabilidad e identificar que tan eficiente es la empresa en el uso de sus recursos.

De los indicadores calculados en esta investigación se detallan las siguientes observaciones:

Liquidez

Tabla 4

Liquidez Corriente

Liquidez Corriente	
	Año 2022
	$\text{Liquidez corriente} = \frac{1\,918.426,42}{1\,099.626,09}$
	$\text{Liquidez corriente} = 1,74$
Fórmula	
$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Año 2023
	$\text{Liquidez corriente} = \frac{1\,681.877,49}{844.399,23}$
	$\text{Liquidez corriente} = 1,99$

Nota. Estados Financieros de Cadena de Tiendas Arbolito Cía Lda., años 2022 y 2023 obtenidos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Elaborado por: Jaillene Julissa Mendoza Pin

Interpretación

En el año 2022, Cadena de Tiendas Arbolito evidencio un valor de liquidez de 1,74 y en 2023 incremento a 1,99 esto significa que, por cada dólar de deuda a corto plazo, la empresa cuenta con \$1,99 en activos corrientes para cubrirla. El aumento muestra una mejor capacidad para enfrentar obligaciones inmediatas, superar el valor referencial (>1) se considera saludable financieramente, esto demuestra una buena gestión del capital de trabajo y refleja estabilidad en corto plazo.

Análisis

Aunque el incremento es poco esto se atribuye a un mejor control tanto del efectivo como de las cuentas por cobrar, la empresa de un año a otro mejoro sus activos líquidos y tuvo una gestión financiera más eficaz, un valor muy alto podría generar activos ociosos por eso es necesario buscar un equilibrio entre liquidez y rentabilidad.

Tabla 5

Indicador Prueba Ácida

Prueba Ácida	
Año 2022	
$Prueba \text{ Ácida} = \frac{1\,918.426,42 - 1\,573.377,55}{1\,099.626,09}$	
Fórmula	$Prueba \text{ Ácida} = 0,31$
$\frac{Activo \text{ Corriente} - Inventarios}{Pasivo \text{ Corriente}}$	
Año 2023	
$Prueba \text{ Ácida} = \frac{1\,681.877,49 - 1\,439.823,23}{844.399,23}$	
$Prueba \text{ Ácida} = 0,29$	

Nota. Estados Financieros de Cadena de Tiendas Arbolito Cía. Ltda., años 2022 y 2023 obtenidos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Elaborado por: Jaillene Julissa Mendoza Pin

Interpretación

En el año 2022 registro un valor de 0,31 y en el 2023 bajo a 0,29, esto muestra que sin contar los inventarios la empresa no alcanza a cubrir ni el 50% de sus pasivos a corto plazo, la baja demuestra dependencia en la venta de inventario para cubrir con sus obligaciones, esta situación refleja vulnerabilidad ante caída en ventas, el no cumplir con este indicador genera presión financiera, la cual es un signo de alerta.

Análisis

Hay una disminución del efectivo, lo cual refleja que la empresa mantiene activos pocos líquidos (inventarios), es necesario que la gestión se enfoque en fortalecer el flujo de caja sin depender del inventario, considero importante mejorar la recuperación de cartera. Como los resultados obtenidos son menor a 1 que es el valor referencial quiere decir que la empresa tiene menos activos líquidos que pasivos corrientes y esto indica que hay problemas de liquidez.

Gestión

Tabla 6

Indicador de Rotación de cartera

Rotación de cartera	
Año 2022	
	$\text{Rotación de cartera} = \frac{4\,150.999,68}{17\,616,47}$
	$\text{Rotación de cartera} = 235,63$
Año 2023	
Fórmula	
$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$	
	$\text{Rotación de cartera} = \frac{4\,472.925,76}{121.733,53}$
	$\text{Rotación de cartera} = 36,74$

Nota. Estados Financieros de Cadena de Tiendas Arbolito Cía. Ltda., años 2022 y 2023 obtenidos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Elaborado por: Jaillene Julissa Mendoza Pin

Interpretación

La rotación de cartera en el año 2022 fue de 235,63, mientras que en el año 2023 disminuyó a 36,74 veces esto muestra que la empresa recuperó su cartera en promedio más de 36 veces en el año 2023m mientras que en el año 2022 lo hizo 235 veces al año.

Análisis

En comparación con el año 2022 donde hubo una recuperación de cartera con más frecuencia esto indica que en ese año hubo una gestión de cobranza bastante buena, esto hizo que hubiera mejoras en su flujo de caja, mientras que en el año 2023 disminuyó a 36 que son las veces en que recuperó su cartera al año, al ser una disminución tan significativa afecta directamente a la liquidez de la empresa.

Tabla 7

Indicador Período Promedio de Cobranza

Período Promedio de Cobranza	
	Año 2022
	$\text{Período promedio de cobranza} = \frac{17\,616,47 * 365}{4\,150.999,68}$
	$\text{Período promedio de cobranza} = 1 \text{ día}$
	Año 2023
$\frac{(\text{Cuentas por cobrar} * 365)}{\text{Ventas}}$	$\text{Período promedio de cobranza} = \frac{121.733,53 * 365}{4\,472.925,76}$
	$\text{Período promedio de cobranza} = 9 \text{ días}$

Nota. Estados Financieros de Cadena de Tiendas Arbolito Cía. Ltda., años 2022 y 2023 obtenidos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Elaborado por: Jaillene Julissa Mendoza Pin

Interpretación

En el año 2022, la empresa la empresa demoraba solo 1 día en recuperar sus cuentas por cobrar, lo cual mostraba una gestión bastante eficiente del crédito. Sin embargo, en el año 2023 ese tiempo se incrementó a 9 días, esto representa un deterioro en la rapidez con la que se recupera el efectivo. Esta variación afecta a la liquidez operativa ya que alarga el tiempo en el que el dinero vuelve a la empresa; este incremento está relacionado con las dificultades en el cobro a los clientes.

Análisis

El incremento del período de cobranza denota que no hay políticas claras de crédito y por esa razón hay una menor efectividad en la gestión de cartera, la empresa en la actualidad tarda más tiempo en recuperar su capital de trabajo y esto repercute a su liquidez, asimismo incrementa el riesgo de incobrabilidad.

Tabla 8

Indicador Rentabilidad Neta en Ventas (Margen Bruto)

Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)	
	Año 2022
<i>Rentabilidad Neta del Activo</i>	
$= \left(\frac{126.433,38}{4\,150.999,68} \right) * \left(\frac{4\,150.999,68}{1\,959.197,14} \right)$	
$= 6,45\%$	
	Año 2023
<i>Rentabilidad Neta del Activo</i>	
$= \left(\frac{103.913,97}{4\,472.925,76} \right) * \left(\frac{4\,472.925,76}{1\,720.520,81} \right)$	
$= 6,04\%$	

Nota. Estados Financieros de Cadena de Tiendas Arbolito Cía. Ltda., años 2022 y 2023 obtenidos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Elaborado por: Jaillene Julissa Mendoza Pin

Interpretación

Se observa que en el año 2022 la empresa logró una rentabilidad neta del 6,45%, mientras que en el año 2023 este indicador descendió a 6,04%, aunque la empresa sigue siendo rentable esta disminución demuestra que su eficiencia para convertir los recursos en utilidades ha bajado un poco, aunque es leve estos resultados pueden estar señalando una pérdida de efectividad en su manejo financiero.

Análisis

La diferencia que hay entre los años 2022 y 2023 está relacionada a la disminución de la capacidad que tiene la empresa para transformar los activos en beneficios netos, aunque el cambio no es tan creciente igual da a notar que los recursos disponibles no están siendo manejados con la misma efectividad que el año anterior.

Al revisar los resultados obtenidos en las entrevistas y los indicadores financieros del período 2022-2023, pude evidenciar que la empresa ha mantenido cierto grado de control sobre su operaciones y situación financiera, esto se refleja en el incremento del índice de liquidez corriente de ascendió de 1,74 a 1,99, esto nos permite afirmar que la logrado mantener un nivel aceptable de liquidez para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Esta información coincide con las declaraciones del personal de contabilidad, quienes expresaron que las cuentas por cobrar se revisan de manera regular y se efectúan conciliaciones para obtener una mejor percepción de sus obligaciones pendientes.

Asimismo, el personal administrativo menciona que se realiza el proceso de seguimiento a clientes mediante llamadas, WhatsApp, correos y visitas, estas medidas no bien organizadas, pero evidencian la intención de fortalecer la gestión de cuentas por cobrar. La empresa ha logrado avances importantes en el uso eficiente de sus recursos, esto se ve reflejado en el aumento de la rotación del activo fijo, que paso de 101,84 a 115,74 y en la mejoría que hubo de la rotación de ventas al ascender de 2,11 a 2,59; estos indicadores denotan que la productividad ha mejorado de manera notable. Esta evolución coincide con lo que mencionaron los colaboradores durante la entrevista que en los últimos años se ha

trabajado en reducir gastos que no son necesarios, mejorar los tiempos de respuesta operativa y optimizar los recursos.

Aunque no cuentan con un proceso sistematizado se han implementado controles básicos que han permitido mantener la operatividad sin arriesgar la estabilidad financiera de la empresa. Otro aspecto importante es la prueba ácida, aunque sigue siendo baja el nivel de endeudamiento del activo bajo de 0,58 a 0,49 y el apalancamiento financiero disminuyó de 2,39 a 1,96, esto indica que la empresa está implementando una estrategia financiera más equilibrada y menos riesgosa.

Por otro lado, los entrevistados muestran una creciente conciencia sobre la necesidad de optimizar los procedimientos de cobro, reconocen que hay clientes con antecedentes investigativos que no han sido gestionado de manera adecuada. Pude notar que el equipo administrativo y contable se muestra positivo a implementar cambios, como establecer plazos de pago más estrictos o aplicar incentivos como descuento por pronto pago.

Aunque se han logrado algunos avances, aún persisten debilidades importantes en la forma de gestionar las cuentas por cobrar, las entrevistas mostraron que la empresa no cuenta con políticas formales ni debidamente documentadas para otorgar crédito o realizar seguimiento a los pagos, según el personal contable los plazos y condiciones se definen de manera informal, estos varían según el cliente lo que genera una gestión poco uniforme y con alto riesgo de incumplimiento, esta falta de lineamientos claros afecta la consistencia del proceso y dificulta una respuesta efectiva ante clientes que no realizan sus pagos al día. Como efecto, el tiempo promedio de cobranza aumento de 1 a 9 días en el 2023, lo que representa un retroceso que impacta en la liquidez de la empresa.

Asimismo, el sistema actual de la empresa para monitorear la cartera de clientes sigue siendo manual, basado en registros físicos, herramientas básicas como hoja de cálculo, esta situación confirmada entre los entrevistados provoca demoras, errores, y la falta de alertas automáticas. La falta de automatización impide el control eficiente del proceso de cobranza, dificulta que se detecten de manera oportuna los riesgos y limita las posibilidades de clasificar a los clientes según su comportamiento de pago, considero que esta brecha tecnológica impide que se pueda actualizar la gestión financiera y mantener un control adecuado del flujo de caja.

En referencia de los estados financieros observe que hubo una disminución en la rentabilidad neta de las ventas de 0,03 a 0,02 y un decrecimiento en la rentabilidad del activo la cual fue de 6,45% a 6,04%, esto sugiere que los ingresos generados no están siendo suficientes para mejorar los niveles de rentabilidad; este deterioro podría estar relacionado

con diversos factores como la falta de segmentación de clientes, el aumento de costos y una gestión de cobros ineficiente. Si bien es cierto que algunos indicadores se mantienen estables, la caída en la rentabilidad evidencia que los recursos no están siendo bien aprovechados.

Para finalizar, logre identificar que las decisiones de crédito no aplican una estrategia financiera claramente definida, no existe una base de datos que organice a los clientes por riesgo, y todos reciben los mismos beneficios sin diferenciar su comportamiento de pago. La falta de segmentación de complica priorizar el sistema de cobro, controlar riesgos y aplicar medidas correctivas, es por esto que se resalta la necesidad de una propuesta integral que sistematice procesos e incorpore tecnología.

CAPITULO III

3. PROPUESTA

3.1. Título

Modelo integral de gestión de cuentas por cobrar que mejore la liquidez de la empresa Cadena de Tiendas Arbolito Día Ltda.

3.2. Justificación

La propuesta planteada en esta investigación surge como respuesta al objetivo de Diseñar e implementar un modelo integral de gestión de cuentas por cobrar que fortalezca la liquidez operativa de la empresa Cadena de Tiendas Arbolito Cía. Ltda., esta necesidad se plantea a partir del diagnóstico que se realizó, donde se encontraron falta de políticas claras de crédito, seguimiento de cuentas por cobrar de forma manual, un incremento en el riesgo de incobrabilidad y de manera general debilidades en el control de cartera.

Esta propuesta busca optimizar el flujo de efectivo mediante la segmentación de clientes, implementación de incentivos por pronto pago, automatización de procesos, estas acciones permitirán reducir los tiempos de cobranza, mejorar la recuperación de cartera y reforzar la toma de decisiones financieras.

La propuesta es viable desde el punto de vista técnico, legal y operativo, puesto a que cumple con la normativa contable vigente y de la misma forma se adapta a los recursos disponibles de la empresa. Esta propuesta beneficiará de manera directa al área administrativa y contable, logrando una gestión más sostenible y eficiente.

3.3. Objetivo General

Modelo integral de gestión de cuentas por cobrar que mejore la liquidez de la empresa Cadena de Tiendas Arbolito Día Ltda.

3.4. Objetivos Específicos

1. Manual de políticas formales de crédito y cobranza, segmentación de clientes y requisitos para otorgar crédito a los nuevos clientes.
2. Programa de incentivos por pronto pago y automatización de procesos para optimizar la recuperación de cartera.
3. Matriz de antigüedad de saldos y medidas preventivas-correctivas.

3.5. Beneficiarios

Cadena de Tiendas Arbolito será el principal beneficiario junto con el personal del área contable y financiera, este impacto positivo se extenderá de forma indirecta a los proveedores y colaboradores y clientes.

Mejorar la administración de las cuentas por cobrar le ayudará a la empresa a reducir el riesgo de que estas cuentas se conviertan en incobrables, fortalecerá su liquidez operativa, se beneficiará el área contable porque al proponer la aplicación de una herramienta técnica para los equipos financieros representará una ventaja que facilitará la toma de decisiones estratégicas.

Beneficiará a sus proveedores y colaboradores porque si hay una buena salud financiera existe una mayor capacidad de pago, estabilidad, sostenibilidad y a los clientes porque si hay un buen sistema dentro de la empresa podrán mantener una gestión más ordenada de sus compromisos crediticios y ofrecer un mejor servicio a la ciudadanía.

3.6. Factibilidad

3.6.2. *Factibilidad financiera*

La implementación del sistema integral requiere una inversión inicial moderada, enfocada en adquirir y adaptar un software para automatizar el manejo de las cuentas por cobrar, esta inversión se considera necesaria debido a los beneficios que va a generar como procesos más ágiles, menos retraso en los pagos y un mejor flujo de efectivo. Al agregar funciones como alertas automáticas, clasificación de clientes y seguimiento digital permitirá la recuperación de deudas vencidas ayudará a evitar pérdidas, a mediano plazo el sistema permitirá usar mejor los recursos financieros al reducir costos asociados a la cobranza manual, mejorar la liquidez y asegurar su rentabilidad.

3.6.3. *Factibilidad legal*

Desde la perspectiva legal, esta propuesta se encuentra alineada con las normas vigentes en Ecuador, especialmente en lo relacionado con el manejo de cuentas por cobrar según las Normas Internacionales de Información Financiera, la NIIF 9 establece lineamientos para tratar activos financieros y provisiones ante posibles pérdidas.

También se considera lo dispuesto en la Ley Orgánica Régimen Tributario Interno respecto a las cuentas incobrables, lo cual hace evidente la importancia de mantener políticas claras de crédito, seguimiento y recuperación que respalden la gestión. En este sentido, este

proyecto de investigación no infringe ninguna disposición legal, más bien refuerza el cumplimiento normativo y promueve prácticas transparentes dentro de la empresa.

3.6.4. *Factibilidad técnica*

La factibilidad técnica de esta propuesta es viable porque la empresa dispone del equipo humano y los recursos necesarios para ponerlo en marcha, el personal de contabilidad, gerencia y todo lo que corresponde a la administración maneja herramientas digitales a nivel básico, por esa razón es posible integrar una solución automatizada. El sistema propuesto se adapta de manera progresiva al ritmo del trabajo actual, la plantilla sugerida se puede adaptar en el software o en su defecto migrarla a Excel, se puede utilizar en sistemas compartidos en los cuales más de una persona de la empresa puede tener acceso a esta, de esta forma se garantiza que su implementación sea sencilla y sostenible a largo plazo.

3.7. Descripción de la propuesta

La propuesta tiene como objetivo desarrollar un sistema integral de gestión de cobranzas que enfoque cuatro puntos importantes los cuales son: políticas claras de crédito y cobranza, segmentación de clientes, automatización de procesos y un sistema de incentivos por pronto pago. De esta forma se busca mejorar la liquidez de la empresa Cadena de Tiendas Arbolito Cía. Ltda.

3.8. Desarrollo de la propuesta

3.8.2. *Políticas claras de crédito y cobranza*

Con el propósito de optimizar el flujo de efectivo de la empresa y mejorar el proceso de la gestión de cuentas por cobrar, se propone crear procedimientos estandarizados para el control de pagos, evaluar a los clientes, otorgar crédito y recuperar la cartera vencida.



MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

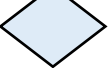
DIAGRAMAS DE FLUJO SOBRE LA GESTIÓN DE CRÉDITO

Gestión de Crédito

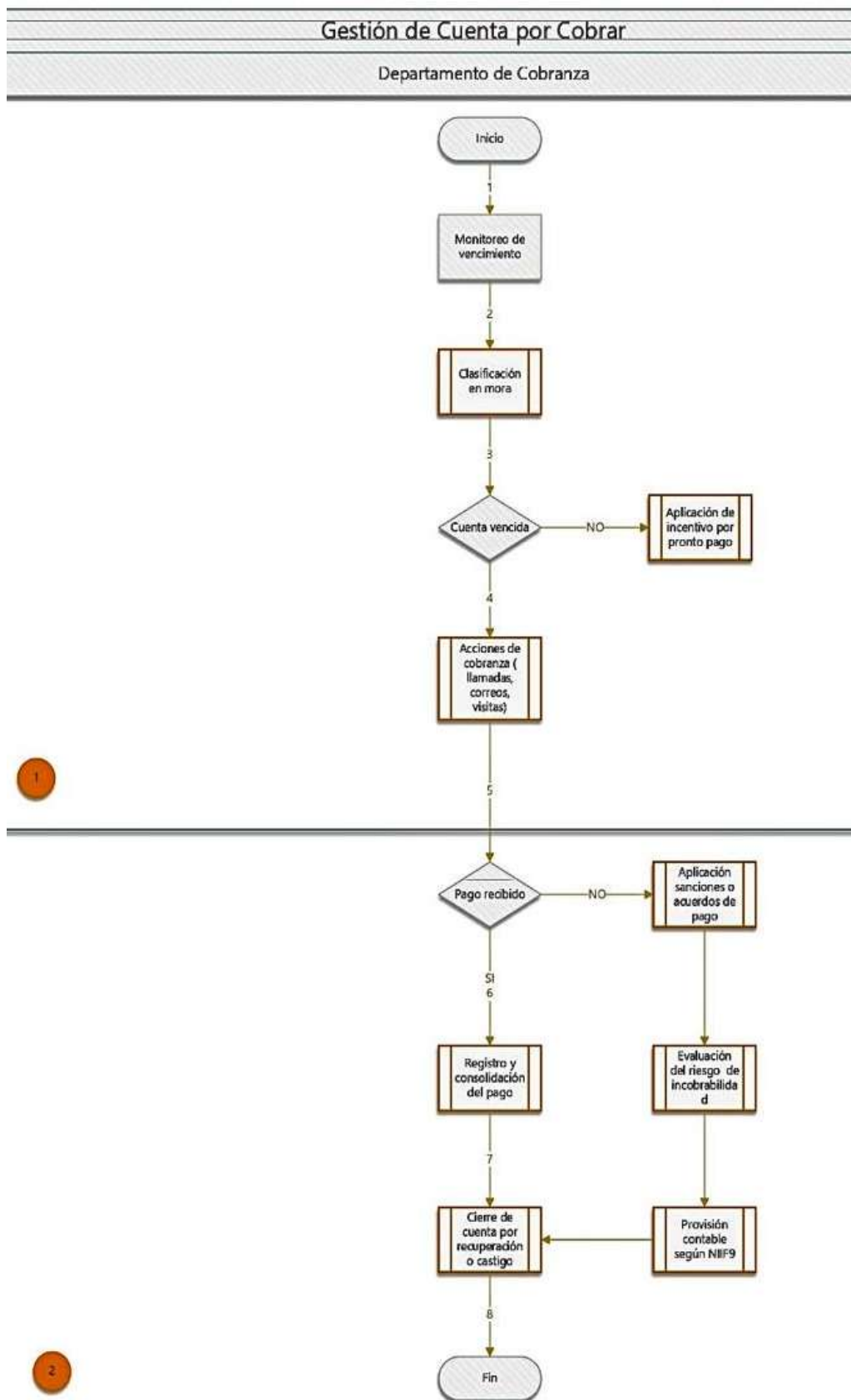
Departamento de Crédito



Simbología

Símbolo	Nombre	Función
	Inicio/Final	Representa el inicio y el final de un proceso
	Línea de flujo	Orden de la ejecución de las operaciones, indica la siguiente instrucción
	Proceso	Representa cualquier tipo de operación
	Decisión	Nos permite analizar una situación, con base en los valores verdadero y falso

DIAGRAMAS DE FLUJO SOBRE LA GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR



Este manual establece las directrices esenciales para la gestión eficiente del crédito y la cobranza dentro de la empresa Cadena de Tiendas Arbolito Cía. Ltda. Su propósito es minimizar riesgos financieros, garantizar el cumplimiento de pagos y fortalecer la relación con los clientes, cada política está acompañada de procedimientos claros que orienta al personal en su aplicación.

POLÍTICAS DE CRÉDITO

1. ACTUALIZACIÓN DE DATOS DEL CLIENTE

- Descripción:** Los datos financieros y comerciales del cliente deben actualizarse anualmente.
 - Objetivo:** Mantener información actualizada para evaluar riesgos.
 - Procedimiento:** Solicitar documentos actualizados cada año y registrar en el sistema contable.
-

2. EVALUACIÓN DEL CLIENTE

- Descripción:** Todo cliente deberá pasar por una evaluación previa basada en su historial de pago.
 - Objetivo:** Reducir el riesgo de incobrabilidad.
 - Procedimiento:** Solicitar documentos financieros, referencias comerciales y verificar historial de pagos antes de otorgar crédito.
-

3. CLASIFICACIÓN POR NIVEL DE RIESGO

- Descripción:** Los clientes serán segmentados en categorías A, B, C, según su comportamiento de pago y frecuencia de compra.
- Objetivo:** Implementar criterios diferenciados para el otorgamiento de crédito y estrategias de recuperación.
- Procedimiento:** Registrar comportamiento de pago en el sistema y actualizar la clasificación de 4 meses.

4. CRÉDITO CONDICIONADO

-**Descripción:** Los clientes nuevos solo podrán acceder a crédito después de realizar 5 compras y que el pago se realice al contado.

-**Objetivo:** Evaluar comportamiento antes de otorgar crédito.

-**Procedimiento:** Registrar compras iniciales y habilitar crédito luego de la verificación.

5. REGISTRO Y CONTROL DE CUENTAS POR COBRAR

-**Descripción:** Las cuentas por cobrar se realizan y supervisan semanalmente.

-**Objetivo:** Asegurar un seguimiento y control de los saldos pendientes.

-**Procedimiento:** Ingresar cada factura y presentar reportes quincenales.

6. LÍMITE DE CRÉDITO

-**Descripción:** Se asignará un límite de crédito individual por cada cliente aprobado, revisado semestralmente.

-**Objetivo:** Minimizar riesgos de endeudamiento excesivo y garantizar la disponibilidad de fondos.

-**Procedimiento:** El límite de crédito para los clientes tipo A será de \$800,00 el cliente B \$500,00 y el cliente C no podrá acceder a otro crédito.

7. CRÉDITO POR VOLUMEN

-**Descripción:** Clientes con compras superiores a \$500,00 mensuales podrán acceder a mejores condiciones.

-**Objetivo:** Incentivar compras grandes y fidelización.

-**Procedimiento:** Evaluar promedio mensual de compras y aplicar condiciones preferenciales.

8. CONDICIONES CLARAS DE CRÉDITO

-Descripción: Todas las transacciones de crédito se realizarán bajo condiciones documentadas: monto, forma de pago, plazo y penalidad.

-Objetivo: Aclarar las condiciones y facilitar el seguimiento.

-Procedimiento: Incluir condiciones en la factura o contrato y entregar al cliente personalmente.

9. SUSPENSIÓN DE CRÉDITO

-Descripción: Clientes con más de 60 días de mora serán suspendidos temporalmente.

-Objetivo: Controlar el riesgo de incobrabilidad.

-Procedimiento: Bloquear acceso a crédito en el sistema y notificar al cliente.

10. REVISIÓN DE CONDICIONES DEL MERCADO

-Descripción: Las condiciones de crédito se ajustarán según tasas de interés, inflación o cambios económicos.

-Objetivo: Proteger la rentabilidad del negocio.

-Procedimiento: Revisión semestral por el contador y gerente, ajustes comunicados al cliente.

POLÍTICAS DE COBRANZA

1. COBRANZA ESCALONADA

-Descripción: Se aplicarán diferentes acciones según el tipo de mora (30,60,90 días).

-Objetivo: Estandarizar el proceso de recuperación.

-Procedimiento: Activar recordatorios, llamadas, visitas y acciones legales según el tiempo de atraso.

2. COBRANZA PREVENTVA

-Descripción: Se enviarán recordatorios automáticos mediante correo electrónico y llamada telefónica cinco días antes de la fecha de vencimiento.

-Objetivo: Disminuir los pagos atrasados a través de acciones anticipadas.

-Procedimiento: Programas alertas en el sistema y registrar los contactos.

3. COBRANZA CORRECTIVA

-Descripción: En el caso de retraso en el pago, se establecen medidas como recordatorios, acuerdos y posibles acciones legales.

-Objetivo: Disminuir pérdidas e incrementar la recuperación de cartera vencida.

-Procedimiento: Enviar carta de cobranza, negociar acuerdos y asesoría legal si es necesario.

4. CONCILIACIÓN MENSUAL

-Descripción: Se realizará conciliación mensual con clientes que tengan saldos pendientes.

-Objetivo: Evitar errores y facilitar acuerdos.

-Procedimiento: Enviar estado de cuenta mensual y coordinar conciliación mediante una reunión.

5. REPORTE DE CUENTAS INCOBRABLES

-Descripción: Las cuentas que tengan más de 120 días de mora serán evaluadas como incobrables.

-Objetivo: Depurar cartera y tomar decisiones administrativas.

-Procedimiento: Informe mensual del contador y aprobación del gerente.

6. SEGUIMIENTO DE POST-COBRANZA

-Descripción: Se realizará un control a clientes que hayan regularizado su deuda para evitar reincidencias.

-Objetivo: Mantener control sobre clientes con historial de mora.

-Procedimiento: Supervisar pagos durante 3 meses posteriores al acuerdo.

7. COMUNICACIÓN FORMAL

-Descripción: Toda la gestión de cobranza debe ser registrada y comunicada de manera formal

-Objetivo: Evitar inconvenientes y respaldar acciones legales.

-Procedimiento: Registrar llamadas, correos y acuerdos en el sistema.

8. REVISIÓN PERIÓDICA DE CLIENTES

-Descripción: Cada 4 meses se revisará el historial de pagos, lo que permitirá ajustar los límites, condiciones, beneficios o restricciones.

-Objetivo: Actualizar el historial crediticio de los clientes.

-Procedimiento: Generar informe de comportamiento de pago y ajustar condiciones según los resultados.

9. POLÍTICA DE INCENTIVOS POR PRONTO PAGO

-Descripción: Se aplicará un descuento del 8% a los pagos realizados dentro de los 5 primeros días posteriores a la facturación.

-Objetivo: Incentivar el pago previo y mejorar el flujo de efectivo.

-Procedimiento: Aplicar el descuento automáticamente en el sistema si se registra dentro del plazo.

10. POLÍTICA DE GESTIÓN DE CONFLICTOS

-Descripción: Si surge algún inconveniente con la factura, la reclamación debe estar documentada y resolverse en un plazo máximo de 7 días laborales.

-Objetivo: Evitar retrasos de pago y problemas administrativos.

-Procedimiento: Registrar el reclamo, asignar responsable y emitir respuesta formal dentro del plazo establecido.

Contadora

Gerente

3.8.3. Segmentación de clientes

Organizar a los clientes según su compromiso de pago, su historial crediticio y nivel de riesgo que representan, es una práctica esencial para mejorar la gestión de las cuentas por cobrar. Esta clasificación permite ajustar las condiciones de crédito a las características de cada grupo, facilitar el seguimiento de manera personalizada y un control más eficiente que se adapta a las características de cada cliente.

A continuación, se presenta una matriz que ilustra los principales criterios, condiciones y ventajas relacionadas con cada segmento, con la finalidad de mejorar el proceso de recaudación y reforzar la liquidez de la empresa.

Tabla 9

Segmentación de clientes y criterios de evaluación

 CADENA DE TIENDAS EL ARBOLITO CIA LTDA.						
Segmento	Criterio	Comportamiento de pago	Condiciones de pago	Acciones complementarias	Beneficios esperados	Clasificación por color
Tipo A Clientes con historial alto	Pago puntual < o igual a 29 días	Puntuales en el pago, con buena comunicación	Crédito a 30 días y condiciones preferenciales	Seguimiento mensual preventivo, descuento del 8% por pago dentro del plazo establecido	- Fidelización - Bajo riesgo de incobrabilidad - Aumento del volumen de ventas	
Tipo B Clientes con historial intermedio	Retrasos intermitentes entre 30 y 90 días	1 – 3 retrasos por semestre	Crédito con anticipo del 40% y plazo máximo de 29 días	Seguimiento automatizado en quincenas, monitoreo continuo	- Progreso del comportamiento de pago - Control del flujo de efectivo - Migración al segmento A	
Tipo C Clientes con historial irregular	Deuda de más de 90 días, alejamiento sin cumplir con el pago.	Total, incumplimiento, sin intención de pago	Solo ventas con pago inmediato	Restricciones de venta a crédito, cobranza por llamadas personalizadas y correo electrónico	-Depuración de cartera -Reducción del riesgo de incobrabilidad -Control financiero	

Nota. Matriz para segmentar a los clientes por su comportamiento de pago. **Elaborado por:** Jaillene Mendoza Pin

3.8.3.1.Requisitos para nuevos clientes

Para garantizar una administración financiera sólida y prevenir que las deudas se conviertan en incobrables, desde el inicio es importante establecer requisitos precisos y con la documentación debidamente justificada para clientes que quieran acceder a un crédito. Al aplicar estos criterios, se puede comprobar con mayor claridad si el cliente tiene capacidad de pago, ya que una situación económica estable y un historial comercial confiable permiten mantener una cartera bien estructurada y con el menor riesgo posible.

Tabla 10

Cláusulas para clientes nuevos

Requisito	Descripción	Documentación requerida
Formulario de solicitud de crédito	Registro de los datos generales del cliente, los parámetros solicitados y la firma de aceptación	 Formulario completo y firmado
Copia de cédula o RUC	Garantiza la existencia legal del cliente, se identifica si es una persona natural o jurídica	 Copia visible y clara de la cédula o el RUC
Condiciones de pago	Examina que tenga buenas condiciones de pago	 Pago en efectivo obligatorio en las 5 primeras facturas
Certificado bancario	Comprueba la existencia de cuenta activa para transacciones	 Certificado original emitido por la entidad financiera  Certificado físico y digital
Referencias Comerciales	Permite comprender el comportamiento de pago del cliente con otros proveedores	 Mínimo 3 referencias actualizadas con información del contacto
Buró de crédito	Certifica el historial crediticio y reconoce posibles incumplimientos	 Informe actualizado

Aprobación de la empresa	Valoración final en base a los criterios financieros y estratégicos	 Acta de aprobación firmada por el responsable y la gerencia.
--------------------------	---	--

Nota. Políticas para nuevos clientes que quieran solicitar crédito. **Elaborado por:** Jaillene Mendoza Pin.

3.8.4. Programa de incentivos para clientes

Para incentivar que los clientes cumplan con sus obligaciones financieras y a la vez reforzar la liquidez de la empresa, se propone implementar un programa de incentivos, esta iniciativa premiará a quienes mantengan un excelente historial de pago ofreciendo beneficios en función de su perfil crediticio.

A continuación, se muestra una matriz donde se muestran los incentivos disponibles, los requisitos para acceder a ellos, el tipo de cliente que aplica y la frecuencia en la que se otorgarán estos incentivos.

Tabla 11

Incentivo a clientes

Incentivo	Condición	Aplicación
1. Descuento por pronto pago Reducción del 8% en la factura	Pago de los 5 días después a la emisión de la factura	Automática por factura
2. Acumulación de puntos Práctica de puntos canjeables por productos	Pago puntual y continuo de 5 facturas	Trimestral
3. Mejora de condiciones	Historial sin tardanza en los últimos 6 meses	Evaluación semestral
4. Promociones exclusivas	Ser cliente activo y que cumple con sus pagos	Bimestral
5. Eliminación de recargos	Pago total bajo un acuerdo firmado en caso de deuda vencida	De manera personalizada

Nota. Especificación de aplicación de incentivo a clientes. **Elaborado por:** Jaillene Mendoza Pin

3.8.5. Automatización de procesos

Para mejorar la gestión de cuentas por cobrar y disminuir los niveles de tardanza en los pagos se sugiere implementar un sistema integral para automatizar los procesos de control de cartera. Este sistema deberá incluir funciones de alerta automática que permitan supervisar los vencimientos, identificar riesgos de incumplimiento y permite al equipo administrativo tomar decisiones productivas.

La automatización no solo contribuye a mejorar la eficiencia operativa, sino que también permite llevar una trazabilidad y control de las cuentas por cobrar que están pendientes. Para una implementación eficaz, será necesario capacitar al personal involucrado en el uso del software y de esta forma garantizar su correcto uso y aplicación.

A partir de esta propuesta, se recomienda la utilización de una plantilla de seguimiento específicamente diseñada para su integración en el sistema con la finalidad de estandarizar criterios y asegurar la estabilidad en el manejo de la información. Asimismo, el deberá estar diseñado para marcar de color rojo cuando se encuentre una irregularidad o retraso en el pago, de manera que así podrá emitir una alerta inmediata.

Tabla 12

Formato para Seguimiento de Cartera

		EMPRESA CADENA DE TIENDAS ARBOLITO CÍA LTDA.								
Año:		2025	Mes: Agosto							
N°	Nombre del cliente	Nro. de Fact.	Fecha de Emisión	Fecha de vencimiento	Monto Total (\$)	Pago realizado (\$)	Saldo pendiente (\$)	Días de Atraso	Segmento	Estado de la cuenta
1	Comercial La Estrella	001342	01-07-2025	31-07-2025	\$1200,00	\$800,00	\$400,00	13	Tipo B	Con retraso
2	Supermercado El Ahorro	001348	16-07-2025	15-08-2025	\$950,00	\$950,00	\$0,00	0	Tipo A	Pagada
3	Tienda los 3 hermanos	001354	21-06-2025	28-07-2025	\$0,00	\$0,00	\$2500,00	32	Tipo B	Con retraso
4	Tienda Doña Katty	01363	01-08-2025	31-08-2025	\$0,00	\$0,00	\$600,00	0	Tipo A	Pagada
5	Supermercado El Buen Precio	01392	09-05-2025	10-07-2025	\$500,00	\$500,00	\$600,00	93	Tipo C	Vencida
Persona responsable: Contadora										

Nota. Modelo de formato para implementar en el sistema de cobranza. *Elaborado por: Jaillene Mendoza Pin*

3.8.6. *Recuperación de cartera*

Dentro del ámbito financiero, el proceso de recuperación de cartera se considera una estrategia clave, especialmente en las empresas que otorgan crédito a sus clientes, su principal objetivo es asegurar que los montos pendientes se recuperen con el menor riesgo posible y de forma eficiente. Una gestión oportuna en este aspecto no solo disminuye el riesgo de incobrabilidad también ayuda a mejorar la liquidez.

Para alcanzar este objetivo, resulta esencial contar con un sistema bien estructurado en el que se puedan clasificar las cuentas según su estado, establecer acciones específicas para cada nivel de atraso y asignar responsables que controlen cada caso. Dentro de este contexto, se presenta una matriz como un modelo de recuperación de cartera que permite ordenar las actividades de cobranzas, aplicar medidas correctivas dependiendo del nivel del riesgo y antigüedad de la deuda.

Tabla 13*Recuperación de cartera*

Estado de la cuenta	Días de retraso	Acción de recuperación	Medio de comunicación	Frecuencia de seguimiento	Responsable
Al día	0 días	Comprobación de recepción de factura	Correo electrónico/ WhatsApp	Mensual	Asistente Contable
Vencida reciente	1-15 días	Recordatorio de pago + reenvío de factura	Correo electrónico + llamada telefónica	Cada 3 días	Asistente Contable
Vencida intermedia	16-30 días	Carta formal + suspensión de crédito	Correo electrónico + carta física	Semanal	Contador
Vencida crítica	31-60 días	Acuerdo de pago + seguimiento personalizado	Visita	Cada 2 días	Contador/Gerente
Incobrable	Más de 60 días	Notificación legal + reporte a buró de crédito	Carta legal/ Asesoría jurídica	Quincenal	Asesor legal

Nota. Métodos de cobranza para la recuperación de cartera. **Elaborado por:** Jaillene Mendoza Pin

3.8.7. Matriz de Antigüedad de saldos

Tabla 14

Antigüedad de Saldos

Cientes	Total, por cobrar	No vencido	1-30 días (\$)	31-60 días (\$)	61-90 días (\$)	Más de 90 días (\$)
Comercial La Estrella	\$400,00	\$0,00	\$400,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Supermercado El Ahorro	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Tienda los 3 hermanos	\$2500,00	\$0,00	\$0,00	\$2500,00	\$0,00	\$0,00
Tienda Doña Katty	\$600,00	\$600,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Supermercado El Buen Precio	\$600,00	\$0,00	\$600,00	\$0,00	\$0,00	\$600,00

Nota. Matriz de Antigüedad de Saldos especificado en días. **Elaborado por:** Jaillene Mendoza Pin

3.8.8. Medidas preventivas y correctivas sobre el riesgo de incobrabilidad

El riesgo de incobrabilidad es una de las principales amenazas financieras para las empresas que conceden crédito a sus clientes, el riesgo aparece cuando las cuentas por cobrar no son recuperadas en los tiempos establecidos, afectando la liquidez operativa, el flujo de efectivo y la estabilidad económica de la empresa. La ausencia de políticas claras, falta de herramientas tecnológicas, un seguimiento poco eficiente puede acrecentar este riesgo.

Por esa razón, es esencial identificar y ordenar las cuentas según su nivel de exposición, aplicar acciones correctivas adecuadas que permitan recuperar los valores adeudados, y establecer medidas de prevención que disminuya la probabilidad de pérdida. La matriz que se expone a continuación detalla una evaluación del riesgo de incobrabilidad considerando porcentajes estimados, criterios claves y estrategias de administración financiera.

Tabla 15

Medidas preventivas y correctivas

Nivel de Riesgo	Criterios de Evaluación	% estimado	Impacto Financiero	Medidas Preventivas	Medidas Correctivas
Alto 	Clientes con +60 días de retraso, sin intención de pago	> 50%	Afectación directa a la liquidez de la empresa	○ Evaluación crediticia rigurosa ○ Segmentación de clientes ○ Provisión contable según NIIF 9	○ Reporte a buró de crédito ○ Cobro judicial ○ Depuración de cartera
Moderado 	Clientes con 30-60 días de retraso, con historial regular	20-50%	Aumento de costos operativos y disminución del flujo de efectivo	○ Acuerdo de pago ○ Seguimiento personalizado	○ Suspensión temporal del crédito ○ Reestructuración de deuda
Bajo 	Clientes -30 días de atraso, historial impecable	< 20%	Riesgo controlado	○ Condiciones claras de crédito ○ Recordatorios automáticos	○ Revisión de límites de crédito ○ Aplicación de recargos
Mínimo 	Clientes al día con un historial excelente	< 5%	Flujo de caja estable y confiable	○ Condiciones preferenciales ○ Beneficios por cumplimiento	○ Fidelización activa ○ Monitoreo continuo

Nota. Niveles de riesgo con sus medidas correctivas y preventivas. *Elaborado por: Jaillene*

Mendoza Pin

CONCLUSIONES

La salud financiera de las empresas depende de un elemento clave que es la gestión de cuentas por cobrar, se considera así porque influye de manera directa en el flujo de efectivo, y a su vez muestra la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. La revisión teórica y los antecedentes revelan que una inadecuada administración de cartera puede ocasionar riesgos de incobrabilidad, comprometer la sostenibilidad operativa y afectar directamente a la liquidez.

A lo largo de esta investigación se pudo evidenciar que la empresa no dispone de políticas de crédito claras y formalizadas, ni de herramientas tecnológicas que faciliten un control detallado sobre las cuentas por cobrar, esta carencia ha generado que se retrasen los cobros, un nivel considerable de riesgo financiero y una alta dependencia del inventario para mantener la liquidez. Los resultados alcanzados a través de la entrevista y del análisis aplicado afirmaron la urgente necesidad de optimizar los procesos de cobranza para mejorar la estabilidad económica de la empresa.

Para concluir, considero que la implementación de la propuesta presentada permitirá reducir los pagos con retraso, mejorar la liquidez y fortalecer la toma de decisiones financieras, ya que está basada en políticas claras, segmentación de clientes, automatización de procesos e incentivos por pronto pago, lo cual representa una solución factible y eficiente para mejorar la recuperación de cartera en la empresa.

RECOMENDACIONES

Legalizar, documentar e implementar las políticas de crédito y cobranza, fijando criterios claros para la evaluación de clientes, límites de crédito, condiciones de pago, y procesos de recuperación; esto asegurará una mayor transparencia, equidad y control en la administración financiera.

Implementar un software especializado en automatizar registros, dar seguimiento y control de las cuentas por cobrar; esta herramienta debe incluir alertas de vencimiento, conciliaciones automáticas y generación de reportes para mejorar la eficiencia y reducir errores humanos.

Capacitar al personal del área contable y administrativa en el uso de las técnicas de cobranza, análisis financiero y del nuevo sistema con la finalidad de robustecer sus competencias asegurando una adecuada aplicación de las nuevas estrategias propuestas.

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedoa, G. V. (2024). *Kurt Lewin: Teoría de campo, investigación acción y educación*.
Obtenido de <https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciened/article/view/2945>
- Ada Noeli Castillo López. (2024). *Impacto de las cuentas por cobrar en la liquidez de Vilao S.A.C. en el periodo 2022*. Obtenido de
<https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/10259>
- Ameneyro, H. M. (2024). *Razonamiento Inductivo desde Diversos Paradigmas de Investigación*.
doi:<https://cienciaysociedaduatf.com/index.php/ciesocieuatf/article/view/159/107>
- Balón, K. B. (2021). *Análisis de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de empresas del sector comercial*. Obtenido de
<https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/6251>
- Carlos Fernández Collado, P. B. (2022). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de
<https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodología%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Castro Rurush, J. R. (2020). *Características del Financiamiento y la Liquidez de la microempresa del sector Servicios, “Consorcio e Inversiones CJ” E.I.R.L. de la ciudad de Huaraz, 2020*. Obtenido de Universidad Católica de los Angeles de Chimbote: <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/22734>
- Cubas, A. d. (2021). *Liquidez y rentabilidad: revisión conceptual y dimensional*.
doi:https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/3803/1/TIB_VasquezCubasAliadelMilagro.pdf
- Figueroa, D. M. (2020). *Los métodos de investigación para la elaboración de las tesis de maestría*. Lima. Recuperado el 21 de noviembre de 2024, de
https://www.researchgate.net/profile/Diana-Revilla-Figueroa/publication/343426365_LIBRO_LOS_METODOS_DE_INVESTIGACION_-_MAESTRIA_2020/links/5f29733da6fdcccc43a8e56a/LIBRO-LOS-METODOS-DE-INVESTIGACION-MAESTRIA-2020.pdf#page=7

- Fray Villacrés, P. X., & Moreira Zamora, N. E. (2024). *Análisis financiero del año 2022 y estrategias para alcanzar un mejor nivel de liquidez en la Empresa Herrera Construcciones S.A.* Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/7398>
- Gastulo, L. E. (2024). *Análisis de los factores internos que afectan la liquidez de una empresa molinera en el año 2019.* Chiclayo. Obtenido de Google Académico: https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/7444/1/TL_BurgaGaruloLorenzo.pdf
- Genesis Nathaly Muñoz Tuarez, M. F. (2 de marzo de 2023). Gestión de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la Fundación Centro de Apoyo y Solidaridad “Alianza”, cantón Portoviejo, año 2020. *Revista 593 Digital Publisher* , 181. Obtenido de https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/1681
- Gutiérrez, J. A. (2022). *Cuentas por cobrar y liquidez de la empresa Sysstecon, S.A, La Libertad, año 2021.* doi:<https://repositorio.upse.edu.ec/items/fdb1f6fc-df90-495a-8a07-fc83c266fe15>
- Gutierrez, J. J., & Tapia, J. (2020). Liquidez y Rentabilidad. Una revisión conceptual y sus dimensiones . *Revista de Investigación Vlor Contable* 3(1), 9-30.
- Hernán Fera Avila, M. M. (2020). *La entrevista y la encuesta.* Recuperado el 25 de 11 de 2024, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?Codigo=7692391>
- Larreategui Lalangui, E. J. (2021). *Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la Cooperativa Agraria Frontera San Ignacio L.T.D.A.* Obtenido de Repositorio de la Universidad Señor de Sipán: <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/8466>
- Loor, F. I. (2023). *Indicadores financieros y su relación con la toma de decisiones.* doi:<https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/5224>
- Marisol, B. A. (2024). *Gestión de cuentas por cobrar y su relación con los ratios de liquidez en la Empresa L & L Servicios Logísticos E.I.R.L., periodo 2018-2021.* doi:<https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/3456>

- Martinez, P. R. (2021). *Cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa G & K Consultores S. A. C., año 2019.*
doi:<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/26946>
- Mejia, O. C. (2021). *Determinación de los factores que inciden en la gestión de cobranzas y su efecto en la liquidez de la empresa Plastiazuay S.A, periodo 2015-2018.*
Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana Ecuador:
<https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/20358>
- Parra, M. d. (2024). *LA IMPORTANCIA DE LA LIQUIDEZ, RENTABILIDAD, INVERSIÓN Y TOMA DE DECISIONES EN LA GESTIÓN FINANCIERA EMPRESARIAL PARA LA OBTENCIÓN DE RECURSOS EN LA INDUSTRIA DE LA PESCA DE PELÁGICOS MENORES EN ENSENADA, B.C. .* Obtenido de <https://www.aeca1.org/xviiicongresoaecca/cd/161c.pdf>
- Reyes, R. (abril de 2018). *Repositorio Digital Uniandes.* Obtenido de <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/8165>
- Ruiz, H. (2018). *Gestión de Cuentas Por Cobrar y Su Influencia en la Liquidez de la Empresa Trade Fega s.a, Distrito Miraflores Año 2018.*
- Sevilla, T. V. (2022). *Liquidez y endeudamiento, un análisis correlacional en las pequeñas y medianas empresas en el sector manufacturero de Tungurahua. Repositorio Universidad Técnica de Ambato, 12-13.*
- Silva Chanta, G. M. (2022). *Las cuentas por cobrar comerciales y la liquidez de la empresa tecnología ELECTROMEDICA SAC, 2019-2021.* (E. Ediciones, Editor)
Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/91688/Sepulveda_PMO-Silva_CGM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Soto, R. M. (2022). *La triangulación metodológica como herramienta para el análisis de las estrategias de comunicación en las webs universitarias latinoamericanas.*
doi:<https://www.comunicacionymetodos.com/index.php/cym/article/view/169/118>

Supercias. (2015). *Indicadores de Liquidez*. Obtenido de

https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf

Taiman, A. V. (2022). *La Investigación Descriptiva con Enfoque Cualitativo en*

Educación. Lima: Biblioteca Nacional del Perú N° 2022-02666 ISBN: 978-612-

48875-0-5. Recuperado el 20 de noviembre de 2024, de

[https://repositorio.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/20d5ac9a-57bf-42e9-](https://repositorio.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/20d5ac9a-57bf-42e9-966e-73c5aabbbf95/content)

[966e-73c5aabbbf95/content](https://repositorio.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/20d5ac9a-57bf-42e9-966e-73c5aabbbf95/content)

ANEXOS

Anexo 1. Estado Financiero del año 2022, obtenido de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

CADENA DE TIENDAS ARBOLITO CÍA LTDA,		
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2022		
1	ACTIVO	\$ 1.959.197,14
101	ACTIVOS CORRIENTES	\$ 1.918.426,42
10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	\$ 275.926,41
1010101	CAJA	\$ 5.900,00
1010103	INSTITUCIONES FINANCIERAS PRIVADAS	\$ 270.026,41
1010205	DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADOS	\$ 36.356,15
101020501	DE ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE GENEREN INTERESES	\$ 17.616,47
10102050101	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR A CLIENTES	\$ 17.616,47
101020502	DE ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENEREN INTERESES	\$ 18.739,68
10102050202	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR A TERCEROS	\$ 18.739,68
10103	INVENTARIOS	\$ 1.573.377,55
1010306	INVENTARIO DE PROD, TERM, Y MERCAD, EN ALMACÉN -COMPRADO A TERCEROS	\$ 1.573.377,55
10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	\$ 22.766,31
1010501	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	\$ 17.195,56
1010502	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I.R)	\$ 5.570,75
10108	OTROS ACTIVOS CORRIENTES	\$ 10.000,00
102	ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 40.770,72
10201	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ 40.770,72
1020101	TERRENOS	\$ 16.000,00
1020104	INSTALACIONES	\$ 35.944,01
1020105	MUEBLES Y ENSERES	\$ 20.134,75
1020108	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 15.037,84
1020109	VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	\$ 6.500,00
1020112	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ -52.845,88
2	PASIVO	\$ 1.141.157,43
201	PASIVO CORRIENTE	\$ 1.099.626,09
20103	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 352.219,48
2010301	LOCALES	\$ 352.219,48
201030102	PROVEEDORES	\$ 352.219,48

20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	62.730,48
2010701	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	\$ 17.259,90
2010703	CON EL IESS	\$ 8.133,53
2010704	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	\$ 37.337,05
20108	CUENTAS POR PAGAR A RELACIONADAS	\$ 684.676,13
201080101	PRÉSTAMO A ACCIONISTAS	\$ 684.676,13
202	PASIVO NO CORRIENTE	\$ 41.531,34
20203	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 41.531,34
2020301	LOCALES	\$ 41.531,34
3	PATRIMONIO NETO	\$ 818.039,71
30	PATRIMONIO NETO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	\$ 818.039,71
301	CAPITAL	\$ 20.800,00
30101	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	\$ 20.800,00
304	RESERVAS	\$ 4.160,00
30401	RESERVA LEGAL	\$ 4.160,00
306	RESULTADOS ACUMULADOS	\$ 666.646,33
30601	GANANCIAS ACUMULADAS	\$ 715.828,09
30602	(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	\$ -49.181,76
307	RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 126.433,38
30701	GANANCIA NETA DEL PERÍODO	\$ 126.433,38

Anexo 2. Estado Financiero del año 2023, obtenido de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

CADENA DE TIENDAS ARBOLITO CÍA LTDA,		
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023		
1	ACTIVO	\$ 1.720.520,81
101	ACTIVOS CORRIENTES	\$ 1.681.877,49
10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	\$ 1.681.877,49
1010101	CAJA	\$ 90.248,65
1010103	INSTITUCIONES FINANCIERAS PRIVADAS	\$ 84.998,65
10102	ACTIVOS FINANCIEROS	\$ 144.615,60
1010205	DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADOS	\$ 144.615,60
101020501	DE ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE GENEREN INTERESES	\$ 121.733,53
10102050101	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR A CLIENTES	\$ 1.681.877,49
101020502	DE ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENEREN INTERESES	\$ 22.882,07
10102050202	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR A TERCEROS	\$ 22.882,07
10103	INVENTARIOS	\$ 1.439.823,23

1010306	INVENTARIO DE PROD, TERM, Y MERCAD, EN ALMACÉN -COMPRADO A TERCEROS	\$ 1.439.823,23
10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	\$ 7.190,01
1010502	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I, R)	\$ 7.190,01
102	ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 38.643,32
10201	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ 38.643,32
1020101	TERRENOS	\$ 16.000,00
1020104	INSTALACIONES	\$ 35.944,01
1020105	MUEBLES Y ENSERES	\$ 20.134,75
1020108	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 18.906,32
1020109	VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	\$ 6.500,00
1020112	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ -58.841,76
2	PASIVO	\$ 844.399,23
201	PASIVO CORRIENTE	\$ 844.399,23
20103	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 762,29
2010301	LOCALES	\$ 762,29
201030102	PROVEEDORES	\$ 762,29
20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	67.722,85
2010701	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	\$ 19.694,09
2010703	CON EL IESS	\$ 8.944,58
2010704	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	\$ 39.084,18
20108	CUENTAS POR PAGAR A RELACIONADAS	\$ 775.914,09
2010801	LOCALES	\$ 775.914,09
201080101	PRÉSTAMO A ACCIONISTAS	\$ 775.914,09
202	PASIVO NO CORRIENTE	\$ 41.531,34
20203	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 41.531,34
2020301	LOCALES	\$ 41.531,34
3	PATRIMONIO NETO	\$ 876.121,58
30	PATRIMONIO NETO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	\$ 876.121,58
301	CAPITAL	\$ 20.800,00
30101	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	\$ 20.800,00
304	RESERVAS	\$ 4.160,00
30401	RESERVA LEGAL	\$ 4.160,00
306	RESULTADOS ACUMULADOS	\$ 747.247,61
30601	GANANCIAS ACUMULADAS	\$ 796.429,37
30602	(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	\$ -49.181,76
307	RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 103.913,97
30701	GANANCIA NETA DEL PERÍODO	\$ 103.913,97

Anexo 3. Estado de Resultado Integral del año 2022, obtenido de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

CADENA DE TIENDAS ARBOLITO CÍA LTDA.		
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL		
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2022		
401	INGRESO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$ 4.150.999,68
40101	VENTA DE BIENES	\$ 4.150.999,68
501	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	\$ 3.227.467,52
50101	MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	\$ 3.227.467,52
5010101	(+) INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	\$ 1.331.051,37
5010102	(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	\$ 3.469.793,70
5010104	(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	\$ -1.573.377,55
502	GASTOS	\$ 797.098,78
50201	GASTOS DE VENTA	\$ 705.608,04
5020101	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	\$ 242.636,63
5020102	APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	\$ 46.365,15
5020103	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	\$ 86.082,31
5020106	REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	\$ 20.967,27
5020108	MENTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 57.453,30
5020109	ARRENDAMIENTO	\$ 32.857,16
5020111	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	\$ 23.102,05
5020114	SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	\$ 5.253,07
5020115	TRANSPORTE	\$ 130.902,52
5020118	AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	\$ 26.275,03
5020128	OTROS GASTOS	\$ 33.713,55
50202	GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 90.568,38
5020201	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	\$ 11.172,00
5020202	APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	\$ 1.243,69
5020203	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	\$ 1.743,49
5020205	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	\$ 3.000,00

5020206	REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	\$ 3.098,44
5020220	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	\$ 25.668,41
5020221	DEPRECIACIONES PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$ 7.224,39
5020229	OTROS GASTOS	\$ 37.417,96
50203	GASTOS FINANCIEROS	\$ 922,36
5020302	COMISIONES	\$ 922,36
5020302	POR COMISION EN OPERACIONES	\$ 922,36
600	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS	\$ 126.433,38
602	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	\$ 126.433,38
604	GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO	\$ 126.433,38
607	GANANCIA (PERDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS	\$ 126.433,38
707	GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO	\$ 126.433,38
801	RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO	\$ 126.433,38

Anexo 4. Estado de Resultado Integral del año 2023, obtenido de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

CADENA DE TIENDAS ARBOLITO CÍA LTDA,		
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL		
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023		
401	INGRESO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$ 4.472.925,76
40101	VENTA DE BIENES	\$ 4.470.362,57
40106	INTERESES	\$ 2.563,19
402	GANANCIA BRUTA	\$ 782.602,37
501	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	\$ 3.690.323,39
50101	MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	\$ 3.690.323,39
5010101	(+) INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	\$ 1.573.377,55
5010102	(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	\$ 3.556.769,07
5010104	(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	\$ -1.439.823,23
502	GASTOS	\$ 678.688,40
50201	GASTOS DE VENTA	\$ 599.538,19
5020101	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	\$ 284.701,92
5020102	APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	\$ 52.536,06
5020103	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	\$ 70.680,23

5020105	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	\$ 2.053,00
5020106	REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	\$ 5.352,10
5020108	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 109.842,69
5020112	COMBUSTIBLE	\$ 35,99
5020114	SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	\$ 5.253,07
5020115	TRANSPORTE	\$ 37.966,86
5020118	AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	\$ 30.106,92
5020128	OTROS GASTOS	\$ 1.009,35
50202	GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 78.033,70
5020201	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	\$ 11.268,00
5020202	APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	\$ 1.201,68
5020203	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	\$ 947,40
5020205	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	\$ 3.330,00
5020208	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	31782,77
5020220	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	\$ 23.507,97
5020221	DEPRECIACIONES PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$ 5.995,88
5020229	OTROS GASTOS	\$ 37.417,96
50203	GASTOS FINANCIEROS	\$ 1.116,51
5020302	COMISIONES	\$ 1.116,51
5020302	POR COMISION EN OPERACIONES	\$ 1.116,51
600	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS	\$ 103.913,97
602	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	\$ 103.913,97
604	GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO	\$ 103.913,97
607	GANANCIA (PERDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS	\$ 103.913,97
707	GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO	\$ 103.913,97
801	RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO	\$ 103.913,97

Anexo 5. Entrevista realizada a la Contadora de la empresa Cadena de Tiendas Arbolito Cía. Ltda.



**Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí
Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio
Carrera: Contabilidad y Auditoría**

Buen día, le agradezco mucho por su tiempo y disposición a esta entrevista. Su colaboración es valiosa para conocer la perspectiva directiva sobre el desempeño actual de la empresa y los mecanismos internos de gestión financiera.

La presente entrevista tiene como objetivo recopilar información relacionada con la gestión de cuentas por cobrar y su impacto en la liquidez de la empresa Cadena de Tiendas Arbolito Cía. Ltda. Esta información se utilizará con fines académicos como parte de un trabajo de titulación.

Empresa: Cadena de Tiendas Arbolito Cia. Ltda.

Entrevistado: Contadora

1. ¿Cómo se lleva el registro contable y la conciliación de las cuentas por cobrar?

En un sistema básico, se ingresan manualmente las facturas y pagos, la conciliación la realizamos de forma periódica, comparando los registros internos con los extractos bancarios y comprobantes de pago.

2. ¿Con que frecuencia realiza el análisis de la antigüedad de saldo de las cuentas por cobrar?

Se realiza de forma trimestral, sin embargo por la carga operativa y la falta de herramientas automatizadas se nos retrasa y esto limita nuestra capacidad para detectar a tiempo las cuentas morosas y aplicar medidas correctivas, esto repercute en la liquidez de la empresa.

3. ¿Cómo el aumento de las cuentas x cobrar inciden en la liquidez de la empresa?

Impacta en la liquidez porque representan recursos que aún no ingresan en efectivo a la empresa. Puedo decir que a mayor cantidad de cuentas pendientes, menor disponibilidad de capital para cubrir gastos operativos o inversiones, en más de una ocasión se ha tenido que postergar pagos debido a retrasos en la recuperación de cartera.

4. ¿En qué periodos se evidencia el incremento de las cuentas por cobrar?

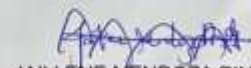
El incremento se ha evidenciado entre los años 2022 y 2023, hubo un incremento significativo en el monto de créditos otorgados, especialmente en clientes frecuentes. Esto coincidió con la implementación de facilidad de pago, que si bien impulsaron las ventas, no fueron acompañados de políticas claras de control, lo que elevó el riesgo de incobrabilidad y afectó la liquidez.

5. ¿Qué tipo de provisiones realiza la empresa en función de las cuentas por cobrar y cómo influye en el flujo de efectivo?

Se realizan provisiones para cuentas incobrables, tomando como base el historial de pagos y el tiempo de mora. Sin embargo, estas provisiones no siempre reflejan la realidad, ya que no existe un sistema que permita clasificar con precisión el nivel de riesgo por cliente, esto genera incertidumbre sobre los niveles efectivos reales, dificultando la planificación financiera y limitando la capacidad de respuesta ante compromisos inmediatos.

6. ¿Qué sugerencias ha recomendado para mejorar la recuperación de cuentas por cobrar?

He sugerido aplicar mejoras en el sistema de cobro, algo que sea más automatizado para así llevar un orden y registros claros.


ING. MARIELA MENDOZA
CONTADORA
JAILLENE MENDOZA PIN
ESTUDIANTE

Anexo 6. Entrevista realizada a la Asistente Contable de la empresa Cadena de Tiendas Arbolito Cía. Ltda.



**Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí
Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio
Carrera: Contabilidad y Auditoría**

Buen día, le agradezco mucho por su tiempo y disposición a esta entrevista. Su colaboración es valiosa para conocer la perspectiva directiva sobre el desempeño actual de la empresa y los mecanismos internos de gestión financiera.

La presente entrevista tiene como objetivo recopilar información relacionada con la gestión de cuentas por cobrar y su impacto en la liquidez de la empresa Cadena de Tiendas Arbolito Cía. Ltda. Esta información se utilizará con fines académicos como parte de un trabajo de titulación.

Empresa: Cadena de Tiendas Arbolito Cía. Ltda.

Entrevistado: Asistente Contable

1. ¿Cuál es su rol específico en el proceso del registro y seguimiento de las cuentas por cobrar?

Mi función principal es registrar todas las operaciones relacionadas con las cuentas por cobrar, incluyendo la emisión de facturas, notas de crédito y pagos recibidos, también participo en el control de inventarios, el archivo de comprobantes y el envío de reportes del área contable, aunque trato de hacer un seguimiento de clientes morosos se complica por la falta de un sistema automatizado que permita controlar los saldos a tiempo real.

2. ¿Con qué frecuencia se verifican los saldos de las cuentas por cobrar?

El seguimiento se realiza a través de llamadas telefónicas y otros medios. De forma mensual, pero en algunos casos se hace con mayor frecuencia si se encuentran inconsistencias o se presentan reclamos por parte de los clientes, la verificación mensual y de forma no automatizada genera retrasos.

3. ¿Cómo se realiza el seguimiento a los clientes que tienen cuentas pendientes?

Se realiza por medio de correos electrónicos, llamadas telefónicas, what-App, no hay un procedimiento estandarizado ni un cronograma definido para hacer estos recordatorios, esto causa que muchos clientes no sean contactados a tiempo. Esta situación retrasa la recuperación de cartera.

4. ¿Cómo gestiona la documentación de respaldo de las cuentas por cobrar?

La documentación se ordena en carpetas físicas por orden cronológico y se complementa con recursos digitales básicos, sin embargo, al no contar con un sistema integrado, se pierde mucho tiempo buscando documentos cuando se necesita verificar alguna cuenta.

5. ¿Ha identificado algún problema frecuente en la gestión de las cuentas por cobrar?

Sí, uno de los principales problemas es la falta de políticas claras para otorgar crédito, esto ha generado cuentas por cobrar a clientes con bajo historial crediticio o capacidad limitada de pago, el proceso de seguimiento y recuperación no está automatizado, lo que genera desorden y demora en la cobranza.

6. ¿Qué medidas o controles contables considera necesarios para mejorar la recuperación de cartera y mejorar la liquidez de la empresa?

Considero que debería implementarse un sistema que permita organizar los vencimientos por cliente, aplicar controles para segmentar a los clientes según su comportamiento de pago y establecer límites de crédito.


ING. TERESA CEDEÑO
AUXILIAR CONTABLE
JAILLENE MENDOZA PIN
ESTUDIANTE

Anexo 7. Entrevista realizada al Gerente de la empresa Cadena de Tiendas Arbolito Cía. Ltda.

Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí
Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio
Carrera: Contabilidad y Auditoría

Buen día, le agradezco mucho por su tiempo y disposición a esta entrevista. Su colaboración es valiosa para conocer la perspectiva directiva sobre el desempeño actual de la empresa y los mecanismos internos de gestión financiera.

La presente entrevista tiene como objetivo recopilar información relacionada con la gestión de cuentas por cobrar y su impacto en la liquidez de la empresa Cadena de Tiendas Arbolito Cía. Ltda. Esta información se utilizará con fines académicos como parte de un trabajo de titulación.

Empresa: Cadena de Tiendas Arbolito Cía. Ltda.

Entrevistado: Gerente General

1. ¿Cuáles son las políticas actuales que maneja la empresa respecto a la concesión de crédito a sus clientes?

Actualmente, la empresa maneja políticas generales de crédito que permiten a los clientes acceder a pagos diferidos dependiendo del historial de compras y confianza comercial. Sin embargo, dichas políticas no están formalmente documentadas ni estandarizadas, esto ha generado diferencias en los criterios de aprobación y seguimiento del crédito otorgado, reconozco que es necesario estructurar mejor estas políticas para reducir los riesgos de incobrabilidad.

2. ¿Cuáles son los principales criterios que utilizan para evaluar la capacidad de pago de sus clientes antes de otorgarles crédito?

De manera general, nos basamos en la relación comercial previa, el volumen de compras y el comportamiento de pago en transacciones anteriores. No obstante, no contamos con una evaluación crediticia formal ni con procedimientos sistematizados para analizar la solvencia financiera de los clientes, esta situación ha

generados riesgos especialmente con nuevos clientes que acceden a crédito sin una validación objetiva de su capacidad de pago.

3. ¿La empresa establece límites de crédito para los clientes?

Se intenta establecer un límite de crédito aproximado por cliente, pero no existe una política clara, ni un sistema automatizado que lo controle, este límite es manejado de forma manual por el personal contable y depende en gran parte del criterio de la persona encargada, lo cual puede provocar inconsistencias y sobreendeudamiento de algunos clientes.

4. ¿Cuál es el promedio de vida en el cual la empresa recupera sus cuentas por cobrar?

El promedio de recuperación de las cuentas por cobrar es actualmente entre 45 a 60 días, aunque en muchos casos se extiende hasta 90 días, especialmente cuando no se realiza un seguimiento efectivo, este plazo ha venido aumentando debido a la falta de herramientas tecnológicas que alerten sobre vencimientos y a la escasa segmentación de clientes según su comportamiento de pago.

5. ¿Qué estrategias o mecanismos considera necesarias para mejorar la gestión de cuentas por cobrar para mejorar la liquidez de la empresa?

Consideramos fundamental implementar políticas claras de crédito y cobranza, sería conveniente establecer incentivos por pronto pago y penalidades para aquellos que incumplen recurrentemente con los plazos establecidos.

6. ¿Qué mecanismos de seguimiento o control implemento para la recuperación de cuentas por cobrar?

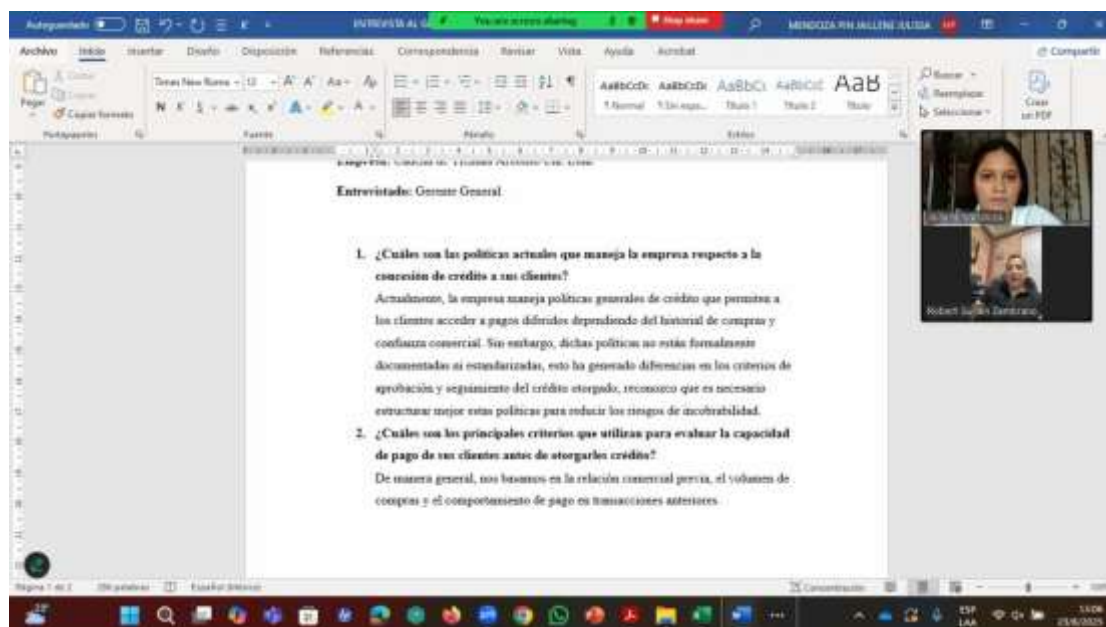
Actualmente, se realiza un control manual mediante hojas de cálculo y revisión periódica del estado de cartera, pero este seguimiento depende del tiempo disponible del personal contable y no siempre es constante. No contamos con alertas automáticas ni un sistema que facilite la visualización en tiempo real del estado de cada cliente, lo cual dificulta la toma de decisiones rápida y efectiva.

7. ¿Qué relación existe entre el incremento de las cuentas por cobrar y los problemas de liquidez?

Existe una relación directa, porque a medida que aumentan las cuentas por cobrar especialmente aquellas con vencimientos largos o morosas, disminuye la disponibilidad de efectivo para cubrir nuestras obligaciones operativas. Esta situación nos obliga en ocasiones a recurrir a financiamiento externo para cubrir

pagos urgentes, lo que incrementa los costos financieros y afecta nuestra estabilidad económica.

Anexo 8. Entrevista realizada mediante zoom al Gerente General.



Anexo 9. Entrevista física a la Contadora.



Anexo 10. Entrevista física a la Asistente Contable.

