



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA**

**PROCESO DE TITULACIÓN**

**OCTUBRE 2018 – MARZO 2019**

**EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO O DE FIN DE CARRERA**

**PRUEBA PRÁCTICA**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD  
Y AUDITORÍA**

**TEMA:**

**Proceso de cobranza del comisariato “D-Fasil”**

**EGRESADA:**

**Denny Maibeht Naranjo Piguave**

**TUTORA:**

**Ing. Andrea Albán Navarro**

**AÑO 2018**

## INTRODUCCIÓN

El Comisariato “D-Fasil” se encuentra ubicado en Mata de Cacao Av. Los Ríos s/n y Peatonal, es una empresa pequeña del sector privado, y se categoriza en ser obligada a llevar contabilidad, con un registro único de contribuyente #1202986590001, su giro ordinario del negocio corresponde a la compra y venta al por mayor y menor de productos de consumo masivo, ferretería y bazar, se eligió esta entidad para realizar el presente estudio de caso el cual tiene como tema “PROCESO DE COBRANZA DEL COMISARIATO D-FASIL”.

El desarrollo de esta investigación corresponde a los lineamientos que exige la Universidad Técnica de Babahoyo, para cumplir con el proceso de titulación, escogiendo como modalidad examen complejo, previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, mediante la línea de investigación que es Gestión de la Información Contable; para lo cual se aplicaran los conocimientos que fueron adquiridos durante la carrera.

La información que se obtendrá en el presente estudio de caso será por medio del método de investigación deductivo, mediante entrevistas realizadas al gerente, jefe del departamento de compras y demás empleados involucrados en este proceso, la información obtenida será esencial para detectar las irregularidades que se manifiesten en dicho departamento.

El presente estudio de caso tiene como propósito dar seguimiento al proceso de cobranza a clientes en el departamento de compras y ventas del comisariato D-Fasil y conocer de esta manera, si el proceso de cobranza se realiza de forma adecuada, si existe y se aplican políticas u otras formas de control a dicho proceso.

Se determinará si se realiza un buen control en diversas cuentas de la organización para garantiza una excelente gestión, de allí es fundamental el buen control de las cuentas por cobrar clientes, ya que esta es quien genera la mayor parte de la liquidez de la empresa,

adicional a esto, se determinará si existe una adecuada comunicación entre los departamentos y la gerencia, la misma que es fundamental en la organización, ya que permitirá detectar y reducir riesgos de pérdidas injustificadas de dinero e incluso una buena gestión en los procesos que conlleva la administración de la organización.

Finalmente, se detallarán los problemas encontrados en el Departamento de Compras y Ventas del Comisariato D-Fasil, con el correspondiente sustento de bases teóricas; lo que, a su vez permitirá mostrar las conclusiones pertinentes, las cuales serán elaboradas en base a la información que se obtendrá en el presente estudio de caso.

## DESARROLLO

El Comisariato “D-Fasil” es una empresa dedicada a la compra y venta al por mayor y menor de productos de primera necesidad, ferretería y bazar, con el fin de satisfacer las necesidades de consumo tanto de sus alrededores como de pueblos aledaños, generando ventas a crédito y al contado.

La misión que posee la empresa es “somos una empresa comercial que ofrece a los ciudadanos de Mata de Cacao los mejores productos de consumo masivo y de bazar con los mejores precios del mercado y con la mejor atención, siempre disponibles para su servicio”.

En cuanto a su visión es “expandir el negocio y ser el comercial con mayor confianza de los ciudadanos de Mata de Cacao y en sectores aledaños, ofreciendo los mejores productos del mercado y la mejor atención al cliente en los próximos años”.

El comisariato se perfila con los siguientes objetivos:

- Ser el comisariato número uno en Mata de Cacao en este periodo comercial, manteniendo los mejores servicios de atención al cliente.
- Mantener un alto porcentaje de ventas, identificando bien la necesidad de los clientes para que culmine con la venta de los productos.
- Aumenta en un 10% las ventas con el periodo anterior.
- Expandir el negocio para un rediseño de interiores.

También cuenta con los siguientes valores institucionales:

- Respeto: Mantener siempre el respeto con los demás miembros del comisariato sin abusar de la confianza.
- Cordialidad: mantenerla con todos los clientes y compañeros de trabajo.
- Servicialidad: siempre disponible a colaborar para el desarrollo de la institución.

- Disciplina: Mantener la disciplina dentro y fuera del comisariato.
- Aseo: Estar siempre bien presentable en el comisariato.

El presente estudio de caso fue realizado en el departamento de compras y ventas. La información que se obtuvo fue por medio de entrevistas realizadas al gerente, jefe de compras y demás empleados involucrados en este proceso, la información obtenida fue esencial para detectar las irregularidades que se manifiestan en dicho departamento.

Es muy significativa la información que genera la empresa, ya que con ella se pueden tomar medidas en cuanto a decisiones para que el comisariato marche de forma eficaz y eficiente, por tal motivo se realiza un análisis en el proceso de cobranza del negocio “D-Fasil”, dicho análisis está enfocado en el control de las cuentas por cobrar y el proceso que conlleva dicha cobranza, para administrar de manera eficaz los recursos económicos del comisariato.

La cultura organizacional del comisariato D-Fasil se lo puede definir como un buen ambiente laboral, lo que significa que los trabajadores por lo general poseen empatía entre ellos y con los clientes. El comercial mantiene un grupo de trabajo de 20 empleados en los cuales hay diversidad de costumbres, etnias y razas. Aunque no tienen un manual de funciones, siempre realizan un proceso de cobranza definido, pero de manera empírica mediante la experiencia; la mayoría de los empleados llevan muchos años dentro del comisariato y conocen cómo se desarrollan dichos procesos los mismos que no están estipulados en ningún documento.

En el departamento de compra y ventas se realizan los créditos, mismos que de ser solicitado por los clientes se otorga de manera empírica, es decir, solo se le proporciona un tiempo máximo de pago de 15 días. Según Zúñiga(1987) “En forma muy general, por crédito se entiende la entrega en el presente de algo tangible o intangible que tiene valor, con la

condición de devolverlo en el futuro” (pág. 19). Pero si el cliente no cancela el monto de la deuda en el plazo estipulado no se procederá a efectuar ningún tipo de retención por el tiempo de retraso en cancelar dicha deuda. Esto se realiza con el objetivo de fidelizar al cliente y así poder mantenerse fuerte frente a las diversas competencias existentes en el mercado, en el cual menciona Núñez(2016) lo siguiente:

Para tal fin van a requerir fijar políticas y metas a corto, mediano y largo plazo en todos los terrenos de su actividad; es por ello, que deberán tener muy presente en sus ventas la manera en cómo se realizaran estas (a crédito o contado) y desde luego deberá ser considerada la calidad de sus clientes, porque habrá de ser considerado en que van a tener clientes que les pagaran de contado, pero también clientes que les solicitaran créditos, lo cual ayudara a crecer sus ventas (pág. 16)

El objetivo de ofrecer ventas a crédito es brindar a los clientes las facilidades de pago a cambio de fidelizarlos, para así poder permanecer y obtener mejores beneficios económicos en la empresa.

El comisariato en el transcurso del tiempo no ha estado aplicando políticas de cobro, afectando directamente a la liquidez de la empresa, debido a que los clientes pueden incumplir con sus pagos sin obtener ningún tipo de interés por su retraso. Respecto a las políticas de cobranza que debe ejecutar una entidad, según Haime Levy(2005) indica:

Se refiere al procedimiento que se sigue para la recuperación de la cartera vigente y de la vencida. Por ejemplo, la oportunidad de presentar al cobro las facturas, el cobro en tiempo de los contras recibidos, las cartas recordatorio sobre saldos vencidos a los 10 días de su vencimiento, las cartas en términos más fuertes cuando el retraso es mayor, así como una llamada telefónica, hasta llegar al departamento jurídico para el cobro de una factura con más de 90 días. (pág. 212)

También se detectó que la entidad no cuenta con una estructura organizacional documentado, lo que provoca que los empleados realicen funciones que van más allá de su campo laboral, realizando varias actividades en departamentos diferentes. Respecto a la estructura organizacional de una empresa Lusthaus(2002) menciona lo siguiente:

Por estructura organizacional se entiende la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos. (pág. 53)

El problema se originó por una mala asignación de las funciones que deben cumplir cada uno de los empleados que laboran en el departamento de cobranza del comisariato “D-Fasil”, según Leodegario(2014) manifiesta que: “Asignación de funciones o tareas a realizar a cada trabajador en base a sus aptitudes o preparación para el trabajo, hace referencia a un colectivo o pluralidad de personas, normalmente al servicio de una empresa”. Debido a que la entidad no cuenta con un manual de funciones, en la cual los empleados puedan asesorarse de las actividades que les compete realizar, Gonzáles(2006) menciona lo siguiente:

Los manuales de funciones constituyen una manera organizada y coherente de agrupar la información relevante registrada en los análisis ocupacionales a fin de establecer una descripción detallada del cargo y sus respectivas funciones, todo ello con el propósito de mostrar a la gerencia la información necesaria para la toma de decisiones con respecto al mejoramiento de la organización. (pág. 71)

Al no existir una correcta asignación de funciones y un manual que lo respalde, provoca que los trabajadores no tengan un direccionamiento claro de las actividades que deben ejecutar en la organización, realizando un inadecuado proceso de cobranza y en muchos casos duplicando las actividades, lo que acarreó una pérdida injustificada de dinero, la misma que

afecta a la liquidez de la empresa. Según Rubio (2016) menciona que: “La liquidez implica, por tanto, la capacidad puntual de convertir los activos en líquido o de obtener disponible para hacer frente a los vencimientos a corto plazo” (pág. 16)

Debido a que la persona encargada de realizar la venta al por mayor era la misma que hacia entrega de la mercadería y recibía el pago por dicha venta, le dio la oportunidad de realizar la práctica conocida como “jineteo” en el cual, dicha práctica es una terminología que se emplea para de esta forma significar que, ya sea una persona o un grupo de personas usan de manera abusiva el dinero de otras personas con el fin de beneficiarse con el mismo. Y al no existir segregación de funciones, dicho empleado ha tenido la facilidad de manejar el proceso de cobranza con libertad y no reportar al departamento los cobros que realizaba, lo que originó una gran pérdida de dinero llegando a un monto total de \$26.610,00. Referente al proceso de cobranza, Molina(2015) menciona:

El proceso de cobranza está constituido por una serie de pasos, los que por ser habituales, muchas veces se realizan de manera rutinaria en los Departamentos de Crédito y Cobranzas. Tales son: Preparación de cobranza, entrega de la cobranza, el trabajo del cobrador, recepción de la cobranza en el Departamento de Créditos y cobranzas (pág. 47)

Por lo tanto, el departamento de compra y venta de la entidad tenía una cartera vencida cuyo valor es de \$32.811,43 con una cantidad total de supuestos adeudados que asciende a 60 clientes. El departamento de cobranzas tiene que ser estricto al momento que se reporten los cobros, verificando que el valor que reporta el cobrador esté cuadrado con el monto estipulado en los recibos de pago, para el bienestar de la empresa. Cabe recalcar que la mayoría de las ventas al por mayor, se las realiza a clientes que poseen mini tiendas tanto del recinto Mata de Cacao como de sus alrededores.

Llevar un registro contable es de vital importancia para las organizaciones, y más importante aun cuando la entidad también proporciona créditos a través de las ventas, debido a que es relevante registrar las transacciones de bienes que se efectúan tanto al contado como a crédito, posteriormente de las cuales se originan las cuentas por cobrar, en la cual “Las cuentas por cobrar derivadas de las operaciones propias de la empresa son sumas que adeudan los clientes por ventas de bienes o servicios a crédito” (Meza Vargas, 2007, pág. 63). Las mismas que se ven reflejadas en los estados financieros de la organización, como manifiesta Pérez & Carballo(2013):

La importancia de este sistema de información debe a que permite rendir cuenta de los bienes administrados y de los resultados obtenidos. Además, ayuda a los gestores de la empresa en la toma de decisiones con repercusiones económico-financieras, que son prácticamente todas las relevantes aunque, en ocasiones, tarde tiempo en manifestarse monetariamente. (pág. 9)

Si se amerita determinar la situación de las cuentas por cobrar, se procederá a realizar un análisis de dicha cuenta, en el cual el contador del comisariato “D-Fasil” deberá realizar un diagnóstico de esta cuenta, las mismas que se obtienen por medio de los indicadores financieros conocidos como rotación de cuentas por cobrar. En el cual menciona Barajas(2008) en su libro: “La rotación de cuentas por cobrar o el período promedio de cobro se define como el tiempo medio que debe esperar la empresa después de efectuar una venta para recibir su pago. (pág. 89)

Esta razón indica la rapidez con la que ocurre los cobros. Si la rotación fuera 12, significaría que, en promedio, las cuentas se cobran después de un mes. Una alta rotación indica que se cobran muy pronto; una baja rotación señala ciclos más lentos de cobro. (Horngrén, Sundem, & Elliott, 2000, pág. 188)

Teniendo en cuenta que el monto de las cuentas por cobrar del año 2017 corresponde a \$147,601.14 y en lo que respecta para el año 2018 es de \$30,292.45. Podemos verificar en el anexo #1 en la formula #1 que en lo que respecta a la rotación de cuentas por cobrar del comisariato “D-Fasil” para el año 2017 fue de 15,80 veces mientras que para el año 2018 fue de 42,96 veces. Esto nos indica que el número de veces en el que la empresa hace que los créditos a los clientes se convierten en efectivos es de 15,80 veces para el año 2017 y 42,96 veces compete al año 2018. Posteriormente esto indica que existió un incremento de 27,16 veces en el año 2018 con respecto al año 2017, estableciendo de esta forma que los cobros se hallen representados en un nivel mayor al año anterior.

Ya obtenida la información que proporciona el ratio financiero de Rotación de Cuentas por Cobrar, se tasó de forma oportuna poder determinar la cantidad de tiempo que el comisariato espera para poder divisar el monto subsiguientemente a la realización de una venta. Por lo cual es necesario tener presente el Periodo Promedio de Cobro, en el cual Horngren, Sundem, & Elliott(2000) menciona “Para saber cuanto se tarda en cobrar las cuentas por cobrar, tambien se evaluaron sus niveles. Esta razon no es mas que otra forma de expresar la razon de rotacion, pero su interpretacion directa resulta sumamente atractiva” (pág. 188)

Con respecto a lo establecido en el Anexo #1 en la Formula #2, el ratio financiero periodo promedio de cobro del comisariato “D-Fasil” es de 23,10 días con respecto al año 2017, esto nos quiere decir que un promedio es de 24 días es que el comisariato tiene que esperar para poder percibir su cifra monetaria de sus cuentas por cobrar, mientras que para el año 2018 un periodo de 8,50 días que se conforma por un promedio de 9 días. Esto nos quiere decir que ha existido una considerable disminucion de 15 días, lo que significa que el comisariato en el año 2017 no estaba empleando una correcta política de cobranza y a su vez esto generó que la

empresa demore mucho más tiempo para que se conviertan en efectivo sus cuentas por cobrar, este es el problema que acarrea el no tener una buena asignación de funciones.

El cobro del dinero lo realizan por medio de dos personas, las mismas que tienen a su cargo rutas diferentes, quienes hacen el cobro del dinero también estaban encargados de recibir los pedidos, preparar la mercadería para su posterior entrega, trasladar la mercadería y hacer el cobro, una vez realizado el cobro lo registran en las cartillas y posteriormente lo reportan al departamento de cobranza.

Este control absoluto de un proceso, generó que no se reporten pagos por parte de los clientes al departamento de cobranza, ocasionando una alta cifra en las cuentas por cobrar, y al no tener liquidez para solventar las obligaciones a corto plazo, se extendía el periodo de pagos a proveedores, los pagos de sueldos, entre otros. Por consiguiente, en cuanto a los ratios de liquidez “Estos ratios miden la posibilidad de la empresa de hacer frente a sus deudas más inmediatas con el dinero líquido que ella va generando” (Mascareñas Pérez, 2011, pág. 261). Razon por la cual el comisariato “D-Fasil”, en la mayoría de las ocasiones no cumple a tiempo con las obligaciones corrientes debido a la poca liquidez.

Para proceder a la elaboración del presente estudio de caso y posteriormente realizar los cálculos de los indicadores financieros, se fue relevante en considerar tanto el balance general como el estado de resultado, en el cual Ávila Macedo(2007) menciona:

Es el estado financiero que muestra el aumento o la disminución que sufre el capital contable o patrimonio de la empresa como consecuencia de las operaciones practicadas durante un periodo de tiempo, mediante la descripción de los diferentes conceptos de ingresos, costos, gastos y productos que las mismas provocaron. (pág. 68)

Para poder determinar el rendimiento del comisariato, se procedió a realizar los cálculos tanto del margen de utilidad bruta como del margen de utilidad operativa. Para de esta formar poder obtener un análisis financiero de la entidad.

Teniendo conocimiento del giro ordinario del negocio y los beneficios que este genera, se procedió analizar el margen de utilidad bruta, en el cual Emery, Finnerty, & Stowe(2000) mencionan que:

La utilidad bruta es la diferencia entre las ventas y el costo de ventas, y es crucial porque representa la cantidad de dinero que queda para pagar los costos operativos, los costos de financiamiento de los impuestos, y la necesaria para tener utilidades. El margen de utilidad bruta es la cantidad de cada dólar de ventas que queda después de pagar el costo de venta. (pág. 94)

Con los datos que se obtuvo en los cálculos del Anexo #2 de la Fórmula 3, en el cual se calculaba el ratio financiero Margen de Utilidad Bruta del comisariato “D-Fasil”, en lo que respecta al año 2017 es de 5.04%, y concerniente al año 2018 es del 4.08%, lo que significa que estos son los porcentajes que componen el margen de rentabilidad que posee la entidad al momento de disminuir los costos de venta. Generando una comparación con respecto al año 2017 hubo una ganancia en relación al año 2018, existiendo un decremento de rendimiento del 0.96% lo cual indica que es perjudicial para el negocio teniendo en cuenta la cantidad nominal con la que se maneja la entidad, este decremento afecta directamente a la capacidad adquisitiva de mercadería.

Posteriormente se realizó el cálculo del margen de utilidad operativa, en el cual según Fuentes Medina(2012) menciona que: “Se relaciona con la productividad operativa de las ventas, dado que excluye otros ingresos y otros gastos del sistema empresarial” (pág. 143)

En el anexo #2 de la fórmula #4, se pudo determinar en lo que respecta al Margen de Utilidad Operativa del comisariato “D-Fasil” para el año 2017 un margen de 1.41%, y para el año 2018 1.31%, lo constituyen los porcentajes que posee el comisariato en rentabilidad, posterior a la disminución tanto de los costos de venta como de los gastos administrativos y de ventas. Teniendo en cuenta, que en lo que respecta para el año 2017 se generó un decremento en comparación con el año 2018, dicho decremento del rendimiento es del 0.1%, lo que significa que se tiene menos dinero para enfrentar los pagos de las remuneraciones.

## CONCLUSIÓN

En el comisariato “D-Fasil” no se ha empleado una segregación de funciones, lo que ocasionó una mala ejecución en el proceso de cobranza, acarreando con una pérdida injustificada de dinero por falta de direccionamiento y control.

Adicional a esto, el comisariato no emplea políticas de crédito y cobranza, lo que provocó que la cifra de crédito presente un alto índice de morosidad, debido a que no se aplica ningún tipo de interés hacia los clientes por retraso en los pagos correspondientes y control hacia las personas designadas a la cobranza, generando pérdidas que desfavorecen a la institución.

Respecto a la rotación de las cuentas por cobrar, la entidad tuvo un aumento de 27,16 veces, lo que significa que el comisariato mejoró considerablemente sus políticas de cobranza en el año 2018, debido a que se tomaron medidas en cuanto a la práctica conocida como jineteo que se estaba realizando por parte de uno de los encargados del proceso de cobranza.

En relación al período promedio de cobro del comisariato “D-Fasil”, ha existido una considerable disminución de 15 días, lo que significa que el comisariato en el año 2017 no estaba empleando una correcta política de cobranza y a su vez esto generó que la empresa demore mucho más tiempo para que se conviertan en efectivo sus cuentas por cobrar, este es el problema que acarrea el no tener una buena asignación de funciones.

Posteriormente, en relación a la rentabilidad del comisariato se logró determinar que para el año 2018 su margen de utilidad bruta ha disminuido. Lo que nos muestra que las ventas han tenido un decremento, aunque la variación no es significativa, este decremento se pudo dar por falta de atención en el proceso de ventas, lo cual ha generado una decadencia en la utilidad.

Para finalizar; evidenciamos que el Margen de Utilidad Operativa del Comisariato para el año 2018 tiene un decremento en comparación con el año anterior, lo que reflejaría una reducción en la capacidad de pago.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Ávila Macedo, J. J. (2007). *Introducción a la contabilidad*. México: Umbral Editorial, S.A.
- Barajas Nova, A. (2008). *Finanzas para no financistas*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Emery, D., Finnerty, J., & Stowe, J. (2000). *Fundamentos de administración financiera*. México: Pearson Educación.
- Fuentes Medina, A. A. (2012). *Visión Gerencial. Prospectiva de gestión y estrategia empresarial*. Lulu.com.
- González Ariza, Á. L. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Universidad del Norte.
- Haime Levy, L. (2005). *Planeación financiera en la empresa moderna*. México: ISEF.
- Horngren, C., Sundem, G., & Elliott, J. (2000). *Introducción a la contabilidad financiera*. México: Pearson Educación.
- Leodegario Fernández, M. (2014). *Derecho Individual de Trabajo*. Madrid: UNED.
- Lusthaus, C. (2002). *Evaluación Organizacional. Marco para mejorar el desempeño*. Canada: Bnco Internacional de Desarrollo .
- Mascareñas Pérez, J. (2011). *Fusiones, adquisiciones y valoración de empresas*. Madrid: ECOBOOK.
- Meza Vargas, C. (2007). *Contabilidad. Análisis de cuentas*. San José: EUNED.

Molina Aznar, V. (2015). *Estrategias de cobranza en época de crisis*. México: Ediciones Fiscales ISEF.

Núñez Álvarez, L. (2016). *Finanzas I Contabilidad, planeación y administración financiera*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Pérez, J. F., & Carballo Veiga. (2013). *La contabilidad y los estados financiero* . Madrid: ESIC Editorial.

Rubio Domínguez, P. (2016). *Manual de análisis financiero*. Lima.

Zúñiga Chavarría, L. (1987). *Crédito Cooperativo*. San José: EUED.

## ANEXOS

**Anexo N° 1.** Fórmulas con sus respectivos cálculos de la Rotación de Cuentas por Cobrar y el ratio financiero de Período Promedio de Cobro.

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

$$\text{Año 2017} \quad RCC = \frac{2,331,565.08}{147,601.14} = 15,80 \text{ veces}$$

$$\text{Año 2018} \quad RCC = \frac{1,301,383.31}{30,292.45} = 42,96 \text{ veces}$$

**Fórmula 2.** Período Promedio de Cobro = 
$$\frac{365 \text{ días}}{\# \text{ de veces de RCC}}$$

$$\text{Año 2017} \quad PPC = \frac{365 \text{ días}}{15,80 \text{ veces}} = 23,10 = 24 \text{ días}$$

$$\text{Año 2018} \quad PPC = \frac{365 \text{ días}}{42,96 \text{ veces}} = 8,50 = 9 \text{ días}$$

**Anexo N° 2.** Fórmulas y cálculos de los indicadores financieros de rentabilidad

**Fórmula 3.** Margen de Utilidad Bruta =  $\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$

$$\text{Año 2017} \quad MUB = \frac{117,421.49}{2,331,557.68} = 0.050 = 5.04\%$$

$$\text{Año 2018} \quad MUB = \frac{53,146.10}{1,301,383.31} = 0.040 = 4.08\%$$

**Fórmula 4.** Margen de Utilidad Operativa =  $\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$

$$\text{Año 2017} \quad MUO = \frac{32,960.53}{2,331,557.68} = 0.014 = 1.41\%$$

$$\text{Año 2018} \quad MUO = \frac{17,043.22}{1,301,383.31} = 0.013 = 1.31\%$$

**Anexo N° 3.** Entrevista realizada al Gerente General del comisariato “D-Fasil”

Gerente General: Sr. Luis Heli Silva León

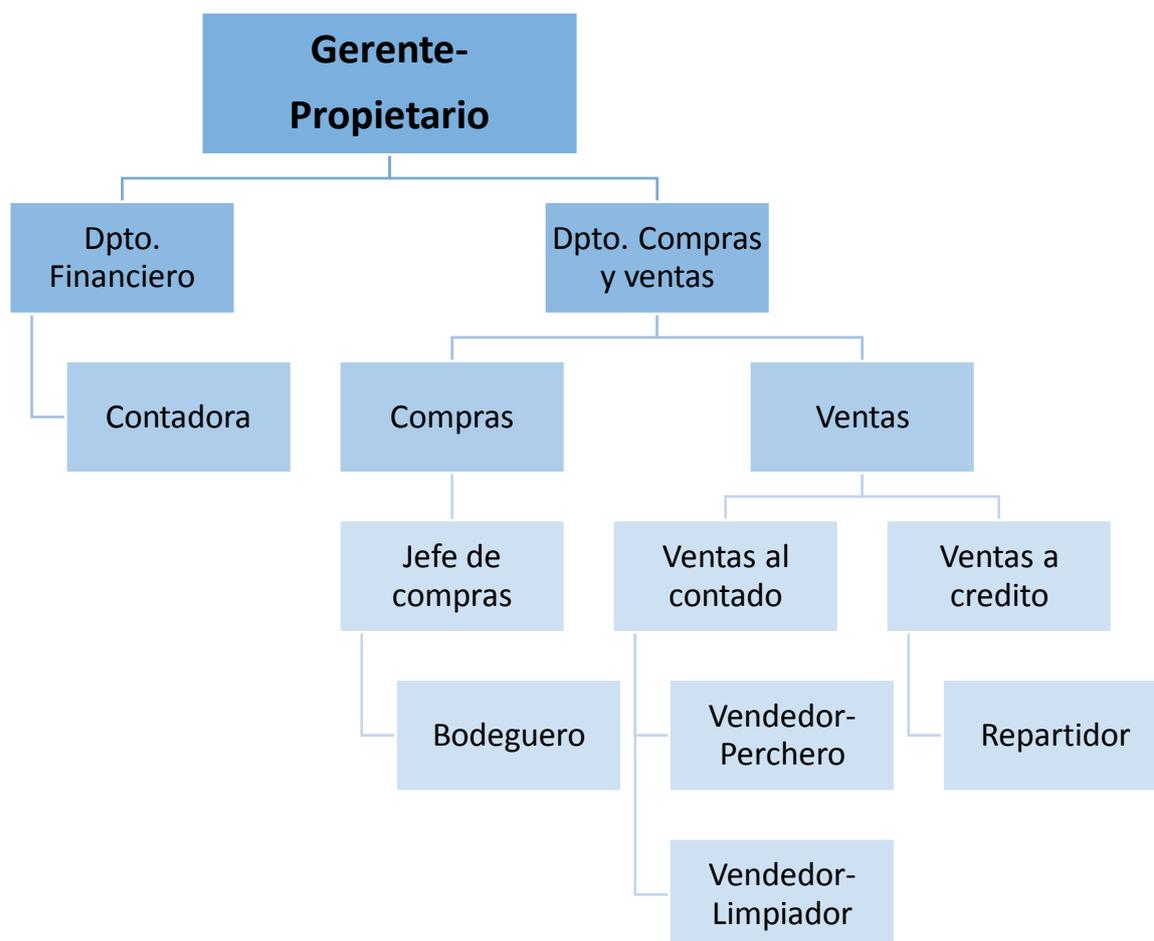
1. ¿La entidad aplica políticas para otorgar crédito?
2. ¿La entidad cuenta con un manual de funciones?
3. ¿Se aplican procesos al momento de realizar los cobros?
4. ¿Qué problemas se presentan al momento de la recaudación de las cuentas por cobrar?
5. ¿Realiza análisis comparativo de las cuentas por cobrar con respecto al año anterior para conocer su aumento o su decremento?

**Anexo N°4.** Entrevista realizada al jefe del departamento de compras y ventas del comisariato “D-Fasil”

Jefe del departamento de compras y ventas: Sr. Josué Silva Monar

1. ¿Se realizan controles en el proceso de cobranza?
2. ¿Existe segregación de funciones en el proceso de cobranza?
3. ¿Cuál es el periodo promedio de cobro?
4. ¿Aplican tasas de interés por retraso en la cancelación de los créditos?

**Anexo N°5.** Flujo del proceso de cobranza que realiza el comisariato “D-Fasil”**Ilustración 1:** Proceso de cobranza del comisariato "D-Fasil"**Elaborado por:** Maibeht Naranjo Piguave

**Anexo N°6.** Estructura organizacional del Comisariato “D-FASIL”*Ilustración 2: Estructura Organizacional del comisariato "D-Fasil"***Elaborado por:** Maibeht Naranjo Piguave

**Anexo N° 7. Balance General del comercial “D-Fasil” de los años 2017-2018**

**COMERCIAL D-FASIL  
LEÓN PEÑAFIEL ROSA GENOVEVA  
BALANCE GENERAL  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017**

ACTIVOS		PASIVOS	
<b>Activos Corrientes</b>	<b>515.259,28</b>	<b>Pasivos Corrientes</b>	
Caja - Banco	61.886,77	Proveedores	295.528,28
Cuentas por Cobrar	147.601,14	Otras Cuentas por pagar	40.179,00
(-) Provisión Cuentas Incobrables	3.880,05	Obligaciones Pendientes	<u>45.980,64</u>
Mercadería	<u>309.871,42</u>		
<b>Activos Fijos</b>	<b>136.748,72</b>	<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>381.687,90</b>
Terrenos	6.780,90	<b>PATRIMONIO</b>	
Edificios y Otros Inmuebles	55.437,20	Capital	<u>270.320,10</u>
Vehículos, Equipo de Transporte	84.490,62		
(-) Depreciación Acumulada	<u>9.960,00</u>		
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b> -----	<b>652.008,00</b>	<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>270.320,10</b>
		<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b> -----	<b>652.008,00</b>

\_\_\_\_\_  
Sra. Rosa León Peñafiel  
Propietaria

\_\_\_\_\_  
Ana Briones Cortez  
Contadora

**COMERCIAL D-FASIL**  
**LEÓN PEÑAFIEL ROSA GENOVEVA**  
**BALANCE GENERAL**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018**

ACTIVOS		PASIVOS	
<b>Activos Corrientes</b>	<b>233.810,98</b>	<b>Pasivos Corrientes</b>	
Caja - Banco	48.350,03	Proveedores	90.513,37
Cuentas por Cobrar	30.292,45	Otras Cuentas por pagar	<u>522,25</u>
(-) Provisión Cuentas Incobrables	302,92		
Mercadería	<u>155.471,42</u>		
<b>Activos Fijos</b>	<b>127.544,74</b>	<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>91.035,62</b>
Terrenos	6.780,90	<b>PATRIMONIO</b>	
Edificios y Otros Inmuebles	52.865,34	Capital	<u>270.320,10</u>
Vehículos, Equipo de Transporte	77.302,48		
(-) Depreciación Acumulada	<u>9.203,98</u>		
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b> -----	<b>361.355,72</b>	<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>270.320,10</b>
		<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b> -----	<b>361.355,72</b>

\_\_\_\_\_  
 Sra. Rosa León Peñafiel  
 Propietaria

\_\_\_\_\_  
 Ana Briones Cortez  
 Contadora

**Anexo N° 8.** Estados de Resultados del Comercial “D-Fasil” de los años 2017-2018

**COMERCIAL D-FASIL**  
**LEÓN PEÑAFIEL ROSA GENOVEVA**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017**

<b><u>INGRESOS</u></b>		2.331.565,08
VENTAS TARIFA 12%	1.213.449,87	
VENTAS TARIFA 0%	1.118.107,81	
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	7,40	
COMPRAS NETAS	2.034.729,15	
(+) INVENTARIO INICIAL	489.285,86	
(-) INVENTARIO FINAL	309.871,42	
<b>COSTO DE VENTAS</b>		<b>2.214.143,59</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b> -----		<b>117.421,49</b>
<b><u>GASTOS</u></b>		<b>84.460,96</b>
Remuneraciones	51.937,50	
Beneficios Sociales	7.859,38	
Aporte a la Seguridad Social	5.346,23	
Provisión Cuentas Incobrables	3.880,05	
Impuestos, Contribuciones, Otros	4.280,60	
Depreciación	9.960,00	
Servicios Públicos	1.197,20	
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b> -----		<b>32.960,53</b>
(-) 15% Particip. Trabajad.		4.944,08
(+) Gastos No Deducibles Locales		30.621,40
<b>UTILIDAD NETA</b> -----		<b>58.637,85</b>
(-) Gastos Personales		14.040,94
(-) Impuesto a la Renta Causado		4.468,38
<b>UTILIDAD LÍQUIDA</b> -----		<b>40.128,53</b>

---

SRA. Rosa León Peñafiel  
Propietaria

---

Ana Briones Cortez  
Contadora

**COMERCIAL D-FASIL**  
**LEÓN PEÑAFIEL ROSA GENOVEVA**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018**

<b><u>INGRESOS</u></b>		1.301.383,31
VENTAS TARIFA 12%	692.382,91	
VENTAS TARIFA 0%	<u>609.000,40</u>	
COMPRAS NETAS	1.093.837,21	
(+) INVENTARIO INICIAL	309.871,42	
(-) INVENTARIO FINAL	<u>155.471,42</u>	
<b>COSTO DE VENTAS</b>		<u>1.248.237,21</u>
<b>UTILIDAD BRUTA</b> -----		<b>53.146,10</b>
<b><u>GASTOS</u></b>		<b>36.102,88</b>
Remuneraciones	20.775,00	
Beneficios Sociales	3.143,75	
Aporte a la Seguridad Social	2.138,49	
Provisión Cuentas Incobrables	302,92	
Depreciación	9.203,98	
Servicios Públicos	<u>538,74</u>	
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b> -----		<b>17.043,22</b>
(-) 15% Particip. Trabajad.		2.556,48
<b>UTILIDAD NETA</b> -----		<b>14.486,74</b>
(-) Gastos Personales		4.916,80
(-) Impuesto a la Renta Causado		<u>2.392,49</u>
<b>UTILIDAD LÍQUIDA</b> -----		<b>7.177,45</b>

---

SRA. Rosa León Peñafiel  
Propietaria

---

Ana Briones Cortez  
Contadora