



UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CUENCA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

“SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL PROCESO DE RECAUDACIÓN Y RECUPERACIÓN DE CARTERA PARA MEJORAR LA LIQUIDEZ DE LAS PYMES EN LA CIUDAD DE CUENCA-ECUADOR”.

PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA.

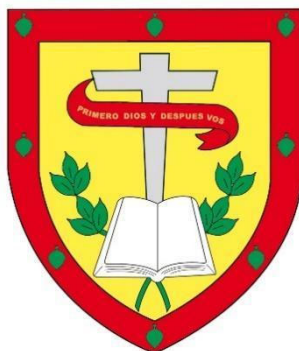
AUTOR: ADRIANA EDELMIRA AGUILAR PATIÑO

DIRECTOR: ING. ROLANDO PATRICIO ANDRADE AMOROSO, PhD.

CUENCA - ECUADOR

2023

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

“SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL PROCESO DE RECAUDACIÓN Y RECUPERACIÓN DE CARTERA PARA MEJORAR LA LIQUIDEZ DE LAS PYMES EN LA CIUDAD DE CUENCA-ECUADOR”.

PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.

AUTOR: ADRIANA EDELMIRA AGUILAR PATIÑO

DIRECTOR: ING. ROLANDO PATRICIO ANDRADE AMOROSO, PhD.

CUENCA - ECUADOR

2023

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO

**Sistema de Control Interno para el proceso de recaudación y recuperación de cartera
para mejorar la liquidez de las Pymes en la ciudad de Cuenca-Ecuador**

Adriana Edelmira Aguilar Patiño

Universidad Católica de Cuenca

Unidad de titulación

Ing. Rolando Patricio Andrade Amoroso, PhD.

26 de octubre de 2023

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Adriana Edelmira Aguilar Patiño**, declaro bajo juramento que el artículo denominado **“Sistema de Control Interno para el proceso de recaudación y recuperación de cartera para mejorar la liquidez de las Pymes en la ciudad de Cuenca-Ecuador”**, es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

En consecuencia, este trabajo es de mi autoría

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Cuenca, octubre de 2023



Adriana Edelmira Aguilar Patiño

CERTIFICACIÓN

Yo, **Ing. Rolando Patricio Andrade Amoroso, PhD**, certifico que el artículo titulado “**Sistema de Control Interno para el proceso de recaudación y recuperación de cartera para mejorar la liquidez de las Pymes en la ciudad de Cuenca-Ecuador**” fue desarrollado por **Adriana Edelmira Aguilar Patiño**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca.

Debido que es una investigación particular con el propósito de cumplir un requisito previo a la obtención del Título de **LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**.

Cuenca, octubre de 2023



ROLANDO
PATRICIO
ANDRADE
AMOROSO
2023-08-18
20:12-05:00

Ing. Rolando Patricio Andrade Amoroso, PhD.

Tutor

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

DEDICATORIA

El presente artículo va dedicado en primera instancia a mi Dios porque ha estado conmigo en cada paso de mi vida, dándome fuerza para continuar y sobre todo sabiduría para tomar las mejores decisiones. También quiero dedicar la presente investigación a mis padres, ya que ellos han estado presentes en mi vida han velado por mí siempre cuidándome y apoyándome en todo momento, a mi hijo, que ha sido un pilar fundamental para tener la motivación de superarme cada día, a mi novio por todo su apoyo y comprensión durante todo el tiempo.

Mil gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta de culminar mi carrera universitaria, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles, gracias por el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final, de igual manera a mi hermana mayor por ser un ejemplo a seguir, a mis amigos, gracias a todos por formar parte de este proceso tan bonito, por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida. A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo incondicional siempre.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a mi papa Samuel por brindarme su incondicional apoyo y por todos sus consejos que me iluminaron para alcanzar mis metas, a mi madre por siempre estar a mi lado brindándome su apoyo, a mi hijo por ser mi inspiración de superación cada día.

En especial al Ing. Rolando Andrade, mil gracias por su asesoría, por su orientación con sus capacidades y conocimientos en la realización y desarrollo del artículo, expreso un profundo agradecimiento por haber contribuido en mi formación universitaria. Muchísimas gracias a cada miembro de la universidad por haberme acogido siempre con su excelente don de personas por su apoyo académico y por siempre brindar una atención a todas las inquietudes durante mi formación académica, no hay palabras para expresar mi gratitud y agradecimiento ya que sin su apoyo todo esto no hubiera sido posible. A la Universidad Católica de Cuenca por su valioso apoyo y por haberme dado la oportunidad de prepararme y terminar mi carrera universitaria, muchísimas gracias a mis amigos y compañeros de aula, que siempre estuvieron ahí para todo dándonos apoyo en cada actividad educativa y hasta en lo personal , un profundo agradecimiento a mis profesores docentes por compartir todos sus conocimientos y por haber formado parte de mi formación académica, mil gracias a todos ustedes hoy pude culminar mi carrera.

RESUMEN

Las Pymes representan un factor dinamizador de la economía en grandes y pequeñas ciudades, siendo empresas generalmente dedicadas al comercio que poseen bajo capital de inversión y, por tanto, requieren la pronta recuperación del mismo para su reinversión. Es por ello que necesitan eficientes procesos de recaudación y recuperación de su cartera crediticia con el fin de no afectar su liquidez, poniendo en riesgo su funcionamiento y retrasando su proceso de crecimiento y desarrollo. El objetivo general es diseñar un sistema de control interno en el área de recaudación y recuperación de cartera, para mejorar la liquidez de las Pymes del sector comercio. Se pretende alcanzar a través de un estudio de enfoque mixto, con alcance descriptivo, no experimental, en el cual se recolectarán datos cuantitativos y cualitativos sobre la variable en estudio, describiendo los procesos inherentes a la recaudación y recuperación de cartera, sin manipular o modificar los datos obtenidos. Con la investigación, se espera precisar las debilidades que presenta el proceso de recaudación y recuperación de cartera en las Pymes y aportar mejoras al mismo.

Palabras clave: Sistema de control interno, proceso de recaudación, recuperación de cartera, liquidez, pequeña y mediana empresa.

ABSTRACT

SMEs (Small and Medium-sized Enterprises) serve as a driving force for the economy in both large and small cities. These are typically businesses engaged in commerce, characterized by low capital investment, and as a result, they require prompt capital recovery for reinvestment. That is why they need efficient collection and recovery processes for their loan portfolio so as not to affect their liquidity, as this puts their operation at risk and delays their growth and development process. The general objective is to design an internal control system in the revenue and debt recovery area to enhance the liquidity of SMEs in the commerce sector. It is intended to be achieved through a mixed-method study with a descriptive, non-experimental approach, where quantitative and qualitative data will be collected on the variable under study. The research will describe the processes related to revenue and debt recovery without manipulating or altering the data obtained. The investigation is expected to identify the weaknesses in SMEs' revenue and debt recovery process and contribute improvements to it.

Keywords: Internal control system, collection process, debt recovery, liquidity, small and medium-sized enterprises.

Introducción

En América Latina, las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) desempeñan un papel importante desde el punto de vista social, como creadoras de empleo e instrumento de cohesión y estabilidad, constituyendo un componente fundamental para la producción. Según Rodríguez y Avilés (2020) dichas empresas “se abocan a la solución de los problemas económicos y sociales, para dar solución desde el nivel local” (p.195).

En el Ecuador las Pymes representan un factor dinamizador de la economía en grandes y pequeñas ciudades, y se dedican principalmente al comercio, funcionando con bajos niveles de capital de inversión, particularmente, en la ciudad de Cuenca se centraliza el 80% de dichas entidades económicas, que a escala del sector comercial representa el 48,1% del total, aportando un 38,3% del empleo y un 31,5% en la generación de ingresos (Tobar, 2014). Se puede afirmar que el sector comercio representa un motor de crecimiento para la generación de empleos y reducción de la pobreza.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), las Pymes comprenden a todas las empresas formales legalmente constituidas y/o registradas ante las autoridades competentes y aporten a la seguridad social, comprendidas dentro de los umbrales establecidos del artículo 3 de la Decisión 702 y Resolución 1260 de la Comunidad Andina de Naciones (CAN, 2008) y (CAN, 2009), en base a las variables: personal ocupado y de valor bruto de las ventas anuales.

Es importante acotar que las Pymes representan el 36% del total de empresas registradas en la Superintendencia de Compañías, mientras que las microempresas llegan al 60% del total. (Baquero, 2016). De acuerdo a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe

(CEPAL, 2022), las Pymes aportan de manera directa al desarrollo de la economía ecuatoriana, debido a su relación e incidencia en la generación de empleo y crecimiento económico.

Sin embargo, la mayoría de los estudios realizados en el país con respecto a las Pymes, revelan que existe un conjunto de problemas a los que se enfrentan estas entidades económicas, con particular atención en el área de la gestión empresarial, causados por diversos tipos de riesgos financieros que afectan su desempeño y perjudica la rentabilidad de sus negocios. En la ciudad de Cuenca-Ecuador se ha profundizado esta situación, debido a que el 80% de estas empresas están dedicadas al sector comercio, las cuales se ven obligadas a dar créditos a sus clientes para generar mayores ventas e ingresos.

De acuerdo a lo expresado por Baque, et al., (2020) y León (2020), son varios los factores internos que revelan esta problemática, entre ellos, el manejo inadecuado en los créditos y cobranza, deficiencias en el control financiero, endeudamiento y liquidez, ocasionados por las fallas graves en el control interno.

Por otra parte, en el contexto actual a nivel del país, existen diversos factores socioeconómicos, que han generado severos problemas de liquidez en las empresas, debido fundamentalmente a que muchos de sus clientes no pagan a tiempo los compromisos asumidos y generan una cartera de clientes morosos, por lo que representa un riesgo financiero al negocio afectando a la fluidez de sus cadenas de pago (Cagua, 2022).

Cabe considerar que, en un mercado como el actual no asumir riesgos financieros, tanto de liquidez y crédito, resulta prácticamente imposible, siendo fundamental brindar apoyo a las Pymes, como un aporte para dar solución a estos problemas, tratando de precisar las debilidades presentadas en los procesos de recaudación y recuperación de cartera.

Frente a este planteamiento, el objetivo del presente estudio es diseñar un Sistema de Control Interno en el área de recaudación y recuperación de cartera, para mejorar la liquidez de las Pymes del sector comercio al por menor, en la ciudad de Cuenca-Ecuador.

Se pretende alcanzar el objetivo de la investigación, mediante la aplicación de un estudio con alcance descriptivo, no experimental, apoyado de la revisión documental y bibliográfica (Hurtado, 2000; Hernández, et al., 2006). La investigación mixta es una metodología de investigación que consiste en recopilar, analizar e integrar tanto investigación cuantitativa como cualitativa. Este enfoque se utiliza cuando se requiere una mejor comprensión del problema de investigación, y que no podría dar cada uno de estos métodos por separado (Hernández, et al., 2006).

Es de tipo documental, puesto que se indagó la información secundaria relacionada con los sistemas de control interno en el área de recaudación y recuperación de cartera, para mejorar la liquidez en las Pymes que explican teóricamente el problema de investigación, además se revisó la información secundaria del número de establecimientos, personal ocupado e ingresos que generan, entre otros aspectos (Hurtado, 2000).

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández et al., 2006).

Finalmente, esta propuesta de investigación pretende que las Pymes de Cuenca-Ecuador, puedan considerar que una herramienta de control interno en el proceso de recaudación y recuperación de cartera es de gran importancia para que sus representantes tengan conciencia de un manejo adecuado de estas empresas con criterio de resguardo y protección de los bienes.

El presente estudio parte de manera introductoria, dando a conocer la estructura de desarrollo de la investigación, seguidamente se explica el estado del arte donde se presentan investigaciones desarrolladas por diversos autores, mismo que entregan un sustento al marco teórico. La metodología empleada detalla el camino que se emplea dentro del plano cuantitativo. Más adelante, se presentan los resultados y con ello tratar de brindar una solución al problema planteado.

Estado del Arte

En un mercado como el actual, no asumir riesgos financieros, tanto de liquidez y crédito que están ligados a la rentabilidad de una empresa, resulta imposible. Las Pymes son las empresas que se ven más afectadas por esta problemática, ya que no suelen contar con el capital suficiente para aguantar una amplia cartera de clientes de esta naturaleza, afectando su desempeño y rentabilidad, por lo cual necesitan de sistemas de control interno que ayuden a resolver sus problemas de liquidez.

Según Toala y Salazar (2019) en su investigación realizada en Guayaquil-Ecuador, titulada: “Manual de Procedimientos para el control interno de las cuentas por cobrar en la empresa Univisa, S.A.”, se encontró que esta empresa maneja un considerable monto de cuentas por cobrar, ya que sus ventas están relacionadas con créditos muy significativos. Este aspecto es de notable importancia, por cuanto al acumularse cantidades considerables de cuentas por cobrar, podría generar riesgos financieros, y muchas de estas cuentas podrían convertirse en cuentas incobrables, si no se manejan de manera adecuada, pudiendo presentar, además, problemas de liquidez o rentabilidad.

Otro estudio realizado por Cagua (2022) denominado: “Análisis de Riesgos Financieros en las Pymes en el Ecuador”, reveló que los riesgos financieros no permiten la concentración en la

dirección de la empresa, lo cual conlleva a incumplimientos con los acreedores, se rompe la cadena de provisión de suministros, así mismo se deteriora la cadena de pagos, y por ende, el riesgo crediticio puede llegar a niveles considerables de liquidez. Esto sucede por las grandes dificultades que se manifiestan al interior de la dirección y organización de las Pymes, a consecuencia de políticas y procedimientos obsoletos.

Así mismo, Apolo et al., (2019) en su investigación titulada: “El Control interno como herramienta de apoyo a la gestión financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Zaruma” manifestó que al no existir procedimientos de control interno definidos se evidencian deficiencias de control, exponiéndose así a mayores riesgos financieros, debido a la falta de compromisos y obligaciones de los funcionarios y desconocimiento de sus funciones por fallas en los procedimientos de control interno. Estos hechos provocan falencias en la administración al momento de gestionar una oportuna toma de decisiones, ya que los riesgos financieros generan el retraso en los procesos de crecimiento y desarrollo de una empresa.

En relación a la actividad comercial de Cuenca, el estudio de Quezada (2015) sobre: “Gestión financiera de las pymes del sector comercial en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay en los años 2012 y 2013, y su impacto en el desarrollo socioeconómico de la región”, revela que el 53,6% de las pymes del sector comercial no realizan evaluaciones de la liquidez y su capacidad de endeudamiento es de 60,8%, como producto de una mala gestión de sus recursos financieros.

Conforme a lo indicado por Tobar (2015) en su investigación: “Competitividad de las Microempresas en Cuenca Ecuador” las Pymes de Cuenca-Ecuador presentan una limitada competitividad que les ha impedido crecer; factores internos de su propia operación, como su débil gestión administrativa dificultan la obtención de un conocimiento real de sus resultados económicos.

Cabe considerar que León (2020) en su artículo titulado: “La mala gestión, entre las causas de cierre de las Pymes”, señala que algunas de las causas por las cuales las Pymes cierran son por mala gestión de recursos económicos y de personal, tienen poco conocimiento de su sector y están desactualizados especialmente en innovación.

Es de hacer notar la importancia que tiene el control interno al conglomerado de las Pymes, gestiona beneficios y aportes, además de una serie de lineamientos con los cuales se crea un parámetro de control dentro de sus organizaciones, motivo por el cual permite a sus propietarios o accionistas, identificar y manejar riesgos específicos asociados con la recaudación y manejo de cartera, que afectan la liquidez de estas empresas.

Marco Teórico

Sistema de Control Interno

Según Rubio (2019), los sistemas de control interno son vitales para las empresas en todos los sectores, ya que proporcionan una forma de supervisar y regular las operaciones, mejorando la eficiencia y asegurando que los objetivos se logren de manera eficaz. En base a ello, dicho sistema representa un fundamento sólido para la operación segura y sólida de las empresas, por lo cual es un componente crítico de la administración empresarial y su buen funcionamiento debe ser operado y monitoreado por la gerencia y la junta directiva de las organizaciones.

Control Interno

Acosta (2020), indica que el Control Interno es un proceso que debe ser ejecutado por el directorio, la gerencia y el personal, es decir, por toda la compañía. Está diseñado principalmente para proveer una seguridad razonable acerca de los objetivos operacionales de reporte y de cumplimiento de la entidad. Este autor acota que uno de los principales modelos de referencia es el Marco COSO, el cual genera una definición común de Control Interno y brinda un modelo

estructurado que ayuda a las empresas a encaminarse hacia una implementación efectiva de Control Interno.

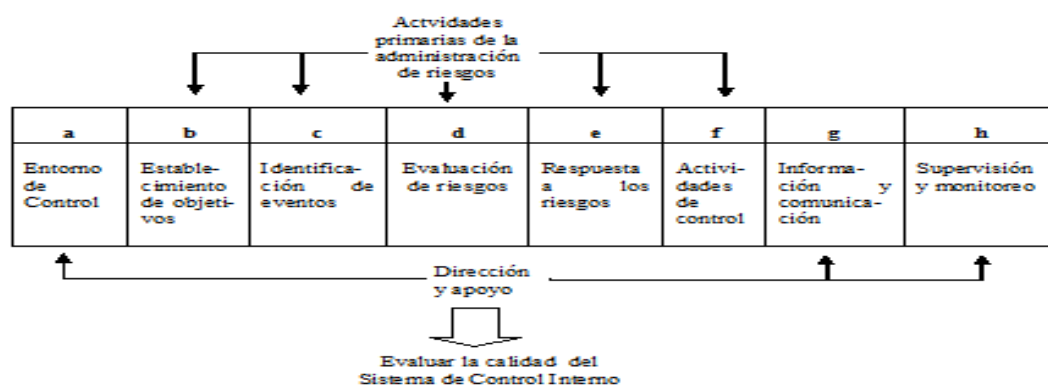
Estos conceptos hacen énfasis en el objetivo de resguardar los recursos de la empresa o negocio para evitar pérdidas por fraude o negligencia, así como también detectar las desviaciones que se presenten y que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Componentes del sistema de control interno

La teoría en la cual se enfoca el presente estudio se basa desde la óptica de los componentes del modelo del COSO II, que según Abella (2019), es un sistema de gestión de riesgo y control interno para cualquier organización. Este sistema cuenta con ocho componentes, los cuales están relacionados entre sí, debiendo ser realizados por todos y cada uno de los miembros de las entidades. (Fig. 1).

Figura 1

Evaluación del Control Interno, modelo Coso II



Elaborado por: La autora

Entorno de Control. Consiste en el establecimiento de un entorno que se estimule e inflencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades. Es la base del proceso, el empleado se convierte en el núcleo de la Organización ya que reflejan la integridad,

los valores éticos, la disciplina, la capacidad, el compromiso, que se requiere para la aplicación de un sistema de control interno.

Establecimiento de Objetivos. Los objetivos deben de existir antes de que se identifique potenciales eventos que afecten la continuidad del negocio, debidamente alineados a la visión y misión de las organizaciones.

Identificación de Eventos. Se identifican los eventos que se contraponen a los objetivos de la organización, a través de factores internos y externos, evaluando las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas de la empresa.

Evaluación de Riesgos. Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Toda entidad enfrenta una variedad de riesgos provenientes de fuentes externas e internas que deben ser evaluados por la gerencia; dicha entidad, a su vez, establece objetivos generales y específicos e identifica y analiza los riesgos de que dichos objetivos no se logren o afecten su capacidad para salvaguardar sus bienes y recursos, mantener ventaja ante la competencia.

Respuesta a los Riesgos. Se deben evaluar de manera oportuna los riesgos presentados a la Gerencia, dicha evaluación ayudará a decidir la mejor respuesta a los riesgos planteados que no sean muy costosa y que otorguen un beneficio para la empresa. Luego de ser evaluado el riesgo, se toman las medidas preventivas y correctivas a que haya lugar.

Actividades de Control. Son aquellas actividades que realiza la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos; pueden ser manuales o computarizadas, administrativas u operacionales, generales o específicas, preventivas o correctivos.

Información y Comunicación. La información se identifica, obtiene y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permite a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información utilizan datos generados internamente y otros datos de fuentes externas y su salida facilita la gestión de riesgos y la toma de decisiones. La información generada a lo interno de la organización, así como aquella que se refiere a eventos acontecidos en el exterior, es parte esencial de la toma de decisiones y del seguimiento de las operaciones.

Supervisión y Monitoreo. Es un proceso que comprueba, evalúa y realiza seguimiento al funcionamiento correcto del sistema de control interno a lo largo del tiempo. Lo cual se consigue mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una evaluación de ambas. Se monitorea que el proceso de administración de los riesgos sea efectivo a lo largo del tiempo y que todos los elementos del marco COSO funcionen adecuadamente. El monitoreo debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o innecesarios, para promover con el apoyo decidido de la gerencia, su robustecimiento e implantación.

Crédito

Según algunos autores en economía, el crédito representa un cambio que actúa en el tiempo, en lugar de en el espacio, por lo que también se le considera alternar dinero del presente, por el dinero en el futuro. En el caso de Montes de Oca y López (2020), el crédito se define como una operación de financiación, donde una persona llamada acreedor normalmente una entidad financiera, presta una cierta cifra monetaria a otro, llamado deudor, quien a partir de ese momento, garantiza al acreedor que retornará esta cantidad solicitada en el tiempo previamente estipulado más una cantidad adicional llamada intereses.

Cartera de Crédito

Andrade y Cárdenas (2020) definen la cartera de crédito como “la recaudación de documentos que soportan y escudan a los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia una tercera persona y el poseedor del mismo, la cartera da el pleno derecho de hacer valer los compromisos convenidos en su texto” (p.38). Se desprende que la cartera de Crédito representa el saldo de los montos efectivamente entregados a los acreditados. De allí que la información contenida en estos documentos es la fuente para construir los parámetros para la aprobación o no del crédito por parte de la empresa con el fin de operar de forma adecuada.

Sistema de Cartera

Un sistema de cartera “es un proceso mediante el cual se pretende crear políticas de crédito y cobranza que responde a los requerimientos de la empresa de otorgar crédito a sus clientes más importantes” (Andrade y Cárdenas, 2020, p. 45). De esta manera se evidencia, que la cartera de crédito es el documento que brinda a la empresa la posibilidad de obtener un mejor rendimiento por medio de las ventas a corto, mediano y largo plazo.

Cobranza

Es el proceso que permite el cobro del producto o servicio que se ha dado a crédito (Endara, 2020). Mediante este proceso la empresa logra mantener un adecuado capital de trabajo cuando genera el efectivo por parte del pago de sus clientes.

Riesgo de Crédito

El riesgo de crédito de acuerdo a Torres (2023), se refiere a la pérdida potencial en la que incurre quien otorga el crédito, debido a la posibilidad que la contra parte no cumpla con sus obligaciones (probabilidad de no pago). Es necesario e importante analizar y contar con un buen

criterio y sentido común en los aspectos necesarios en la evolución de un crédito, su análisis y los riesgos del crédito.

Metodología

Para la determinación del universo de las Pymes bajo estudio, se parte de los datos del Registro Estadístico de Empresas (REEM) del año 2022, el cual registró la cantidad de 17.312 unidades productivas que pertenecen al grupo de las microempresas, Pymes y a las grandes empresas para el sector “Comercio al por mayor y por menor” en la provincia del Azuay (INEC, 2023).

Con el objeto de establecer el tamaño de la muestra, se aplicará un modelo estadístico adecuado para calcular dicho tamaño en poblaciones finitas utilizando la fórmula (Fig. 2) de muestreo probabilístico (Supo, 2023).

Figura 2

Fórmula estadística para una muestra finita

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(N-1)*e^2 + Z^2 * p * q}$$

Fuente. Supo, 2023

En donde, En donde: N = Representa la población finita: () establecimientos; Z = Valor asociado al nivel de confianza: 95% (1,96); p = Proporción esperada de pequeñas empresas (en este caso 80% = 0,80); q = Proporción esperada de medianas empresas: 1- p (en este caso 1-0,80 = 0,20); e = Error de muestra: 5%.

Aplicando la fórmula al estudio se tiene lo siguiente:

Tabla 1

Datos aplicados a la fórmula del muestreo estadístico

Parámetro	Valores
N =	969
Z =	95%
P =	80%
Q =	20%
E =	5%

Elaborado por: La autora

Por lo antes expuesto, el tamaño de la muestra (n) calculado corresponde a 196 establecimientos comerciales. Para la recolección de información se utilizarán 2 tipos de cuestionarios (encuestas y entrevistas) debidamente revisados y validados tres expertos los mismos que son docentes universitarios de la Universidad Católica de Cuenca., la entrevista con 12 preguntas abiertas a un grupo de 7 expertos y encuestas a dueños y/o representantes de Pymes con 32 preguntas cerradas distribuidas en 8 componentes del modelo del COSO II en el sistema de control interno de manejo de cartera, con respuestas rápidas (SI), (NO) y (N/A), mediante el programa de Google forms para encuestas en línea.

Tabla 2

Distribución de Pymes por tamaño en la ciudad de Cuenca-Ecuador

Empresas por tamaño	Número de empresas	% Participación	Ni/N	Tamaño de la muestra por estrato (ni)
Pequeña empresa (Estrato II)	761	78,6	0,8	154
Mediana empresa "B" (Estrato II)	87	8,9	0,1	18
Mediana empresa "A" (Estrato II)	121	12,5	0,1	24
Total	969	100	1,0	196

Elaborado por: La autora. Tomado de la Tabla 1. Número de pequeñas y medianas empresas (Pymes) por tamaño en la ciudad de Cuenca (Aguilar, 2023).

La información recabada será debidamente tabulada y procesada; se usará el método analítico para el análisis e interpretación de resultados que facilita identificar las partes que conforman el todo (Madé, 2006).

Resultados y discusión

Análisis de la Entrevista y Encuestas

Entrevista a los Expertos

Análisis de las preguntas. Para analizar las preguntas, se muestran las respuestas en las que coincidieron la mayoría de los expertos entrevistados:

a. Pregunta 1. ¿Qué tipo de productos ofrecen las empresas comerciales de Cuenca?

Respuesta: Alimentos y bebidas, bebidas y tabaco en puestos de venta y mercado, prendas de vestir, calzado y artículos de cuero, artículos de ferretería, así como el mantenimiento y reparación de vehículos automotores.

b. Pregunta 2. ¿Estas empresas comerciales conceden créditos a clientes por la compra de sus productos? **Respuesta:** Si lo hacen, con un nivel aproximado al 52% en ventas a crédito.

c. Pregunta 3. ¿Cuáles son los plazos que otorgan las empresas por las ventas a crédito? **Respuesta:** 30 45, 60 y 90 días.

d. Pregunta 4. ¿En general, cuáles rangos de crédito otorgan las empresas comerciales? a) < \$50.000; b) \$ 50.000 hasta \$ 500.000; c) \$ 500.000 hasta \$ 1.000.000; d) > \$ 1.000.000. **Respuesta:** La opción a) < \$50.000.

e. Pregunta 5. ¿Estas empresas son manejadas bajo un criterio de administración y control en el área de cartera a clientes? **Respuesta:** Alrededor del 50% lo hacen llevando un control del

crédito y la cobranza, pero no manejan sistema de control de su cartera que les permita controlar sus riesgos.

f. Pregunta 6. ¿Están definidos los objetivos generales y específicos del departamento de crédito y cobranza? **Respuesta:** No están claramente definidos.

g. Pregunta 7. ¿Cuáles son los procedimientos administrativos para la gestión de la recaudación y recuperación de cartera que se manejan en estas empresas? **Respuesta:** Se realiza un registro de la cartera de clientes para controlar los pagos pendientes, emiten las facturas de venta, respaldan su dinero en los bancos, pero no cuentan con un manual de funciones de crédito y cobranza, y no se definen las funciones del personal por escrito.

h. Pregunta 8. ¿Cómo se distribuye a nivel porcentual la cartera de clientes (tipo de clientes al contado, a crédito, otra) de estas empresas? **Respuesta:** 48% contado 52% crédito.

i. Pregunta 9. ¿Considera usted que las empresas comerciales de Cuenca están expuestas a riesgos latentes que afecten el cumplimiento de sus objetivos? Explique. **Respuesta:** Si están expuestas a muchos riesgos, ya que al no solicitar la suficiente información o información actualizada pueden sufrir fraudes.

j. Pregunta 10. Mencione cinco (5) factores externos y cinco (5) internos que influyen en la recaudación y recuperación de cartera de las empresas comerciales de Cuenca. **Respuesta:**
Externos. 1. La situación económica del país o del sector donde está operando la empresa; 2. La mala situación económica y financiera de los clientes por cambios de las políticas crediticias a nivel nacional; 3. Cierre de empresas por quiebra; 4. Baja en las ventas por cambio de temporada; 6. Mal manejo de medios de comunicación hacia el cliente. **Internos:** 1. No se cuantifican los riesgos en el manejo de la cartera; 2. No se analizan los antecedentes de los clientes al momento de otorgarle el crédito, exponiéndose la empresa a riesgos de cobro de facturas; 3. Poco

conocimiento de la gestión de cobro; 4. No tienen por escrito los procedimientos de sus actividades para los créditos y cobros; 5. No hacen evaluaciones de desempeño al personal que maneja la cartera.

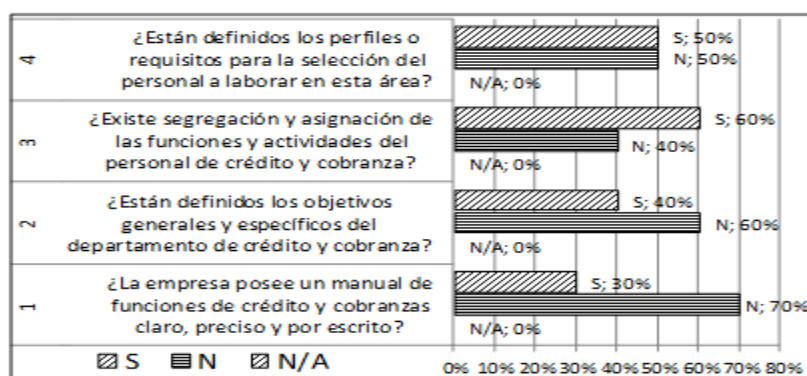
k. Pregunta 11. ¿Qué acciones propone para la mejora en los procesos de recaudación y recuperación de cartera en la ciudad de Cuenca? **Respuesta:** Establecer adecuados procedimientos de control interno de cartera, tanto en el crédito como en la cobranza; definir los requisitos para la selección del personal que va a laborar en el área de cartera, así como estudiar los tipos de clientes, en cuanto a su capacidad de pago, solvencia moral y económica.

l. Pregunta 12. Si desea aportar alguna otra información sobre el tema abordado, se le agradece. **Respuesta:** Las Pymes que cuentan con procedimientos administrativos para gestionar la cartera crediticia, requiere de mejoras para proteger su dinero, ya que sus dueños han ido implementando controles en base a su experiencia.

Encuesta a representantes de Pymes

Figura 3

Entorno de control



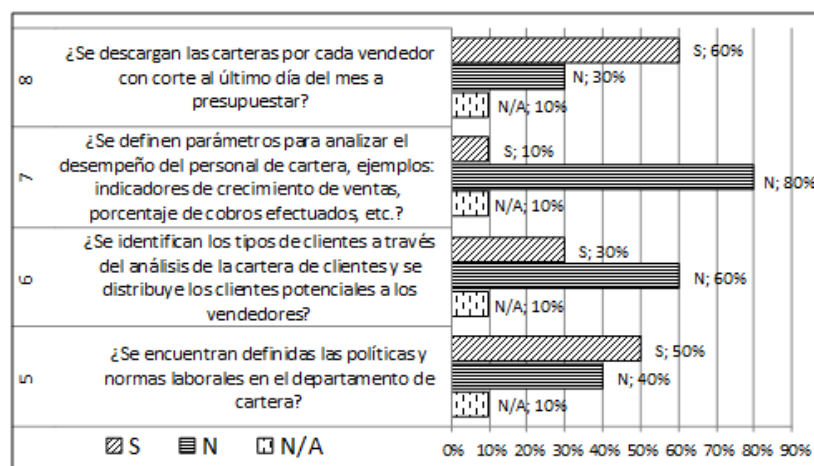
Fuente. Investigación propia. **Elaborado por:** La autora

Lectura interpretativa. La figura 3 presenta las pautas en el comportamiento del manejo de cartera. Constituye el marco formal de autoridad para el cumplimiento de los objetivos del

departamento de crédito y cobranza. Los datos recogidos dan la información de que el 70% de los encuestados confirman que no poseen un manual de funciones de crédito y cobranzas claro, preciso y por escrito, revelando que el 60% de éstas no establecen sus reglas claras para el área de cartera; además el 40% manifestó que no existe segregación y asignación de funciones del personal de crédito y cobranza, por ende, la mitad de las Pymes bajo estudio no tienen definidos los perfiles o requisitos del personal que labora. Estos aspectos se ven reflejados en los hallazgos de Toala & Salazar (2019), en relación a la falta de procedimientos y políticas en estas empresas; y como lo revela Apolo et al., (2019), al no existir procedimientos de control interno definidos se evidencian deficiencias de control, exponiéndose así a mayores riesgos financieros.

Figura 4

Establecimiento de objetivos



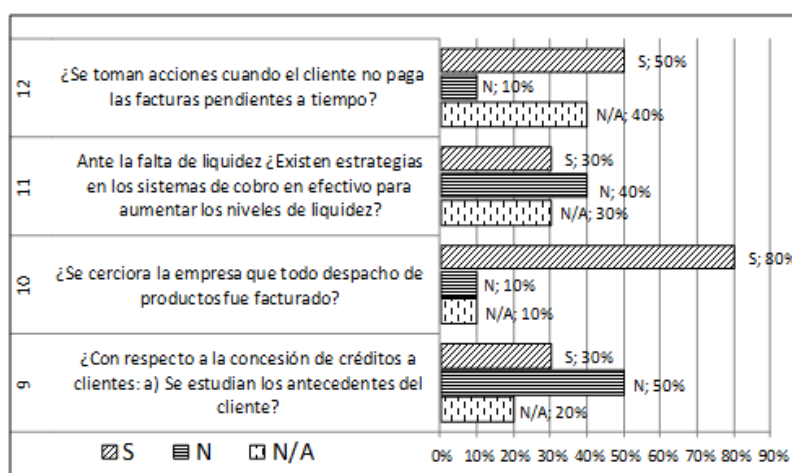
Fuente. Investigación propia. Elaborado por: La autora

Lectura interpretativa. La figura 4 muestra las elecciones estratégicas ante posibles riesgos asociados al manejo de la cartera a clientes y considerar sus implicaciones. Se observa que el 40% de estas empresas no tienen definidas las políticas y normas laborales en el área de cartera, ello se traduce en que más de la mitad de éstas (60%) no identifican los tipos de clientes a través de un análisis minucioso de cartera, a pesar de que si descargan la cartera por cada vendedor con

corte al último día del mes a presupuestar (60%). Por otra parte, en la mayoría (80%) de las empresas no se definen los parámetros para analizar el desempeño del personal de cartera. Estos resultados guardan relación con lo expresado por León (2020) sobre la mala gestión de personal con tienen poco conocimiento de su sector.

Figura 5

Identificación de eventos



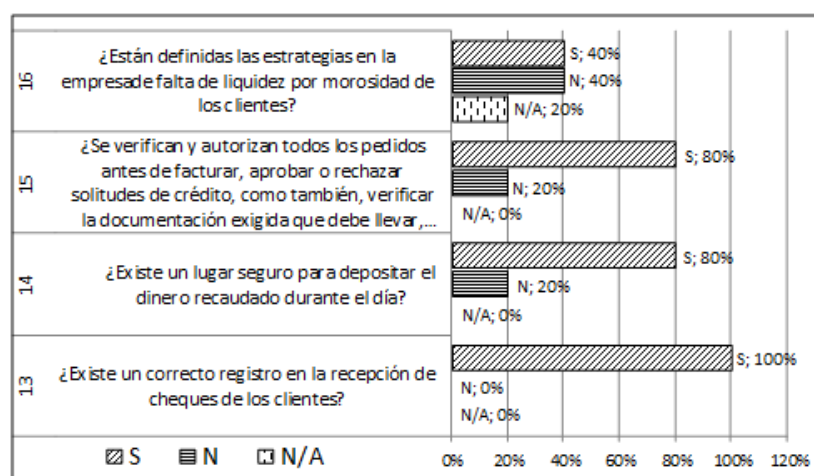
Fuente. Investigación propia. **Elaborado por:** La autora

Lectura interpretativa. La figura 5 enfatiza los aspectos relacionados a los diversos medios que usan las Pymes para determinar los riesgos y oportunidades que se puedan presentar. En referencia a la concesión de créditos, los encuestados manifestaron que el 50% de las Pymes no estudian los antecedentes del cliente, existiendo un 30% que si lo hacen y un 20% que no aplica a este proceso ya que sus ventas se realizan al contado, como es el caso de empresas en la categoría de venta de alimentos; por otra parte, la mayoría de las Pymes (80%) realiza el proceso de facturación de los productos despachados, sin embargo el 40% de éstas no toman acciones cuando el cliente no paga las facturas a tiempo, en consecuencia ante una falta de liquidez que se produce en el 40% de las mismas, no aplican las estrategias en los sistemas de cobro para aumentar su nivel, afectando el desempeño gerencial y quedando expuestas a riesgos financieros por crédito.

Este aspecto se ve reflejado cuando existe un mal manejo de los recursos financieros del área de cartera, desencadenando en un grave problema de liquidez y afectando aquellos pagos a proveedores y acreedores, salarios a empleados, pago de préstamos bancarios entre otros. Esta situación es consecuencia de una débil gestión administrativa, que según Quezada (2015), las Pymes no realizan evaluaciones de la liquidez y su capacidad de endeudamiento es alta, como producto de una mala gestión de sus recursos financieros, y además concuerda a lo expresado por Cagua (2022) en cuanto a que los riesgos no permiten la concentración en la dirección de la empresa conllevando a incumplimientos con los acreedores y otros pagos pendientes.

Figura 6

Evaluación de riesgos



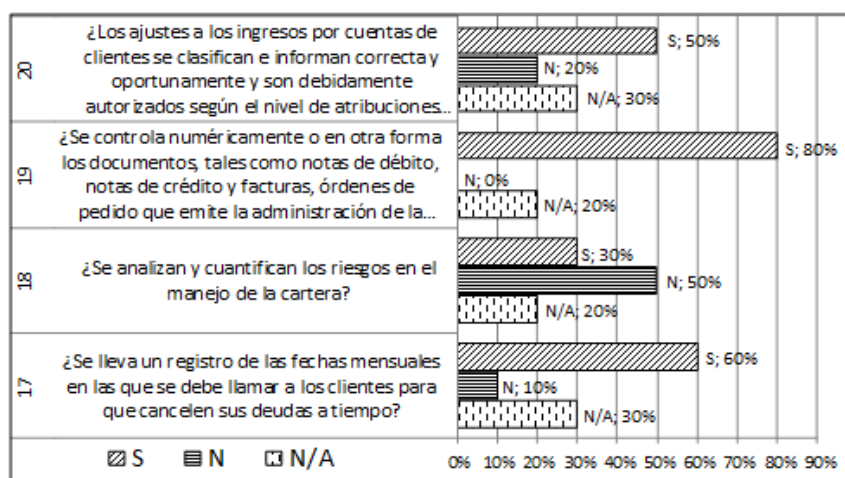
Fuente. Investigación propia. Elaborado por: La autora

Lectura interpretativa. La figura 6 indica sobre las técnicas cualitativas y cuantitativas que utilizan las Pymes para una evaluación de riesgos. En líneas generales, se encontró que la totalidad de los encuestados revelaron que en las Pymes se lleva un correcto registro en la recepción de cheques de los clientes, así mismo el 80% manifestó la existencia de un lugar seguro para depositar el dinero recaudado durante el día; también el 80% indicó que se realizan los procesos de verificación y autorización de los pedidos antes de facturar, aprobar o rechazar

solicitudes de crédito; sin embargo el 40% expresó que las Pymes no tienen definidas las estrategias ante los problemas de falta de liquidez por morosidad de los clientes, lo cual incide negativamente en sus costos, perdiendo competitividad en el mercado y reduciendo su rentabilidad. Estos hallazgos coinciden a los mostrados por Tobar (2014) y Tobar (2015), al expresar que las Pymes presentan una limitada competitividad por la presencia de eventos con impacto negativo, impidiendo su crecimiento y dificultando la obtención de un conocimiento real de sus resultados económicos.

Figura 7

Respuesta a los riesgos



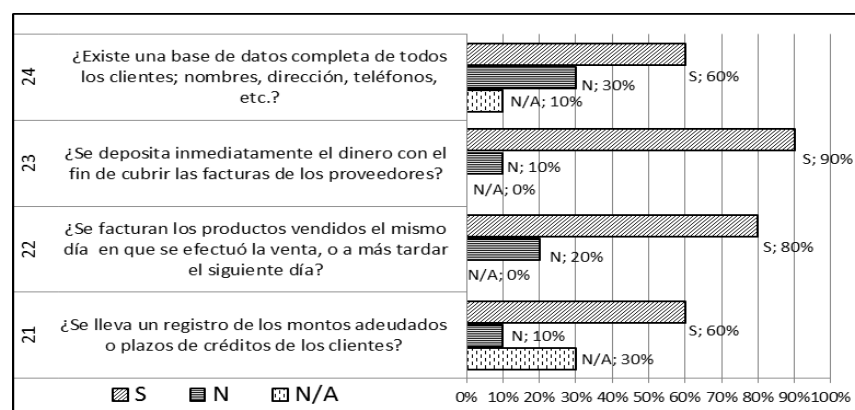
Fuente. Investigación propia. **Elaborado por:** La autora

Lectura interpretativa. La figura 7 revela información relacionada a los riesgos manejables, probabilidad e impacto. Según los datos recaudados el 60% de los encuestados confirman que estas empresas si mantienen un registro de las fechas mensuales para que los clientes paguen las facturas a tiempo; la mayoría (80%) controla de manera numérica los documentos, y además el 50% reveló que se clasifican e informan al nivel superior sobre el ajuste de ingresos de cuentas por cobrar; sin embargo, el 50% señaló que no se analizan ni cuantifican

los riesgos en el manejo de la cartera. Se desprende de lo anterior que alrededor del 50% de las Pymes se exponen a posibles pérdidas económicas, sólo el 30% lo hacen. Según Torres (2023), estos aspectos implican que existe la probabilidad que tienen estas empresas están expuestas a riesgos financieros por falta del pago de facturas pendientes de los clientes.

Figura 8

Actividades de control



Fuente. Investigación propia. **Elaborado por:** La autora

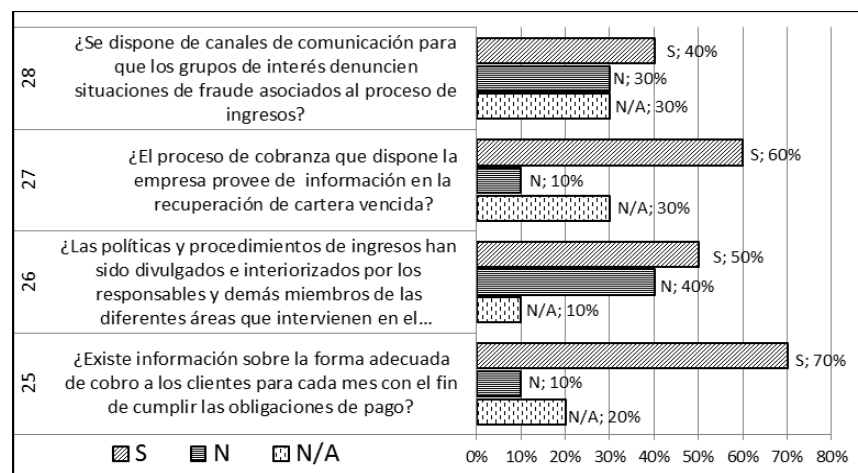
Lectura interpretativa. La figura 8 muestra la información relacionada a las actividades de control que deben hacerse y que ayudan a asegurar que las respuestas de la dirección a los riesgos, se lleven a cabo de manera adecuada y oportuna.

En cuanto al registro de los montos adeudados o plazos de créditos de los clientes, el 60% de encuestados señalaron que si los llevan, y además realizan la facturación de los productos vendidos el mismo día en que se efectúa la venta, o a más tardar el siguiente día (80%). Por otro lado, el 90% depositan de inmediato el dinero con el fin de cubrir las facturas de los proveedores y el 60% mantiene una base de datos completa de todos los clientes con sus nombres, dirección, teléfonos, etc. Esta situación es positiva ya que la mayoría de las Pymes establecen sus propias reglas en sus actividades de control. Al respecto, Urdanegui (2018) señala que cada empresa debe

crear sus propios controles de acuerdo al rubro, a la distribución de trabajo, funciones y a las decisiones que tome la gerencia.

Figura 9

Información y comunicación



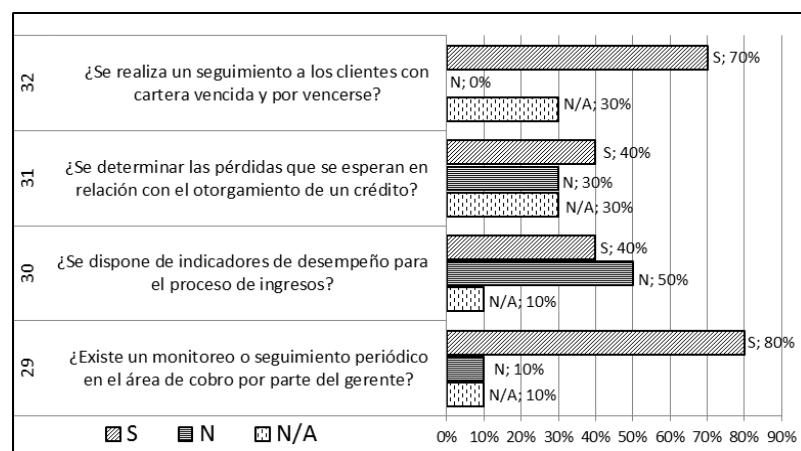
Fuente. Investigación propia. Elaborado por: La autora

Lectura interpretativa. La figura 9 revela la información relacionada a los aspectos referidos a la información y comunicación. En líneas generales, entre el 50 a 70% de los encuestados respondieron que las Pymes mantienen procedimientos para que la información del proceso de cobro a los clientes e ingresos fluya a los canales regulares, y así tener conocimiento del manejo de cartera haciendo posible describir exactamente su estado actual para la toma de decisiones; estos hallazgos coinciden con Rubio (2019), quien expresa que el manejo de la incertidumbre en cualquier organización conlleva a controlar los riesgos. Sin embargo, los resultados revelaron que el 30% de las Pymes no disponen de canales de comunicación para que los grupos de interés denuncien situaciones de fraude asociados al proceso de ingresos que se puedan presentar por diversas situaciones cuando las actividades de control no son las más

adecuadas, lo cual impacta negativamente en la planeación financiera de una organización, que según Cagua (2022), los riesgos financieros no permiten manejar adecuadamente la empresa.

Figura 10

Supervisión y monitoreo



Fuente. Investigación propia. Elaborado por: La autora

Lectura interpretativa. La figura 10 muestra la información relacionada a los aspectos de supervisión y monitoreo, que le incumbe a la Dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como la revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado.

Al respecto se encontró que entre el 70 al 80% de las Pymes realiza un seguimiento a los clientes con cartera vencida y por vencerse y mantienen un monitoreo o seguimiento periódico en el área de cobro por parte del gerente; sin embargo, entre el 30 y 50% de estas empresas no cuantifican las pérdidas que se esperan en relación con el otorgamiento de un crédito, y tampoco disponen de indicadores de desempeño para ese proceso, en consecuencia no pueden realizar comparaciones con estados de cartera anteriores. Al respecto, cabe señalar que no basta que las empresas lleven adecuadas actividades de control, además deben tomar las precauciones en el manejo de su capital financiero. Estos aspectos concuerdan a lo manifestado por Torres (2023),

que indica la necesidad e importancia de analizar y contar con un buen criterio en la evolución de un crédito, su análisis mediante la cuantificación de los riesgos del crédito, ya sea por incumplimientos en los pagos, concentración o segmentación de la cartera y la tasa de recuperación.

Una vez efectuada la evaluación en los procesos de recaudación y recuperación de cartera de las Pymes se toma en consideración los resultados generados de los instrumentos de recolección de información (encuestas y entrevistas) aplicados a las Pymes, en cuanto a los componentes del control interno en el manejo de cartera.

Propuesta

Título de la propuesta

Diseño de un sistema de control interno en el área de recaudación y recuperación de cartera, para mejorar la liquidez de las Pequeñas y Mediana Empresas (Pymes) del sector comercio al por menor.

Fundamentación

La presente propuesta está dirigida a las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) del sector comercio al por menor, para dar solución a la problemática de la investigación de control interno en el área de recaudación y recuperación de cartera para mejorar la liquidez, relacionada con fallas en los procedimientos en el área de cartera para la identificación de los tipos de clientes, parámetros no definidos para analizar el desempeño del personal de cartera, y falta de estrategias en los sistemas de cobro para mejorar la liquidez.

En este sentido, la propuesta de diseño de control interno se enfoca en 3 subprocesos, a saber: a) Mejoramiento de los procedimientos en el área de cartera; b) Definición de los parámetros para analizar el desempeño del personal; y, c) Establecimiento de estrategias en los sistemas de

cobro para mejorar la liquidez. Contiene: Objetivo, justificación, responsable, misión, visión, valores, estructura organizacional, manual de organización y funciones y subprocesos.

Objetivo

Optimizar los procesos de recaudación y recuperación de cartera de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) de comercio al por menor, con el fin de hacer posible de manera adecuada, oportuna y ágil el proceso de la cobranza de créditos entregados a clientes.

Justificación de la propuesta

El diseño de control interno en el área de recaudación y recuperación de cartera, para mejorar la liquidez de las Pequeñas y Mediana Empresas (Pymes) del sector comercio al por menor, se justifica porque se basa en las políticas, manuales de procedimiento y controles como herramienta vital para las organizaciones que garantizan la ejecución de las tareas del área de cartera de manera eficaz y segura.

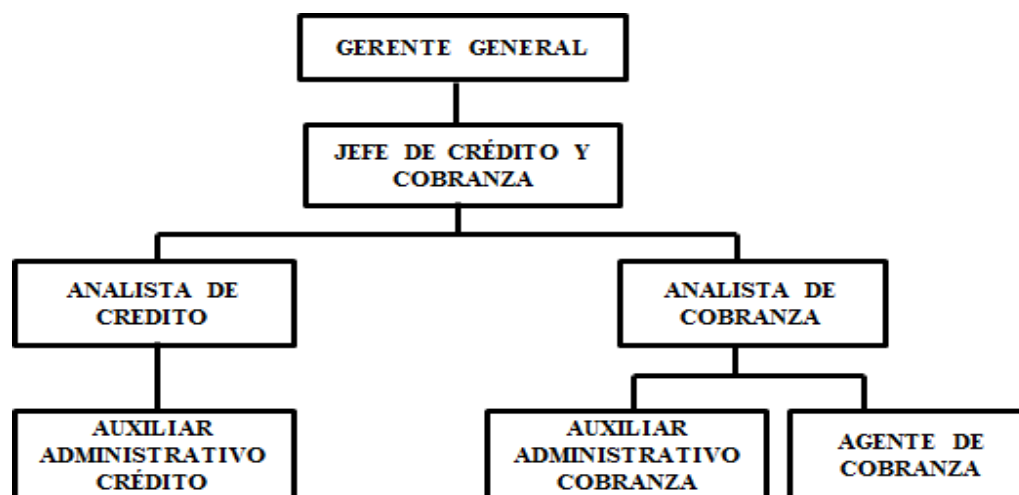
Responsable: Departamento de Crédito y Cobranza

Misión: Lograr que la población de Cuenca y alrededores tengan acceso de productos y servicios de calidad y a buen precio de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes).

Visión: Ser la Pequeña y Mediana Empresa (Pyme) de Cuenca, líder en el sector comercio al por menor, conocida en el mercado con la mayor participación de sus ventas y de mayor prestigio a nivel local.

Valores: Respeto, responsabilidad y cooperación.

Estructura organizacional: Esta estructura está enfocada en el área de recaudación y recuperación de cartera crediticia que realiza cada Pyme, fácilmente adaptable a su tamaño y necesidades operacionales. Contiene la estructura organizacional del área de crédito y cobranza y su línea de mando de adscripción.

Figura 11*Organigrama estructural para Pymes*

Fuente. Investigación propia. Elaborado por: La autora

Manual de organización y funciones

Cargo: Gerente General

- ✓ Planificar, organizar, supervisar las actividades generales de la empresa y toma de decisiones gerenciales.
- ✓ Establecer políticas de crédito y cobranza bien definidas y adaptadas a la empresa.
- ✓ Definir los salarios y demás incentivos laborales según las leyes, así como demás beneficios económicos del personal.
- ✓ Motivar, supervisar y planificar cursos y talleres de capacitación al equipo de trabajo.
- ✓ Brindar precios accesibles al público.
- ✓ Analizar los informes o reportes recibidos del área de crédito y cobranza para tomar las medidas respectivas.

Cargo: Jefe de Crédito Cobranza

- ✓ Hacer seguimiento y monitoreo a los lineamientos del Gerente General, según las políticas procedimientos y actividades del área de crédito y cobranza
- ✓ Definir los aspectos relacionados con el proceso de crédito y cobranza para su ejecución, de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa.
- ✓ Determinar los procedimientos necesarios para el otorgamiento de los créditos a clientes, así como de su recuperación oportuna.
- ✓ Establecer las tareas de cada empleado involucrado en las políticas de crédito y cobranza y establecer planes de acción para controlar conflictos en caso de presentarse.
- ✓ Realizar evaluaciones confiables de los clientes que solicitan créditos.

Cargo: Analista de Crédito

- ✓ Evaluar las solicitudes de crédito de los clientes, que incluye el análisis de su situación financiera, consulta a centrales de riesgos, y referencias otorgadas por el cliente, tomando en cuenta los aspectos cualitativos y cuantitativos.
- ✓ Analizar créditos y evaluar la capacidad de pago del cliente del préstamo otorgado, y emitir informe sobre el nivel de riesgo al que está expuesta la empresa.

Cargo: Auxiliar Administrativo de Crédito

- ✓ Custodiar la documentación relativa a las facturas de ventas a crédito y el control de los movimientos de estas partidas.

Cargo: Analista de Cobranza

- ✓ Supervisar las cuentas por cobrar a fin de identificar las deudas pendientes, investigar datos históricos de cada factura y tramitar los pagos y reembolsos.

Cargo: Auxiliar Administrativo de Cobranza

- ✓ Ordenar, archivar y custodiar la documentación relativa a los pagos efectuados por el cliente, relativa a los derechos de cobro y el control de los movimientos de estas partidas.

Cargo: Agente de Cobranza

- ✓ Gestionar la recuperación oportuna de las cuentas por cobrar, localizar y ponerse en contacto con los clientes sobre la deuda de los clientes.

Subprocesos

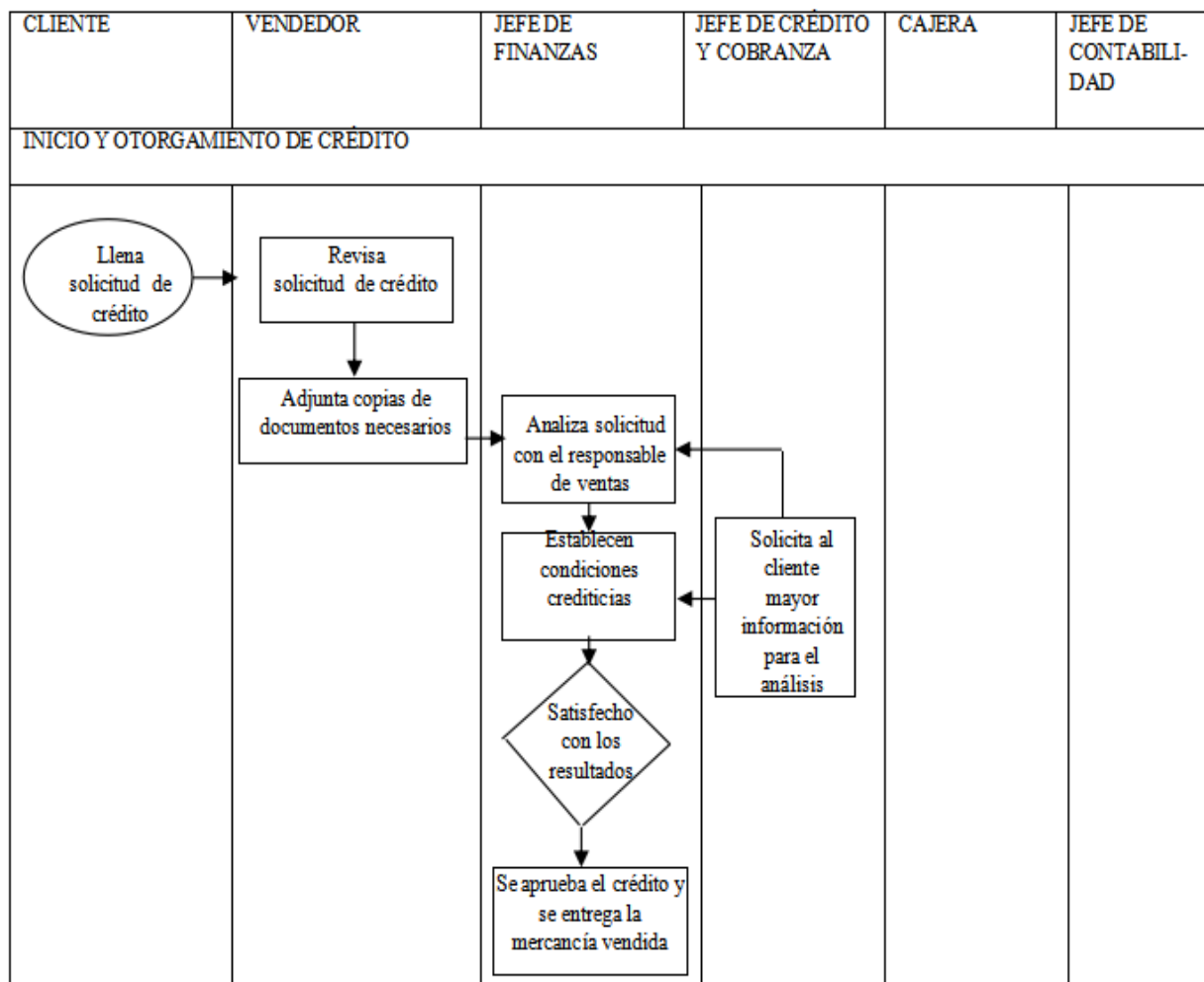
1. Mejoramiento de los procedimientos en el área de cartera. Se refiere a los procedimientos: a) Otorgamiento de crédito, y b) Recuperación y recaudación de cartera.

Otorgamiento del Crédito. Es el procedimiento mediante el cual se efectúa una investigación del cliente en cuanto a su capacidad financiera para contraer endeudamiento; al respecto se efectúa un análisis de los hábitos de pago del cliente y su capacidad de pago, solvencia, garantías, y cumplimiento de los términos acordados.

Al finalizar este procedimiento, si el crédito es aprobado, se debe establecer un límite en función a la capacidad de pago del cliente; comprende los siguientes pasos: a) Solicitud del crédito (transparencia en términos y condiciones, privacidad y confidencialidad de la información de los clientes); b) Evaluación de las solicitudes (Análisis de la información presentada y su veracidad); c) Evaluación y aprobación del crédito (Análisis del financiamiento a otorgamiento de la línea de crédito); d) Control y seguimiento del crédito, mediante el análisis de la cartera por fecha de vencimiento y establecimiento de períodos y evaluación de la misma, tales como capacidad de pago, solvencia del cliente, garantías, y cumplimiento de los términos acordados; e) Recuperación del crédito (Fig. 12).

Figura 12

Otorgamiento del crédito



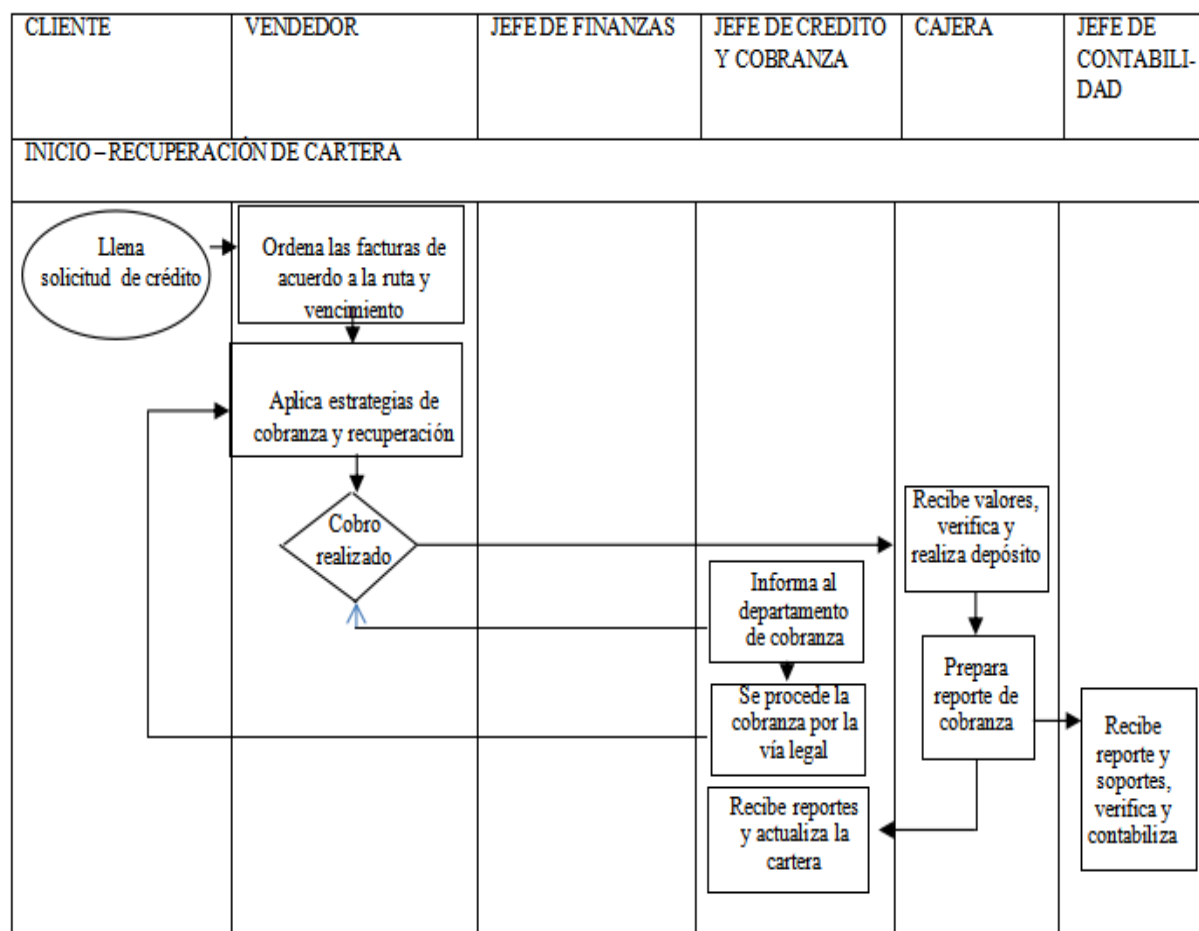
Fuente. Investigación propia. Elaborado por: La autora

Recuperación y recaudación de la Cartera. Comprende los procedimientos relacionados al cobro de los créditos en los lapsos establecidos. Abarca los pasos que van desde el ordenamiento de las facturas de acuerdo a la fecha vencimiento, el establecimiento de estrategias para el proceso de cobranza y recuperación, ya sea por el pago de las facturas por la vía del depósito de valores en caja o por la vía judicial. Al iniciarse el cobro, la cajera recibe los valores, verifica y realiza el

depósito, luego prepara el reporte para ser enviado al jefe de crédito y cobranza, y al jefe de contabilidad para su registro y soporte (Fig. 13).

Figura 13

Recuperación y recaudación de cartera



Fuente. Investigación propia. Elaborado por: La autora

2. Definición de los parámetros para analizar el desempeño del personal de cartera.

Abarca los procedimientos que permiten evaluar y ayudar a mejorar el desempeño y aumentar el potencial del empleado del área de cartera, así como el valor que puede aportar a la empresa en el futuro, para lo cual las Pymes deben definir las competencias y actitudes de los roles o puestos de trabajo en esta área según su modelo de su negocio comercial, de manera que el empleado esté

alineado a la definición estratégica de la organización (misión, visión y valores); ello permitirá orientar al empleado hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales. Dichas competencias y actitudes deben ser medibles o cuantificables. Es por ello que la base del proceso de gestión del recurso humano en estas empresas debe contener los siguientes 5 aspectos:

a) Reclutamiento y selección de personal. El objetivo del procedimiento de reclutamiento y selección de personal es encontrar el talento humano que se alinee a la visión y misión de una organización y tenga los mismos valores y principios que ésta. Incluye la mayor cantidad de datos posibles de los postulantes al puesto vacante en el área de cartera de la empresa, tales como estudios académicos, experiencia, habilidades, información de contacto.

b) Aprendizaje y desarrollo. El desarrollo de los empleados puede hacerse a través un proceso de mejoramiento continuo de los conocimientos, competencias y habilidades para aumentar la productividad de la empresa y satisfacer las condiciones laborales, a través de diversos programas de aprendizaje que les ayuden a perfeccionarse en el área de cartera, tales como cursos y talleres presenciales, videos, sesiones de formación, seminarios, cursos en línea, tutorías, etc.

c) Planes de carrera. La empresa brinda la oportunidad al empleado de profesionalizarse a través de cursos y carreras cortas mediante horarios flexibles que le permita dominar las herramientas técnicas y especializarse en su puesto de trabajo, y así pueda potenciar el crecimiento del negocio con su aprendizaje.

d) Evaluación del desempeño. Proporciona a las Pymes información objetiva sobre los conocimientos, habilidades y aptitudes de un trabajador para el puesto de trabajo en el área de cartera; la evaluación del desempeño del trabajador permite que la empresa pueda medir el rendimiento de sus tareas y actividades que ejecuta, mediante un proceso de gestión por objetivos, a fin de conocer sus atributos y comportamientos y resultados relacionados con el trabajo que

ejecuta, tales como actualización y formación, relaciones de cooperación y armonía, manejo de conflictos, uso de herramientas tecnológicas, logro de objetivos y metas, etc., que permitan descubrir en qué medida es productivo el trabajador al comparar los resultados con las competencias exigidas y necesarias para el puesto, y así podrá mejorar su rendimiento futuro. A través de este procedimiento la empresa podrá comunicar sus expectativas sobre el trabajador, de acuerdo al resultado de su evaluación y tomar decisiones en cuanto a si está preparado o no para asumir nuevas responsabilidades, o más bien si la empresa debe prescindir de sus servicios.

e) **Plan de compensaciones e incentivos.** El plan de compensaciones e incentivos hace referencia al pago de retribuciones donde se detalla el funcionamiento de la remuneración de los empleados (sueldos, vacaciones, utilidades, seguros y reconocimientos personales, incentivos por ventas y/o cobros, etc.).

3. **Establecimiento de estrategias en los sistemas de cobro para mejorar la liquidez.** Comprende los siguientes aspectos: a) Remisión de las facturas en forma inmediata al cliente para su cobranza; b) Definición de políticas de pago de las facturas, tiempos, seguimiento y monitoreo de crédito y cobranza, así como estrategias ante la posibilidad de que el cliente no pague la factura en la fecha de su vencimiento; c) Entrega al cliente diversas opciones de pago, tales como efectivo, cheques, transferencias, entre otros, a fin de facilitar el proceso de cobranza; d) Establecimiento de un registro de cartera actualizado con la información proveniente de la factura: fecha, monto, plazo, etc.

Finalmente, se destaca que la información proveniente de estos subprocesos es transmitida en el tiempo previsto a los canales regulares de la empresa, de manera de ejecutar las acciones a que haya lugar y tomar decisiones en el tiempo oportuno. Así mismo se debe cumplir con la supervisión y monitoreo de las actividades realizadas para el funcionamiento correcto del sistema

de control interno a lo largo del tiempo, de manera que el proceso de administración de los riesgos sea efectivo y funcione adecuadamente.

Conclusiones

En base a los resultados obtenidos de la investigación, se concluye que los controles existentes en el proceso de recaudación y recuperación de cartera para mejorar la liquidez de las Pymes en la ciudad de Cuenca-Ecuador generan un impacto medio en las mismas, pues los hallazgos encontrados obligan a las Pymes a implementar y/o mejorar los controles en el área de cartera que permita obtener diversos beneficios, especialmente en su liquidez y riesgos financieros.

Cabe destacar, que la mayoría de estas organizaciones no tienen procedimientos adecuados en el área de cartera, que sea claro, preciso y por escrito; por otra parte, no tienen establecidos los perfiles o requisitos para la selección del personal que labora en esta área, y no se analiza su desempeño.

En relación a los clientes, no se estudian sus antecedentes, ni se realiza un análisis de cartera para determinar clientes potenciales; además más del 60% de las Pymes no identifican los tipos de clientes a través del análisis de cartera, y el 80% de estas empresas no definen parámetros para analizar el desempeño del personal de cartera.

En cuanto a estrategias en los sistemas de cobro de efectivo para mejorar los niveles de liquidez, el 50% de las Pymes bajo estudio no las aplican, ni tampoco cuantifican los riesgos en el manejo de cartera.

Finalmente se concluye, que la implementación de un diseño de sistema de control interno en las áreas de recaudación y recuperación de la cartera de estas empresas, según sea su área comercial, resulta necesario para resolver esta situación, lo cual permitirá alimentar el sistema de

información en las cuentas de efectivo, cuentas por cobrar y ventas a crédito y ayudará a una adecuada toma de decisiones gerenciales en estas organizaciones.

Recomendaciones

Establecer procesos claros de gestión para el seguimiento y recuperación de cartera, que incluya la actualización de datos del cliente de forma permanente y constante, así como la identificación de los clientes con mayor riesgo de incumplimiento a fin de recuperar la cartera de forma eficiente.

Orientar al personal del proceso de cobro y recuperación de cartera de las Pymes, y ofrecer procedimientos adecuados que contribuyan al control y dirección en los sistemas de cobro para mejorar los niveles de liquidez y cuantifican los riesgos en esta área.

Capacitar al personal de forma periódica en los procesos de gestión de cartera, tales como en el manejo del efectivo, cuentas por cobrar, ventas, entre otros aspectos, de manera que tenga las habilidades y conocimientos necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva.

Establecer objetivos claros y medibles que permitan hacer seguimiento y monitoreo permanente, así como evaluaciones de la gestión de cartera y tomar medidas a tiempo.

Referencias

Abella, R. (25 de 01 de 2019). COSO II: Los Sistemas para el Control Interno. Conexiónexan.

<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/coso-ii-los-sistemas-para-el-control-interno>

Acosta, M. (24 de 01 de 2020). ¿Qué es el control interno y por qué es importante? Marsh Risk

Consulting. <https://www.marsh.com/ve/es/services/risk-consulting/insights/what-is-internal-control-and-why-is-it-important.html>

Andrade, F. y Cárdenas, A. (2020). Análisis de la Cartera de Crédito. (2020). Editorial Académica Española. 112 p.

- Apolo, G., Narváez, C., y Erazo, J. (2019). El Control interno como herramienta de apoyo a la gestión financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Zaruma. *CIENCIAMATRIA*, 5(1), 551-577. <https://doi.org/10.35381/cm.v5i1.280>
- Baquero, V. (2016). Análisis de la gestión administrativa y financiera de las Pymes ubicadas en el sector sur del Distrito Metropolitano de Quito y su impacto en el desarrollo económico y social de la población. Períodos 2012, 2013 y 2014. Tesis de Grado. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Carrera de Ingeniería Comercial.
- Cagua, R. (2022). Análisis de Riesgos Financieros en las Pymes en el Ecuador. *Mor investigar*, 6(4), pp. 260-277.
- CAN (2008). Decisión 702 Sistema Andino de Estadística de la PYME. Lima- Perú. <https://www.comunidadandina.org/StaticFiles/DocOf/DEC702.pdf>
- CAN (2009). Resolución 1260. Disposición técnica para la transmisión de datos de estadísticas de pyme de los países miembros de la Comunidad Andina. <https://www.comunidadandina.org/StaticFiles/DocOf/RESO1260.pdf>
- CEPAL (2022). Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2022: dinámica y desafíos de la inversión para impulsar una recuperación sostenible e inclusiva. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/48077/13/EE2022_Ecuador_es.pdf
- Endara, C. (9 de 11 de 2020). Gestión efectiva de cobranzas. 5 claves de éxito. GestióPolis. <https://www.gestiopolis.com/gestion-efectiva-de-cobranzas-5-claves-de-exito/>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. (3a. ed.). México: McGRAW-HILL Interamericana, S.A.

- INEC (2022). Directorio de Empresas y Establecimientos 2021. Boletín Técnico No. 01-2022-DIEE.https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/EstadisticasEconomicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2021/Boletin_Tecnico_DIEE_2021.pdf
- INE (2023). Registro de empresas 2022. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Lenis, A. (20 de 01 de 2023). ¿Qué es un sistema de control interno y cómo implementarlo? Blog Hubspot.<https://blog.hubspot.es/marketing/sistema-control-interno>
- León, C. (2020). *La mala gestión, entre las causas de cierre de las Pymes*. Portafolio3. <https://www.portafolio.co/economia/la-mala-gestion-entre-las-causas-de-cierre-de-las-pymes-545746>
- Madé, N. (2006). Metodología de la investigación. Editora Mac Graw Hill. México.p. 69.
- Montes de Oca, J. y López, J. (01 de 03 de 2020). Crédito. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/credito.html>
- ONU (2009). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU). Informes estadísticos. Serie M, No. 4, Rev.1 (publicación de las Naciones Unidas, No. S.58.XVII). Nueva York.
- Quezada, C. (2015). Gestión financiera de las pymes del sector comercial en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay en los años 2012 y 2013, y su impacto en el desarrollo socioeconómico de la región. Tesis de Grado. Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio. Universidad de las Fuerzas Armadas. Ecuador.
- Rodríguez, R., y Avilés, V. (2020). Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario. 593. Digital Publisher CEIT, 5(5-1),191-200. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.337>.

- Supo, J. (05 de 11 2023). Docencia en investigación cuantitativa. Blog Bioestadístico.
<https://bioestadistico.com/>
- Toala, J. y Salazar, L. (2019). Manual de Procedimientos para el control interno de las cuentas por cobrar en la empresa Univisa, S.A. Tesis de Grado. Escuela de Contaduría Pública Autorizada. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad de Guayaquil.
- Tobar, L. (2015). *Análisis competitivo de las pequeñas y medianas empresas en Cuenca- Ecuador*.
Revista Internacional Administración y Finanzas. Editorial: IBFR. Vol. 8, No.3,
pp. 79-92.
- Torres, D. (8 de 03 de 2023). Cartera de clientes: qué es y cómo gestionarla. Hubspot.
<https://blog.hubspot.es/sales/gestion-cartera-clientes>

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta dirigida a representantes de pequeñas y medianas empresas (pymes)

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Cuestionario: Control Interno en Manejo de Cartera en las Pymes de Cuenca-Ecuador

Estimado (a) representante de la empresa _____ . El presente cuestionario tiene como finalidad realizar una investigación respecto al Sistema de Control Interno para el proceso de recaudación y recuperación de cartera para mejorar la liquidez de las Pymes en la ciudad de Cuenca-Ecuador. La información realizada es de carácter confidencial y servirá únicamente para el objetivo de la investigación. Les agradecemos de antemano toda la disponibilidad de información y tiempo otorgado.

INSTRUCCIONES: Marque con una X en las casillas que usted crea conveniente. Sus respuestas son muy importantes para cumplir con este objetivo.


Nombre de la empresa: _____

No.	Componente-Preguntas	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
ENTORNO DE CONTROL					
1	¿La empresa posee un manual de funciones de crédito y cobranzas claro, preciso y por escrito?				
2	¿Están definidos los objetivos generales y específicos del departamento de crédito y cobranza?				
3	¿Existe segregación y asignación de las funciones y actividades del personal de crédito y cobranza?				
4	¿Están definidos los perfiles o requisitos para la selección del personal a laborar en esta área?				
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS					
5	¿Se encuentran definidas las políticas y normas laborales en el departamento de cartera?				
6	¿Se identifican los tipos de clientes a través del análisis de la cartera de clientes y se distribuye los clientes potenciales a los vendedores?				
7	¿Se definen parámetros para analizar el desempeño del personal de cartera, ejemplos: indicadores de crecimiento de ventas, porcentaje de cobros efectuados, etc.?				
8	¿Se descargan las carteras por cada vendedor con corte al último día del mes a presupuestar?				
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS					
9	¿Con respecto a la concesión de créditos a clientes, se estudian los antecedentes del cliente?				
10	¿Se cerciora la empresa que todo despacho de productos fue facturado?				
11	Ante la falta de liquidez ¿Existen estrategias en los sistemas de cobro en efectivo para aumentar los niveles de liquidez?				
12	¿Se toman acciones cuando el cliente no paga las facturas pendientes a tiempo?				
EVALUACIÓN DE RIESGOS					

13	¿Existe un correcto proceso en la recepción y registro de pagos de los clientes?				
14	¿Existe un lugar seguro para depositar el dinero recaudado durante el día?				
15	¿Se verifican y autorizan todos los pedidos antes de facturar, aprobar o rechazar solicitudes de crédito, como también, verificar la documentación exigida que debe llevar, antes de la aprobación o rechazo?				
16	¿Están definidas las estrategias en la empresa ante problemas de falta de liquidez por morosidad de los clientes?				
RESPUESTA A LOS RIESGOS					
17	¿Se lleva un registro de las fechas mensuales en las que se debe llamar a los clientes para que cancelen sus deudas a tiempo?				
18	¿Se analizan y cuantifican los riesgos en el manejo de la cartera?				
19	¿Se controla numéricamente o en otra forma los documentos, tales como notas de débito, notas de crédito y facturas, órdenes de pedido que emite la administración de la empresa?				
20	¿Los ajustes a los ingresos por cuentas de clientes se clasifican e informan correcta y oportunamente y son debidamente autorizados según el nivel de atribuciones definidos por la administración?				
ACTIVIDADES DE CONTROL					
21	¿Se lleva un registro de los montos adeudados o plazos de créditos de los clientes?				
22	¿Se facturan los productos vendidos el mismo día en que se efectuó la venta, o a más tardar el siguiente día?				
23	¿Se deposita inmediatamente el dinero con el fin de cubrir las facturas de los proveedores?				
24	¿Existe una base de datos completa de todos los clientes; nombres, dirección, teléfonos, etc.?				
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
25	¿Existe una forma adecuada de cobro a los clientes para cada mes con el fin de cumplir las obligaciones de pago?				
26	¿Las políticas y procedimientos de ingresos han sido divulgados e interiorizados por los responsables y demás miembros de las diferentes áreas que intervienen en el proceso de ingresos de la empresa?				
27	¿El proceso de cobranza que dispone la empresa permite la recuperación de cartera vencida?				
28	¿Se dispone de canales de comunicación para que los grupos de interés denuncien situaciones de fraude asociados al proceso de ingresos?				
SUPERVISIÓN Y MONITOREO					
29	¿Existe un monitoreo o seguimiento periódico en el área de cobro por parte del gerente de la empresa?				
30	¿Se dispone de indicadores de desempeño para el proceso de ingresos?				
31	¿Se determina las posibles pérdidas que se esperan en relación con el otorgamiento de un crédito?				
32	¿Se realiza un seguimiento a los clientes con cartera vencida y por vencerse?				

Muchas gracias por su colaboración...

Anexo 2 Validación de encuesta

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA					
Unidad Académica de Administración					
		Universidad Católica de Cuenca			
“Sistema de Control Interno para el proceso de recaudación y recuperación de cartera para mejorar la liquidez de las Pymes en la ciudad de Cuenca-Ecuador”					
N	Resultados de prueba de validez de contenido	J1	J2	J3	IR
ITEMS					
ENTORNO DE CONTROL					
1	¿La empresa posee un manual de funciones de crédito y cobranzas claro, preciso y por escrito?	4	4	4	4,00
2	¿Están definidos los objetivos generales y específicos del departamento de crédito y cobranza?	4	4	4	4,00
3	¿Existe segregación y asignación de las funciones y actividades del personal de crédito y cobranza?	4	3	4	3,67
4	¿Están definidos los perfiles o requisitos para la selección del personal a laborar en esta área?	4	4	3	3,67
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS					
5	¿Se encuentran definidas las políticas y normas laborales en el departamento de cartera?	4	4	3	3,67
6	¿Se identifican los tipos de clientes a través del análisis de la cartera de clientes y se distribuye los clientes potenciales a los vendedores?	4	4	4	4,00
7	¿Se definen parámetros para analizar el desempeño del personal de cartera, ejemplos: indicadores de crecimiento de ventas, porcentaje de cobros efectuados, etc.?	4	4	4	4,00
8	¿Se descargan las carteras por cada vendedor con corte al último día del mes a presupuestar?	4	3	4	3,67
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS					
9	¿Con respecto a la concesión de créditos a clientes, se estudian los antecedentes del cliente?	4	4	4	4,00
10	¿Se cerciora la empresa que todo despacho de productos fue facturado?	4	3	4	3,67
11	Ante la falta de liquidez ¿Existen estrategias en los sistemas de cobro en efectivo para aumentar los niveles de liquidez?	4	4	3	3,67
12	¿Se toman acciones cuando el cliente no paga las facturas pendientes a tiempo?	4	4	3	3,67
EVALUACIÓN DE RIESGOS					
13	¿Existe un correcto proceso en la recepción y registro de pagos de los clientes?	4	4	4	4,00
14	¿Existe un lugar seguro para depositar el dinero recaudado durante el día?	4	4	4	4,00
15	¿Se verifican y autorizan todos los pedidos antes de facturar, aprobar o rechazar solicitudes de crédito, como también, verificar la documentación exigida que debe llevar, antes de la aprobación o rechazo?	4	4	3	3,67
16	¿Están definidas las estrategias en la empresa ante problemas de falta de liquidez por morosidad de los clientes?	4	4	3	3,67

RESPUESTA A LOS RIESGOS					
17	¿Se lleva un registro de las fechas mensuales en las que se debe llamar a los clientes para que cancelen sus deudas a tiempo?	4	4	3	3,67
18	¿Se analizan y cuantifican los riesgos en el manejo de la cartera?	4	4	3	3,67
19	¿Se controla numéricamente o en otra forma los documentos, tales como notas de débito, notas de crédito y facturas, órdenes de pedido que emite la administración de la empresa?	4	4	4	4,00
20	¿Los ajustes a los ingresos por cuentas de clientes se clasifican e informan correcta y oportunamente y son debidamente autorizados según el nivel de atribuciones definidos por la administración?	4	4	3	3,67
ACTIVIDADES DE CONTROL					
21	¿Se lleva un registro de los montos adeudados o plazos de créditos de los clientes?	4	4	3	3,67
22	¿Se facturan los productos vendidos el mismo día en que se efectuó la venta, o a más tardar el siguiente día?	4	4	3	3,67
23	¿Se deposita inmediatamente el dinero con el fin de cubrir las facturas de los proveedores?	4	4	4	4,00
24	¿Existe una base de datos completa de todos los clientes; nombres, dirección, teléfonos, etc.?	4	4	3	3,67
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
25	¿Existe una forma adecuada de cobro a los clientes para cada mes con el fin de cumplir las obligaciones de pago?	4	4	4	4,00
26	¿Las políticas y procedimientos de ingresos han sido divulgados e interiorizados por los responsables y demás miembros de las diferentes áreas que intervienen en el proceso de ingresos de la empresa?	4	4	4	4,00
27	¿El proceso de cobranza que dispone la empresa permite la recuperación de cartera vencida?	4	4	4	4,00
28	¿Se dispone de canales de comunicación para que los grupos de interés denuncien situaciones de fraude asociados al proceso de ingresos?	4	4	4	4,00
SUPERVISIÓN Y MONIOREO					
29	¿Existe un monitoreo o seguimiento periódico en el área de cobro por parte del gerente de la empresa?	4	4	3	3,67
30	¿Se dispone de indicadores de desempeño para el proceso de ingresos?	4	4	3	3,67
31	¿Se determina las posibles pérdidas que se esperan en relación con el otorgamiento de un crédito?	4	4	3	3,67
32	¿Se realiza un seguimiento a los clientes con cartera vencida y por vencerse?	4	4	4	4,00

Anexo 3 Entrevistas a informantes clave de pequeñas y medianas empresas (pymes)

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Tema: Control Interno en Manejo de Cartera en las Pymes de Cuenca-Ecuador

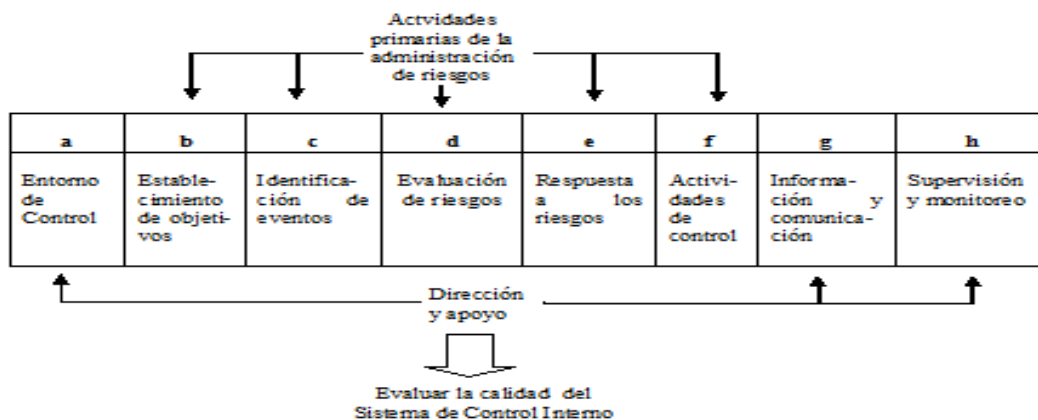
Cuenca, Fecha _____

Estimado (a) Experto (a): _____. Se le agradece su aptitud y experiencia para aportar información clave sobre el “Sistema de Control Interno en el proceso de recaudación y recuperación de cartera para mejorar la liquidez de las Pymes en la ciudad de Cuenca-Ecuador. La información realizada es de carácter confidencial y servirá únicamente para el objetivo de la investigación que abarca las pequeñas y medianas empresas (Pymes) dedicadas al sector comercio en Cuenca, cuyo tamaño corresponde entre 10 y 49 trabajadores para las pequeñas y de 50 a 199 trabajadores para las medianas empresas. Le agradezco de antemano toda la disponibilidad de información y tiempo otorgado.

1. ¿Qué tipo de productos ofrecen las empresas comerciales de Cuenca? _____
2. ¿Estas empresas comerciales otorgan créditos a sus clientes por la compra de sus productos? _____
3. ¿Cuáles son los plazos que otorgan las empresas por las ventas a crédito? _____
4. ¿En general, cuáles rangos de crédito otorgan las empresas comerciales? a) < \$50.000; b) 50.000 \$ hasta 500.000 \$; c) 500.000 \$ hasta 1.000.000 \$; d) > 1.000.000. _____
5. ¿Estas empresas son manejadas bajo un criterio de administración y control en el área de cartera a clientes? ____
6. ¿Están definidos los objetivos generales y específicos del departamento de crédito y cobranza? _____
7. ¿Cuáles son los procesos y procedimientos administrativos para la gestión de la recaudación y recuperación de cartera que se manejan en estas empresas? _____
8. ¿Cómo se distribuye a nivel porcentual la cartera de clientes (tipo de clientes al contado, a crédito, otra categoría) de estas empresas? _____
9. ¿Considera usted que las empresas comerciales de Cuenca están expuestas a riesgos potenciales que pueden afectar de manera directa y negativa el cumplimiento de sus objetivos establecidos? Explique _____
10. Mencione cinco (5) factores externos y cinco (5) internos que influyen en la recaudación y recuperación de cartera de las empresas comerciales de Cuenca _____
11. ¿Qué acciones propone para la mejora en los procesos de recaudación y recuperación de cartera en la ciudad de Cuenca? _____
12. Si desea aportar alguna otra información sobre el tema abordado, se le agradece _____

Muchas gracias por su colaboración...

Figura 1

Evaluación del Control Interno, modelo Coso II

Elaborado y adaptado por: La autora.

Figura 2

Fórmula estadística para una muestra finita

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(N-1)*e^2 + Z^2 * p * q}$$

Fuente. Supo, 2023

Tabla 3

Datos aplicados a la fórmula del muestreo estadístico

Parámetro	Valores
N =	969
Z =	95%
P =	80%
Q =	20%
E =	5%

Elaborado por: La autora

Tabla 4

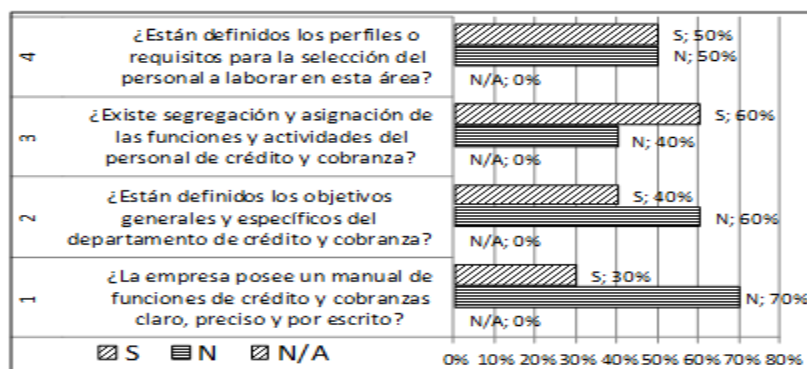
Distribución de Pymes por tamaño en la ciudad de Cuenca-Ecuador

Empresas por tamaño	Número de empresas	% Participación	Ni/N	Tamaño de la muestra por estrato (ni)
Pequeña empresa (Estrato II)	761	78,6	0,8	154
Mediana empresa "B" (Estrato II)	87	8,9	0,1	18
Mediana empresa "A" (Estrato II)	121	12,5	0,1	24
Total	969	100	1,0	196

Elaborado por: La autora. Tomado de la Tabla 2. Número de pequeñas y medianas empresas (Pymes) por tamaño en la ciudad de Cuenca (Aguilar, 2023).

Figura 3

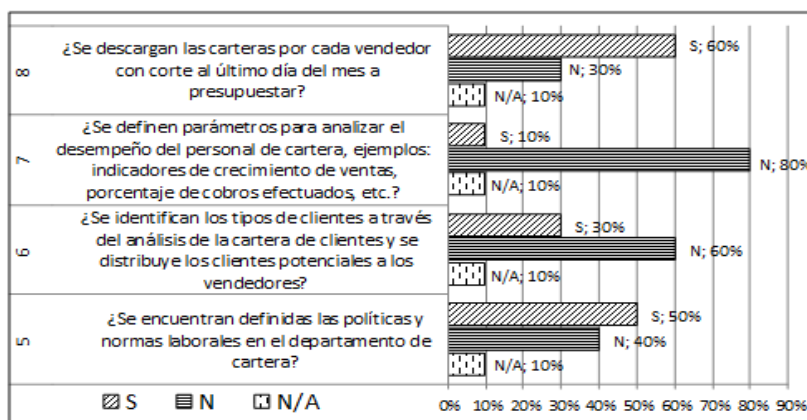
Entorno de control



Fuente. Investigación propia. **Elaborado por:** La autora

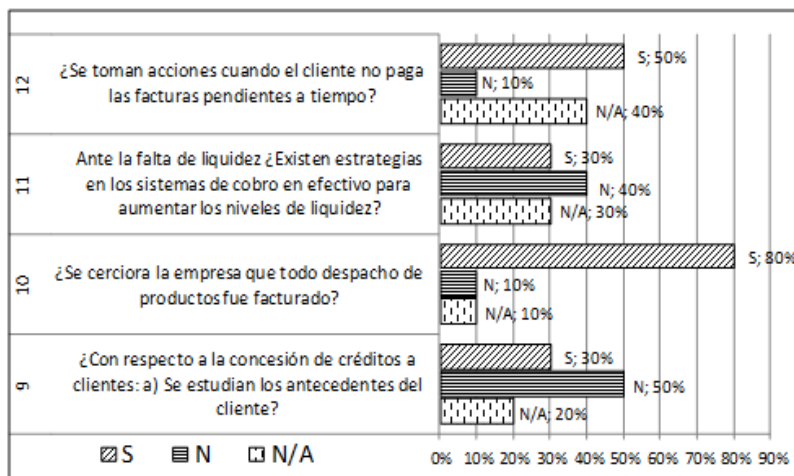
Figura 4

Establecimiento de objetivos



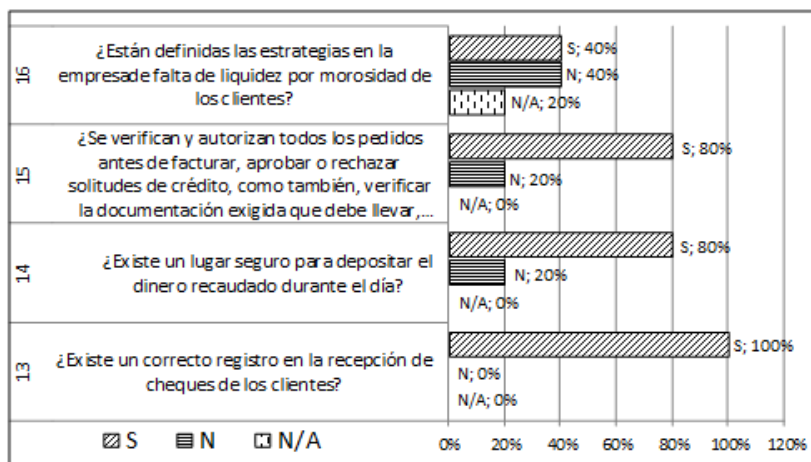
Fuente. Investigación propia. **Elaborado por:** La autora

Figura 5

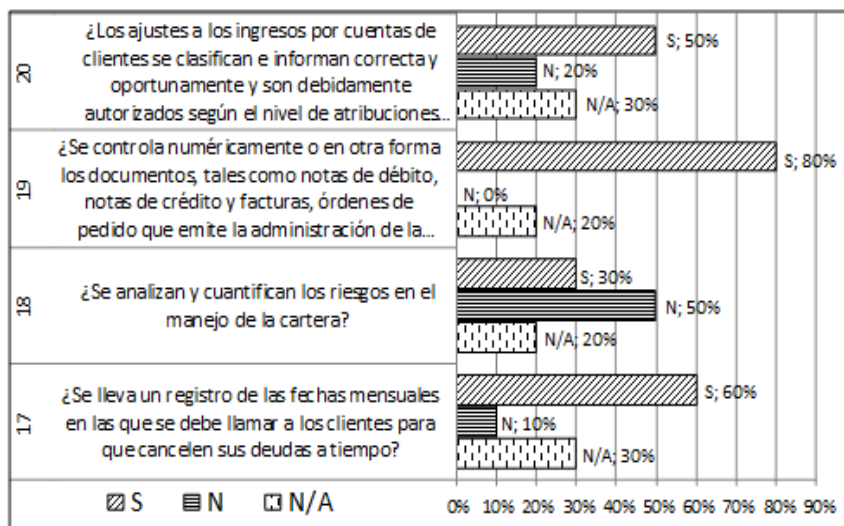
Identificación de eventos

Fuente. Investigación propia. **Elaborado por:** La autora

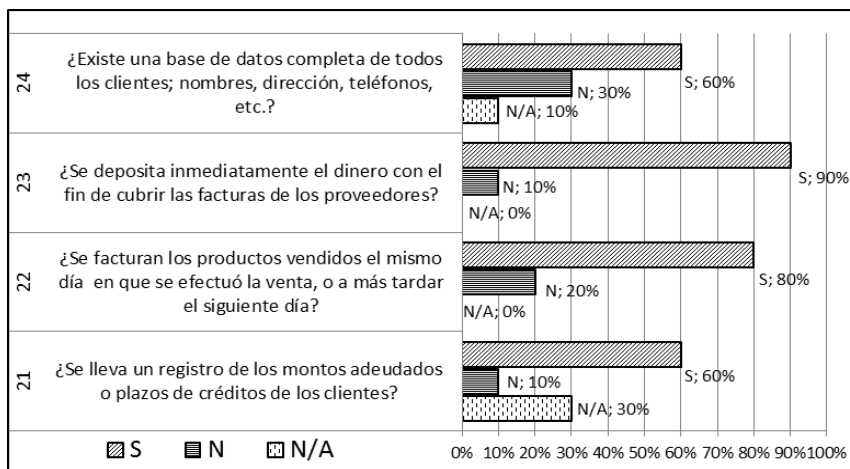
Figura 6

Evaluación de riesgos

Fuente. Investigación propia. **Elaborado por:** La autora

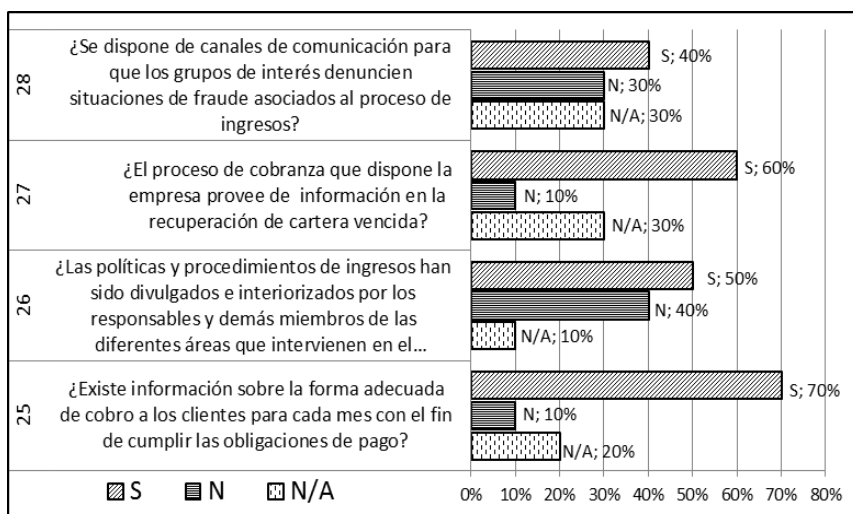
Figura 7*Respuesta a los riesgos*

Fuente. Investigación propia. **Elaborado por:** La autora

Figura 8*Actividades de control*

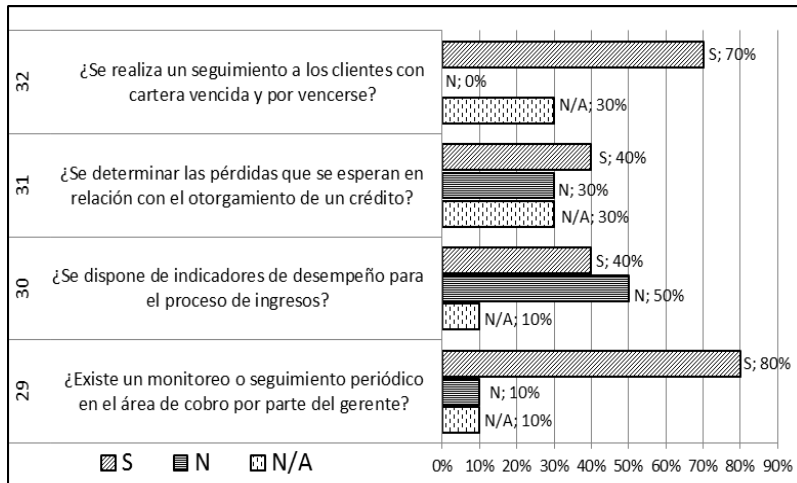
Fuente. Investigación propia. **Elaborado por:** La autora

Figura 9

Información y comunicación

Fuente. Investigación propia. **Elaborado por:** La autora

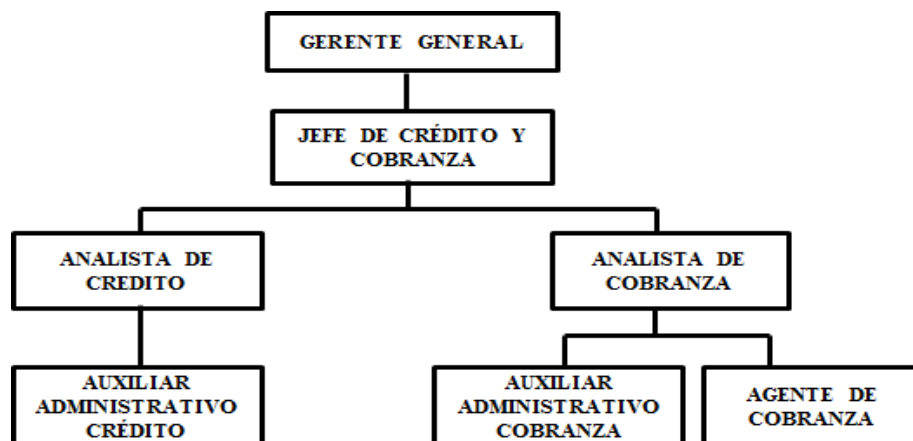
Figura 10

Supervisión y monitoreo

Fuente. Investigación propia. **Elaborado por:** La autora

Figura 11

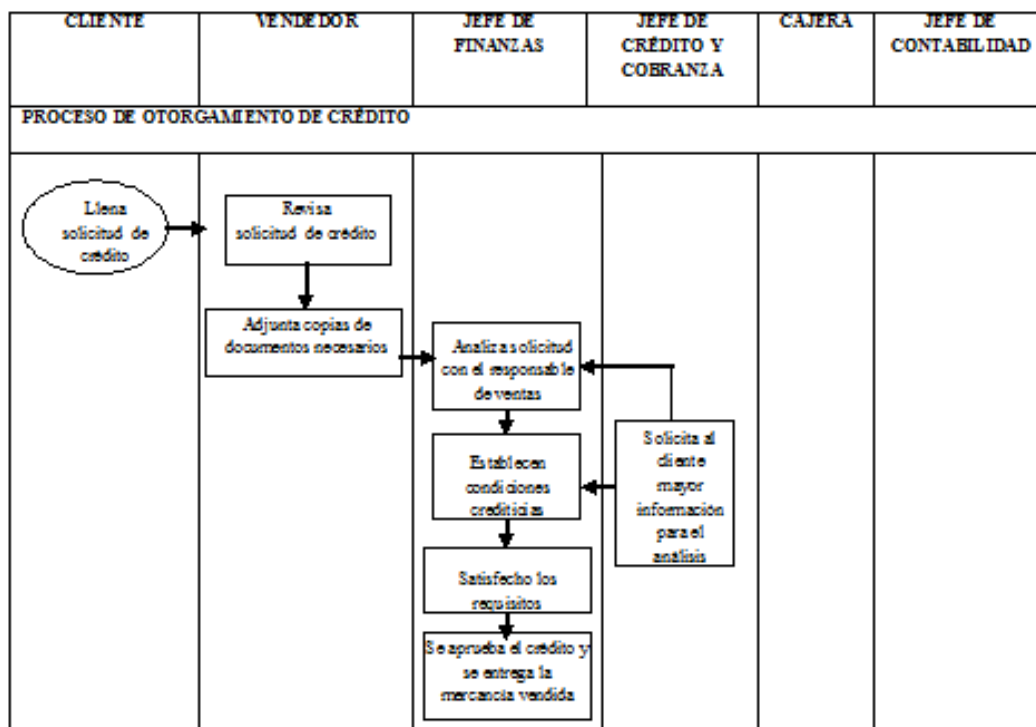
Organigrama estructural para Pymes



Fuente. Investigación propia. Elaborado por: La autora

Figura 12

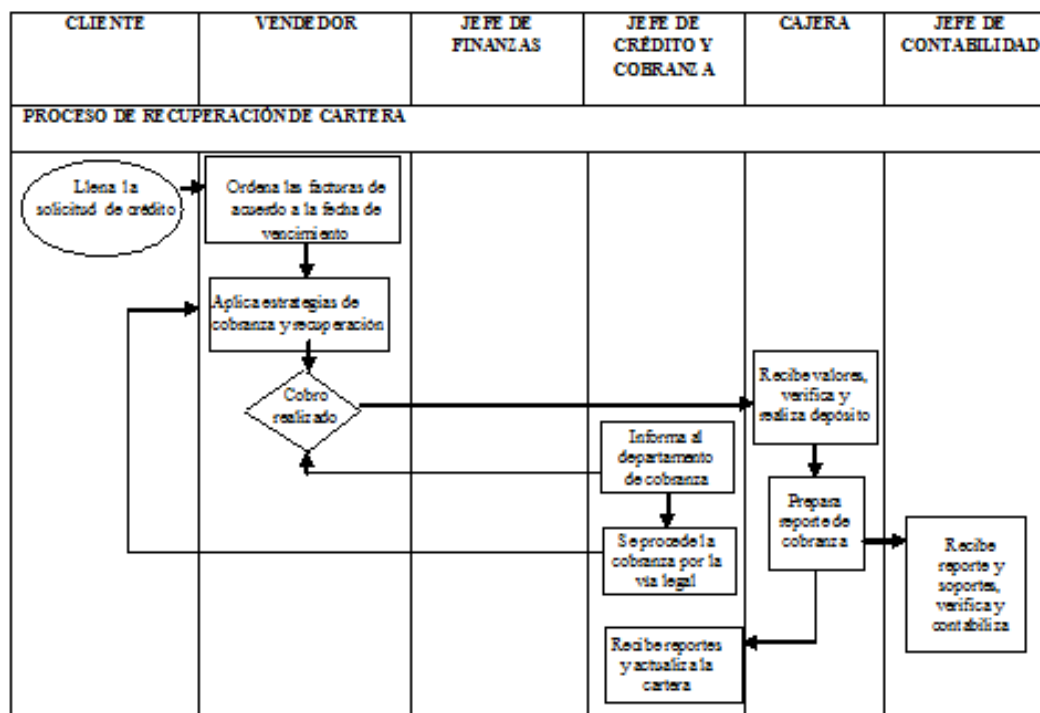
Otorgamiento del crédito



Fuente. Investigación propia. Elaborado por: La autora

Figura 13

Recuperación y recaudación de cartera



Fuente. Investigación propia. Elaborado por: La autora