

Control interno y su incidencia en la gestión de cobranzas de la empresa Importadora Tay Fu S.A, del Cantón Quevedo, año 2023

Internal control and its impact on the collection management of the company Importadora Tay Fu S.A, in the Canton of Quevedo, year 2023

Wendy Diana Carranza Quimi, Jessica Cecibel Mosquera Pincay, Ruben Neptali Avila Peralta

Resumen

Este estudio analiza la incidencia del control interno en la gestión de cobranzas de la empresa Importadora Tay Fu S.A., ubicada en el Cantón Quevedo, durante el año 2023, mediante una metodología cualitativa descriptiva, el diagnóstico determinó que la organización opera bajo un esquema empírico caracterizado por la inoperancia práctica de su manual de funciones digital y la ausencia de análisis financieros profundos al otorgar créditos comerciales, se identificaron brechas tecnológicas críticas, ya que el monitoreo de cuentas por cobrar se ejecuta de forma manual, lo que genera retrasos operativos y debilidades en la trazabilidad transaccional, la estructura financiera lineal de la empresa propicia la duplicidad de funciones y centraliza responsabilidades en el encargado de créditos, en el año 2023 se logró reducir el periodo promedio de cobro de 120 a 103 días, el índice de morosidad (10.60%) continúa superando los rangos moderados, afectando la liquidez organizacional frente a disrupciones internas y choques externos de inseguridad.

Palabras claves: control interno; gestión de cobranza; cartera vencida; riesgo crediticio; eficiencia operativa.

Wendy Diana Carranza Quimi

Universidad Técnica Estatal de Quevedo | Quevedo | Ecuador | wcarranza@uteq.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-4320-7354>

Jessica Cecibel Mosquera Pincay

Universidad Técnica Estatal de Quevedo | Quevedo | Ecuador | jmosquerap@uteq.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0009-4944-9486>

Ruben Neptali Avila Peralta

Universidad Técnica Estatal de Quevedo | Quevedo | Ecuador | rubennper.avila@uteq.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-1885-4085>



Abstract

This study analyzes the impact of internal control on the collections management of the company Importadora Tay Fu S.A., located in the Quevedo Canton, during the year 2023, through a descriptive qualitative methodology. The diagnosis determined that the organization operates under an empirical scheme characterized by the practical ineffectiveness of its digital job descriptions and the absence of in-depth financial analysis when granting commercial credit. Critical technological gaps were identified, since the monitoring of accounts receivable is carried out manually, which generates operational delays and weaknesses in transactional traceability. In addition, the linear financial structure of the company fosters duplication of functions and centralizes responsibilities in the credit manager. Although in 2023 the average collection period was reduced from 120 to 103 days, the delinquency rate (10.60%) continues to exceed moderate ranges, affecting organizational liquidity in the face of internal disruptions and external shocks of insecurity.

Keywords: internal control; collections management; overdue accounts; credit risk; operational efficiency.

Introducción

En el mundo empresarial el control interno es una herramienta fundamental para el funcionamiento eficiente y seguro de las empresas. Según Blanco (2021), su propósito principal es proteger y preservar los activos, contribuyendo a proteger la integridad de las operaciones, el cumplimiento de leyes y normativas, su implementación es clave para la sostenibilidad organizacional, ya que permite identificar y mitigar riesgos que podrían amenazar la estabilidad y el crecimiento de las empresas.

A nivel internacional, la administración contable de las cuentas por cobrar se ha visto afectada por la implementación inadecuada de política de créditos, las cuales no generan resultados óptimos. De acuerdo con González y Hernández (2021), una deficiente administración del crédito puede derivar en un incremento del riesgo financiero y afectar la liquidez de las empresas. En cuanto a los procedimientos de controles aplicados a las cobranzas, se puede manifestar que todas las empresas que operan con un sistema de ventas a crédito deben implementar mecanismos de control interno eficiente, con el fin de minimizar el riesgo de incobrabilidad y proteger su estabilidad financiera (Blanco, 2021).

Según el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (COSO), el "Control Interno Administrativo" se refiere al conjunto de organización, métodos y medidas coordinadas que una empresa adopta para mejorar la eficiencia operativa de las políticas gerenciales planificadas. Esto permite identificar posibles desviaciones entre los objetivos establecidos y los resultados reales, facilitando la implementación de medidas correctivas correspondientes (COSO, 2022), además Vilches (2022), en su obra apuntes del estudiante de auditoría, se entiende el Control Interno como el conjunto de normas, métodos, medidas prácticas y procedimientos integrados en cada etapa de la operación de una organización, con el propósito de facilitar el logro de los objetivos y resultados previstos (p. 17).

El control financiero se refiere a las normativas y procedimientos que supervisan los procesos financieros de una empresa, proporcionando seguridad a los directores financieros y a los empresarios al permitirles supervisar posibles desviaciones en los presupuestos o recursos

asignados. Este control implica ajustes necesarios para garantizar el cumplimiento de los planes de negocio y tomar medidas correctivas en caso de irregularidades o imprevistos, como señalan González y Hernández (2021). El principal propósito de los principios es clarificar los conceptos y definiciones utilizados en el análisis de los riesgos empresariales, asegurando que todos comprendan el alcance del control y sus resultados. Dado que existen diversas metodologías para gestionar los riesgos empresariales, es esencial garantizar una comprensión clara y unificada de los mismos (Moncayo, 2024).

En el ámbito de la gestión de cobranzas, el control interno se orienta a garantizar la eficacia en el cumplimiento eficaz de los objetivos, facilitando la recuperación eficiente de las cuentas por cobrar y mantener la estabilidad financiera (González y Hernández, 2021). Este procedimiento contempla, monitorear los pagos de los clientes y diseñar estrategias efectivas para minimizar la morosidad, donde una gestión adecuada no solo mejora el flujo de caja, sino que también reduce el riesgo de cuentas incobrables y optimiza la utilización de recursos (Baque, 2022).

Van Horne y Wachowicz (2024), argumenta que una administración financiera sólida requiere controlar eficazmente las cuentas por cobrar, ya que está representa un aporte significativo del capital de trabajo, donde el análisis adecuado de la política de crédito, el seguimiento oportuno de los saldos vencidos y la evaluación constante del riesgo de incobrabilidad son claves para mantener la liquidez y minimizar pérdidas financieras en las empresas.

El control de esta área no se debe limitar al registro contable, sino que abarca el análisis de las condiciones de crédito otorgado y el monitoreo permanente de los saldos pendientes. De acuerdo con Amat et al. (2022), los indicadores son medidas tangibles que reflejan el desempeño de uno o varios procesos empresariales, señalando posibles desviaciones que requieran acciones correctivas o preventivas.

Por otro lado, Mira (2022), indica que estos indicadores son fundamentales para retroalimentar los procesos empresariales, facilitando la supervisión, progreso, implementación y alineación con los planes estratégicos. A largo plazo, contribuyen a la satisfacción del cliente, seguimiento del proceso, comparación con mejores prácticas y gestión del cambio, donde el aplicar de manera correcta los indicadores es clave para evaluar si las estrategias de cobranza y control interno están funcionando correctamente, permitiendo detectar debilidades en tiempo real y ajustar procesos para evitar el incremento de cuentas vencidas.

Según Brigham y Houston (2023), el periodo promedio de cobranzas es un indicador clave que mide el número de días que tarda una empresa en recuperar sus cuentas a crédito. Un ciclo de cobro prolongado puede comprometer el flujo de caja y generar mayores niveles de morosidad si no se aplican políticas adecuadas de crédito y control. González y Hernández (2021), afirman que el período promedio de cobranza es uno de los indicadores más relevantes para evaluar la eficiencia operativa en la gestión de crédito. Sostienen que este indicador refleja no solo la capacidad de cobro de la empresa, sino también la disciplina financiera de los clientes, y recomiendan establecer políticas claras que definan plazos, condiciones y acciones de seguimiento para reducir el riesgo de

incobrabilidad. Este indicador permite identificar debilidades en los procesos de recuperación de cartera y aplicar medidas que mejoren la liquidez, reduzcan la morosidad y fortalezcan el control financiero de la empresa.

En la actualidad, las empresas implementan políticas de crédito claras y bien definidas para asegurar la recaudación de cartera. Estas políticas deben establecer criterios específicos para la evaluación y aprobación de créditos, así como las condiciones xx bajo las cuales se otorgan. Es importante que las empresas realicen un análisis detallado de la solvencia financiera de sus clientes, considerando su historial de pagos y su capacidad para cumplir con los compromisos adquiridos (Armas, 2024).

La empresa Importadora Tay Fu S.A., se enfrenta a la necesidad de fortalecer sus controles internos para optimizar la gestión de cobranzas y garantizar la recuperación oportuna de los créditos otorgados a sus clientes. Este desafío adquiere gran relevancia en un contexto donde el aumento de la deuda de los clientes, la implementación de procedimientos contables para garantizar un control eficiente en la gestión de cobranzas y los factores que afectan los abonos de las facturas se convierten en elementos críticos que inciden directamente en la salud financiera y la competitividad de la empresa.

La empresa Importadora Tay Fu S.A. posee un manual de políticas y procedimientos, pero no ha evaluado adecuadamente su control interno ni capacitado correctamente a su personal, pero presenta una baja recuperación de la cartera vencida y un alto índice de morosidad, lo que afecta gravemente su flujo de caja y estabilidad financiera. A pesar de contar con un departamento de crédito y cobranzas, se han evidenciado ineficiencias y retrasos en los procesos de gestión, lo que ha permitido que algunos clientes acumulen deudas que superan el límite del crédito asignado. Además, los procedimientos utilizados en la concesión de créditos son inadecuados, contribuyendo al incremento de cuentas por cobrar debido a la morosidad de los clientes. Las políticas internas también representan un factor que incide negativamente en la gestión de cobranzas, evidenciando la necesidad de implementar mejoras en la gestión de cobranzas de Importadora Tay Fu S.A.

En este trabajo de investigación, se aborda el impacto del control interno en la gestión de cobranzas de importadora Tay Fu S.A., con un enfoque situacional del manejo de la empresa, así como la identificación de los procedimientos, con la finalidad de ofrecer una visión integral de la problemática y proporcionar recomendaciones prácticas para mejorar la eficiencia y efectividad de la empresa Tay Fu S.A, con el objetivo de realizar un diagnóstico del control interno y su incidencia en la gestión de cobranzas de la empresa Importadora Tay Fu S.A, del Cantón Quevedo, año 2023.

Materiales y métodos

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, donde la elección de este enfoque se justifica debido a que el objeto de estudio es el control interno y su incidencia

en la gestión de cobranzas y requiere comprender fenómenos complejos desde las perspectivas, vivencias y experiencias directas de los propios actores organizacionales en su entorno natural, además permite profundizar en los significados de las prácticas administrativas, las fallas en la comunicación institucional y las dinámicas operativas internas que originan la morosidad en Importadora Tay Fu S.A.

El estudio es de carácter descriptivo y adopta un diseño de Estudio de Caso Único de una empresa, donde se examinó de forma intensiva y profunda una entidad social o institucional específica y sus procesos críticos de control financiero, donde se identifican y detallan las características clave del control interno y los factores que influyen directamente en la salud financiera de la empresa, lo que facilita un análisis pormenorizado del estado del arte normativo y operativo de la organización, permitiendo diagnosticar su situación real a partir de los datos recolectados.

La población de la investigación estuvo conformada por 12 empleados de Importadora Tay Fu S.A., quienes desempeñan funciones en áreas estratégicas como Gerencia, Crédito y Cobranzas, Ventas, Contabilidad, Bodega y Logística. Todos ellos cumplen roles clave en los procesos operativos y financieros de la institución, lo que debido a que la población global es reducida, se seleccionó una muestra no probabilística por conveniencia (o intencional), enfocándose en tres (3) colaboradores que intervienen de forma directa, diaria y exclusiva en el manejo de la gestión de cobranzas. Estos participantes constituyen las unidades de análisis principales del estudio debido a su conocimiento especializado y acceso directo al flujo de recuperación de cartera.

Para garantizar la triangulación de la información y otorgar validez científica al estudio, se emplearon múltiples técnicas e instrumentos de recolección, como la observación directa que fue aplicada de manera sistemática en las instalaciones de la empresa para comprender la ejecución real de las actividades internas, la interacción con los sistemas contables y los cuellos de botella en los procesos de cobranza, además una entrevista semiestructurada diseñada con un guion de preguntas abiertas y aplicada de manera presencial al jefe del departamento y personal clave del área, lo que facilitó la libre expresión de los entrevistados sobre las debilidades del manual de funciones y los límites de crédito excedidos.

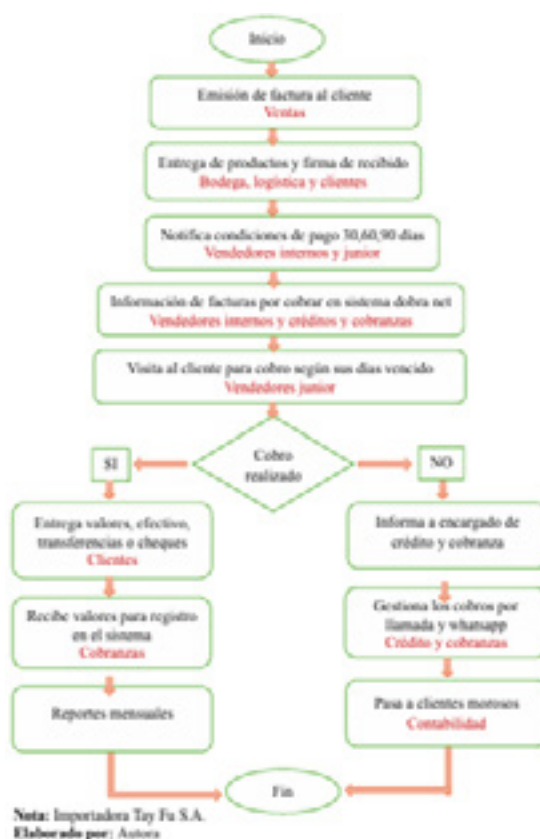
Como complemento e instrumento de análisis documental, se desarrollaron representaciones técnicas que incluyen el diagrama de flujo del proceso de cobranzas, una matriz FODA institucional, una tabla de brechas de control y el organigrama actualizado del área financiera, además ubicar datos básicos de la información financiera de la empresa.

El procesamiento e interpretación de la información cualitativa obtenida a través de las entrevistas y notas de campo se estructuró en cuatro fases sucesivas, por medio de un diagnóstico situacional, las entrevistas presenciales fueron transcritas textualmente a las fichas.

Resultados

Para comprender el funcionamiento actual del proceso de cobranza en Importadora Tay Fu S.A., se elaboró un diagrama de flujo que representa las etapas involucradas desde la emisión de la factura hasta la confirmación del pago por parte del cliente. Esta herramienta permite visualizar de forma clara las actividades, secuencias, responsables y puntos críticos del proceso, lo que facilita el análisis de las deficiencias existentes en la gestión de cobranzas. El flujo incluye la intervención de áreas como ventas, crédito y cobranzas, contabilidad y evidencia las tareas asignadas, las decisiones internas y los mecanismos de seguimiento empleados para recuperar la cartera vencida.

Figura 1. Diagrama flujo de proceso del área de crédito y cobranzas



Fuente: elaboración propia, a partir de Importadora Tay Fu S. A.

A través del diagrama, se evidenció que el proceso de cobranza se inicia con la emisión de la factura y la entrega de los productos al cliente, seguido de la notificación al área de crédito y cobranzas. En este punto, el seguimiento de pagos se realiza de forma manual, a través de llamadas, visitas o mensajes por WhatsApp, sin apoyo de sistemas automatizados. En caso de que el cliente cumpla con el pago, los valores son entregados al encargado de crédito y cobranzas para su registro en el sistema contable, y posteriormente se genera un reporte mensual.

No obstante, si el cliente no paga, se inicia una nueva gestión sin procedimientos estandarizados ni límites definidos de seguimiento. Este flujo revela varias debilidades en el control interno, como

la ausencia de alertas automáticas, la falta de trazabilidad en los pagos y una dependencia de la gestión operativa del personal. Asimismo, se observa una carga operativa compartida entre vendedores y cobradores sin lineamientos claros, lo cual puede generar duplicidad de funciones o pérdida de información relevante.

Tabla 1. Matriz FODA de control interno en la gestión de cobranzas

FORTALEZAS			OPORTUNIDADES
Experiencia del personal contable y administrativo.			Posibilidad de implementar herramientas tecnológicas para seguimiento y monitoreo de pagos
Existencia de un manual digital de funciones, aunque no está aplicado formalmente			Acceso a programas de capacitación en cobranzas, negociación y control interno.
Consulta al buró crediticio y aplicación parcial de provisiones conforme a NIIF 9			Automatización de conciliaciones bancarias y generación de reportes periódicos.
Coordinación básica entre ventas, crédito y contabilidad.			Creación de políticas internas formales para crédito y recuperación de cartera
Disposición del personal a recibir mejoras o herramientas de control.			Posibilidad de establecer indicadores de desempeño para evaluar la eficiencia del área de cobranzas.
DEBILIDADES			AMENAZAS
Falta	de	procedimientos documentados.	Riesgo financiero por morosidad de clientes
Carencia de código de ética institucional y políticas formalizadas			Reducción de liquidez y solvencia si persiste la deficiente gestión de pagos
Registros contables sin sustento documental adecuado ni archivado secuencialmente.			Deterioro de relaciones comerciales por mal seguimiento de pagos.
Supervisión limitada en los procesos de recaudación.			Desinformación entre áreas por ausencia de reportes integrados y flujo de comunicación formal
Duplicidad de funciones y falta de segregación de tareas en personal contable y administrativo			Dependencia de la gestión manual y de llamadas para realizar cobranzas

Fuente: elaboración propia.

El análisis de la matriz FODA evidenció que, dentro de las fortalezas del área, la disponibilidad de información financiera histórica y la disposición para adoptar mejoras. Además, existen oportunidades valiosas como la posibilidad de implementar herramientas tecnológicas, automatizar el seguimiento de pagos y fortalecer la capacitación del equipo. Sin embargo, las debilidades superan a las fortalezas; se identificó la ausencia de procedimientos formalizados, la falta de supervisión periódica y de un código de ética, así como deficiencias en la coordinación entre áreas claves como ventas, contabilidad y cobranzas. En cuanto a las amenazas, se destacan factores externos como el aumento del riesgo financiero por morosidad, la pérdida de liquidez, y posibles errores contables derivados de registros manuales sin respaldo adecuado. Todo esto incrementa la vulnerabilidad de la empresa ante cambios en su entorno económico o ante auditorías externas.

Tabla 2. Brechas de control interno identificadas en la gestión de cobranzas

PROCESO	CONTROL REQUERIDO	CONTROL EXISTENTE	BRECHA IDENTIFICADA	RIESGO ASOCIADO
Aprobación de créditos	Evaluación de historial y capacidad de pago	Solo verificación de documentos	Falta de análisis financiero	Riesgo de impago incremento de cartera vencida
Seguimiento de pagos	Alertas automáticas y registro digital actualizado	Seguimiento manual con llamadas, mensaje o visitas	Ausencia de sistema de monitoreo	Retrasos en cobros / pérdida de control sobre cuentas
Registro contable	Comprobantes documentados y archivo secuencial	Registros sin respaldo inmediato ni sistemático	Falta de documentación soporte	Errores en conciliación/riesgo de observaciones contables
Coordinación interáreas	Flujo constante de información entre ventas, cobranzas y contabilidad	Comunicación informal y sin estandarización	Falta de integración entre departamentos	Duplicidad de funciones/ desinformación
Supervisión interna	Revisión periódica de procesos de crédito y cobranza	Supervisión informal y sin evidencia	Supervisión débil o inexistente	Controles inefectivos / riesgo operativo
Políticas internas	Manual de funciones implementado y código de ética aplicado	Manual digital no aplicado y sin código de ética	Ausencia de normativas activas	Toma de decisiones inconsistentes/ falta de transparencia
Capacitación del personal	Formación en control interno y herramientas tecnológicas	No se ejecutan capacitaciones regulares	Falta de actualización de conocimientos	Baja eficiencia / resistencia al cambio
Reporte de cartera	Emisión mensual de reportes con saldos y vencimientos	No se emiten reportes sistemáticos	Falta de información para toma de decisiones	Incertidumbre en la gestión financiera/ planificación deficiente

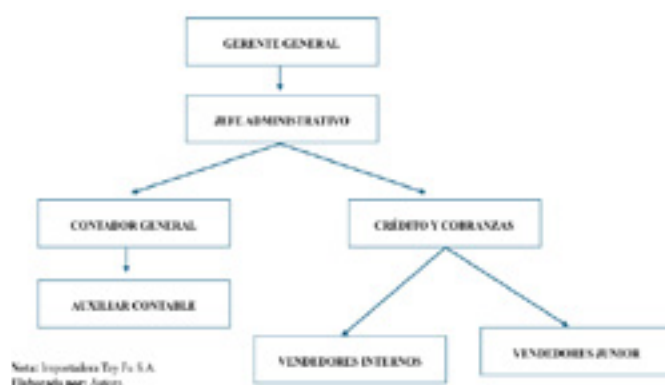
Fuente: elaboración propia.

La tabla de brechas permitió identificar claramente las discrepancias entre los controles que deberían estar implementados y los que actualmente existen en la empresa. Uno de los hallazgos más críticos es la falta de análisis financiero al otorgar créditos, lo que incrementa significativamente el riesgo de incobrabilidad. Actualmente, la aprobación se basa únicamente en la verificación de documentos básicos, sin aplicar criterios sólidos como el historial de pago o la capacidad real de endeudamiento del cliente. Asimismo, el seguimiento de pagos se realiza de manera manual, sin el uso de sistemas automatizados que generen alertas de vencimiento, lo cual genera demoras y desorganización en la recuperación de cartera. Esta situación se agrava debido a la ausencia de reportes sistemáticos que informen sobre el estado de la cartera vencida, lo cual impide una toma de decisiones oportuna y basada en datos actualizados.

En cuanto al registro contable, se evidenció que muchos pagos no cuentan con un respaldo documental inmediato ni con un archivo físico ordenado, lo que representa un riesgo operativo y contable. A esto se suma la débil supervisión interna y la carencia de normas institucionales

como un manual de funciones aplicado o un código de ética, lo que limita la transparencia y coherencia en los procesos. Finalmente, la falta de comunicación estructurada entre las áreas de ventas, cobranzas y contabilidad genera duplicidad de tareas y confusión en los roles, lo que compromete la eficiencia del proceso de recaudación. Este análisis evidencia que la empresa necesita fortalecer su sistema de control interno, estandarizar procesos y adoptar herramientas tecnológicas que permitan monitorear la cartera en tiempo real y optimizar la coordinación entre áreas involucradas.

Figura 2. Organigrama al área financiera



Fuente: elaboración propia, a partir de Importadora Tay Fu S. A.

El organigrama evidencia que la gestión financiera de la empresa está liderada por el gerente general, quien delega responsabilidades al jefe administrativo y a su vez, este coordina dos áreas fundamentales: contabilidad y crédito y cobranza. La contadora general tiene bajo su supervisión al auxiliar contable, encargado de registrar ingresos y realizar conciliaciones. Por su parte, el encargado de crédito y cobranzas gestiona directamente la aprobación de crédito y el seguimiento de pagos, en coordinación con los vendedores internos y vendedores junior. Esta estructura muestra una organización funcional básica, sin niveles intermedios, lo cual puede favorecer la comunicación directa, pero también representa un riesgo de concentración de funciones y falta de segregación de responsabilidades.

Tabla 3. Cédula narrativa dirigida al jefe administrativo de Importadora Tay Fu S.A

IMPORTADORA TAY FU S.A.	
DIAGNÓSTICO DE CONTROL INTERNO	
CÉDULA NARRATIVA	
AÑO 2023	CN 1/3
Cargo: Jefe Administrativo	
Objetivo: Identificar debilidades en la supervisión y ejecución de los procedimientos en la gestión de cobranzas.	

IMPORTADORA TAY FU S.A. DIAGNÓSTICO DE CONTROL INTERNO CÉDULA NARRATIVA	
AÑO 2023	CN 1/3
Dentro de esta estructura organizativa de Importadora Tay Fu S.A, los principales responsables del control interno son el gerente general y el jefe administrativo, tienen la responsabilidad de supervisar el cumplimiento de las políticas internas, coordinar las áreas operativas, administrativas y contables, asegurando que se apliquen correctamente los procedimientos en cada departamento, especialmente en lo relacionado con la gestión de cobranzas. A partir de la entrevista realizada se identificaron deficiencias en la supervisión, la documentación de procesos y la comunicación e integración entre el área de ventas y crédito y cobranzas, estas falencias se ven reflejadas por la ausencia de un manual de funciones lo que genera inconsistencia en la ejecución de actividades; además la falta de un código de ética empresarial limita la consolidación de principios y valores en la toma de decisiones afectando la transparencia y eficacia en la gestión de cobranzas.	
Elaborado por: CPA. Jessica Mosquera	Fecha de elaboración: 28-01-2025
Revisado por: Ing. Wendy Carranza	Fecha de revisión: 30-01-2025

Fuente: elaboración propia, en base a las entrevistas.

Como resultado de la entrevista aplicada, uno de los principales mecanismos de cobro es el uso de cheques posfechados con vencimiento a 30 días posterior a la fecha de emisión de la factura, sin embargo, no todos los clientes cumplen con este plazo generando retrasos en la gestión de cobranzas. Para mitigar el riesgo el encargado de crédito y cobranzas junto con el equipo de ventas son los encargados de notificar al cliente sobre sus obligaciones pendiente, en caso de que el cliente no realice el pago dentro del plazo establecido, se procede con una nueva gestión de cobranzas sea por llamadas o visitas; a pesar de todos los esfuerzos no todos los clientes cumplen con sus pagos de manera mensual, lo que puede generar retrasos en la recuperación de cartera y representa un desafío para la liquidez y estabilidad financiera de la empresa.

Tabla 4. Cédula narrativa dirigida al encargado de crédito y cobranzas

IMPORTADORA TAY FU S.A. DIAGNÓSTICO DE CONTROL INTERNO CÉDULA NARRATIVA	
AÑO 2023	CN 2/3
Cargo: Encargado de crédito y cobranzas	
Objetivo: Evaluar los procedimientos y controles aplicados en el área de crédito y cobranzas para la recuperación de cartera.	
El encargado del área de crédito y cobranzas en Importadora Tay Fu S.A. es el responsable de evaluar la capacidad crediticia de los clientes, aprobar las condiciones de pago, dar seguimiento a las cuentas por cobrar y ejecutar la gestión de cobranza, coordinar con ventas y contabilidad para mantener actualizados los saldos de los clientes y aplicar medidas correctivas en caso de morosidad. El equipo de venta está conformado por dos vendedores internos y dos vendedores junior, mientras que el área de logística incluye al bodeguero, el chofer de camión y el auxiliar general. Durante la entrevista se evidenció que el área no cuenta con un procedimiento formal para la aprobación de crédito ni con herramientas tecnológicas que permitan el monitoreo automatizado de las cuentas por cobrar. Además, se identificó una falta de coordinación con el equipo de ventas, quienes también tienen contacto con los clientes y podrían colaborar en el seguimiento de los pagos. Sin embargo, no existen lineamientos claros para su participación en el proceso de cobranza, lo que genera desinformación sobre el estado de las cuentas de los clientes.	
Elaborado por: CPA. Jessica Mosquera	Fecha de elaboración: 28-01-2025

IMPORTADORA TAY FU S.A.	
DIAGNÓSTICO DE CONTROL INTERNO	
CÉDULA NARRATIVA	
AÑO 2023	CN 2/3
Revisado por: Ing. Wendy Carranza	Fecha de revisión: 30-01-2025

Fuente: elaboración propia, en base a las entrevistas.

En cuanto a la gestión de créditos y cobranzas, la empresa cuenta con plazos de financiamiento que varían entre 30, 60, 90 y en algunos casos especiales hasta 120 días, no obstante, se evidenció que en algunos casos no se realiza un seguimiento riguroso por parte del encargado de crédito y cobranzas, lo que incrementa el riesgo de morosidad, cartera vencida y una menor rotación del efectivo dentro de la empresa. El proceso de evaluación crediticia inicia con la autorización de revisión del buró de crédito en Equifax, permitiendo analizar el historial crediticio del solicitante. Posteriormente se completa una solicitud de crédito diferenciando si el cliente es persona natural o jurídica, se solicita documentación de respaldo como referencias bancarias y comerciales con el fin de verificar la estabilidad financiera del cliente; por lo cual se observó y verificó que en algunos casos no existe un seguimiento estructurado de documentación, lo que incrementa la posibilidad de impagos y dificulta la gestión del riesgo crediticio.

El equipo de ventas se divide dos grupos, cada uno con funciones específicas con vendedores internos que permanecen en la oficina, atendiendo a los clientes en las instalaciones y dan seguimientos a las cuentas por cobrar y vendedores junior que realizan ventas externas y zona asignada, además tienen la responsabilidad de gestionar cobranzas con sus clientes externos. A pesar de estas distribuciones de funciones se detectaron dificultades en la coordinación entre el equipo de crédito y cobranza con ventas, lo que en algunos casos ha retrasado el seguimiento de pagos y la recuperación de cartera vencida.

Tabla 5. Cédula narrativa dirigida a la contadora general de Importadora Tay Fu S.A.

IMPORTADORA TAY FU S.A.	
DIAGNÓSTICO DE CONTROL INTERNO	
CÉDULA NARRATIVA	
AÑO 2023	CN 3/3
Cargo: Contador General	
Objetivo: Evaluar la implementación y supervisión del control interno de la gestión de las cuentas por cobrar.	
La contadora de Importadora Tay Fu S.A., junto con el auxiliar contable, desempeña un papel fundamental en el registro, control y conciliación de las cuentas por cobrar, asegurando que los estados financieros reflejen con precisión la situación de la cartera de clientes.	
Durante la entrevista se identificaron las deficiencias en la aplicación de los controles internos contables en la gestión de cobranzas, uno de los hallazgos fue el bajo nivel de implementación del control interno en los procesos de crédito y cobranza, incluyendo la falta de procedimientos documentados, realizan los ingresos, pero no imprimen el sustento del depósito o transferencias realizadas por los clientes. También se observaron deficiencias en la gestión de cobranzas por el incumplimiento de plazos establecido al cliente, limitado análisis de riesgo crediticio y carencia en la planificación de capacitaciones para el personal financiero, lo que afecta la actualización y aplicación de estrategias modernas de cobranzas y gestión de riesgo crediticio.	

IMPORTADORA TAY FU S.A.	
DIAGNÓSTICO DE CONTROL INTERNO	
CÉDULA NARRATIVA	
AÑO 2023	CN 3/3
Elaborado por: CPA. Jessica Mosquera	Fecha de elaboración: 28-01-2025
Revisado por: Ing. Wendy Carranza	Fecha de revisión: 30-01-2025

Fuente: elaboración propia, en base a las entrevistas.

En el área contable realiza la gestión y registro de transacciones financieras a través del sistema dobra net, asegurando que los movimientos contables sean reflejados con precisión en los estados financieros por medio del auxiliar contable que revisa los ingresos provenientes de cheques, efectivo, depósitos, y transferencias bancarias, asegurando de que se registren oportunamente en el sistema y la contadora que supervisa la información financiera y verifica que los datos estén registrados en el sistema y coincidan con los estados de las cuentas de los clientes, además, se encarga de que los abonos estén registrados en el sistema y estén correctamente conciliados con las cuentas bancarias de la empresa, minimizando los riesgos de error en la contabilidad.

A pesar de este esquema de control, se evidenció que en algunos casos los sustentos documentales de los ingresos no se archivan de manera consecutiva ni se registran de manera inmediata, lo que puede generar riesgos asociados con la conciliación de pago, la falta de notificación por parte de los clientes cuando realizan las transferencias bancarias provoca inconsistencias temporales en los registros contables lo que obliga a realizar verificaciones manuales adicionales para confirmar la procedencia de los fondos.

Tabla 6. Resumen comparativo por período

RESUMEN INFORMATIVO PARA INDICADORES		
VENTAS POR PERÍODOS	AÑO 2022	AÑO 2023
TOTAL DE VENTA	2,579,235.15	2,733,560.01
PORCENTAJE DE VENTA AL CONTADO	10%	10%
VALOR VENTA CONTADO	257,923.52	273,356.00
PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR	2,321,311.64	2,460,204.01
CUENTAS POR COBRAR POR VENCER	AÑO 2022	AÑO 2023
CUENTA POR COBRAR (FACTURAS)	266,135.12	237,454.11
CHEQUES POR DEPOSITAR	374,456.34	389,290.95
CHEQUES PROTESTOS	981.50	689.36
SUBTOTAL	641,572.96	627,434.42
VENCIDAS 2018-2019-2020-2021-2022-2023	AÑO 2022	AÑO 2023
MÁS DE 361 DÍAS	103,521.06	35,902.58
ENTRE 301 A 360 DÍAS	7,035.04	2,050.64
ENTRE 181 A 300 DÍAS	5,273.21	9,397.24

VENCIDAS 2018-2019-2020-2021-2022-2023	AÑO 2022	AÑO 2023
ENTRE 111 A 180 DÍAS	5,434.05	9,831.31
ENTRE 61 A 110 DÍAS	1,001.14	2,090.25
ENTRE 1 A 60 DÍAS	7,081.68	15,093.45
SUBTOTAL	129,346.18	74,365.47
TOTAL CARTERA	770,919.14	701,799.89
ANTIGÜEDAD CARTERA POR COBRAR A DICIEMBRE	AÑO 2022	AÑO 2023
SIN VENCER	641,572.96	627,434.42
VENCIDA 1-60 días	7,081.68	15,093.45
VENCIDA 61-110 días	1,001.14	2,090.25
VENCIDA 111-180 días	5,434.05	9,831.31
VENCIDA 181-300 días	5,273.21	9,397.24
VENCIDA 301-360 días	7,035.04	2,050.64
VENCIDA más de 360 días	103,521.06	35,902.58
TOTAL CARTERA	770,919.14	701,799.89
PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	AÑO 2022	AÑO 2023
CARTERA TOTAL	770,919.14	701,799.89
(-) CARTERA AÑOS ANTERIORES 2018-2019-2020-2021-2022	-115,473.83	-46,815.87
TOTAL CARTERA PERÍODO ACTUAL	655,445.31	654,984.02
1% PROVISIÓN MÁXIMA PERMITIDA POR PERÍODO	6,554.45	6,549.84
10% MONTO MÁXIMO DE PROVISIÓN CARTERA TOTAL	77,091.91	70,179.99

Fuente: elaboración propia, en base a Área contable, Importadora Tay Fu S.A.

Los indicadores financieros aplicados a la gestión de cobranzas de Importadora Tay Fu S.A., permitieron identificar avances y debilidades significativas durante al año 2023; al comparar los resultados con el año 2022 se evidenció una reducción en la rotación de cuentas por cobrar de (3.01 a 3.51 veces), así como la reducción en el período promedio de cobro de 120 a 103 días; sin embargo, ambos valores aún se mantienen por debajo de los niveles óptimos establecido por la Superintendencia de Compañía.

Del mismo modo, el índice de morosidad descendió al 10.60 % aunque sigue por encima del rango moderado del 6% y 8% si bien la empresa ha provisionado adecuadamente el 94.37% de su cartera vencida, todavía mantiene un 10.65% de cuentas con más de 360 días vencidos, lo que representa un riesgo para su liquidez. A esto se suma la morosidad mensual registrada en los meses de mayo, julio y noviembre del 2023 situación atribuible a factores operativos y externos como el cierre de negocios por inseguridad.

Tabla 7. Tendencia de morosidad mensual del año 2023

MESES	DÍAS VENCIDOS	VALORES	PORCENTAJE
Enero	331-360	\$22.27	0.06%
Febrero	301-330	\$2,028.37	5.27%
Marzo	271-300	\$-	0.00%
Abril	241-270	\$3,488.08	9.07%
Mayo	211-240	\$5,374.57	13.97%
Junio	181-210	\$534.59	1.39%
Julio	151-180	\$7,654.13	19.90%
Agosto	121-150	\$2,177.18	5.66%
Septiembre	91-120	\$549.75	1.43%
Octubre	61-90	\$1,540.50	4.01%
Noviembre	1-60	\$15,093.45	39.24%
TOTAL VENCIDO		\$38,462.89	100.00%

Fuente: elaboración propia, en base a Área contable, Importadora Tay Fu S.A.

Durante el año 2023 Importadora Tay Fu S.A., experimentó importantes variaciones en el comportamiento de su cartera vencida; los meses con mayores niveles de morosidad fueron noviembre con \$ 15,093.45 (39.24%), julio con \$ 7,654.13 (19.90%) y mayo con \$ 5,374.57 (13.97%), esta concentración evidencia períodos críticos en la gestión de recuperación de cartera y responde tanto a factores internos y externos. Por un lado, la dinámica operativa en diciembre contribuye a este efecto, la atención al público se realiza hasta el día 23 y el resto de mes se trabaja a puertas cerrada lo que reduce la posibilidad de gestionar cobros de manera efectiva. Adicionalmente, meses como julio y mayo reflejaron niveles considerables de morosidad que podrían estar asociados a condiciones de crédito extendidas o a retrasos en la gestión operativa de cobranzas, en los meses de febrero \$2,028,37 (5.27%) abril \$3,488,08 (9.07%) agosto \$2,177,18 (5.66%) y octubre \$1,540,50 (4.01%), se reportaron casos de extorsión en algunos clientes comerciales lo que provocó cierre de negocios y en consecuencia la interrupción de sus pagos que deben ser monitoreados en futuros períodos.

Discusión

Los hallazgos derivados del diagnóstico en Importadora Tay Fu S.A. revelan una desalineación crítica con los postulados modernos del control financiero y los marcos internacionales de gestión de riesgos, donde el flujograma analizado expone un proceso de cobranza predominantemente manual, caracterizado por una fragmentación operativa entre las áreas de ventas, crédito y contabilidad, además esta falta de integración formal se traduce en duplicidad de funciones y una pérdida severa de la trazabilidad transaccional. Este escenario coincide con lo planteado por González y Hernández (2021), quienes argumentan que la ineficiencia estructural en la administración de las cuentas por cobrar dispara el riesgo de insolvencia y erosiona directamente la rentabilidad y el flujo de caja, y al contrastar esta realidad con estudios de automatización financiera como el de Mendoza et al. (2023), se evidencia que las empresas que sostienen flujos de cobranza manuales

experimentan tasas de error administrativo hasta un 40% superiores en comparación con aquellas que adoptan sistemas integrados de planificación de recursos empresariales, por la falta de una plataforma tecnológica unificada en la importadora lo que impide el monitoreo en tiempo real de los saldos vencidos, transformando la gestión de cobro en un proceso puramente reactivo.

Por su parte, Van Horne y Wachowicz (2024), sostienen que las cuentas por cobrar representan una porción sustancial del capital de trabajo, por lo que la ausencia de procedimientos estructurados incrementa geométricamente la morosidad, y en el caso de Importadora Tay Fu S.A., esta premisa se manifiesta fácticamente en la tabla de brechas de control, la cual desnudó la inexistencia de análisis de capacidad de pago antes de otorgar un crédito. Autores como Ramírez-Giraldo y Valencia-Asprilla (2022), señalan que conceder créditos comerciales basándose únicamente en criterios empíricos o en la presión del departamento de ventas por cumplir cuotas comerciales como fenómeno observado en las cédulas narrativas de la empresa que desactiva el principio de prudencia financiera y genera una cartera vencida artificialmente alta.

El análisis del organigrama del área financiera expuso una estructura lineal rígida, carente de supervisiones intermedias y con una peligrosa concentración de funciones en el encargado de crédito y cobranzas, donde el marco integrado COSO (2022), establece de manera inequívoca que la segregación de funciones es el pilar fundamental para mitigar el riesgo de fraude, errores operativos y colusión, es decir al no existir controles cruzados en la importadora, la fiabilidad de la información financiera queda comprometida, por lo que este hallazgo es consistente con la investigación de Castro y Paredes (2022), quienes determinaron que, en las medianas empresas comerciales, la centralización de tareas de aprobación, registro y cobro en un solo individuo anula la efectividad de cualquier manual normativo existente.

Precisamente, la coexistencia de un manual de funciones digital que jamás fue implementado ni sociabilizado en el plano físico demuestra lo que Sánchez-Vázquez (2023), denomina cumplimiento cosmético o formalismo documental, por lo que se identificó que la gerencia de Importadora Tay Fu S.A. posee el instrumento regulador, pero su inoperancia práctica fuerza al personal a actuar bajo criterios empíricos, es más a este problema estructural se añade la ausencia de un código de ética corporativo. De acuerdo con López y Meléndez (2021), la infraestructura ética de una organización no es un mero agregado moral, sino un componente del ambiente de control como primer componente del modelo COSO, donde su ausencia en la empresa analizada sabotea los canales de comunicación interna entre logística, contabilidad y ventas, agudizando los conflictos de interés donde ventas busca masificar las colocaciones sin importar el perfil de riesgo del cliente.

El análisis de la morosidad mensual arrojó picos críticos en los meses de mayo, julio y noviembre, donde estos períodos se asocian a variables operativas internas y a disrupciones del entorno externo macroeconómico, tales como el cierre forzoso de negocios clientes debido a la crisis de inseguridad del contexto nacional, por lo que el comportamiento estacional de la cartera vencida puede ser analizado a la luz de la teoría del ciclo económico adaptada al comercio

minorista e importador, donde las dinámicas de stock y reaprovisionamiento alteran la liquidez de los clientes intermedios (García y Martínez, 2024).

Si bien la narrativa principal de este estudio atribuye la baja recuperación de cartera a las deficiencias del control interno y a la laxitud en la aprobación de los créditos, existen explicaciones alternativas que deben ser ponderadas, por el incremento de la morosidad podría no ser una consecuencia exclusiva de los fallos internos de la importadora, sino el resultado de un choque sistémico exógeno, es decir la inseguridad y las extorsiones comerciales obligan al cierre de locales comerciales es decir clientes de la importadora, destruyendo su capacidad de pago independientemente de qué tan estricto hubiese sido el análisis de crédito inicial de Tay Fu S.A.

Otra lectura alternativa sugiere que la alta dirección de la empresa podría haber flexibilizado conscientemente los controles de crédito como una estrategia agresiva de penetración de mercado para competir contra grandes importadoras consolidadas, donde asumir un elevado índice de incobrabilidad y financiar a clientes de alto riesgo se trata de un costo operativo asumido para capturar participación de mercado rápidamente, aunque esto comprometa la liquidez a corto plazo.

Conclusiones

El diagnóstico del control interno reveló que la empresa opera bajo un esquema empírico y carece de la aplicación real de políticas regulatorias. A pesar de contar con un manual de funciones en formato digital, este no se encuentra implementado formalmente en la práctica. Asimismo, el proceso de aprobación de créditos es deficiente y se limita a una simple verificación de documentos básicos sin un análisis financiero profundo sobre el historial de pago, la capacidad real de endeudamiento o la solvencia del cliente, lo que eleva drásticamente el riesgo de impago y el crecimiento de la cartera vencida.

Se concluye que el sistema de control interno en el área de cobranzas posee brechas tecnológicas críticas que afectan la liquidez organizacional. El seguimiento y monitoreo de las cuentas por cobrar se ejecuta de manera totalmente manual (mediante llamadas, visitas y mensajes de WhatsApp), evidenciando una total ausencia de sistemas automatizados, alertas de vencimiento y reportes sistemáticos de cartera. Esta falta de herramientas tecnológicas impide una toma de decisiones oportuna basada en datos reales, generando retrasos operativos e inconsistencias temporales en las conciliaciones contables.

El análisis determinó que la estructura del área financiera de la empresa es lineal y centralizada, lo que propicia la duplicidad de funciones y una débil segregación de responsabilidades, especialmente en el rol del encargado de crédito y cobranzas. Además, existe una marcada falta de comunicación y coordinación formal entre los departamentos clave (Ventas, Crédito y Cobranzas, y Contabilidad). Esto provoca desinformación sobre el estado real de las cuentas de los clientes y debilidades en el control de los soportes documentales de los ingresos, los cuales no se registran ni se archivan de manera secuencial o inmediata.

Las limitaciones metodológicas que restringen el alcance de las conclusiones de este diagnóstico, es que al emplear un muestreo no probabilístico por conveniencia limitado a tres (3) colaboradores clave del área de cobranzas, los hallazgos reflejan una visión operativa interna profunda, pero omiten las percepciones cualitativas del resto de los 12 empleados de la población (como los agentes de ventas o logística), cuyas rutinas diarias inciden indirectamente en el problema. Al tratarse de un diseño transversal descriptivo, el estudio captura una “fotografía” del control interno en un marco temporal específico, imposibilitando la observación de la evolución de las brechas de control a lo largo de diferentes años fiscales.

Con base en las limitaciones expuestas y los vacíos teóricos detectados, se proponen las siguientes rutas para investigaciones científicas ulteriores, donde se debe desarrollar una investigación cuantitativa o mixta de carácter longitudinal que evalúe el impacto financiero del antes y después de la implementación de un software ERP o sistemas automatizados de cobranza en empresas importadoras, midiendo la reducción exacta de los días del período promedio de cobro, además investigar la viabilidad y precisión de la implementación de modelos de puntuación de crédito predictivos mediante inteligencia artificial para medianas empresas comerciales, permitiendo automatizar la evaluación de la capacidad de pago sin depender de criterios empíricos, por lo cual realizar estudios sectoriales amplios que cuantifiquen en qué medida los factores de fuerza mayor del entorno como los índices delictivos zonales y cierres de negocios por delincuencia, explican la variación de la cartera vencida en las empresas de comercio mayorista, aislando el efecto del control interno puro.

Referencias

- Amat, O., Aniel-Quiroga, T., & Fontrodona, J. (2022). *Análisis de estados financieros: Fundamentos y aplicaciones para la toma de decisiones*. Editorial Bresca.
- Armas, R. (2024). Políticas de crédito y gestión de riesgo comercial en empresas importadoras. *Revista de Contabilidad y Auditoría Corporativa*, 11(1), 45-58.
- Asamblea Constituyente. (2024). *Constitución del Ecuador*.
- Baque Sánchez, E. R., Chiquito Tigua, G. P., Yoza Rodríguez, N. R., Cevallos Ponce, G. K., Ponce Cedeño, O. S., & Ponce Álvarez, C. V. (2021). Control interno como proceso fundamental de los sistemas computarizados de auditoria. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 3(1), 12-21.
- Baque, W. (2022). *Diseño de sistema de control interno para mejorar la gestión financiera del almacén de electrodomésticos Créditos Comisa*. Escuela Politécnica del Ejercito. Campus Santo Domingo
- Blanco Luna, Y. (2021). *Auditoría integral: Control interno, gobierno corporativo y normas internacionales*. Ecoe Ediciones.
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2023). *Fundamentos de administración financiera*. Cengage Learning.