

# INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO VIDA NUEVA



## **Diseño de procesos para alcanzar una recuperación efectiva de cuentas por cobrar en la Notaria Quincuagésima Tercera del cantón Quito**

Presentado por:

Barrera Galárraga Sussy Maribel

Tecnología Superior en Contabilidad

Tutor:

MSc. Sánchez Parra Verónica Patricia

Agosto 2022

Quito – Ecuador

---

**Tecnología Superior en Contabilidad**  
**Certificación del Tutor**

---

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Aplicación Práctica con el tema: Diseño de procesos para alcanzar una recuperación efectiva de cuentas por cobrar en la Notaria Quincuagésima Tercera del cantón Quito en la ciudad de Quito, presentado por el ciudadana Barrera Galárraga Sussy Maribel, para optar por el título de Tecnólogo Superior en Contabilidad, certifico que dicho proyecto ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Quito, del mes de agosto de 2022.

---

Tutor: MSc. Verónica Patricia Sánchez Parra

C.I.: 1715432496

**ISTVN**

---

**Tecnología en Contabilidad**  
**Aprobación del Tribunal**

---

Los miembros del tribunal aprueban este Proyecto de Aplicación Práctica, con el tema:  
Diseño de procesos para alcanzar una recuperación efectiva de cuentas por cobrar en la Notaria  
Quincuagésima Tercera del cantón Quito presentado por la ciudadana Barrera Galárraga Sussy  
Maribel facultada en la Carrera Tecnología Superior en Contabilidad.

Para constancia firman:

---

**ING.****DOCENTE ISTVN**

---

**ING.****DOCENTE ISTVN**

---

**ING.****DOCENTE ISTVN**

---

### **Cesión de Derechos de Autor**

---

Yo, Barrera Galárraga Sussy Maribel portadora de la cédula de ciudadanía 1707460588, facultado de la carrera Tecnología Mecánica Automotriz, autor de esta obra certifico y proveo al Instituto Superior Tecnológico Vida Nueva, usar plenamente el contenido de este Proyecto de Aplicación Práctica con el tema Diseño de procesos para alcanzar una recuperación efectiva de cuentas por cobrar en la Notaria Quincuagésima Tercera del cantón Quito, con el objeto de aportar y promover la lectura e investigación, autorizando la publicación de mi proyecto en la colección digital del repositorio institucional bajo la licencia de Creative Commons: Atribución-No Comercial-Sin Derivadas.

En la ciudad de Quito, del mes de agosto de 2020.

---

Sussy Maribel Barrera Galárraga

C.I.: 1707460588

### **Dedicatoria**

A mis amados padres Don José Luis Barrera Díaz (+) y Doña Estelita Galárraga de Barrera (+), quienes forjaron la persona que soy, me formaron con reglas, libertad y responsabilidad de mis actos, motivándome siempre a alcanzar mis metas, con honestidad y  
templanza.

A mis amados hijos: Andrés, Sussy, José Luis y Estefy (+), que siempre han sido el motor de mi vida, el por y para quienes he luchado con tenacidad, perseverancia, honestidad, amor y ahora alcanzando este esfuerzo con satisfacción,

A mis amados hermanos María y José Luis, mi tía Lukis, mi cuñada Marla, mi querido León (+), que me apoyaron en todo momento en este mi gran sueño.

Con satisfacción, les dedico este logro que más que mío es "nuestro".

### **Agradecimiento**

A mi amado Dios y sus bendiciones, quien guio mis pasos para aceptar la oportunidad y desafío de alcanzar una de mis metas, que me dio la fortaleza para seguir adelante a pesar de las circunstancias de ausencia de mis seres queridos.

Familia, compañeros y personas especiales en mi vida, que han sido cómplices de este gran sueño, quienes han puesto su confianza en mis capacidades de lograrlo.

Al Instituto que me dio la bienvenida a una vida nueva en lo profesional, a mis maestros:  
Ingeniero Jimmy Ochoa, Ingeniera Verónica Sánchez, todos y cada uno de mis queridos profesores y compañeros, que apoyaron con conocimientos, sabiduría y sobre todo enseñanzas de vida.

Al Dr. Marcelo Dalgo Notario Quincuagésimo Tercero del Cantón Quito, por apoyar e incentivar la realización de esta Tesis en base a lo proyectado en mi área de trabajo.

## Índice de Contenidos

Resumen	11
Summary	12
Introducción	13
Justificación	15
Objetivos	17
Objetivo General	17
Objetivos Específicos	17
Capítulo I	
Marco Teórico	18
Cuentas por cobrar	18
Proceso	19
Funciones	19
Cuentas incobrables	19
Antecedentes	20
Descripción de la problemática existente:	22
Capitulo II	24
Metodología y Desarrollo Del Proyecto	24
Antecedentes de la aplicación del informe COSO I	24
COSO I	25
Aplicado a la gestión de cuentas por cobrar	25
Metodología Aplicada	31
Diseño Metodológico deductivo	31

	8
VARIABLES Y DEFINICIÓN OPERACIONAL	32
Técnicas de Recolección de Datos	34
Aplicación del informe COSO I	35
Situación de la Notaría previo a la aplicación del informe COSO I:	35
Capítulo III	65
Propuesta	65
Desarrollo	66
Manual de Funciones Operativo	66
Evaluación de Riesgos	67
Información y comunicación	68
Supervisión	68
Desarrollo 2:	68
Valor Vencido	75
Conclusiones	88
Recomendaciones	89
Referencias Bibliográficas:	90
Anexos	92



## Índice de Figuras

Figura 1 .....	26
Figura 2 .....	33
Figura 3 .....	50
Figura 4 .....	51
Figura 5 .....	52
Figura 6 .....	53
Figura 7 .....	54
Figura 8 .....	55
Figura 9 .....	56
Figura 10 .....	57
Figura 11 .....	58
Figura 12 .....	59
Figura 13 .....	60
Figura 14 .....	61
Figura 15 .....	62
Figura 16 .....	63
Figura 17 .....	64
Figura 18 .....	67
Figura 19 .....	69
Figura 20 .....	70
Figura 21 .....	71
Figura 22 .....	73

Figura 23 .....	74
Figura 24 .....	75
Figura 25 .....	78
Figura 26 .....	79
Figura 27 .....	80
Figura 28 .....	81
Figura 29 .....	82
Figura 30 .....	83
Figura 31 .....	84
Figura 32 .....	85
Figura 33 .....	86
Figura 34 .....	87
Figura 35 .....	92
Figura 36 .....	92
Figura 37 .....	93
Figura 38 .....	93
Figura 39 .....	94
Figura 40 .....	94
Figura 41 .....	95
Figura 42 .....	95
Figura 43 .....	96
Figura 44 .....	96
Figura 45 .....	97

## Resumen

El presente trabajo de investigación denominado “Diseño de Proceso para la recuperación de cartera de la Notaria Quincuagésima Tercera del Cantón Quito y su incidencia en la liquidez de la misma” se llevó a cabo con la finalidad de diagnosticar los procedimientos actuales, con este propósito se aplicó el método COSO I, mediante este, se proveyó de información necesaria para descifrar las falencias en el proceso de gestión de cobro. Se utilizó técnicas de investigación como: entrevistas, encuestas, además de una evaluación de Control Interno del proceso de cuentas por cobrar, donde actores de cada proceso estuvieron involucrados. Se obtuvieron evidencias necesarias que revelaron una serie de problemas vinculados especialmente al área administrativa. Se constató que dos de los problemas claves son: la autorización y gestión de las cuentas por cobrar, se precisan conclusiones y recomendaciones a fin de fortalecer los procesos de gestión de cobro y disminuir el margen de cuentas incobrables, procurando una recuperación de cartera en los tiempos previstos bajo control mediante aplicación de políticas y uso de un manual de funciones donde estrictamente se cumpla el proceso que deben seguir los servicios notariales hasta la cobranza de los mismos.

Siendo el proceso empírico y no efectivo, debido a la carencia de controles que permitan verificar el cumplimiento de metas de cobranzas, con el sistema contable no se obtiene información actualizada, así como falta de un responsable asignado a funciones inherentes al proceso, las políticas de cobro no están claras para los involucrados, haciendo que la gestión actual no garantice la recuperación oportuna de la cartera.

**Palabras Clave:** Control interno, proceso, funciones, gestión, cuentas.

## Summary

The research work called "Process Design for the recovery of the portfolio of the Notary Office Fifty-third of Quito Canton and its impact on the liquidity of itself" was carried out in order to diagnose the current procedures, for this purpose, the COSO I method was applied, through this, the necessary information was provided to decipher the shortcomings in the process of collection management. Some research techniques were used, such as interviews, surveys, as well as an evaluation of Internal Control of the accounts receivable process, where actors of each process were involved. Necessary evidence was obtained that revealed a series of problems linked especially to the administrative area. It was found that two of the key problems are: the authorization and management of accounts receivable, conclusions and recommendations are specified in order to strengthen the collection management processes and reduce the margin of uncollectible accounts, seeking a portfolio recovery in the expected time under control through the application of policies and the use of a manual of functions where the process to be followed by the notary services until the collection of the same is strictly complied with.

The process is empirical and ineffective, due to the lack of controls to verify compliance with collection goals, the accounting system does not provide updated information, and the lack of a person in charge assigned to the functions inherent to the process.

It is necessary to consider the recommendations and make corrective actions based on the assigned processes, maintaining updated, optimal and controlled accounting flows for the development of its operations immediately in order to obtain results in the short or medium term.

**Key words:** Internal control, process, functions, management, accounts.

## Introducción

Dentro del campo matemático, se menciona de forma muy recurrente el aforismo de que sólo lo que puede medirse, puede ser evaluado. Aunque se trata de una afirmación con carácter relativo (puesto que hay ciertos elementos que por su propia naturaleza no pueden medirse bajo estándares totalmente objetivos, como la calidad de una novela o la belleza de una pintura), es correcto afirmar que en términos de nuestro día a día, es cierto que se requiere la existencia de algún sistema de medición en nuestras actividades y gestiones para poder evaluar el cumplimiento (o no) de una meta, y a partir de ello, diseñar procesos y sistemas que optimicen esa actividad.

Dentro de las actividades empresariales (y de las actividades de connotación económica en general), la gestión estratégica constituye un mecanismo básico para la alerta temprana y mitigación de riesgos. Así pues, la gestión estratégica se erige como un proceso integral e interactivo que comprende la formulación e implantación de actividades cuyo propósito es crear o desarrollar ventajas competitivas sostenibles y distintivas, percibidas y valoradas por los clientes (Villajuana, 2017, pág. 43). Sin embargo, no muchas empresas o negocios actúan sobre la base de una gestión estratégica, situación que acarrea el resultado de recaer en problemas que pudieron ser advertidos y/o mitigados, como ejecutar un flujo de gastos superior al recomendable, o generar una cartera de cuentas por cobrar considerable por no haber propuesto y ejecutado de manera temprana mecanismos de solución de pago flexibles. Para el efecto, debe entenderse a una cuenta por cobrar en el ámbito comercial como:

(...) aquellas en las que el vendedor otorga un crédito al comprador entre el momento en que éste recibe los bienes o servicios y el momento en que los paga. El crédito comerciales una

fuerza importante de financiamiento a corto plazo para el comprador (Gitman & McDaniel, 2007).

Precisamente, hablando de este segundo escenario (el de la generación de una cartera de cuentas por cobrar), cabe señalar que un gran número de negocios cometen el error de inflar cada vez más su número de deudores, y aunque en términos contables las cuentas por cobrar constituyan un activo, lo cierto es que cuando la misma no se ejecuta de manera oportuna, se convierte en pérdidas para el negocio o empresa, ya que muchas veces deben castigar su cartera, cobrando valores inferiores a los que se les adeudaba en el afán de recuperar circulante lo más pronto posible, o debiendo vender sus carteras a empresas que sí poseen los medios para el cobro de cartera, sacrificando asimismo gran parte del valor que éstas realmente valían.

Cuando la recuperación de cuentas por cobrar aún no representa una limitante para el funcionamiento de un negocio por falta de liquidez, es el momento ideal para establecer estrategias y procesos para una recuperación efectiva de dichas cuentas; procurando que el ingreso a caja de estos valores sea adecuado para el negocio (es decir, sin sacrificar capital o intereses en caso de haberse generado), permitiendo de esta forma que las actividades sigan desarrollándose con normalidad sin que peligre la estabilidad de la empresa o negocio.

Este trabajo se orientará precisamente al diseño de procesos para alcanzar una recuperación efectiva de cuentas por cobrar, en este caso, de la Notaría Quincuagésima Tercera del cantón Quito, provincia del Pichincha, utilizando para tal efecto el sistema COSO I como metodología para el control interno, estableciendo a partir de dicho análisis como recomendación la implementación del o de los procesos que sean necesarios para el cobro efectivo de la cartera vencida y demás cuentas por cobrar de la Notaría.

### **Justificación**

Las empresas de servicios deben mantener políticas y procedimientos que les permita alcanzar la eficiencia y eficacia operativa y sobre todo obtener información que les permita una seguridad razonable en sus procesos, especialmente en la recuperación de cartera. Este tipo de entidades como de otros sectores poseen un riesgo alto de incobrabilidad respecto a sus cuentas con clientes, estos montos suelen tener una relación alta respecto a sus activos, debido a esto es importante, revisar los controles del área de autorizaciones y cobranzas con la finalidad de mitigar riesgos de incobrabilidad. La aplicación de reportes periódicos por parte de los responsables del área permite evidenciar la situación actual de la cartera y su adecuado seguimiento para una eficiente gestión.

Las cuentas por cobrar son las facilidades de pago o el crédito otorgado a clientes para adquirir productos y/o servicios, sin mayor garantía de pago, generalmente se lo hace de forma tácita, escrita o mediante facturas con crédito a corto plazo determinado por una política interna de la empresa o mutuo acuerdo de las partes. Esta representa la realidad de las actividades misionales y operacionales realizadas por la entidad.

Un proceso técnicamente estructurado, basado en un manual de funciones y políticas de crédito y cobro con límites y controles claros es fundamental para que la rotación de las cuentas por cobrar se lleve a cabo dentro de un ciclo normal, sin altos riesgos de incobrabilidad.

El análisis y revisión del rubro de cuentas por cobrar, es una herramienta que beneficia a la empresa de tal manera que se puede identificar de forma clara y específica los problemas que se presentan en la cobranza y por ende el motivo de la lenta recuperación de cartera.

Este modelo permitirá encontrar una solución rápida, efectiva y viable para el correcto proceso de trámite versus cobro en la Notaria Quincuagésima Tercera del Cantón Quito y alcanzar un cambio significativo en el proceso de cobranzas y en la liquidez de la empresa.



## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un proceso efectivo para cuentas por cobrar de la Notaria Quincuagésima Tercera del Cantón Quito, aplicado a un análisis de la gestión de cobro desde el año 2017 hasta la fecha a través del método COSO I que permita descifrar las falencias de la cobrabilidad.

### **Objetivos Específicos**

- Realizar una evaluación del control interno de la Notaria Quincuagésima Tercera del Cantón Quito mediante la aplicación de un cuestionario técnico para evidenciar la situación actual.
- Evaluar los procesos de crédito y cobranzas que la empresa ha aplicado en la recaudación de las cuentas por cobrar mediante una matriz de riesgos para evidenciar la efectividad de los mismos.
- Proponer el diseño de un proceso controlado mediante la aplicación de políticas y un manual de funciones estructurado que permita mejorar las prácticas en la gestión de crédito y cobranzas.

## **Capítulo I**

### **Marco Teórico**

Las cuentas por cobrar juegan un rol fundamental y clave en todo tipo de negocio, este indiscutiblemente es uno de los principales retos a los que las organizaciones se enfrentan, existen factores externos que afectan para alcanzar una gestión eficaz y esto trae serias repercusiones a la liquidez y por consiguiente a la imagen organizacional debido a no poder cumplir con una serie de compromisos de pagos, esto con frecuencia hace la diferencia entre alcanzar el éxito o fracaso en cualquier empresa.

Por tal razón es importante administrar con responsabilidad y control el capital de trabajo compuesto por aquellos recursos que la organización requiere para poder operar. Llevar un control efectivo del ciclo y proceso desde la autorización hasta el cobro efectivo basado en un sistema efectivo de cobranza nos permitirá cumplir con los objetivos financieros óptimos y un normal desempeño organizacional

#### **Cuentas por cobrar**

**Según** Aranda, (2010) “**Cuentas por cobrar** son aquellas cantidades que los clientes adeudan a una compañía por haber obtenido de ésta bienes o servicios o por la obtención de crédito dentro de un curso de los negocios”.

En el caso tratado, el compromiso entre usuario y notaria es únicamente de carácter verbal.

### **Proceso**

Según Herz, (2015), son el control sobre los ingresos cuentas por cobrar y control sobre desembolsos cuentas por pagar, en este análisis de caso de trata sobre el control de los ingresos.

Como se ha visto en el planteamiento del problema, no se tiene un control exacto y confiable sobre los rubros de cuentas por cobrar, las herramientas utilizadas en el proceso no son totalmente confiables.

### **Funciones**

Revelo (2013) define que: el éxito encargado de la cobranza no ha de medirse por la forma en que va disminuyendo el activo representado por las cuentas por cobrar, lo difícil del cobro es realizarlo y así mantener en un buen nivel a la empresa.

La persona asignada a la gestión de cobranzas debe poseer un alto conocimiento del proceso de trámites, políticas a aplicar, gestión de cobro, control y seguimiento.

### **Cuentas incobrables**

Herz (Óp. Cit., 2015) indica que el crédito es un contrato por el cual la entidad pone a disposición cierto porcentaje, con límites, intereses y otras condiciones económicas que la empresa desee aplicar.

Siendo la Notaría un ente mixto, y sujetándose a las políticas de no cobrar ninguna clase de interés por el retraso o no pago de cartera en los plazos establecidos, se diseña un proceso de cobranza estratégico y jurídico que pueda proporcionar un porcentaje alto de recuperación de cartera.

### **Antecedentes**

La Notaría Quincuagésima Tercera del cantón Quito fue creada mediante Acción de Personal del Consejo de la Judicatura. A su vez, el Doctor Hugo Marcelo Dalgo Proaño fue designado mediante resolución 023-2014 de 07 de febrero de 2014 por el Pleno del Consejo de la Judicatura, acto en el que se dio su nombramiento conjuntamente con el de otros notarios del cantón Quito.

La Constitución de la República del Ecuador recoge importantes aspectos acerca de la naturaleza del servicio notarial y varias de sus características. Establece por ejemplo en su artículo 178 que el servicio notarial es un órgano auxiliar de la Función Judicial, conjuntamente con los martilladores y los depositarios judiciales, así como con otros que indique la ley, como los peritos (2008). Sin embargo, es en su Sección duodécima donde realmente regula la actividad notarial, pues en sus artículos 199 y 200 determina que el servicio notarial es un servicio público (y que por tanto, debe prestarse sin perjuicio de situaciones como catástrofes naturales o grave conmoción interna, so pena de destitución de quien no prestare el servicio), que en cada distrito o cantón el Consejo de la Judicatura establecerá el número óptimo de notarías que deben existir, así como fijar la remuneración de los notarios y las tasas a ser cobradas por las distintas diligencias, actos y contratos que celebren; que de dicha recaudación se deberá entregar al presupuesto general del Estado un monto a manera de participación; que los notarios son depositarios de la fe pública, debiendo ostentar el título de abogados y haberlo ejercido por no menos de tres años, así como también haber superado el correspondiente concurso de méritos y oposición.

Un punto importante que se recoge en el precitado artículo 200 de la Constitución de la República y que se replica en el Código Orgánico de la Función Judicial, es que los notarios

tienen el derecho de acceder a una reelección en sus notarías por un período adicional (cada período es de 6 años). Sin embargo, la Disposición Transitoria Décimo cuarta de la Ley Reformativa al Código Orgánico de la Función Judicial expedida hace poco más de un año (2020), determina que las y los notarios que hayan sido designados a partir del año 2013, que hayan sido prorrogados en sus funciones y que aprueben la evaluación de estándares de prestación del servicio notarial, por esta única ocasión, podrán acceder a un segundo período en sus cargos de manera automática, es decir, sin tener que someterse a un concurso de méritos y oposición.

Dicho lo anterior, en la situación particular de la Notaría Quincuagésima Tercera del cantón Quito, el señor notario tras superar los estándares de prestación del servicio notarial podrá permanecer por seis años más en su puesto, motivo por el cual, conociéndose que la Notaría, en el afán de lograr la captación de la mayor cantidad de clientes posible (debido principalmente a que esto se ve reflejado directamente en los ingresos de la Notaría y la participación estatal), muchas veces ofrece facilidades de pago a quienes utilizan sus servicios. Empero, como se ha señalado, no existe un proceso de verificación de la capacidad de pago de los clientes a quienes se les otorga dicho beneficio, motivo por el cual éstos de manera reiterativa incumplen con los plazos acordados con la Notaría (lo cual además queda en acuerdos verbales la mayor parte del tiempo, ya que al tener que reflejar las notarías la facturación que realizaron en el mes, por lo general transparentan estos valores justamente en el mes en que fueron pagados), hecho que afecta la liquidez de la misma y consecuentemente, el pago de sus obligaciones regulares, las cuales fueron precisadas a detalle en líneas precedentes.

Es por todo lo descrito que, a partir de la problemática referida en la Notaría respecto de la recaudación de cuentas por cobrar, sería necesario que se establezca un sistema de recaudación

de los mencionados valores, con el fin de que no perjudiquen el servicio que la Notaría muy probablemente seguirá prestando en el futuro.

**Descripción de la problemática existente:**

A la fecha, la Notaría Quincuagésima Tercera del cantón Quito posee una cartera por cobrar de aproximadamente cincuenta mil dólares de los Estados Unidos de América (USD 47.472,62) con una antigüedad de ocho años, la cual fluctúa durante el mes de acuerdo a los abonos y nuevos créditos emitidos. Sin embargo, la Notaría mantiene un valor promedio de treinta mil dólares de los Estados Unidos de América a razón de cartera vencida, debido, como se ha señalado, a que los clientes han incumplido en las fechas de pago y se han convertido en cuentas difíciles de cobrar.

Esta situación se genera, en principio, en razón del mecanismo utilizado para otorgar estas facilidades. El crédito es concedido por el Notario a clientes que previamente ya han incumplido con acuerdos de pago o con los tiempos señalados para el efecto. A su vez, el Notario sumilla los documentos temporales de actos, contratos y diligencias celebradas en la Notaría autorizando una nueva línea de crédito a estos clientes, haciendo caso omiso de lo que refleja en el estado de cuentas por cobrar de los mismos.

Asimismo, un problema adicional que se genera en la gestión financiera de la Notaría es que no hay forma de registrar pagos, ya que existen clientes que realizan transferencias directas a la cuenta de la Notaría, pero no se registra estos pagos en la cuenta del cliente en razón de que el Notario es quien maneja la cuenta, y únicamente una vez al mes o hasta 45 días después, él genera un reporte para que se realice el cuadro de caja con las transferencias registradas, lo cual dificulta la gestión contable puesto que se debe rastrear el pago (debido a que los clientes suelen hacer sus transferencias sin datos de factura o nombre del cliente). A más de la falta de controles

que de por sí este flujo genera, deviene en la existencia de reprocesos, ya que el personal de la Notaría debe realizar un trabajo adicional para ubicar la factura que el cliente ha pagado y marcarla como cancelada, situación que retrasa otras labores de la gestión contable del negocio.

El diseño de un sistema adecuado en el que se verifique la factibilidad o no de otorgar crédito a un cliente, sumado a un componente de recaudación adecuado que muestre el origen, fecha y titular que realiza los abonos sería de enorme utilidad para la Notaría, toda vez que se gestionaría de mejor manera el crédito y los pagos de la misma y el personal encargado de la parte contable dispondría de mayor tiempo para realizar otras conciliaciones y tareas que son propias de esta clase de servicio.

Para tal efecto, se ha pensado en analizar la gestión de cobranzas de la Notaría desde la designación de su actual notario en el año 2014 hasta el año 2020, fecha en la cual concluyó el período de designación del mismo, encontrándose a la fecha únicamente en funciones prorrogadas hasta que se realice la evaluación de estándares notariales previamente referida. Dicho análisis se realizará en aplicación del método COSO I, mecanismo que permitirá evidenciar las falencias en la gestión de cobranzas y de otorgamiento de crédito.

Una vez que se determinen los nudos críticos en la gestión de crédito y cobranzas de la Notaría, se propondrán mecanismos de solución, como el establecimiento de acuerdos de pago con los clientes en mora, la asignación en lo sucesivo únicamente de un cupo de crédito para cada cliente, la conciliación adecuada de cuentas por cobrar y con ello, una gestión más eficiente que vaya en beneficio de la Notaría y del Estado (en razón de su participación en las ganancias).

## Capítulo II

### Metodología y Desarrollo Del Proyecto

#### Antecedentes de la aplicación del informe COSO I

La aplicación del informe COSO I como mecanismo para el análisis de la gestión administrativa de un negocio no es algo completamente nuevo, ya que varios estudios han optado por este mecanismo. Por ejemplo, en su trabajo de disertación “Estudio y Evaluación del Control Interno de la Cooperativa De Ahorro Y Crédito Santa Lucia Ltda. Para Reactivar los Procesos de Mejoramiento Continúo en el Periodo 2010”, López señala que el propósito de su investigación era el de orientar las decisiones del gerente de la cooperativa con base en las alertas de un eficiente proceso de control interno (López, 2011). Por su parte, Suárez y Crespo, en su trabajo intitulado Elaboración e Implementación de un Sistema de Control Interno, Caso Multitecnos S.A. de la Ciudad de Guayaquil para el periodo 2012-2013, destacan el análisis basado en el informe COSO I como un mecanismo para detectar los riesgos y falencias operativas de la empresa MULTITECNOS S.A., proponiendo la implantación de procesos tendientes a maximizar la eficiencia operativa de la empresa, identificando sus puntos más débiles con el objeto de tener una base para la implementación de los controles contables para proteger los activos de la organización (Crespo & Suárez, 2014).

Como se puede apreciar, son varios los casos que han analizado desde la perspectiva del informe COSO I la gestión de una empresa concreta, orientándose en todos los eventos al mejoramiento de sus procesos a través de la implementación de mecanismos de control interno que mitiguen riesgos y agilicen gestiones administrativas del negocio.



## COSO I

### **Aplicado a la gestión de cuentas por cobrar**

Tratándose de un sistema de medición de estándares, el COSO I, como es natural, nació del desarrollo académico y con aporte empresarial. Según la Agencia Española por la Calidad:

El COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway), es una Comisión voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en EEUU, establecida en su génesis para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial, el control interno y la disuasión del fraude. (...) En 1992, la comisión publicó el primer informe “Internal Control - Integrated Framework”, denominado COSO I, con el objeto de ayudar a las entidades a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno, facilitando un modelo en base al cual pudieran valorar sus sistemas de control interno y generando una definición común de “control interno” (COSO, 2020).

Esencialmente, el COSO I es un mecanismo de valoración del control interno de las organizaciones, aplicado con el fin de ofrecer una seguridad adecuada en cuanto a la consecución de objetivos en torno a la eficacia y eficiencia financiera, confiabilidad de esta información y cumplimiento del marco jurídico aplicable. Este componente basa su acción en cinco estructuras básicas: 1) Ambiente de control; 2) Evaluación de Riesgos; 3) Actividades de control; 4) Información y comunicación y 5) Supervisión.

Figura 1  
Componentes del COSO I



Nota: Componentes de actividades a desarrollar en la propuesta según COSO I

Aunque sean complejas de recuperar, las cuentas por cobrar de todo negocio no dejan de ser un activo corriente de los mismos, lo cual quiere decir que son tomados en cuenta como parte positiva del balance de una organización y como un activo en su patrimonio. Esto quiere decir, por un lado, que estas cuentas no deben descuidarse pues podrían terminar desfinanciando a una empresa o negocio, y por otra, que en razón de su entidad (si se trata de valores altos), merece la pena establecer algún mecanismo o esfuerzo para su recuperación, así como para la corrección de la metodología que se haya empleado para que estos créditos se hayan otorgado y no hayan sido pagados en tiempo y en forma.

El control que una organización mantenga respecto de sus procesos internos y sus cuentas determina de manera directa sus oportunidades de éxito o fracaso. Así lo estima también Muñoz, quien manifiesta que:

Las organizaciones deben mantener un control interno de sus actividades, sean estas administrativas o financieras; porque a través de ello se puede prevenir fraudes, localizar errores y estimular la eficiencia operacional (Muñoz, 2016).

Dentro del espectro del ambiente de control, el método COSO I provee de los elementos necesarios para la disciplina y estructura de una organización. Estos elementos vendrían constituidos por:

- a) La integridad y valores éticos, entendida como la existencia de reglamentos de ética, códigos de conducta y otras normas semejantes que aborden y desarrollen el cómo debe actuarse frente a situaciones específicas de compromiso (como conflictos de interés u ofrecimiento de sobornos, por ejemplo), así como estableciendo las respuestas que se esperarían ante estas situaciones. Para tal efecto, debe tomar en cuenta a todos los actores del negocio, por lo cual, en el contexto de la Notaría analizada, eso incluiría al notario, colaboradores, clientes, organismos de control, entre otros.
- b) Compromiso de competencia, el cual debe entenderse como las definiciones claras de cada una de las acciones e interacciones que se generen en el contexto del negocio, como por ejemplo entrega de efectivo, cuadro de caja, verificación de cupo de crédito, etc.
- c) Comité de auditoría, que comprende al equipo encargado de supervisar y monitorear la situación financiera del negocio, las estrategias para su gestión o expansión, entre otros. Este equipo debe contar con el apoyo total del resto de miembros de la organización para la consecución de sus fines.
- d) Filosofía de negocio, constituida por el rumbo que el negocio posee, aquellos elementos que podrían ser negociables de sus políticas y aquellos que no son negociables, los riesgos aceptables y aquellos inaceptables, con quiénes sí y con quiénes no se aceptaría hacer negocios, entre otros.

- e) Estructura organizacional, que como su nombre indica, determina las obligaciones y facultades de cada persona dentro de la organización, debiendo existir claridad en las tareas asignadas a cada persona, evitar la duplicidad de roles, etc.
- f) Valoración de autoridad y responsabilidad, la cual, en conjunto con la estructura organizacional, determina la cadena jerárquica a la cual deberá atenderse dentro de la organización, debiendo incluso los niveles directivos someterse a las atribuciones de los niveles más bajos pero que poseen una facultad o labor que ellos no tienen (como el control del cupo de crédito de los clientes en el caso de la Notaría, por ejemplo); y
- g) Políticas de talento humano, relacionadas con procedimientos claros y secuenciados para la vinculación de personal, su formación, evaluación y desvinculación de ser el caso.

Un sistema adecuado de control interno, de manera necesaria, debe contemplar también los riesgos a los que está expuesta la organización, En este sentido, es necesario realizar un ejercicio de valoración de riesgos, tanto internos como externos, a los que se enfrenta el negocio, buscando la forma de mitigarlos o al menos reducirlos lo más posible. Para tal efecto, tras la detección de riesgos asociados a la organización, se debe establecer un sistema de gradación de los mismos, ya sea con números (Nivel 1=riesgo muy bajo, nivel 2=intermedio, 3= muy posible o nivel 4=prácticamente seguro), letras (L=Leve, M=Moderado, A=Alto, MA=Muy Alto), u otro con el que la organización se sienta satisfecha; estableciendo asimismo la factibilidad de su ocurrencia (PP=Poco probable, MP=Moderadamente Probable, P=Probable o AP= Altamente Probable, por citar un ejemplo).

Posteriormente, corresponde la aplicación propiamente dicha del control, las cuales implican una supervisión del cumplimiento de disciplina y estructura de la organización, así como de la correcta valoración de riesgos y su posibilidad de ocurrencia, generando procedimientos que la organización debe seguir para el efecto. En este nivel, podemos hablar de controles generales, tendientes a la verificación del cumplimiento de la normativa organizacional y la valoración de riesgos, y controles aplicados, orientados al seguimiento de los procesos institucionales constituidos para tal fin, lo cual suele llevarse a cabo a través de mecanismos de aprobación o validación previa a la ejecución.

En el contexto de la Notaría sometida a análisis y conociendo previamente que la misma posee de hecho problemas respecto de la gestión de otorgamiento de créditos y en la recuperación de sus cuentas por cobrar, se hace patente la utilidad de sistema COSO I como mecanismo de control interno, puesto que se dotaría a la Notaría de normativa clara y precisa, una estructura organizacional con puestos, tareas y responsables, procesos para las gestiones del negocio y el establecimiento de un mapa de riesgos actuales y futuros para la organización.

Parte fundamental de la aplicación de la metodología COSO I al caso de estudio, radica en cómo se trabaje respecto de los sistemas de información y comunicación. En la Notaría Quincuagésimo Tercera del cantón Quito, se trabaja con el sistema KOHINOR, el cual, en términos de su fabricante, es:

(...) un producto de software que dispone de herramientas de apoyo para la toma de decisiones, las mismas que están sustentadas en nuevos conceptos organizacionales orientados a fortalecer a la empresa previa la consecución de la calidad total en cada uno de sus productos.

El sistema de información KOHINOR SB está conformado por módulos interrelacionados, que apoyan a la gestión en cada uno de los procesos operativos y decisionales de las empresas de los sectores: industrial, comercial, servicios, gubernamentales, entre otros (...). Los módulos del sistema de información que conforman el producto de software KOHINOR SB son los siguientes: Inventarios; Compras Y Pagos; Ventas Y Cartera; Puntos De Venta; Importaciones; Control De Producción; Contabilidad; Activos Fijos; Nómina; Análisis Gerencial; Cubos De Información Y Administración Y Seguridades (Acreca de nosotros: Kohinor Smart Business, s.f.)

Como se puede apreciar, en principio el sistema KOHINOR SB posee todas las funcionalidades propicias para que se pueda establecer un proceso interno de, por ejemplo, verificación de capacidad de pago, otorgamiento de cupo de crédito y recuperación de cuentas por cobrar y/o cartera vencida. En este sentido, la conciliación de valores registrados en el referido sistema con una matriz Excel que registre los movimientos contables de la Notaría, sumado a una verificación diaria de las cuentas de la misma para alertar si existen depósitos, todo esto en función de la aplicación del informe COSO I, parecería en principio un mecanismo efectivo para mejorar los procesos administrativos de la Notaría.

## **Metodología Aplicada**

### **Diseño Metodológico deductivo**

La naturaleza del estudio ha ameritado la aplicación de una metodología inductiva y exploratoria de investigación, puesto que es de la revisión de la situación de la Notaría, incluyendo su sistema, sus cuentas por cobrar y la normativa que rige su actuación, que se obtienen las conclusiones y recomendaciones a aplicar en función del análisis realizado mediante el método COSO I. La metodología deductiva propone un análisis que parte de lo particular para llegar a conclusiones generales, que es lo que se realiza en esta investigación, donde a partir del análisis de un caso particular (el de la Notaría Quincuagésimo Tercera del cantón Quito), se obtienen ideas generales en cuanto a las falencias en su sistema de otorgamiento de crédito y su capacidad de recaudar los valores que se le adeudan; motivo por el cual esta metodología de investigación resulta ideal para el caso analizado.

En esta investigación, se propone iniciar con una encuesta aplicada al personal de la Notaría, donde se deje de manifiesto los problemas administrativos que se presentan en cuanto a la gestión de otorgamiento de créditos a clientes y a la recuperación de valores pendientes de pago por parte de los mismos. Posteriormente, con esa información, se procederá a analizar en función del informe COSO I los mecanismos que resultarían necesarios para mejorar los procesos de la Notaría en estos ámbitos, analizando los créditos otorgados y los valores existentes en cuentas por cobrar para los años 2019, 2020 y 2021; finalizando con el establecimiento de conclusiones y recomendaciones en torno al caso sujeto a análisis.

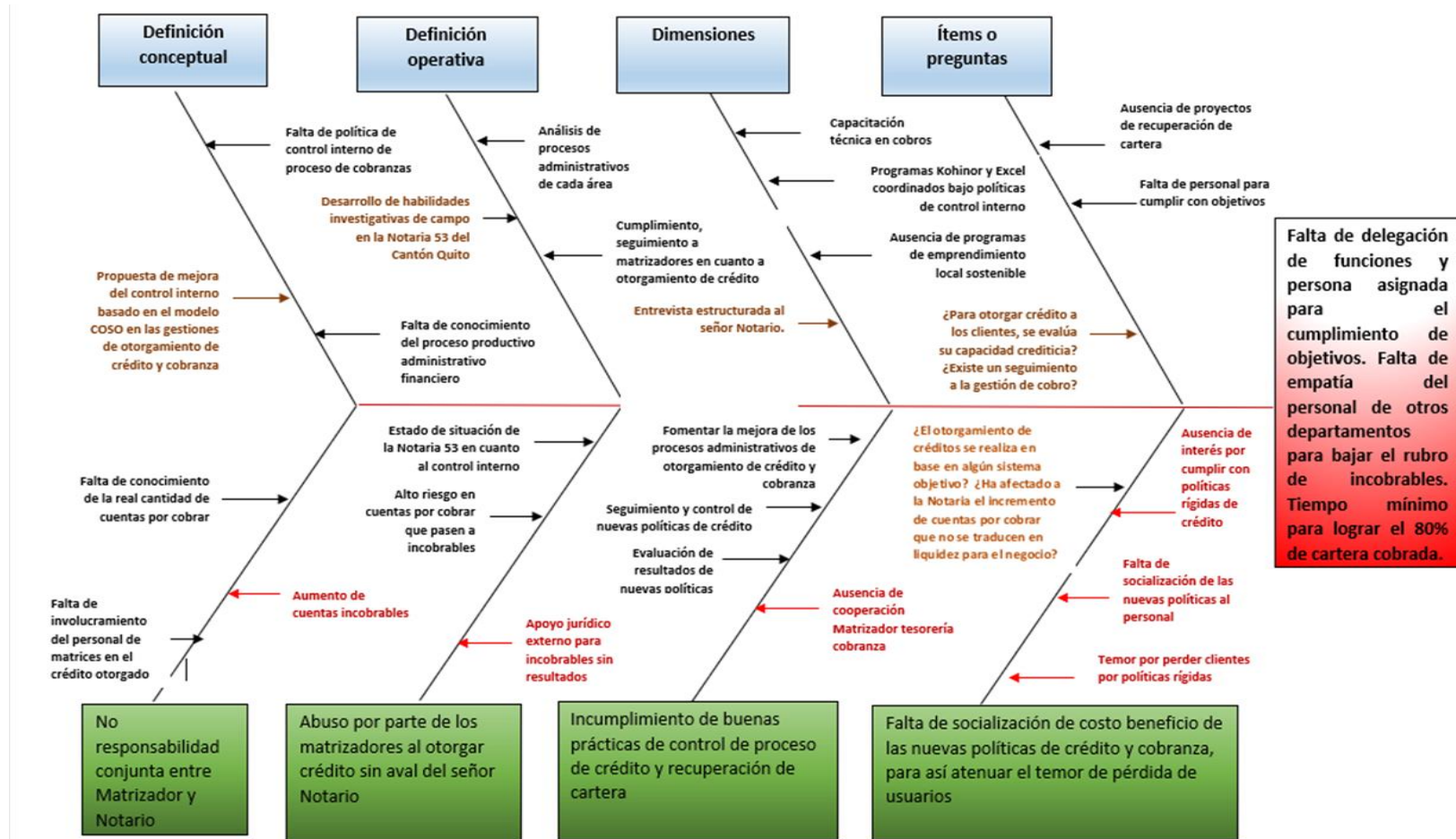
### **Variables y Definición Operacional**

En el tipo de estudio planteado, la aplicación del informe COSO I al caso concreto de la Notaría Quincuagésima Tercera del cantón Quito representará la variable independiente de la investigación, en tanto que la mejora en el proceso de otorgamiento de crédito y recuperación de valores pendientes por parte de la Notaría corresponderá a la variable dependiente del caso, la cual estará sujeta a los resultados que arroje la aplicación del informe COSO I. La operacionalización de las variables enunciadas puede apreciarse en la Tabla No. 1, anexa a este documento.



Figura 2

Operacionalización de variables



Nota: Descripción de espina de pescado en la operación de variables

## **Técnicas de Recolección de Datos**

En el contexto de estudio planteado, se ha pensado en la aplicación de una entrevista semi estructurada al propietario del negocio, en este caso, el señor Notario 53 del cantón Quito, con el fin de conocer su perspectiva sobre las gestiones de crédito y de cobro de cuentas pendientes de la Notaría, así como su apertura a la aplicación de procedimientos que pudiesen generar dichas gestiones con base en un mejor control interno. Asimismo, resulta importante para esta investigación conocer la perspectiva del personal de la Notaría que se enfrenta a las complicaciones causadas en virtud de las falencias existentes en las dos gestiones previamente indicadas, por lo que se planteará una encuesta podrán manifestar los problemas y su percepción de la aplicación con preguntas cerradas donde los colaboradores de mejoras en el control interno de las dos gestiones (crédito y cobranza) con base en el informe COSO I. Para tal efecto, se procesará los resultados de la entrevista a través del análisis temático de la misma, mientras que las encuestas serán procesadas a través de la herramienta Google Forms.

## Aplicación del informe COSO I

### Situación de la Notaría previo a la aplicación del informe COSO I:

Como punto inicial necesario dentro de la presente investigación, corresponde establecer la situación en la que se encuentra actualmente la Notaría Quincuagésima Tercera del cantón Quito, específicamente respecto de sus gestiones de otorgamiento de crédito y de cobro de cuentas. En líneas anteriores ya se había manifestado que de momento, no existe un procedimiento de análisis de la capacidad de crédito de los clientes que lo solicitan, así como tampoco un procedimiento para gestionar la recuperación de cuentas por cobrar de la Notaría, situación que ha generado ciertos inconvenientes por cuanto la falta de liquidez ha incidido en el retraso de remuneraciones al personal (de pocos días, valga la aclaración), el tener que conseguir a través de préstamos el dinero necesario para el pago de la participación al Estado de algunos meses (la cual no puede retrasarse so pena de destitución del notario), además de problemas financieros personales al señor notario. Es por estas razones que se hace patente la necesidad de evaluar las falencias señaladas (para dimensionar su entidad y recurrencia), y establecer propuestas de procesos que incidan en que las gestiones de otorgamiento de crédito y recuperación de valores sean más eficaces y eficientes.

El primer elemento aplicado para determinar la situación actual de la Notaría, fue una entrevista semi estructurada al señor Notario Quincuagésimo Tercero del cantón Quito. En dicha aplicación cualitativa, se le consultó lo siguiente:

- ¿Considera usted que el otorgamiento de crédito a los clientes de la Notaría ha sido adecuado? ¿Por qué?
- ¿Considera usted que la recuperación de valores correspondientes a cuentas por cobrar de la Notaría ha sido adecuada? ¿Por qué?

- ¿Estaría dispuesto a que se realice un análisis de estas dos gestiones en la Notaría y con base en los resultados obtenidos, se implementen procedimientos que determinen personas responsables, flujos, autorizaciones y otros mecanismos de control interno?
- ¿Estaría dispuesto a la posible pérdida de cierto grupo de clientes que mantienen saldos pendientes con la Notaría y que, a pesar de ello, recurren regularmente a la misma solicitando nuevos créditos?

Respecto de la primera pregunta, el señor Notario señaló que está consciente de que no ha habido un adecuado manejo del otorgamiento de créditos y en gran medida es por su culpa, puesto que reconoció que como autoridad muchas veces, para no perder clientes que traen trámites con cuantías considerables, se les amplía más y más el crédito sin pensar en los problemas que eso puede traer después a la gestión de la Notaría.

En torno al segundo cuestionamiento, el señor Notario mencionó que, asimismo, conoce que la recuperación de valores pendientes de pago por parte de los clientes no ha sido la mejor, ya que no se le ha dado el seguimiento adecuado a esto ni se han dado directrices claras al personal de cómo proceder al respecto. Ahondó señalando que como encargado de la gestión de la Notaría, muchas veces la mayor preocupación es solamente incrementar el número de clientes, pero como es lógico, eso debe verse traducido en mayores ingresos, porque de otra forma esto sólo implica más trabajo en vano.

Respecto de la tercera inquietud, el señor Notario indicó que está totalmente abierto a cualquier propuesta de mejora que se refleje en una mayor recuperación de cuentas por cobrar de la Notaría, ya que siempre se ha caracterizado por buscar que el lugar de trabajo a su cargo utilice todos los procedimientos y sistemas que faciliten de mejor manera la gestión. Preciso

también que *es* bueno contar con tareas definidas para ciertas personas en torno al análisis de créditos y cobros, ya que estos dos elementos no le corresponden ejecutar a nadie actualmente y eso es precisamente lo que ha generado los problemas que actualmente se tienen.

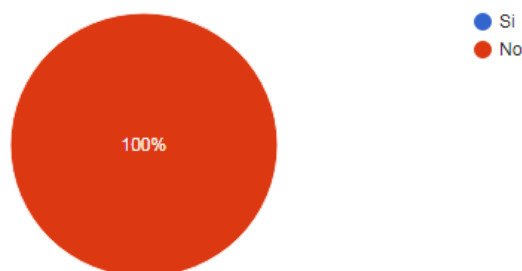
Finalmente, respecto de la cuarta pregunta, el señor Notario mencionó que no es lo deseable que se rompa la relación con un cliente con quien se ha mantenido una relación laboral de años, por la confianza generada mutuamente, sin embargo, si a través de procesos de cobro organizados, con el respeto y las facilidades del caso, no logra ponerse al día, lamentablemente es un riesgo que todos los notarios corremos que las personas quieran aprovecharse de la buena fe, lo cual implicaría el rompimiento de esa buena relación laboral y además el inicio de acciones legales de mi parte para recuperar los valores adeudados, motivo por el cual se mostró abierto a que pudiese ocurrir esta situación ante una negativa reiterada de los clientes por pagar o la insistencia de solicitar nuevos créditos sin cancelar previamente lo que adeudan a la Notaría.

Una segunda parte del análisis situacional de la Notaría estudiada corresponde a la percepción que mantienen los colaboradores que gestionan los procesos de otorgamiento de créditos y de cobro de valores pendientes de pago. Al respecto, se aplicó una encuesta a los 4 colaboradores que se encargan de todos los temas contables de la Notaría (sin distinción alguna de labores entre ellos, ya que cualquiera de los 4 puede ser encargado por el Notario de realizar una acción específica en este contexto), obteniéndose los siguientes resultados:

**Pregunta 1:**

¿El otorgamiento de créditos a clientes se realiza con base en algún sistema objetivo?

4 respuestas

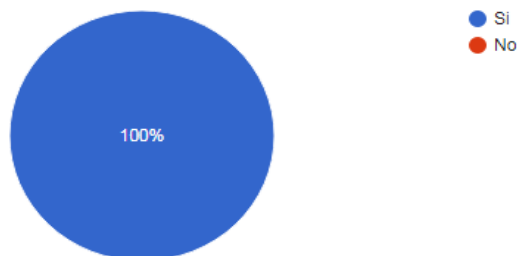


Como se puede apreciar, la totalidad del personal encuestado señala que no existe un sistema objetivo de otorgamiento de créditos en la notaría, situación que puede estar dificultando la disponibilidad de efectivo en la misma y a su vez, incrementando las cuentas por cobrar sin que exista un cobro efectivo.

**Pregunta 2:**

¿Ha afectado a la Notaría el incremento de cuentas por cobrar que no se traducen en liquidez para el negocio?

4 respuestas



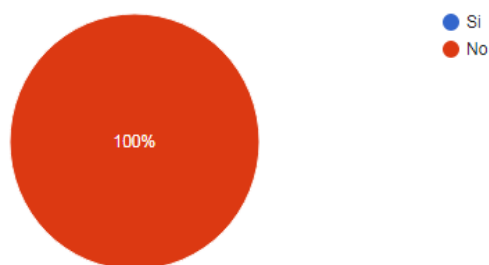
Una vez más, la totalidad de los encuestados señala que el incremento de cuentas por cobrar en la notaría sí se encuentra afectando la liquidez de la misma, situación que se verifica

posteriormente en demoras (mínimas) para pagos al personal o para los pagos propios del señor notario.

### Pregunta 3:

¿Existe un procedimiento de control interno que la Notaría aplique para evitar el incremento de cuentas por cobrar?

4 respuestas

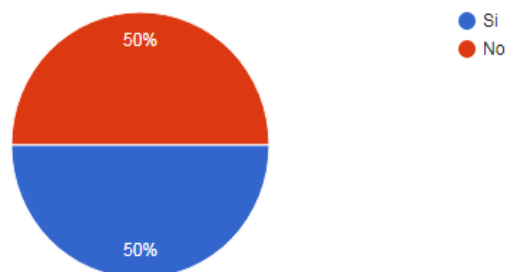


En sus respuestas a esta pregunta, los encuestados denotan la ausencia de mecanismos de control interno que sean aplicados para evitar el otorgamiento indiscriminado de créditos a clientes y el consecuente aumento de las cuentas por cobrar de la notaría.

### Pregunta 4:

¿Se verifica la capacidad crediticia y la existencia de deudas pendientes de los clientes previo al otorgamiento de nuevos créditos?

4 respuestas



---

Existe una particularidad respecto de las respuestas a esta pregunta, ya que sólo la mitad de los encuestados afirmaron que no se verifica la capacidad crediticia de los clientes para otorgarles nuevos créditos. Esto nos lleva a pensar que las personas asociadas directamente con

la gestión de crédito han recibido recientemente alguna instrucción por parte del señor Notario para que se haga alguna clase de verificación previa a la concesión de nuevos créditos; sin embargo, esta directriz parece no haber sido socializada con todo el personal, por lo cual parte del mismo la desconoce.

### **Pregunta 5:**

¿Quién concede los créditos a los clientes?

4 respuestas

El Notario

Notario

Notario y Matrizadora

Notario, matrizadora

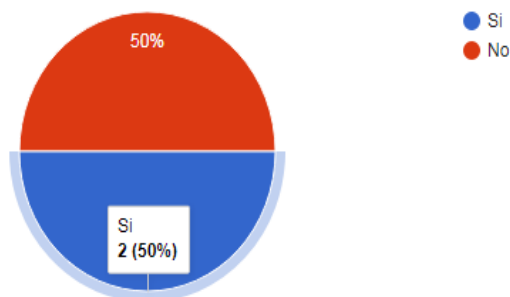
En las respuestas a esta pregunta, se destaca el hecho de que todos los encuestados coinciden en que es el Notario quien realiza el análisis de concesión o no de créditos a los clientes. Sin embargo, resulta interesante que la mitad de los encuestados refieren que también la matrizadora se encarga de esta gestión, por lo cual un elemento importante sería conocer si la matrizadora realiza ese análisis de manera autónoma o bajo autorización del señor notario.



**Pregunta 6:**

¿Se lleva un registro detallado de las cuentas por cobrar y se confrontan con los saldos de contabilidad?

4 respuestas

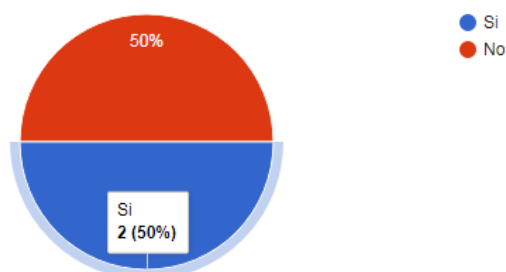


Una vez más existe discrepancias entre las respuestas de los encuestados, ya que la mitad refiere que no existe un registro detallado de las cuentas por cobrar y que no se confrontan los saldos contables, pero la otra mitad refiere que éstos registros y el referido ejercicio de confrontación sí existen en la notaría; lo cual lleva a pensar una vez más que probablemente sólo las personas más relacionadas con la gestión de crédito conocen determinadas directrices del señor notario que no han sido socializadas con el resto del personal.

**Pregunta 7:**

¿Se lleva un registro detallado de los pagos o abonos efectuados por clientes a quienes se les brindó crédito, y se confronta esta información con los saldos de contabilidad?

4 respuestas



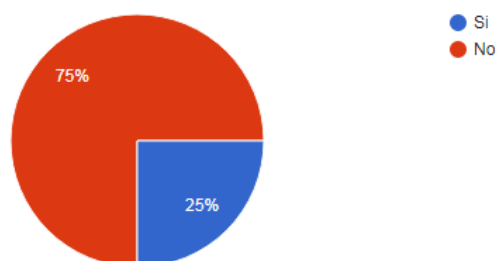
La tendencia en cuanto a la discrepancia en las respuestas de los encuestados se mantiene en esta pregunta, pues sólo la mitad refiere que no hay un registro detallado de los pagos o

abonos efectuados por los clientes con líneas de crédito abiertas, mientras que la otra mitad señala que este registro sí existe. Una vez más, parece ser que las directrices emitidas por la máxima autoridad de la notaría sólo a parte del personal es lo que ocasiona esta situación.

### Pregunta 8:

¿Hay una persona específicamente encargada de los saldos de documentos pendientes de cobro?

4 respuestas

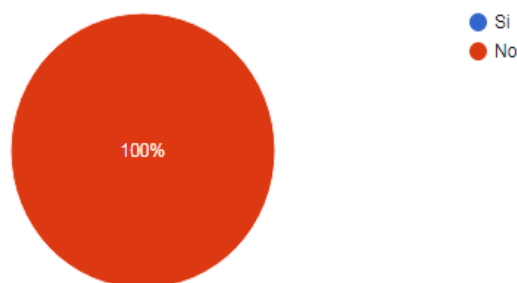


Las respuestas a esta pregunta revelan que, al parecer, sí existe una única persona encargada de los saldos de los documentos pendientes de cobro, pues únicamente un encuestado respondió afirmativamente esta pregunta. Sin embargo, parece ser que una vez más, se trató de una directriz emitida directamente por el notario a dicha persona, pues los demás desconocen que exista un encargado de esa gestión.

### Pregunta 9:

¿Hay una persona específicamente encargada de la verificación de requisitos y otros procesos inherentes al otorgamiento de créditos?

4 respuestas

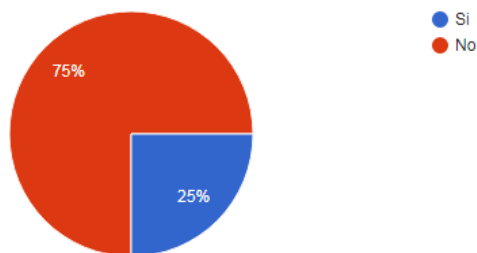


Pese a que se señala que sí existen encargados del seguimiento a los créditos otorgados y a la capacidad crediticia de los clientes previo al otorgamiento de nuevos créditos, los encuestados coinciden en el hecho de que no existe un proceso ni una persona encargada de realizar dicha gestión. Esta respuesta parecería contraponerse a lo respondido a la pregunta 4, en el sentido de que se señaló que sí existen un análisis de los créditos pendientes de los clientes antes de otorgarles nuevos créditos en la notaría; lo cual lleva a pensar que quizás sí hay un análisis, pero sólo en este último sentido, y no respecto de otro tipo de deudas que los clientes mantengan con otros establecimientos o personas y que les dificultaría pagar un nuevo crédito en la notaría.

#### **Pregunta 10:**

¿Se mantiene algún procedimiento o sistema para clasificar las cuentas por cobrar según su antigüedad?

4 respuestas



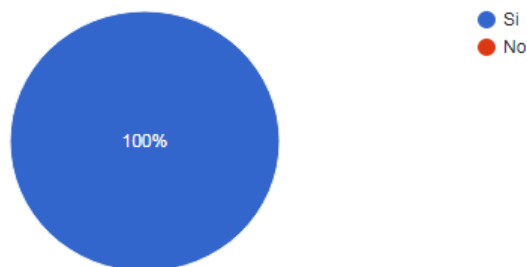
También en esta pregunta se evidencia que sólo uno de los encuestados refiere que sí hay un procedimiento de clasificación de cuentas por cobrar en función de su antigüedad, situación que nuevamente, se elucubra que puede deberse a que el notario mantiene comunicación directa con un empleado en particular al cual le asigna estas tareas, pero sin comunicar al resto del personal sobre el asunto. Asimismo, se evidencia que estas tareas son realizadas de manera un tanto precaria, pues no existe un sistema propiamente dicho en la notaría para realizar estos

seguimientos, ni controles a que la persona encargada de los mismos los esté realizando correctamente.

### Pregunta 11:

¿La Notaría acepta pagos parciales de los clientes respecto de los créditos emitidos?

4 respuestas

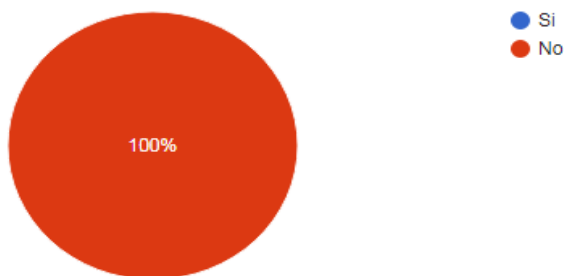


Se verifica que la notaría sí acepta pagos parciales o abonos a sus clientes deudores, lo cual guarda consonancia con el hecho mismo de otorgar estos créditos, ya que la intención es mantener a la clientela y ofrecerle facilidades de pago para de esta manera fidelizarlos en el futuro.

### Pregunta 12:

¿Existe algún procedimiento para la determinación de cuentas incobrables?

4 respuestas



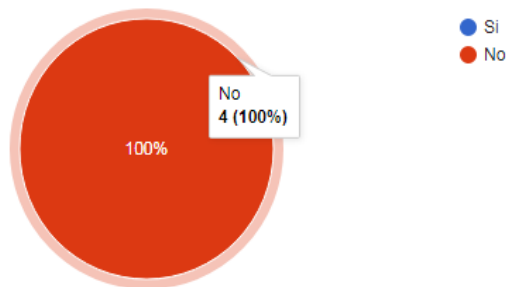
La totalidad de respuestas a esta pregunta denotan que no existe un procedimiento para determinar las cuentas incobrables de la notaría, situación de meridiana importancia pues

muchos recursos podrían estarse orientando a este tipo de recuperación pese a que no se va a obtener un resultado favorable; lo cual implica tanto un perjuicio por el no pago de la deuda, como un gasto innecesario en la gestión de cobro, todo lo cual podría evitarse mediante una adecuada clasificación de cuentas, separándolas en aquellas que están por cobrar efectivamente y aquellas que ya deberían pasar a cartera vencida o castigada.

### Pregunta 13:

¿Existe un manual de las funciones y responsabilidades de cada uno de los empleados de la Notaría?

4 respuestas

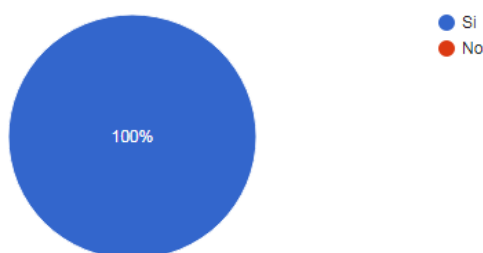


La totalidad de encuestados refiere que no existe una normativa que detalle las funciones y responsabilidades de cada trabajador de la notaría, lo cual podría ocasionar duplicidad de funciones, tareas que no tienen asignado un responsable o como se ha evidenciado en respuestas anteriores, ausencia de conocimiento en el personal acerca de la persona que tiene a cargo una tarea, pues ésta le ha sido encomendada directamente por el notario.

**Pregunta 14:**

¿Cree usted que el establecimiento de un manual de puestos, donde se especifiquen tareas relativas a la concesión de créditos y la gestión de cobro a personas específicas ayudaría en la gestión de la Notaría?

4 respuestas

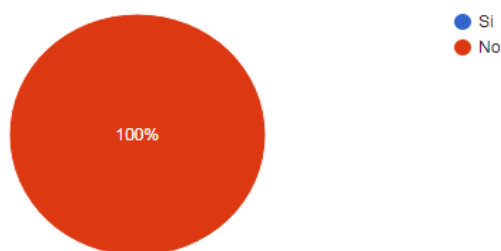


De manera concomitante a lo anterior, la totalidad de encuestados señala que un manual de puestos que determine de manera clara y precisa las tareas y los responsables respecto de las gestiones de otorgamiento de créditos, así como del cobro de los mismos sería de gran ayuda para la gestión general de la Notaría. Esto es evidente, en razón de que el hecho de normar procedimientos y responsables permite estructurar un flujo jerárquico y de tareas, elementos que a la fecha es imposible establecer en la notaría.

**Pregunta 15:**

¿Existe algún mecanismo de establecimiento de intereses en los créditos cuando no se pagan en los tiempos pactados?

4 respuestas

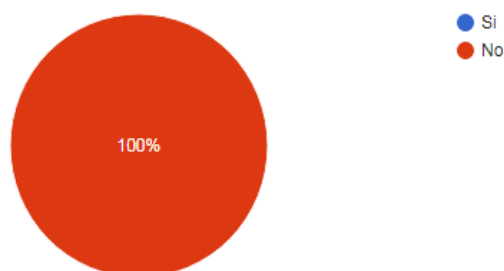


Una situación preocupante respecto del otorgamiento de créditos reside precisamente en el hecho de que no existen sistemas ni responsables a cargo de determinar intereses a los créditos vencidos de los clientes. Esta situación, a más de constituir una falencia de gestión, perjudica económicamente a la Notaría, la cual posee montos de dinero por cobrar que pierden valor adquisitivo con el pasar del tiempo, sin que se exija a los clientes deudores compensación alguna por incumplir los términos de los créditos otorgados.

### Pregunta 16:

¿Se ha capacitado al personal relacionado con el ámbito contable en temas de crédito y cobranza?

4 respuestas

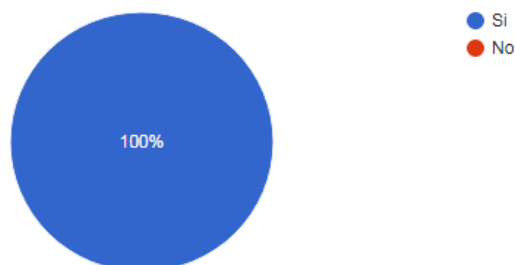


La falta de capacitación al personal acerca de temas contables y de gestiones de crédito y cobranza es una constante en las respuestas de todos los encuestados. Esto perjudica al negocio, pues el personal no sabe de manera adecuada cómo proceder con las referidas gestiones, por lo que no les queda otro camino que improvisar mecanismos de revisión para el otorgamiento de créditos y de gestión de cobro, sin conocer acerca de negociación efectiva u otras herramientas que podrían facilitarles esta tarea, beneficiando a la vez a la notaría por la recuperación de saldos que supondría.

**Pregunta 17:**

¿Considera usted necesarias las capacitaciones señaladas en la pregunta anterior?

4 respuestas

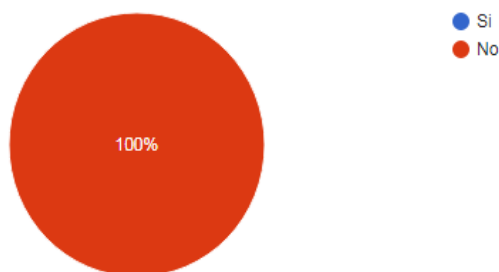


Como resulta natural, todo el personal de la notaría ha señalado que las capacitaciones descritas en la pregunta anterior son necesarias, pues les ayudarían a realizar su trabajo de mejor manera.

**Pregunta 18:**

¿Existe algún seguro contratado por la Notaría que le cubra en caso de que alguna cuenta por cobrar se transforme en incobrable?

4 respuestas



La totalidad de empleados encuestados señala que no existe un seguro contratado por la Notaría para cubrir los eventos en los cuales los clientes dejen de pagar deliberadamente los créditos que se les otorgaron. Esto supone que la totalidad del riesgo en este sentido se mantiene en la notaría, por lo que una gestión inadecuada podría incluso llevar a que el negocio no pueda

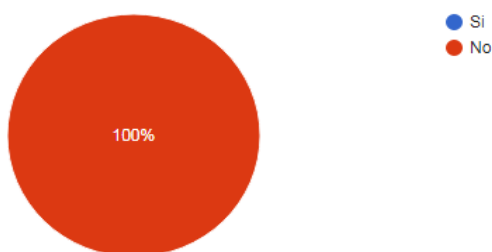


cumplir sus obligaciones más básicas, como realizar el aporte que le corresponde al Estado, con la consecuencia de la destitución del notario y, por consiguiente, el cese en funciones de él y todo su personal.

### Pregunta 19:

¿Considera que existe la comunicación suficiente entre la máxima autoridad del espacio laboral (el Notario) y el resto del personal para tratar temas como la gestión de otorgamiento de créditos?

4 respuestas



La totalidad de encuestados refiere un aspecto que ya se dio a entender en las respuestas a preguntas anteriores, y es que el notario no mantiene una comunicación fluida y adecuada con el personal acerca de la gestión de otorgamiento de créditos y de cobranzas. Una inadecuada comunicación, sumada a la ausencia de procesos y responsabilidades claramente establecidas y un riesgo permanente que recae en el propio notario y no es transferido a un tercero a través de la adquisición de un seguro auguran severos problemas para la notaría en el futuro, más graves incluso que aquellos que pueda tener actualmente.

Figura 3  
Cuestionario de control interno

### NOTARIA QUINCUAGÉSIMA TERCERA DEL CANTÓN QUITO

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
COSOI

CI

Entrevistado Personal Notaria

Cargo Notario matrizadoras personal de crédito y cobranzas

Fecha de la entrevista: Enero de 20221

No	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMO	OBTENIDO	
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>						
1	¿El otorgamiento de créditos a clientes se realiza co base en algún sistema objetivo?	x	x	8	10	¥
2	¿Ha afectado a la Notaria el incremento de cuentas por cobrar que no se traducen en liquidez para el negocio?	x		9	10	¥
3	¿Existe un procedimiento de control interno que la Notaria aplique para evitar el incremento de cuentas por cobrar ?	x		10	10	¥
4	¿Se verifica la capacidad crediticia y la existencia de deudas pendientes de los clientes previo al otorgamiento de nuevos créditos?	x		9	10	¥
5	¿Quién concede los créditos a los clientes?	x		8	8	¥
6	¿Se lleva un registro detallado de las cuentas por cobrar y se confrontan con los saldos de contabilidad?	x		10	7	¥

Nota: Desarrollo del cuestionario

Figura 4

## Cuestionario Control Interno

<b>EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>						
7	¿Se lleva un registro detallado de los pagos o abonos efectuados por clientes a quienes se les brindó el crédito y se confronta esta información con los saldos de contabilidad?	x		8	8	¥
8	¿Hay una persona específicamente encargada de los saldos de documentos pendientes de cobro?	x		10	8	¥
9	¿Hay una persona específicamente encargada de la verificación de requisitos y otros procesos inherentes al otorgamiento de créditos?	x		9	6	¥
10	¿Se mantiene algún procedimiento o sistema para clasificar las cuentas por cobrar según su antigüedad?	x		7	5	¥
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>						
11	¿La Notaria acepta pagos parciales de los clientes respecto de los créditos emitidos?	x		9	10	¥
12	¿Existe algún procedimiento para la determinación de cuentas incobrables?	x		7	7	¥
13	¿Existe un manual de las funciones y responsabilidades de cada uno de los empleados de la Notaria?	x		7	7	¥
14	¿Cree usted que el establecimiento de un manual de puestos, donde se especifiquen tareas relativas a la concesión de créditos de cobro a personas específicas ayudaría en la gestión de la Notaria?	x		7	10	¥

Nota: Desarrollo del cuestionario

Figura 5

## Cuestionario Control Interno

<b>SISTEMA DE INFORMACIÓN Y DE COMUNICACIÓN</b>							
15	¿Existe algún mecanismo de establecimiento de intereses en los créditos cuando no se pagan en los tiempos pactados?	x		7	6	¥	
16	¿Se ha capacitado al personal relacionado con el ámbito contable en temas de crédito y cobranza?	x		9	6	¥	
17	¿Considera usted necesarias las capacitaciones señaladas en la pregunta anterior?	x		10	10	¥	
18	¿Existen líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos?	x		10	8	¥	
<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO DEL SISTEMA</b>							
19	¿Existe algún seguro contratado por la Notaria que le cubra en caso de que alguna cuenta por cobrar se transforme en incobrable?	x		7	4	¥	
20	¿Considera que existe la comunicación suficiente entre la máxima autoridad del espacio laboral y el resto del personal para tratar temas como la gestión de otorgamiento de créditos?	x		8	6	¥	
21	¿Existe un programa de evaluaciones continuo y preestablecido?	x		6	6	¥	
22	¿Se tiene identificado los evaluadores, metodología y herramientas de control?	x		8	8	¥	
23	¿Para llevar a cabo la supervisión se dispone de una metodología, con técnicas y herramientas que permita medir la eficacia directamente?	x		7	6	¥	
				<b>PUNTUACIÓN</b>	<b>190</b>	<b>176</b>	<b>SB</b>
<b>¥</b>	Verificado y revisado con documentación de soporte						

Nota: Desarrollo y puntuación del cuestionario

Figura 6

## Matriz de medición de Confianza

MATRIZ DE MEDICIÓN DE CONFIANZA DEL CONTROL INTERNO			
CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO	
<b>ALTO</b>			
ALTO	88,89%	99,99%	93% CONFIANZA
MEDIO	77,78%	88,88%	
BAJO	66,67%	77,77%	
<b>MEDIO</b>			
ALTO	55,56%	66,66%	
MEDIO	44,45%	55,55%	
BAJO	33,34%	44,44%	
<b>BAJO</b>			
ALTO	22,23%	33,33%	
MEDIO	11,12%	22,22%	7% RIESGO
BAJO	0,01%	11,11%	

DETERMINACION DE RIESGOS			
NIVEL DE CONFIANZA (PUNTAJE OBTENIDO/PUNTAJE OPTIMO)			
NIVEL DE CONFIANZA	176	190	
<b>NIVEL DE CONFIANZA:</b>	<b>93%</b>		
RIESGO DE CONTROL = (1 - NIVEL DE CONFIANZA) * 100			
RIESGO DE CONTROL = (1 - 0,93) * 100			
<b>RIESGO DE CONTROL:</b>	<b>7%</b>		

Está asociado con la posibilidad de que los controles internos, no prevengan o detecten errores de manera oportuna. Se tomaron los datos de la entrevista realizada.

Nota: Porcentajes de determinación de confianza y riesgos.

Partiendo de las encuestas, se decidió tabularlas contenidas en respuestas cerradas:

Figura 7

Tabulación de Encuestas

MUESTRA	FUNCIONARIOS				TOTAL
	4	TABULACIÓN			
AMBIENTE DE CONTROL	SI	NO	% SI	% NO	
El otorgamiento de créditos a clientes se 1 realiza con base en algún sistema objetivo?	1	3	25	75	100
Ha afectado a la Notaría el incremento de cuentas por cobrar que no se traducen en 2 liquidez para el negocio?	2	2	50	50	100
Existe un procedimiento de control interno que la Notaría aplique para evitar el 3 incremento de cuentas por cobrar?	1	3	25	75	100
Se verifica la capacidad crediticia y la existencia de deudas pendientes de los clientes previo al otorgamiento de nuevos 4 créditos?	1	3	25	75	100
5 Quien concede los créditos a los clientes?	1	3	25	75	100
Se lleva un registro detallado de las cuentas por cobrar y se confrontan con los saldos de 6 contabilidad?	1	3	25	75	100
<b>SUBTOTAL AMBIENTE DE CONTROL</b>	<b>1,25</b>	<b>2,75</b>	<b>31</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

Nota: Determinación de muestra a funcionarios y tabulación de resultados.

Figura 8

## Ambiente de Control



Nota: Determinación de muestra a funcionarios y tabulación de resultados.

Se desprende del gráfico respectivo la ausencia de un ambiente de control, adecuado, siendo que sólo un 31% de los encuestados tienen conocimiento de quién está a cargo del control de créditos.

Figura 9

## Evaluación de riesgo

<b>EVALUACION DE RIESGO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>% SI</b>	<b>% NO</b>	<b>TOTAL</b>
Se lleva un registro detallado de los pagos o abonos efectuados por clientes a quienes se les brindo el crédito y se confronta esta información con los saldos de contabilidad?	2	2	50	50	100
Hay una persona específicamente encargada de los saldos de documentos pendientes de cobro?	1	3	25	75	100
Hay una persona específicamente encargada de la verificación de requisitos y otros procesos inherentes al otorgamiento de créditos?	1	3	25	75	100
Se mantiene algún procedimiento o sistema para clasificar las cuentas por cobrar según su antigüedad?	1	3	25	75	100
<b>SUBTOTAL EVALUACIÓN DE RIESGO</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>33</b>	<b>67</b>	<b>100</b>

Nota: Determinación de muestra a funcionarios y tabulación de resultados.



Figura 10

Evaluación de riesgo



Nota: Determinación de muestra a funcionarios y tabulación de resultados.

Se determina que el riesgo de que se generen cuentas incobrables o cartera castigada para la Notaría es demasiado alto, alcanzando el 67%.

Figura 11

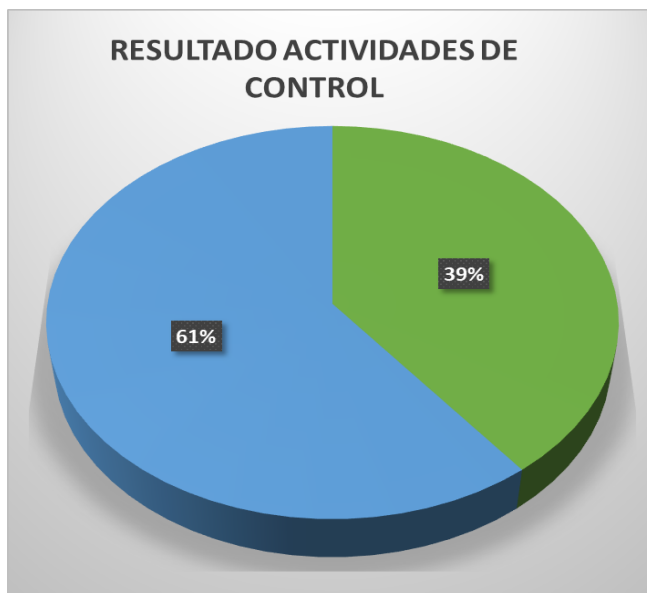
## Actividades de control

<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>% SI</b>	<b>% NO</b>	<b>TOTAL</b>
11 La Notaria acepta pagos parciales de los clientes respecto de los créditos emitidos?	4	0	100	-	100
12 Existe algún procedimiento para la determinación de cuentas incobrables?	0	4	-	100	100
13 Existe una manual de las funciones y responsabilidades de cada uno de los empleados de la Notaria?	0	4	-	100	100
14 Cree usted que el establecimiento de un manual de puestos, donde se especifiquen tareas relativas a la concesión de créditos de cobro a personas específicas, ayudaría en la gestión de la Notaria?	4	0	100	-	100
<b>SUBTOTAL ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>39</b>	<b>61</b>	<b>100</b>

Nota: Determinación de muestra a funcionarios y tabulación de resultados.

Figura 12

Actividades de control



Nota: Determinación de muestra a funcionarios y tabulación de resultados.

Se evidencia un escaso control en los procesos de crédito y cobranza de la Notaría, situación que podría derivar en problemas de recuperación de efectivo y, por consiguiente, de liquidez para la Notaría.

Figura 13

## Sistema de información y comunicación

<b>SISTEMA DE INFORMACION Y DE COMUNICACION</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>% SI</b>	<b>% NO</b>	<b>TOTAL</b>
Existe algún mecanismo de establecimiento de intereses en los créditos cuando no se pagan en 15 los tiempos pactados?	0	4	-	100	100
Se ha capacitado al personal relacionado con el ámbito contable en temas de crédito y 16 cobranza?	1	3	25	75	100
Considera usted necesarias las capacitaciones 17 señaladas en la pregunta anterior?	4	0	100	-	100
Existen líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los 18 directivos?	1	3	25	75	100
<b>SUBTOTAL SISTEMA DE INFORMACIÓN Y DE COMUNICACIÓN</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>41</b>	<b>59</b>	<b>100</b>

Nota: Determinación de muestra a funcionarios y tabulación de resultados.

Figura 14

Sistema de información y comunicación



Nota: Determinación de muestra a funcionarios y tabulación de resultados.

La comunicación en el ámbito financiero no tiene una fuerte tendencia, se evita la confrontación en aplicar las políticas acordes al mejoramiento de recuperación de cartera.

Figura 15

## Supervisión y monitoreo del sistema

<b>SUPERVISION Y MONITOREO DEL SISTEMA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>% SI</b>	<b>% NO</b>	<b>TOTAL</b>
Existe algún seguro contratado por la Notaria que le cubra en caso de que alguna cuenta por cobrar se transforme en incobrable? 19	0	4	-	100	100
Considera que existe la comunicación suficiente entre la máxima autoridad del espacio laboral y el resto del personal para tratar temas como la gestión del otorgamiento de créditos? 20	2	2	50	50	100
Existe un programa de evaluaciones continuo y preestablecido? 21	0	4	-	100	100
Se tiene identificado los evaluadores, metodología y herramientas de control? 22	1	3	25	75	100
Para llevar a cabo la supervisión se dispone de una metodología con técnicas y herramientas que permita medir la eficacia directamente? 23	1	3	25	75	100
<b>SUBTOTAL SUPERVISIÓN Y MONITOREO DEL SISTEMA</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>23</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

Nota: Determinación de muestra a funcionarios y tabulación de resultados.

Figura 16

Supervisión y monitoreo del sistema



Nota: Determinación de muestra a funcionarios y tabulación de resultados.

Los resultados de esta pregunta expresan una escasa supervisión y monitoreo del proceso de crédito y coactivas, puesto que únicamente el 23% de encuestados menciona que actividades relacionadas con dicho proceso existen.

Figura 17  
Resultado global



Nota: Determinación de muestra a funcionarios y tabulación de resultados.

Como resultado general, el 67% de encuestados manifiestan desconocimiento de la existencia de procesos para las gestiones de crédito y cobranzas, correspondiendo este resultado a un pobre desempeño en los ámbitos de control y mitigación de riesgos relacionadas con el informe COSO I.



### **Capítulo III**

#### **Propuesta**

Al analizar los resultados de la Encuesta, concluimos de la Notaria Quincuagésima Tercera del Cantón Quito, al no tener un Manual de Funciones y una eficiente gestión en el cobro de sus cuentas, se decidió aplicar los indicadores financieros de Rotación de cartera, Período de cobro y el Deterioro de cobro.

Gestionar la elaboración y aplicación del Manual de Funciones Operativo desde el inicio del trámite, calificación de crédito, autorización y seguimiento del cobro en los plazos previstos. Determinando el cumplimiento de cada paso, reestructurando las políticas, personal asignado y evaluado, controles rígidos, informe diario y acumulado a 30 días de la cartera. En lo contable, provisionar un cálculo real del porcentaje a cuentas incobrables, pero siempre teniéndolas en cuenta para hacerlas efectivas.

Uno de los puntos en los que se debe trabajar es en la socialización de las políticas de crédito y cobranzas, el nuevo temporal adaptado a las autorizaciones de crédito y sobre todo en la empatía de cada uno de los empleados de los departamentos de la Notaria Quincuagésima Tercera, para cumplir con el objetivo planteado en cuanto a disminuir drásticamente las cuentas por cobrar y el nivel de cuentas incobrables.

Al término del período notarial, se proyecta el cobro del 90% de la cartera vencida, pues como es de saber, el Notario es el responsable de las cuentas por cobrar que bajo su administración se obtuvieron, sin que esto afecte al Estado, el Servicio de Rentas Internas y Consejo de la Judicatura, sólo afectará a su bolsillo. Con esta propuesta en desarrollo se quiere alcanzar el máximo recaudo de las Cuentas por Cobrar de la Gestión del Dr. Marcelo Dalgo

como Notario, solo haya satisfacción del deber cumplido, tanto con la Sociedad, Estado y Financieramente haya alcanzado la rentabilidad que como todo ser humano desea.

### **Desarrollo**

Con la herramienta COSO I, nuestra propuesta en marcha constará y ejecutará proporcionando seguridad razonable a la concesión del objetivo, tanto en eficacia y eficiencia en el proceso del trámite, crédito y cobranza, fiabilidad en la información financiera cotejada con el programa Excel y Kohinor, cumplimiento de las normas establecidas por la contabilidad, y siempre será regido por la integridad de toda la información obtenida, conteniéndose en:

1. Ambiente de control: Manual de funciones operativos
2. Evaluación de Riesgos: Calificación y autorización con firma de responsabilidad del crédito otorgado
3. Información y comunicación: Informes diarios y mensuales del estado de cobranzas
4. Supervisión: Análisis cuantitativo de la recuperación de cartera vencida y plazos cumplidos de la cartera nueva

### **Manual de Funciones Operativo**

Actualmente la Notaria Quincuagésima Tercera del Cantón Quito, no cuenta con un Manual de Funciones, el cual es necesario para mejorar la organización y el control en los procesos de la institución. Para ello se cuenta con la aprobación y supervisión del señor Notario, dentro de los parámetros establecidos por el Consejo de la Judicatura.

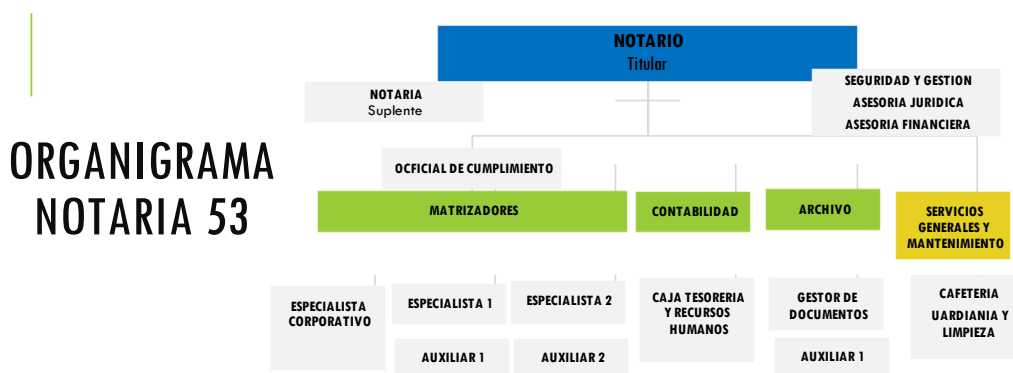
El manual de funciones enfocado en los procesos de cobranzas otorgará claramente las responsabilidades y roles de cada integrante, quienes contarán con un documento digital y escrito detallado de su cargo. El documento será oficial y de aplicación obligatoria luego de su socialización.

Así también cada colaborador conocerá a través de este, el organigrama y la estructura actualizada de procesos, esto evitará desviaciones, duplicidad de funciones y confusión al desarrollar cualquier actividad inherente al control sobre las cuentas por cobrar.

Se ha considerado contratar una persona adicional quien se encargará de depurar la información, comparar datos, valores y el manejo de los programas (Kohinor y Excel), para mantener actualizada la información que permita tomar decisiones acertadas respecto a la aprobación objetiva de créditos y el control de los mismos.

Figura 18

Organigrama 1



Nota: Organigrama funcional inicial de la Notaria.

### Evaluación de Riesgos

Con el Informe proporcionado tanto en Excel como el Kohinor, la persona asignada para llevar las cuentas por cobrar del cliente que solicita el crédito, entregará a la Matrizadora y Notario el status del cliente analizando así el porcentaje del monto aprobado como crédito, plazo

y autorización mediante sumilla conjunta en el temporal que se entregará en Caja para proceder con la facturación del servicio.

### **Información y comunicación**

Al momento la Notaria lleva un registro diario de Reportes de Ventas y Cobranzas, este se deberá mantener y ser cotejado con el reporte del Kohinor, Consejo de la Judicatura en Excel que se presenta a diario de los trámites subidos al sistema de la función judicial y su respectiva facturación, que deberá coincidir. Esto se lo hará por duplicado, uno para archivo diario de facturación y uno para el archivo del Notario.

De igual manera se deberá comparar al cierre de mes. De esta manera se podrá corregir errores ese mismo día a más tardar al siguiente en cantidades colocadas por error u omisión dentro de los informes.

### **Supervisión**

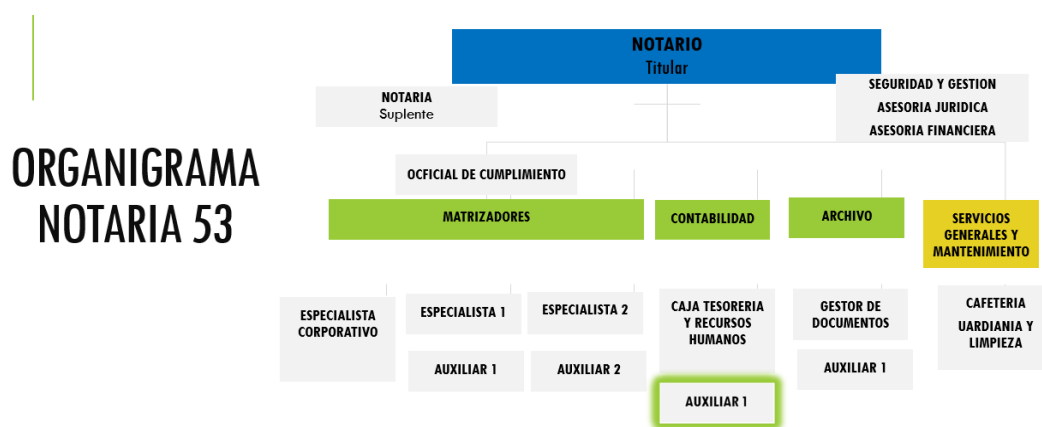
Todo el proceso se basa en la información del temporal, trámite, cuentas por cobrar, estado de cartera del cliente y sobre todo el monto a otorgar como crédito y recuperación del dinero, deberán estar bajo la supervisión sumillada tanto de la persona asignada como del Matrizador y Notario. Al final del mes deberá analizarse todo el proceso, corregir errores y nuevas metas para lograr bajar el porcentaje de cuentas por cobrar.

### **Desarrollo 2:**

Actualmente para realizar el proceso de registro y control de cobranza, es realizado por una persona, al poner en marcha nuestra propuesta, y contando con una persona asignada adicional dentro del proceso de reestructuración para recuperar el porcentaje de cartera vencida, según lo planteado, quedaría de la siguiente manera:

Figura 19

Organigrama 2



Nota: Organigrama actual, luego de la propuesta.

Basados en el Temporal (documento interno en el que se detalla la información del cliente, trámite a realizar y sumillas de responsabilidad al otorgar el crédito). Lo presentamos con las adecuaciones necesarias para que se cumpla con el objetivo de un mejor control interno.

Figura 20

Documentos de control 1

**NOTARIA QUINCUAGESIMA TERCERA**

HORARIO DE ATENCION LUNES A VIERNES 8H00 A 17H00 / SABADOS 8H00 A 13H00

TEMPORAL

3529

**DATOS PARA FACTURACION ELECTRONICA**

NOTA: LOS DATOS SOLICITADOS DEBEN SER CORRECTOS Y LEGIBLES. GRACIAS POR SU COLABORACION

DATOS COMPLETOS	
FECHA	
NOMBRES Y APELLIDOS	Wilma Manuela Cañeros Tufino
NUMERO CEDULA O RUC	1210346394
DIRECCION DOMICILIO	Calderon
TELEFONO CONVENCIONAL	
TELEFONO CELULAR	0984419008
CORREO ELECTRONICO	Wmet1001@gmail.com
TIPO DE TRAMITE	Notarización título
VALOR	\$/ 2,00

NOTARIA QUINCUAGESIMA TERCERA  
CANCELADO

69385

Nota: Modelo de temporal anterior de datos para facturación.

Figura 21

Documentos de control 2

<b>HORARIO DE ATENCION:</b>		
<b>LUNES A VIERNES: 8:00 A 17:00</b>		
<b>SR. USUARIO:</b>		<b>No. TEMPORAL</b>
<b>LOS DATOS SOLICITADOS DEBEN SER CORRECTOS, LEGIBLES Y COMPLETOS.</b>		
<b>GRACIAS POR SU COLABORACIÓN</b>		
<b>DATOS FACTURACIÓN ELECTRÓNICA</b>		
<b>NOMBRES Y APELLIDOS:</b>		
<b>CÉDULA/RUC:</b>		
<b>FECHA:</b>		
<b>DIRECCIÓN:</b>		
<b>TELÉFONO:</b>		
<b>CORREO:</b>		
<b>TRÁMITE</b>		
<b>VALOR:</b>		
MATRIZADORA RESPONSABLE	AUTORIZACIÓN SR NOTARIO	TESORERIA

Nota: Temporal mejorado luego de la propuesta, con datos y autorizaciones correspondientes.

Al tomar los datos de cuentas por cobrar de la Notaria Quincuagésima Tercera del cantón Quito, la propuesta se plantea en un porcentaje de cobro mensual según lo establecido en conjunto con el señor Notario, la cual se detalla en el cuadro de la siguiente página.

En cuanto a las cuentas incobrables, la Notaria se sustenta en la base legal del Régimen Tributario Interno Art.10 numeral 11; que no se excederá la provisión de incobrables del 10%,

luego de los resultados obtenidos de la presente propuesta y habiendo saldo de incobrables, al término de las funciones autorizadas por el Consejo de la Judicatura se realizará la eliminación definitiva de éstos, quedando a modo personal del Notario el cobro de los valores

Va dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que deben cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones establecidas, analizadas en conjunto con el señor Notario y el departamento de Contabilidad y Cobranzas. Este concepto se aplica a cada responsable del área.



Figura 22

## Análisis de Cartera

CÁLCULO DEL PRESUPUESTO DE COBRANZAS				NOTARIA QUINCUAGÉSIMA TERCERA CANTÓN									ENERO 4, 2021	
MESES	CUENTAS POR COBRAR	ENERO 5%	FEBRERO 5%	MARZO 8%	ABRIL 12%	MAYO 8%	JUNIO 8%	JULIO 8%	AGOSTO 8%	SEPTBRE 15%	OCTUBRE 8%	NOVIEMBRE 8%	DECIEMBRE 7%	TOTAL 100%
SALDO AL 31/12/2019	60.000,00	3.000,00	3.000,00	4.800,00	7.200,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	9.000,00	4.800,00	4.800,00	4.200,00	60.000,00
REAL COBRO 2020	24.850,00	800,00	2.000,00	800,00	3.000,00	1.200,00	1.300,00	3.200,00	1.000,00	4.000,00	3.000,00	1.550,00	3.000,00	41%
SALDO AL 31/12/2020	35.150,00													
RUBROS 2021 COBROS ESTIMADOS EN 50% 30 Y 60 DIAS (NUEVOS CREDITOS)														TOTAL
50%														
ENERO	5.621,66		2.810,83	2.810,83										5.621,66
FEBRERO	6.982,93			3.491,46	3.491,46									6.982,93
MARZO	7.654,89				3.827,45	3.827,45								7.654,89
ABRIL	5.437,90					2.718,95	2.718,95							5.437,90
MAYO	8.765,97						4.382,99	4.382,99						8.765,97
JUNIO	9.789,34							4.894,67	4.894,67					9.789,34
JULIO	5.764,81								2.882,41	2.882,41				5.764,81
AGOSTO	3.890,99									1.945,50	1.945,50			3.890,99
SEPTIEMBRE	4.898,11										2.449,06	2.449,06		4.898,11
OCTUBRE	8.765,23											4.382,62	4.382,62	8.765,23
NOVIEMBRE	2.999,21												1.499,61	1.499,61
DECIEMBRE	10.823,01													-
SUBTOTAL	81.394,05	-	2.810,83	6.302,29	7.318,91	6.546,40	7.101,94	9.277,66	7.777,08	4.827,90	4.394,55	6.831,67	5.882,22	69.071,43
12% DE I.V.A.	9.767,29	-	337,30	756,28	878,27	785,57	852,23	1.113,32	933,25	579,35	527,35	819,80	705,87	8.288,57
TOTAL	91.161,34	-	3.148,13	7.058,57	8.197,18	7.331,96	7.954,17	10.390,97	8.710,32	5.407,25	4.921,90	7.651,47	6.588,09	77.360,01
	151.161,34	800,00	5.148,13	7.858,57	11.197,18	8.531,96	9.254,17	13.590,97	9.710,32	9.407,25	7.921,90	9.201,47	9.588,09	
CUENTAS POR COBRAR PRÓXIMO AÑO														DECIEMBRE
														1.679,56
														12.121,77
														91.161,34
CUENTAS POR COBRAR AÑOS ANTERIORES														35.150,00
TOTAL POR PRESUPUESTAR 2022														48.951,33
10% PORCENTAJE ESTIMADO DE INCOBRABLES 2021														
CUENTAS POR COBRAR	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE		
COBRABLES	9.116,13	0,00	314,81	705,86	819,72	733,20	795,42	1.039,10	871,03	540,72	492,19	765,15	658,81	

Nota: Cálculo mensual de cobros de cartera.

Figura 23

## Indicadores de resultados

ESTE INDICADOR DETERMINA LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS DEL PROCESO, EJECUCIÓN Y CUMPLIMIENTOS DE LOS OBJETIVOS				
FACTOR	INDICADORES	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN	CÁLCULO
E F I C I E N C I A	ROTACIÓN DE CARTERA	$RT = \frac{Ventas\ a\ Crédito}{Cuentas\ por\ Cobrar}$	Mide el número de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio durante un tiempo	0,60
	PERÍODOS DE COBRO	$PC = \frac{Cuentas\ por\ Cobrar\ x\ 365}{Ventas}$	Mide la frecuencia con que se recauda la cartera	91,96
<b>DATOS</b>				
		Ventas a Crédito	91.161,34	
		Cuentas por Cobrar	151.161,34	
		Total de Ventas	600.000,00	
Lo reflejado en medición del giro promedio de la Rotación de Cartera de la Notaria Quincuagésima Tercera en un 0,60 veces.				
La frecuencia de recaudación de Cartera es de 92 días a partir de la fecha de la facturación del trámite.				

Nota: Fórmulas e indicadores para resultados e interpretación de porcentajes.

Figura 24

Valores Vencidos

**CORTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020**

<b>TIEMPO</b>	<b>VALOR VENCIDO</b>	<b>%</b>
30 DÍAS	5.411,51	11%
60 DÍAS	6.911,11	15%
MÁS DE 90 DÍAS	35.150,00	74%
	<b>47.472,62</b>	<b>100%</b>

Nota: Cálculo en tiempos definidos y valores vencidos.

**Valor Vencido**

De acuerdo al cuadro presentado los créditos vigentes al 31 de diciembre de 2020, se observa que los valores más altos por cobrar son de más de 90 días, esto se debe a la cartera vencida de años anteriores.

La finalidad de diagnosticar y establecer políticas de cobranzas en la Notaría Quincuagésima Tercera del Cantón Quito, se implementará el Manual de Políticas y Procedimientos de Cobranza con el fin de reducir la cartera vencida. Comprometiendo al personal involucrado en el proceso.

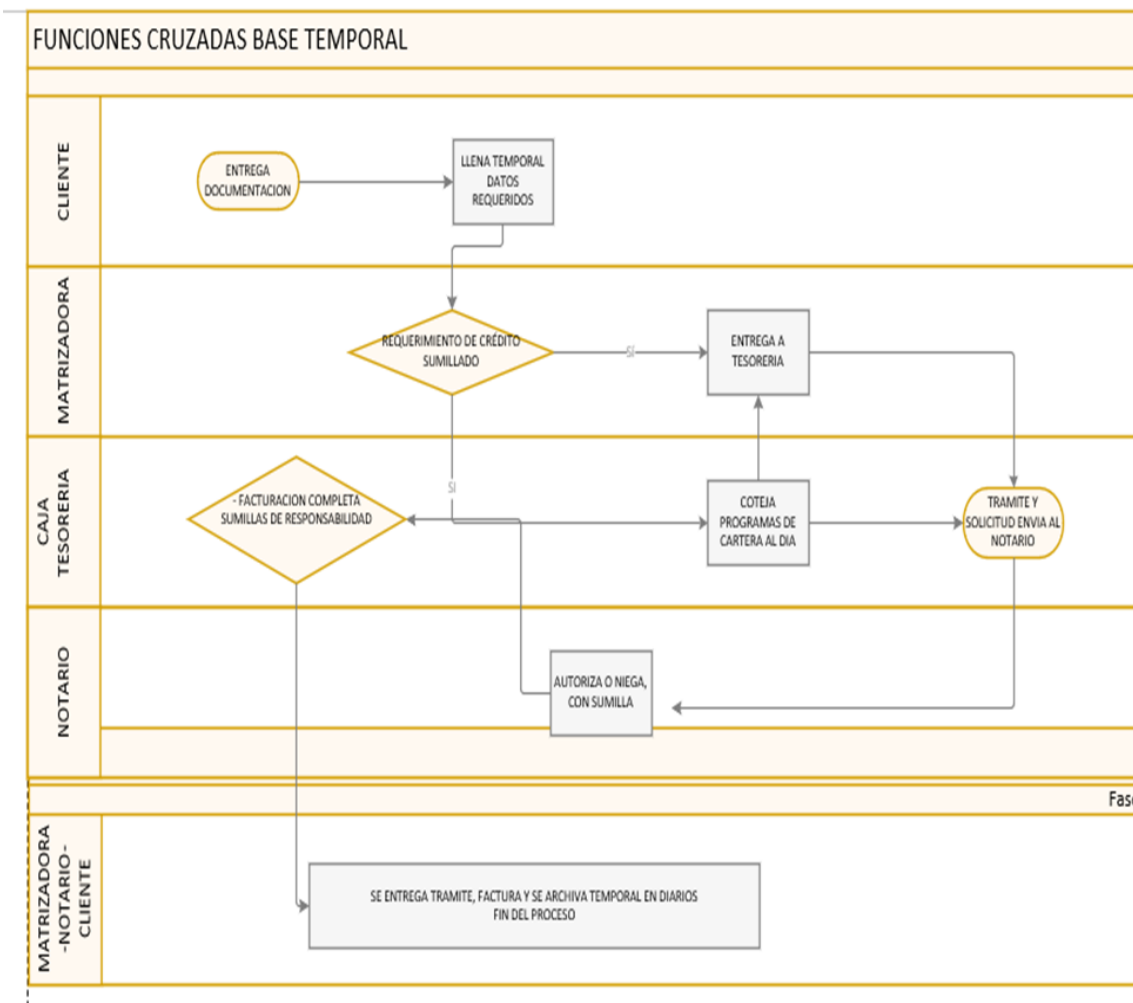
Para la implementación del manual se sugiere socializar las nuevas políticas con el grupo de matrizadores y el reglamento a seguir para el nuevo crédito al igual del procedimiento de cobro de la cartera vencida, contenido en:

1. Reflejar evidencia de la autorización del crédito con sumilla del Matrizador, contabilidad y señor Notario
2. La persona asignada de facturación y cobranzas debe velar por el cumplimiento del manual
3. Si la circunstancia lo amerita, se podrá modificar el manual, previo acuerdo con el señor Notario, según la necesidad que se presente el área de trabajo
4. La organización será siempre orientada a la satisfacción del cliente y la rapidez con la que se despache la información solicitada al momento de iniciar el trámite, la revisión de su estado de cartera ay el otorgamiento del nuevo crédito
5. El formulario que se implantará en función del correcto funcionamiento del proceso de cobro, conteniendo la información del cliente para realizar el seguimiento de día hora y a través de que medio de comunicación se lo realizó
6. El área de cobranzas deberá contar con las herramientas tecnológicas necesarias como son: programa de cartera, internet, computadoras, teléfono convencional, celulares en las diferentes operadoras con un plan de mensajería, para generar los controles oportunos de la cartera de los clientes.
7. La persona encargada de la revisión de la cartera deberá generar los reportes diarios, para verificar los vencimientos de las cuotas.
8. El área de cobranzas deberá elaborar y enviar a los clientes las notificaciones de cobros 5 días antes de su vencimiento.
9. En el caso de cuotas vencidas, la persona encargada del departamento de crédito y cobranzas deberá realizar llamadas telefónicas para verificar

10. Si el cliente persiste en el incumplimiento, la persona encargada de gestionar la cobranza deberá realizar una notificación donde se recuerde al cliente que el impago de sus cuotas genera intereses de mora, al llegar al mes o a la prórroga otorgada.
11. Si el cliente no atendió el segundo llamado se deberá realizar una tercera notificación solicitándole que se presente a la oficina o se visitara al cliente al segundo mes de vencimiento.
12. En el caso de que el cliente no haya hecho caso a ningún llamado se le realizará una visita por parte del abogado para empezar el proceso legal
13. El responsable del departamento deberá organizar, supervisar y controlar el envío oportuno e inmediato de los rubros a cobrar.
14. Gestionar la recuperación de los créditos otorgados
15. Intensificar la gestión de cobro mediante comunicaciones, llamadas telefónicas o visitas a los clientes.
16. Reducir al máximo el plazo medio de cobro.
17. Controlar la morosidad.

Figura 25

## Instructivo de nuevo temporal



Nota: Conectores en etapas para procedimientos.

Figura 26

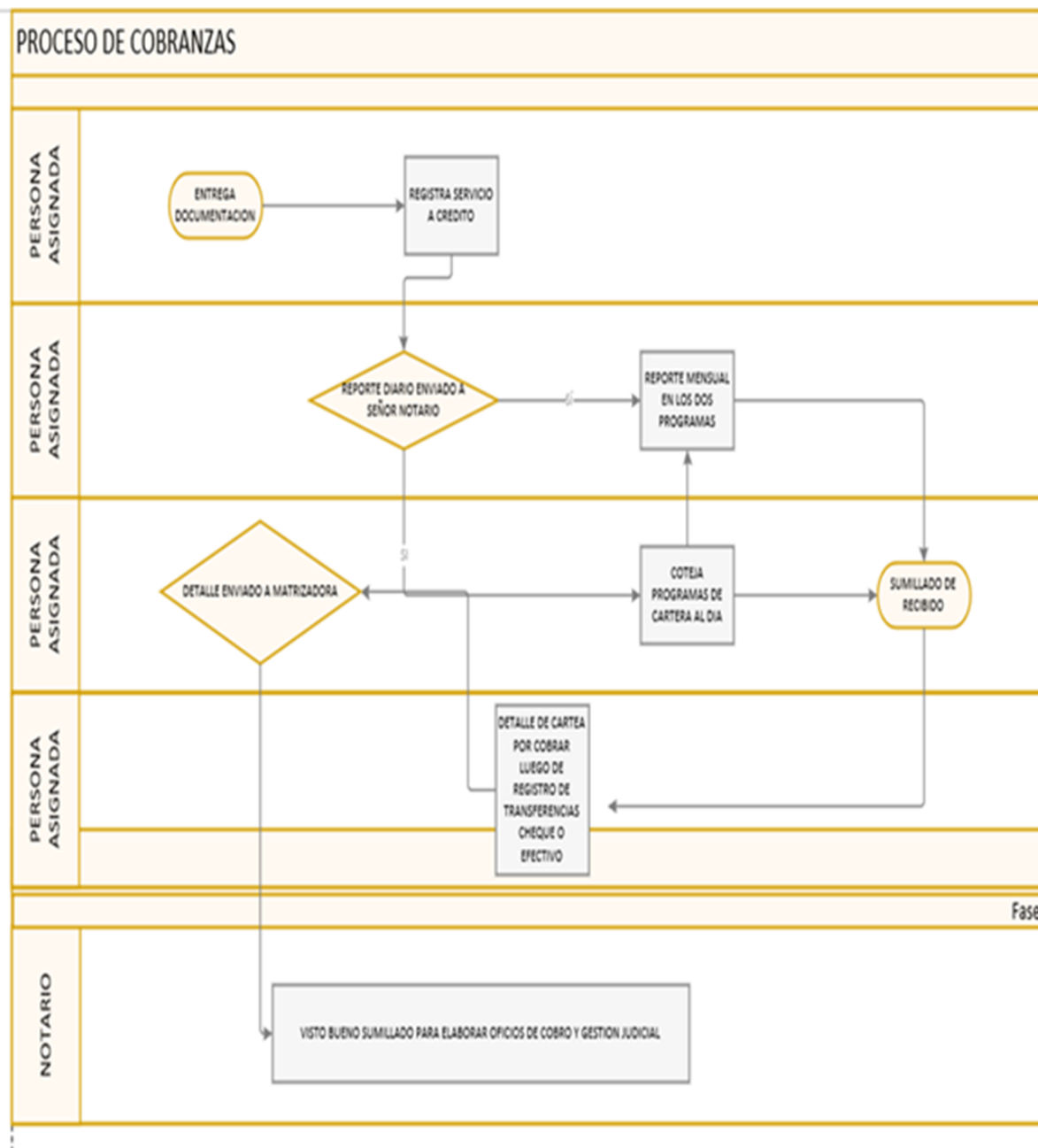
## Procedimientos créditos

PROCESO SOLICITUD DE CRÉDITO		PROCEDIMIENTOS
		<b>POLÍTICAS:</b>
		1. El temporal deberá contener a satisfacción de lo requerido: información del cliente completa y legible.
		2. La matrizadora tendrá la obligación de confirmar los datos del trámite y el valor a cancelar y la documentación correspondiente a lo actuado
		3. La persona asignada para proseguir a facturación, deberá cotejar en los dos programas de cartera por cobrar, el estado del crédito del cliente y su cobranza, luego sumilla y pasa al señor Notario para que sea autorizado
		4. Se procede a la facturación según el visto bueno completo por los tres integrantes del proceso, Notario, Matrizadora y Caja
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES
CLIENTE	Presentará documentación requerida para trámite y su deseo de obtener crédito	
MATRIZADORA	Analiza, revisa y pasa sumillado el temporal	
CAJA COBRANZAS	Revisa, confirma y sumilla el temporal con la información de crédito y cobranza, pasa al notario	
NOTARIO	Confirma sumillas de responsabilidad, acepta o niega el crédito	
MATRIZADORA	De ser aprobado el crédito sube el temporal al Consejo de la Judicatura para realizar el trámite	
CAJA COBRANZAS	Realiza facturación en CSJ y SRI, registra crédito en los programas	
MATRIZADORA-CLIENTE-NOTARIO	Entrega factura y trámite al cliente para ser firmado, sumillado y entregado	
<b>FIN DEL PROCESO</b>		

Nota: Aplicación de procedimientos de solicitud de crédito.

Figura 27

Instructivo de cobro



Nota: Conectores de procesos.



Figura 28

## Procedimientos control de cartera

PROCESO CONTROL DE CARTERA		PROCEDIMIENTOS
		<b>POLÍTICAS:</b>
		1. Se registrará en el diario de excel la cantidad fecha sumillados, de igual manera en la factura de Kohinor a crédito
		2. Elaborar reportes diarios y mensuales de estado de cartera en los dos programas
		3. Se esperará 5 días hábiles para el pago ya sea efectivo cheque o transferencia, luego de esto se procede a elaborar informe con datos de cliente para hacer llamadas de cobro
		4. Se procedea la elaboración de informe con datos del cliente para haceravisos de cobro y procesos judiciales si es el caso
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES
PERSONA ASIGNADA	Registra servicio a crédito	
PERSONA ASIGNADA	Reporte diario enviado al señor Notario	
PERSONA ASIGNADA	Reporte mensual en los dos programas para conocimiento del señor Notario con copia a matrizadora	
PERSONA ASIGNADA	Detalle de cartera por cobrar borrador	
PERSONA ASIGNADA	Luego de registrar las trasferencias efectivo ocheque que cancelen las facturas se elabora el informe para realizar llamadas	
PERSONA ASIGNADA	Resultados de la gestión de cobranzas	
NOTARIO	Visto bueno sumillado para elaborar oficios de cobro y gestión judicial	
		<b>FIN DEL PROCESO</b>

Nota: Explicación de conectores y procedimientos de procesos.

Figura 29

## Crédito controlado y proyección de cobranzas 2022

PROYECCIÓN COBRANZAS EN 3 AÑOS CON CRÉDITO CONTROLADO Y RECUPERACIÓN DE CARTERA CON UN MÍNIMO DE INCOBRABLE DEL 10%														
2022														
PRESUPUESTO ANUAL DE COBRANZA CARTERA VENCIDA														
SALDO INICIAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
SALDO INICIAL	\$ 47.472,62	\$ 47.472,62	\$ 42.725,36	\$ 38.452,82	\$ 34.607,54	\$ 31.146,79	\$ 28.032,11	\$ 25.228,90	\$ 22.706,01	\$ 20.435,41	\$ 18.391,87	\$ 16.552,68	\$ 14.897,41	
	\$ 4.747,26	\$ 4.272,54	\$ 3.845,28	\$ 3.460,75	\$ 3.114,68	\$ 2.803,21	\$ 2.522,89	\$ 2.270,60	\$ 2.043,54	\$ 1.839,19	\$ 1.655,27	\$ 1.489,74	\$ 34.064,95	
ESTIMADO ANUAL DE SERVICIOS NOTARIALES FACTURADOS														
PRESUPUESTO VENTA SERVICIOS NOTARIALES	\$ 46.000,00	\$ 43.000,00	\$ 62.000,00	\$ 56.000,00	\$ 42.000,00	\$ 60.000,00	\$ 58.000,00	\$ 65.000,00	\$ 50.000,00	\$ 56.000,00	\$ 48.000,00	\$ 52.000,00	\$ 638.000,00	
% CONTADO ACT.	60%	\$ 27.600,00	\$ 25.800,00	\$ 37.200,00	\$ 33.600,00	\$ 25.200,00	\$ 36.000,00	\$ 34.800,00	\$ 39.000,00	\$ 30.000,00	\$ 33.600,00	\$ 28.800,00	\$ 31.200,00	\$ 382.800,00
% CRÉDITO ACT.	40%	\$ 18.400,00	\$ 17.200,00	\$ 24.800,00	\$ 22.400,00	\$ 16.800,00	\$ 24.000,00	\$ 23.200,00	\$ 26.000,00	\$ 20.000,00	\$ 22.400,00	\$ 19.200,00	\$ 20.800,00	\$ 255.200,00
PÓLITICAS Y MECANISMO DE COBRANZA	SOCIALIZAR POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA, SUMILLAS DE RESPONSABILIDAD COMPARTIDA EN NUEVO TEMPORAL, CALIFICACIÓN DE CRÉDITO, CUMPLIMIENTO DE PLAZO, CARTERA AL DÍA, ARRASTRE DE CUENTAS INCOBRABLES DE UN 50% MÁXIMO, INFORMES DE RESULTADOS OBTENIDOS.													
% CONTADO PROP.	90%	\$ 41.400,00	\$ 38.700,00	\$ 55.800,00	\$ 50.400,00	\$ 37.800,00	\$ 54.000,00	\$ 52.200,00	\$ 58.500,00	\$ 45.000,00	\$ 50.400,00	\$ 43.200,00	\$ 46.800,00	\$ 574.200,00
% CRÉDITO PROP. CEX	10%	\$ 4.600,00	\$ 4.300,00	\$ 6.200,00	\$ 5.600,00	\$ 4.200,00	\$ 6.000,00	\$ 5.800,00	\$ 6.500,00	\$ 5.000,00	\$ 5.600,00	\$ 4.800,00	\$ 5.200,00	\$ 63.800,00
		\$ 46.000,00	\$ 43.000,00	\$ 62.000,00	\$ 56.000,00	\$ 42.000,00	\$ 60.000,00	\$ 58.000,00	\$ 65.000,00	\$ 50.000,00	\$ 56.000,00	\$ 48.000,00	\$ 52.000,00	\$ 638.000,00
FLUJO MENSUAL RECAUDADO	\$ 41.400,00	\$ 43.300,00	\$ 60.100,00	\$ 56.600,00	\$ 43.400,00	\$ 58.200,00	\$ 58.200,00	\$ 64.300,00	\$ 51.500,00	\$ 55.400,00	\$ 48.800,00	\$ 51.600,00	\$ 632.800,00	
INCOBRABLES MÁS FLUJO RECAUDADO	\$ 46.147,26	\$ 47.572,54	\$ 63.945,28	\$ 60.060,75	\$ 46.514,68	\$ 61.003,21	\$ 60.722,89	\$ 66.570,60	\$ 53.543,54	\$ 57.239,19	\$ 50.455,27	\$ 53.089,74	\$ 666.864,95	
		\$ 638.000,00	100	CUENTAS INCOBRABLES		\$ 47.472,62	100							
		\$ 47.472,62	7,44084953	\$ 63.800,00		\$ 13.407,67	28,2430							
				ARRASTRE DE CUENTAS INCOBRABLES AÑOS ANTERIORES		28,24%							\$ 47.472,62	
				\$ 34.064,95	COBRADO								\$ 34.064,95	

Nota: Explicación del proceso del crédito controlado con recuperación de cartera incobrable.

Figura 30

## Presupuesto anual de Cobranzas y Cartera Vencida

2023												
PRESUPUESTO ANUAL DE COBRANZA CARTERA VENCIDA												
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
\$ 13.407,67	\$ 12.066,90	\$ 10.860,21	\$ 9.774,19	\$ 8.796,77	\$ 7.917,10	\$ 7.125,39	\$ 6.412,85	\$ 5.771,56	\$ 5.194,41	\$ 4.674,97	\$ 4.207,47	
\$ 1.340,77	\$ 1.206,69	\$ 1.086,02	\$ 977,42	\$ 879,68	\$ 791,71	\$ 712,54	\$ 641,28	\$ 577,16	\$ 519,44	\$ 467,50	\$ 420,75	\$ 9.620,95
ESTIMADO ANUAL DE SERVICIOS NOTARIALES FACTURADOS												
\$ 50.600,00	\$ 47.300,00	\$ 68.200,00	\$ 61.600,00	\$ 46.200,00	\$ 66.000,00	\$ 63.800,00	\$ 71.500,00	\$ 55.000,00	\$ 61.600,00	\$ 52.800,00	\$ 57.200,00	\$ 701.800,00
\$ 30.360,00	\$ 28.380,00	\$ 40.920,00	\$ 36.960,00	\$ 27.720,00	\$ 39.600,00	\$ 38.280,00	\$ 42.900,00	\$ 33.000,00	\$ 36.960,00	\$ 31.680,00	\$ 34.320,00	\$ 421.080,00
\$ 20.240,00	\$ 18.920,00	\$ 27.280,00	\$ 24.640,00	\$ 18.480,00	\$ 26.400,00	\$ 25.520,00	\$ 28.600,00	\$ 22.000,00	\$ 24.640,00	\$ 21.120,00	\$ 22.880,00	\$ 280.720,00
SOCIALIZAR POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA, SUMILLAS DE RESPONSABILIDAD COMPARTIDA EN NUEVO TEMPORAL, CALIFICACIÓN DE CRÉDITO, CUMPLIMIENTO DE PLAZO, CARTERA AL DÍA, ARRASTRE DE CUENTAS INCOBRABLES DE UN 50% MÁXIMO, INFORMES DE RESULTADOS OBTENIDOS.												
\$ 45.540,00	\$ 42.570,00	\$ 61.380,00	\$ 55.440,00	\$ 41.580,00	\$ 59.400,00	\$ 57.420,00	\$ 64.350,00	\$ 49.500,00	\$ 55.440,00	\$ 47.520,00	\$ 51.480,00	\$ 631.620,00
\$ 5.060,00	\$ 4.730,00	\$ 6.820,00	\$ 6.160,00	\$ 4.620,00	\$ 6.600,00	\$ 6.380,00	\$ 7.150,00	\$ 5.500,00	\$ 6.160,00	\$ 5.280,00	\$ 5.720,00	\$ 70.180,00
\$ 50.600,00	\$ 47.300,00	\$ 68.200,00	\$ 61.600,00	\$ 46.200,00	\$ 66.000,00	\$ 63.800,00	\$ 71.500,00	\$ 55.000,00	\$ 61.600,00	\$ 52.800,00	\$ 57.200,00	\$ 701.800,00
\$ 50.740,00	\$ 47.630,00	\$ 66.110,00	\$ 62.260,00	\$ 47.740,00	\$ 64.020,00	\$ 64.020,00	\$ 70.730,00	\$ 56.650,00	\$ 60.940,00	\$ 53.680,00	\$ 56.760,00	\$ 701.280,00
\$ 52.080,77	\$ 48.836,69	\$ 67.196,02	\$ 63.237,42	\$ 48.619,68	\$ 64.811,71	\$ 64.732,54	\$ 71.371,28	\$ 57.227,16	\$ 61.459,44	\$ 54.147,50	\$ 57.180,75	\$ 710.900,95
\$ 701.800,00	100	Cuentas Incoobrables						\$ 13.407,67	100			
\$ 50.600,00	7,21003135			\$ 70.180,00				\$ 3.786,72	28,2430			
ARRASTRE DE CUENTAS INCOBRABLES AÑOS ANTERIORES								28,24%				
<b>\$ 9.620,95 COBRADO</b>												

Nota: Desarrollo de cobranzas de acuerdo a presupuesto.

Figura 31

## Crédito controlado y proyección de cobranzas 2024

2024												
PRESUPUESTO ANUAL DE COBRANZA CARTERA VENCIDA												
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
\$ 3.786,72	\$ 3.408,05	\$ 3.067,24	\$ 2.760,52	\$ 2.484,47	\$ 2.236,02	\$ 2.012,42	\$ 1.811,18	\$ 1.630,06	\$ 1.467,05	\$ 1.320,35	\$ 1.188,31	
\$ 378,67	\$ 340,80	\$ 306,72	\$ 276,05	\$ 248,45	\$ 223,60	\$ 201,24	\$ 181,12	\$ 163,01	\$ 146,71	\$ 132,03	\$ 118,83	\$ 2.717,24
ESTIMADO ANUAL DE SERVICIOS NOTARIALES FACTURADOS												
\$55.660,00	\$ 52.030,00	\$75.020,00	\$67.760,00	\$50.820,00	\$72.600,00	\$70.180,00	\$78.650,00	\$ 60.500,00	\$67.760,00	\$58.080,00	\$62.920,00	\$771.980,00
\$33.396,00	\$ 31.218,00	\$45.012,00	\$40.656,00	\$30.492,00	\$43.560,00	\$42.108,00	\$47.190,00	\$ 36.300,00	\$40.656,00	\$ 34.848,00	\$37.752,00	\$463.188,00
\$22.264,00	\$ 20.812,00	\$30.008,00	\$27.104,00	\$20.328,00	\$29.040,00	\$28.072,00	\$31.460,00	\$ 24.200,00	\$27.104,00	\$23.232,00	\$25.168,00	\$308.792,00
<b>SOCIALIZAR POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA, SUMILLAS DE RESPONSABILIDAD COMPARTIDA EN NUEVO TEMPORAL, CALIFICACIÓN DE CRÉDITO, CUMPLIMIENTO DE PLAZO, CARTERA AL DÍA, ARRASTRE DE CUENTAS INCOBRABLES DE UN 50% MÁXIMO, INFORMES DE RESULTADOS OBTENIDOS.</b>												
\$50.094,00	\$ 46.827,00	\$67.518,00	\$60.984,00	\$45.738,00	\$65.340,00	\$63.162,00	\$70.785,00	\$ 54.450,00	\$60.984,00	\$52.272,00	\$56.628,00	\$694.782,00
\$ 5.566,00	\$ 5.203,00	\$ 7.502,00	\$ 6.776,00	\$ 5.082,00	\$ 7.260,00	\$ 7.018,00	\$ 7.865,00	\$ 6.050,00	\$ 6.776,00	\$ 5.808,00	\$ 6.292,00	\$ 77.198,00
\$55.660,00	\$ 52.030,00	\$75.020,00	\$67.760,00	\$50.820,00	\$72.600,00	\$70.180,00	\$78.650,00	\$ 60.500,00	\$67.760,00	\$58.080,00	\$62.920,00	\$771.980,00
\$55.814,00	\$ 52.393,00	\$72.721,00	\$68.486,00	\$52.514,00	\$70.422,00	\$70.422,00	\$77.803,00	\$62.315,00	\$67.034,00	\$59.048,00	\$62.436,00	\$771.408,00
\$56.192,67	\$ 52.733,80	\$73.027,72	\$68.762,05	\$52.762,45	\$70.645,60	\$70.623,24	\$77.984,12	\$62.478,01	\$67.180,71	\$59.180,03	\$62.554,83	\$774.125,24
\$771.980,00	100							\$ 3.786,72	100			
\$ 55.660,00	7,21003135							\$ 1.069,48	28,24295			
<b>ARRASTRE DE CUENTAS INCOBRABLES AÑOS ANTERIORES</b>										<b>28,24%</b>		
<b>\$ 2.717,24 COBRADO</b>												

Nota: Presupuesto anual de cobranzas y arrastre de cuentas incobrables

Figura 32

## Recaudación consolidada

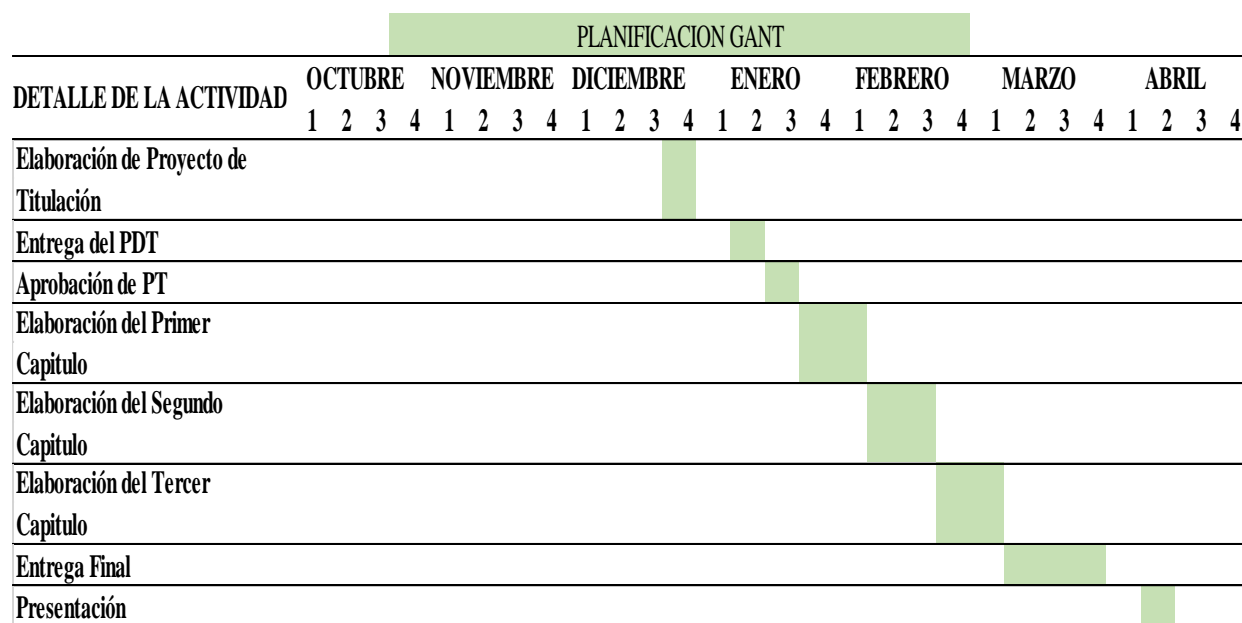
RECAUDACIÓN CONSOLIDADA				
AÑO	MONTO			
2022	\$ 29.317,69			
2023	\$ 6.942,98			
2024	\$ 1.960,90			
<b>TOTAL COBRADO</b>	<b>\$ 38.221,57</b>	<b>\$ 47.472,62</b>	<b>100</b>	
		<b>\$ 38.221,57</b>	<b>80,5128797</b>	
PORCENTAJE COBRADO AL TERMINO DE LA PROPUESTA				
		<b>80,51%</b>		

Nota: Consolidación de recaudación por años.

Como se puede apreciar en los cuadros descritos ut supra, se proponen procesos que suponen un mayor control a las gestiones de crédito y cobranza de la Notaría. Estos controles se verán traducidos en una disminución del riesgo de generar cartera vencida para el negocio y en una consecuente recaudación incrementada, lo cual se apega a los resultados esperados de la aplicación del informe COSO I.

Figura 33

## Planificación GANT



Nota: Planificación de elaboración de proyecto.

Figura 34

Presupuesto del proyecto

<b>PRESUPUESTO DEL PROYECTO</b>				
<b>ITEM</b>	<b>RUBRO</b>	<b>CANTIDA D</b>	<b>V.UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
1	HORAS DE INVESTIGACION	180	3,96	712,50
2	PAPEL BOND RESMAS	4	3,00	12,00
3	INTERNET HORAS	360	0,07	25,00
4	MOVILIZACION	25	5,00	125,00
<b>SUBTOTAL</b>				874,50
<b>IMPREVISTO</b>				
<b>10% S</b>				87,45
<b>INVERSIÓN</b>				
<b>TOTAL</b>				<b>961,95</b>

Nota: Detalle de presupuesto en valores.

## Conclusiones

Actualmente la Notaria Quincuagésima Tercera del Cantón Quito, no cuenta con un Manual de Funciones, esto se lo elaborará en el plazo de quince días con la supervisión y aprobación del señor Notario, dentro de los parámetros establecidos por el Consejo de la Judicatura. Los roles de cada integrante del proceso serán detallados y puestos por escrito en original y copia con firmas de responsabilidad.

Se realizó el Organigrama y la reestructuración de procesos, aplicando el manual de procedimientos, existiendo un mejor control sobre las cuentas por cobrar.

Se deberá contratar una persona adicional que se encargará de depurar la información, comparar datos, valores y todo acerca de los dos programas, para poder compararse y que el Notario este cierto en lo que lo contiene.

Al identificar las estrategias efectivas de nuestro diseño de las políticas y procesos de cobranzas, al ponerlos en práctica, tendremos el resultado de la disminución de un 90% de las cuentas incobrables y aseguramos el cumplimiento de plazos, montos y pagos mensuales con los que la Notaria contará para avanzar en el buen servicio a la comunidad y usuarios.



## **Recomendaciones**

Se recomienda realizar, aplicar y cumplir con las políticas y procedimientos diarios de cobranzas, es muy importante la coordinación de lo depositado, transferido o pago en cheque y efectivo con el saldo en Bancos, con el reporte de ventas y cuentas por cobrar.

Llegar a un acuerdo de pago con los clientes que no han cumplido con sus plazos, siendo enérgicos al no aceptar más crédito del establecido para futuros trámites.

Es necesario que el sr. Notario en conjunto con la Asesora asignada para el cliente sujeto de crédito, establezcan el monto, plazo y trámite realizado.

Solo con disciplina en otorgamiento de nuevo crédito previo al pago de lo adeudado, se logrará la eficiencia en el departamento de Cobranzas y avanzar en la recuperación de la cartera vencida.

### Referencias Bibliográficas:

- (20 de octubre de 2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito, Ecuador.
- (20 de diciembre de 2020). *Ley Reformatoria al Código Orgánico de la Función Judicial*. Quito, Ecuador.
- Acreca de nosotros: Kohinor Smart Business*. (s.f.). Obtenido de Kohinor SB:  
<https://www.kohinorec.com/que-hacemos/>
- Aranda, K. (2010). *La administración de cuentas por cobrar en la Empresa Comercial Vivar*. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana.
- Burbano, P. (13 de Mayo de 2013). *Didactica.com* . Recuperado el 11 de Marzo de 2014, de  
<http://www.didactica.com/recursos/reciclaje>
- Burbano, P. (2014). *Proyectos*. Quito: Vida Nueva .
- COSO. (2020). Obtenido de Asociación Española por la Calidad:  
<https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>
- Crespo, B., & Suárez, M. (2014). *Elaboración e Implementación de un Sistema de Control Interno, Caso Multitecnos S.A. de la Ciudad de Guayaquil para el periodo 2012-2013*. Guayaquil.
- Gitman, L., & McDaniel, C. (2007). *El futuro de los negocios*. México: Cengage Learning.
- Herz, J. (2015). *Apuntes de contabilidad financiera*. Lima.
- López, Y. (2011). *Estudio y Evaluación del Control Interno de la Cooperativa De Ahorro Y Crédito Santa Lucia Ltda. Para Reactivar los Procesos de Mejoramiento Continúo en el Periodo 2010*. Ambato.
- Muñoz, J. (2016). *Control Interno de cuentas por cobrar para mejorar la rentabilidad del Comercial Rocío de la ciudad de Babahoyo en el año 2015*. Babahoyo, Ecuador.

Revelo, S. (2013). *Sistema de cobro y recuperación de la cartera de crédito*. Tulcán.

Villajuana, C. (2017). *Gestión Estratégica Integral*. Perú.

## Anexos

Figura 35

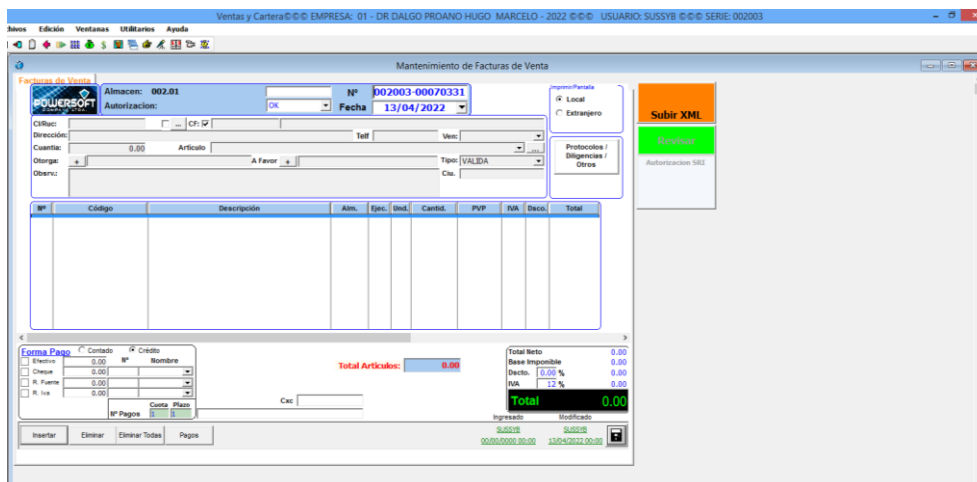
Presentación Programa Kohinor



Nota: Inicio de ingreso al sistema Kohinor

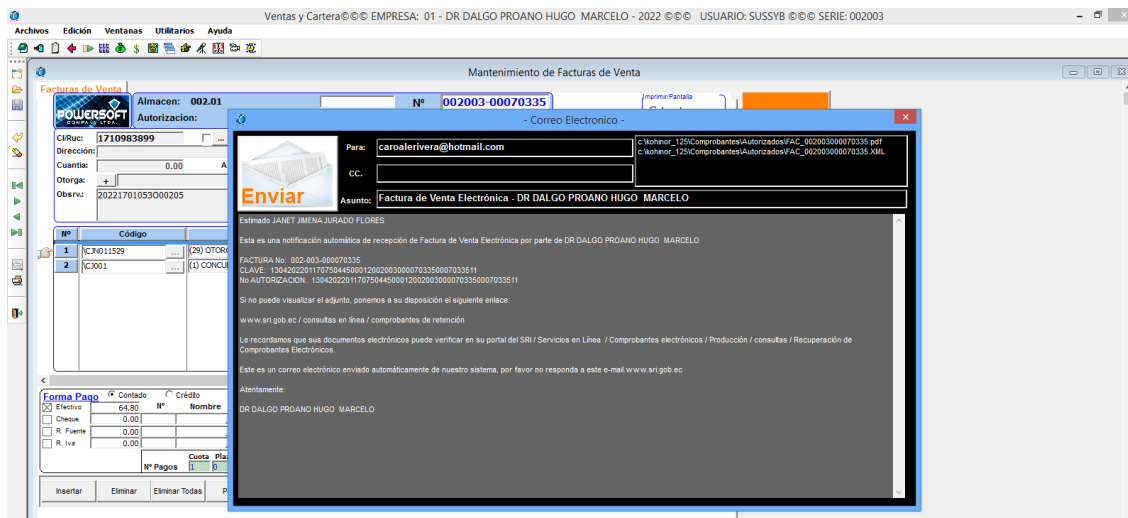
Figura 36

Módulo de inicio facturación



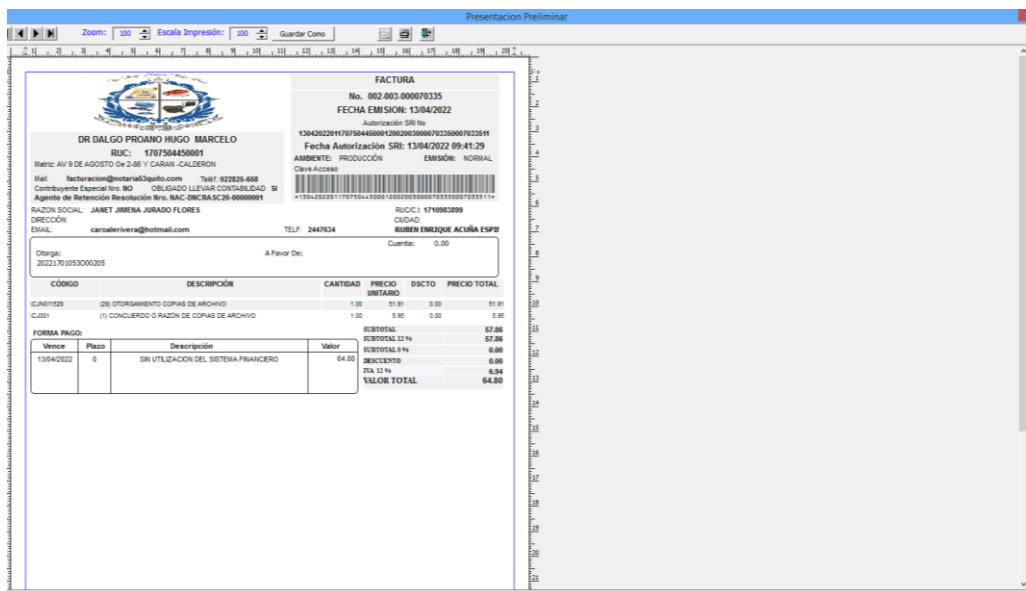
Nota: Módulo de facturación de Kohinor autorizado por SRI

Figura 37  
Aprobación facturación



Nota: Módulo de facturación: aprobación y envío al correo del cliente

Figura 38  
Factura proceso terminado



Nota: Modulo facturación: factura emitida por trámite

Figura 39  
Reporte diario de Ventas Kohinor

**DR DALGO PROANO HUGO MARCELO**  
**LISTA DE MOVIMIENTOS**  
 Desde: 05/04/2022 Hasta: 07/04/2022  
 Página: 4 de 4  
 Fecha: 13/04/2022

VEN	Nº FACT	FECHA	CLIENTE	V. NETO	CREDITO	EFFECTIVO	CHEQUE	R. FUENTE	R. IVA	TOTAL
JP	FC02003-00070140	07/04/2022	ZOLA DOLORES HELIA MORENO	1.30	1.30					0.00
				7.260.83	1.847.20	5.470.41	0.00	63.26	79.67	5.813.34
<b>VENTAS:</b>				7.260.83	1.847.20	5.470.41	0.00	63.26	79.67	5.813.34
<b>DEVOLUCIONES:</b>				41.78	41.78	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>VENTAS TOTALES:</b>				7.219.05	1.805.42	5.470.41	0.00	63.26	79.67	5.813.34

**COBROS DE FACTURAS CREDITO-RETENCIONES**

Nº TRSA	FECHA	CLIENTE	TIPO	TRANSACCION	TIPO	Nº TRSA	VALOR
002003-00001670	07/04/2022	SILVA MERCEDES CACERES GORTUNE	AB	EFFECTIVO	EF	7002	39.96
002003-0001006	06/04/2022	LILIAN DEL ROCIO ALMEIDA CEBELLON	AB	PICHINCHA	TR	6201	39.56
002003-00010027	06/04/2022	FABIAN REYES MENA S RUCON	AB	PICHINCHA	TR	6201	102.14
002003-0001002	06/04/2022	JOSE SANTIAGO ESPIN MOSCOSO	AB	PICHINCHA	TR	6202	106.71
002003-0001003	06/04/2022	DEGO FERNANDO AMBILAL CARRALICO	AB	PICHINCHA	TR	7007	105.92
<b>TOTAL:</b>							<b>519.60</b>

**RESUMEN**

TIPO	VALOR
EF - EFFECTIVO	5,509.97
CH - CHEQUE	0.00
RF - RETENCION FUENTE	63.26
RI - RETENCION IVA	79.67
TR - TRANSFERENCIA	910.60
<b>TOTAL:</b>	<b>6,563.50</b>

Nota: Modulo reporte de ventas del día

Figura 40  
Reporte de Cobranzas Kohinor

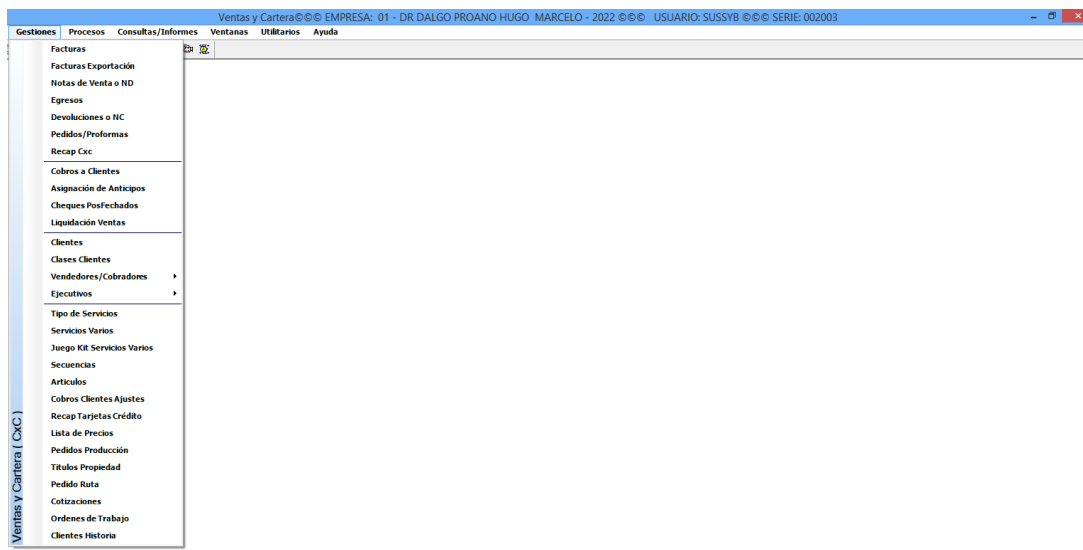
**DR DALGO PROANO HUGO MARCELO**  
**ESTADO DE CARTERA**  
 Desde: 01/04/2022 Hasta: 13/04/2022  
 Página: 1 de 77  
 Fecha: 13/04/2022

VEN	EJECUTIVO	TIPO	NUM. DOC.	F. EMBISOL	F. VENC.	DIAS	VLOR	ABONOS	SALDO
18193419001									
AI	-	FC	002003-00044195	22-01-2020	22-01-2020	-812	1,032.99	0.00	1,032.99
AI	-	FC	002003-00043857	10-01-2020	11-01-2020	-823	79.31	0.00	79.31
AI	-	FC	002003-00043858	10-01-2020	11-01-2020	-823	170.67	0.00	170.67
<b>TOTAL ABEL EDWIN FREIRE PIZARRO:</b>							<b>1,282.97</b>	<b>0.00</b>	<b>1,282.97</b>
171841800									
RA	-	FC	002003-00041902	25-09-2019	25-09-2019	-930	59.27	0.00	59.27
<b>TOTAL ACUÑA RUBEN:</b>							<b>59.27</b>	<b>0.00</b>	<b>59.27</b>
179191154001									
AI	-	FC	002003-00044195	22-01-2020	22-01-2020	-812	2.00	0.00	2.00
AI	-	FC	002003-00044196	22-01-2020	22-01-2020	-812	2.00	0.00	2.00
JP	-	FC	002003-00049529	10-03-2020	10-03-2020	-794	22.31	0.00	22.31
YM	-	FC	002003-00049501	05-08-2020	05-08-2020	-815	80.84	0.00	80.84
AI	-	FC	002003-00082291	24-09-2021	24-09-2021	-201	445.79	0.00	445.79
JP	-	FC	002003-00085421	25-10-2021	25-10-2021	-170	170.20	0.00	170.20
JP	-	FC	002003-00085458	25-10-2021	25-10-2021	-170	78.64	0.00	78.64
RA	-	FC	002003-00085490	10-11-2021	10-11-2021	-194	89.73	0.00	89.73
<b>TOTAL ASESME:</b>							<b>897.49</b>	<b>0.00</b>	<b>897.49</b>
179297332001									
AI	-	FC	002003-00041719	22-10-2019	22-10-2019	-904	3.29	0.00	3.29
AI	-	FC	002003-00042449	16-11-2019	16-11-2019	-883	40.31	0.00	40.31
AI	-	FC	002003-00042449	16-11-2019	16-11-2019	-879	8.23	0.00	8.23
AI	-	FC	002003-00042448	16-11-2019	16-11-2019	-879	2.86	0.00	2.86
RA	-	FC	002003-00042459	10-11-2019	10-11-2019	-879	18.40	0.00	18.40
RA	-	FC	002003-00042460	10-11-2019	10-11-2019	-879	23.92	0.00	23.92
YM	-	FC	002003-00042436	18-11-2019	18-11-2019	-879	3.29	0.00	3.29
YM	-	FC	002003-00042973	30-11-2019	30-11-2019	-865	14.82	0.00	14.82
AI	-	FC	002003-00043069	04-12-2019	05-12-2019	-860	48.71	0.00	48.71
YM	-	FC	002003-00043081	04-12-2019	05-12-2019	-860	1.65	0.00	1.65
YM	-	FC	002003-00043082	04-12-2019	05-12-2019	-860	1.65	0.00	1.65
YM	-	FC	002003-00043083	04-12-2019	05-12-2019	-860	1.65	0.00	1.65
YM	-	FC	002003-00043121	04-12-2019	05-12-2019	-860	1.65	0.00	1.65
RA	-	FC	002003-00043157	09-12-2019	09-12-2019	-855	11.04	0.00	11.04
RA	-	FC	002003-00043158	09-12-2019	10-12-2019	-855	10.96	0.00	10.96
RA	-	FC	002003-00043159	09-12-2019	10-12-2019	-855	3.29	0.00	3.29
AI	-	FC	002003-00043920	28-12-2019	27-12-2019	-938	59.27	0.00	59.27
YM	-	FC	002003-00043913	02-01-2020	03-01-2020	-831	65.96	0.00	65.96
YM	-	FC	002003-00043974	02-01-2020	03-01-2020	-831	3.29	0.00	3.29
YM	-	FC	002003-00043974	02-01-2020	03-01-2020	-831	44.73	0.00	44.73

Nota: Modulo Reporte de estado de cuenta por cliente

Figura 41

Detalle de procesos de facturación Kohinor



Nota: Modulo Proceso de facturación y notas de crédito

Figura 42

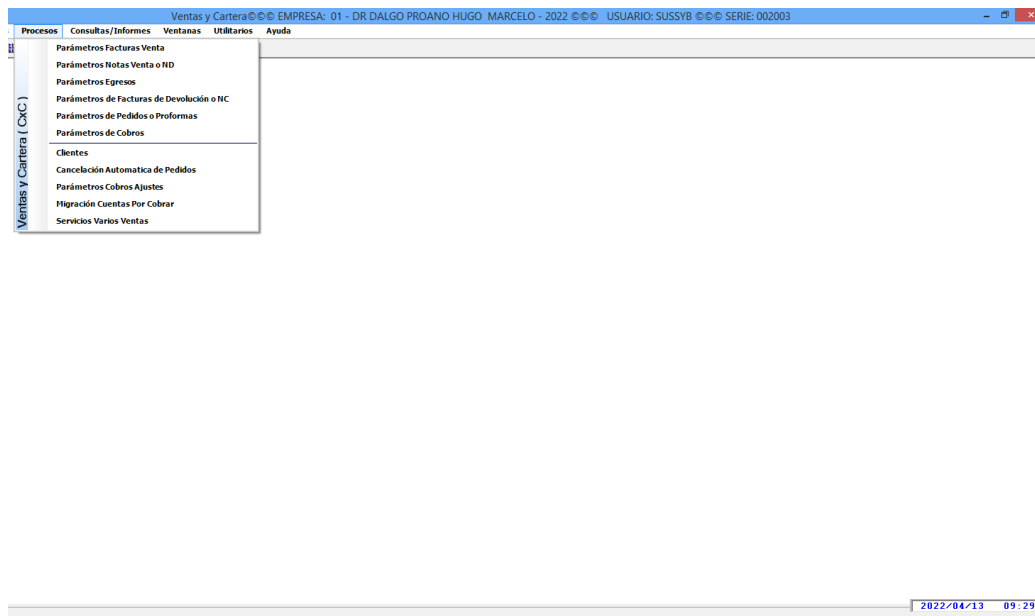
Procesos establecidos en facturación y cobranzas Kohinor



Nota: Modulo consultas de procesos, facturación, cobranzas

Figura 43

Formas de pago de clientes en Kohinor



Nota: Modulo clientes, formas de pago

Figura 44

Usuario facturación en Consejo de la Judicatura

Código	Fecha de Creación	Nombre del Acto Notarial	Subtotal	Valor Total	Estado	Matrizador	Opciones
4493	13/04/2022 09:38	OTORGAMIENTO COPIAS DE ARCHIVO CONCURSO O RAZÓN DE COPIAS DE ARCHIVO	57.85		POR FACTURAR	RUBEN ENRIQUE ACUÑA ESPIN	Facturar
4492	13/04/2022 09:28	ACLARATORIA, AMPLIATORIA, MODIFICATORIA, RECTIFICATORIA O RATIFICATORIA CERTIFICACIÓN DE DOCUMENTOS EXHIBIDOS EN ORIGINAL O COPIA CERTIFICADA QUE SE INCORPOREN A LA ESCRITURA PÚBLICA LA ESCRITURA PÚBLICA	45.40		POR FACTURAR	RUBEN ENRIQUE ACUÑA ESPIN	Facturar
4487	13/04/2022 08:48	DONACIÓN CERTIFICACIÓN DE DOCUMENTOS EXHIBIDOS EN ORIGINAL O COPIA CERTIFICADA QUE SE INCORPOREN A LA ESCRITURA PÚBLICA LA ESCRITURA PÚBLICA CONSULTA DATOS BIOMÉTRICOS SISTEMA NACIONAL DE IDENTIFICACIÓN CIUDADANA - REGISTRO CIVIL (P)	594.75		POR FACTURAR	RUBEN ENRIQUE ACUÑA ESPIN	Facturar

Nota: Sistema informático Consejo de la Judicatura, trámite, valor, Matrizador



Figura 45

Detalle de datos del cliente en conectividad con otros del Estado

The screenshot displays the 'Sistema Informático Notarial' interface. A central modal window titled 'Datos de la Factura' contains the following information:

- (\*) Identificación: 1710983899
- (\*) Tipo de persona:  Persona Natural  Persona Jurídica
- (\*) Tipo de identificación: Cedula
- (\*) Nombres: JANET JIMENA
- (\*) Apellidos: JURADO FLORES
- (\*) e-mail: caroalervera@hotmail.com
- Teléfono: 2447634
- Celular: 0987844875
- Dirección: MONTESERRIN

Below the form is a table with the following data:

Cantidad	Detalle	Valor Unitario
1	(29) OTORGAMIENTO COPIAS DE ARCHIVO	51.91
1	(1) CONCUERDO O RAZÓN DE COPIAS DE ARCHIVO	5.95
		Subtotal: 57.86
		IVA: 6.94
		Subtotal 0%: 0.00
		<b>Total: 64.80</b>

Buttons for 'Descargar Factura' and 'Cerrar' are located at the bottom of the modal. The background shows the application's header with the 'CONSEJO DE LA JUDICATURA' logo and the user name 'SUSSY MARIBEL BARRERA GALARRAGA'.

Nota: Modulo del sistema informático del Consejo de la Judicatura al ingresar datos de cliente aceptado validado y confirmado con SRI, Registro Civil.