



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

TÍTULO DEL PROYECTO

**“CREACION DE UN DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS PARA EL
MEJORAMIENTO DE LA RECAUDACION DE LA DISTRIBUIDORA DE
COSMETICOS DR. ENRIQUE CEDEÑO CABANILLA ENCECA C.A., UBICADA
EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

AUTORES:

**ALARCÓN CASTRO VICTOR MANUEL
CASTRO BRIONES GINA CECILIA**

TUTORA

Econ. CLAUDIANA ROBALINO

Milagro, Julio 2012

Ecuador

CERTIFICADO DE ACEPTACIÓN DE LA TUTORA

En calidad de Asesor de Tesis, certifico que él trabaja de investigación titulado **“Creación de un Departamento de Crédito y Cobranzas para el mejoramiento de la recaudación de la Distribuidora de Cosméticos Dr. Enrique Cedeño Cabanilla ENCECA C.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil”**, para optar al título de **CONTADOR PUBLICO AUTORIZADO** elaborado por el Sr. Víctor Manuel Alarcón Castro y la Sra. Gina Cecilia Castro Briones, han desarrollado su trabajo investigativo bajo los ligamientos jurídicos y académicos de la institución, por lo que se aprueba el mismo, pudiendo ser sometido a presentación pública y evaluación por parte del jurado calificador que se designe.

Milagro, a los 06 días del mes de julio del 2012

TUTORA

Econ. Claudiana Robalino

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Declaramos en forma libre y voluntaria ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado **“Creación de un Departamento de Crédito y Cobranzas para el mejoramiento de la recaudación de la Distribuidora de Cosméticos Dr. Enrique Cedeño Cabanilla ENCECA C.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil”** así como las expresiones vertidas en el mismo son de nuestra autoría, salvo el que está referenciado debidamente en el texto, en consecuencia asumimos la responsabilidad de la originalidad del mismo.

Milagro, a los 06 días del mes de julio de 2012

Víctor Alarcón Castro

CI: 1205855792

Gina Castro Briones

CI: 0917735920

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

El TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO, otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA	[]
DEFENSA ORAL	[]
TOTAL	[]
EQUIVALENTE	[]

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

En sencillo gesto de agradecimiento queremos dedicarles nuestro trabajo de grado a nuestras familias quienes permanentemente nos apoyaron con sus frases alentadoras contribuyendo incondicionalmente para que logremos nuestra meta y objetivo propuesto.

A los docentes que nos han acompañado durante el largo camino, brindándonos siempre su orientación con profesionalismo ético en la adquisición de conocimientos y afianzando nuestra formación como estudiantes universitarios.

De igual manera a nuestra tutora quien nos ha orientado en todo momento en la realización de este proyecto que enmarca el último escalón en este periodo universitario.

AGRADECIMIENTO

Nuestra gratitud, principalmente está dirigida a Dios Todopoderoso por habernos dado la existencia y permitido llegar al final de nuestra carrera.

Igualmente agradecemos muy profundamente a todos los organismos y personas naturales que hicieron posible la realización del mismo, entre los que se deben mencionar: ...

- A la Universidad Estatal de Milagro, nuestra casa de estudios por habernos dado la oportunidad de ingresar al sistema de Educación Superior y cumplir este gran sueño.
- A todas, y todos quienes de una u otra forma han colocado un granito de arena para el logro de este Trabajo de Grado, agradecemos de forma sincera su valiosa colaboración.

Con gratitud,

Víctor Alarcón Castro

Gina castro Briones

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Máster.

Jaime Orozco Hernández

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo hacer la entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue la **“Creación de un Departamento de Crédito y Cobranzas para el mejoramiento de la recaudación de la Distribuidora de Cosméticos Dr. Enrique Cedeño Cabanilla ENCECA C.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil”**, y que corresponda a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 06 de julio del 2012

Víctor Alarcón Castro

CI: 1205855792

Gina Castro Briones

CI: 0917735920

ÍNDICE GENERAL

PÁGINAS PRELIMINARES	Págs.
Página de la carátula ó portada	i
Página de constancia de aceptación por el tutor.....	ii
Página de declaración de autoría de la investigación	iii
Página de certificación de la defensa (calificación).....	iv
Página de dedicatoria.....	v
Página de agradecimiento	vi
Página de cesión de derechos de autoría.....	vii
Índice General.....	viii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv

INTRODUCCIÓN.....	1
--------------------------	----------

CAPITULO I

EL PROBLEMA.....	2
-------------------------	----------

1.1 Planteamiento del problema.....	2
-------------------------------------	---

1.1.1 Problematización.....	2
-----------------------------	---

1.1.2 Delimitación del problema	4
---------------------------------------	---

1.1.3 Formulación del problema.....	4
-------------------------------------	---

1.1.4 Sistematización del problema.....	4
---	---

1.1.5 Determinación del tema	5
------------------------------------	---

1.2 Objetivos.....	5
--------------------	---

1.2.1 Objetivo general.....	5
-----------------------------	---

1.2.2 Objetivos específicos.....	5
----------------------------------	---

1.3 Justificación.....	6
------------------------	---

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL.....	8
-------------------------------	----------

2.1 Marco teórico.....	8
------------------------	---

2.1.1 Antecedentes históricos.....	8
------------------------------------	---

2.1.2 Antecedentes referenciales.....	11
---------------------------------------	----

2.1.3	Fundamentación.....	18
2.2	Marco conceptual.....	27
2.4	Hipótesis y variables.....	31
2.4.1	Hipótesis general.....	31
2.4.2	Hipótesis particulares.....	31
2.4.3	Declaración de variables.....	31
2.4.4	Operacionalización de las variables.....	32

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO.....	34	
3.1	Tipo y diseño de investigación.....	34
3.1.1	Tipo de Investigación.....	34
3.1.2	Perspectiva general.....	35
3.2	La población y la muestra.....	35
3.2.1	Características de la población.....	35
3.2.2	Delimitación de la población.....	36
3.2.3	Tipo de muestra.....	36
3.2.4	Tamaño de la muestra.....	36
3.2.5	Proceso de selección.....	37

3.3	Los métodos y las técnicas.....	37
3.3.1	Técnicas de la investigación.....	37
3.4	Procesamiento estadístico de la información.....	38

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....40

4.1	Análisis de la situación actual.....	40
4.2	Análisis comparativo, evolución tendencias y perspectiva.....	41
4.3	Resultados.....	51
4.4	Verificación de hipótesis.....	56

CAPITULO V

PROPUESTA.....58

5.1	Tema.....	58
5.2	Fundamentación.....	58
5.3	Justificación.....	60
5.4	Objetivos.....	61
5.4.1	Objetivo general de la propuesta.....	61
5.4.2	Objetivos específicos de la propuesta.....	61

5.5	Ubicación.....	61
5.6	Factibilidad.....	61
5.7	Descripción de la propuesta.....	74
5.7.1	Actividades.....	74
5.7.2	Recursos, Análisis financiero.....	92
5.7.3	Impacto.....	102
5.7.4	Cronograma.....	103
5.7.5	Lineamiento para evaluar la propuesta.....	104
	Conclusiones.....	105
	Recomendaciones.....	105
	Bibliografía.....	106
	Anexos.....	110

RESUMEN

La Distribuidora Dr. Enrique Cedeño Cabanilla ENCECA C.A. que se dedican a la comercialización de cosméticos y productos capilares presenta serios retrasos en la recuperación de las ventas a crédito, por la carencia de métodos y técnicas para asignar los créditos a sus clientes, además de no contar con bases sólidas de planeación, organización y control entorpeciendo la toma de decisiones, lo que impide alcanzar los objetivos de cobranzas, afectando directamente a las metas de ventas de la empresa.

El presente proyecto se realizó por la necesidad de fortalecer y desarrollar un ente de control y administración de la cartera en la Distribuidora de Cosméticos y Productos Capilares Dr. Enrique Cedeño Cabanilla ENCECA C.A.

Los integrantes del Departamento de crédito y cobranzas desarrollaran estrategias formales para el otorgamiento y manejo de créditos a sus clientes y principalmente para la recuperación oportuna de la cartera. Mejorando el actual mecanismo de cobranzas que tiene la empresa ya que existe una mala distribución y segregación de funciones, acompañada de una débil formación profesional de los mismos y falta de trabajo en equipo.

El mecanismo de cobranzas que actualmente tiene la empresa genera muchas insatisfacciones puesto que los vendedores son los que realizan estas funciones y muchas veces esta actividad se ve limitada debido al factor tiempo, es una razón por lo cual las cobranzas se tardan o se postergan.

ABSTRACT

The Distributor Dr. Enrique Cedeño Cabanilla ENCECA C.A. engaged in the marketing of cosmetics and hair products presents serious delays in the recovery of the sales on credit, by the lack of methods and techniques to assign credits to its clients, as well as not having solid foundations of planning, organization and control, hampering the decision making, which prevents the objectives of collections, directly affecting the goals of the company's sales.

This project was carried out by the need to strengthen and develop an entity of control and management of the portfolio in the distributor of cosmetics and products capillaries Dr. Enrique Cedeño Cabanilla ENCECA C.A.

The members of the Department of credit and collections developed formal strategies for the granting and management of loans to customers and mainly for the timely recovery of the portfolio. Improving the current collection mechanism that the company has since there is a bad distribution and segregation of duties, accompanied by a weak vocational training them and lack of teamwork.

The collection mechanism that currently the company generates many dissatisfactions since sellers are those who perform these functions and many times this activity is limited due to the factor time, it is a reason for which the collection it takes or is delaying.

INTRODUCCIÓN

La Distribuidora Dr. Enrique Cedeño Cabanilla ENCECA C.A. fue constituida legalmente e inició sus actividades comerciales en el año 1995; cuya dedicación principal es distribuir al por mayor y menor cosméticos y productos capilares, bajo pedidos por medio de “Órdenes de Compras” autorizadas por el cliente.

Este proyecto tiene como propósito identificar las causas planteadas en la problematización, que se observan en la empresa por la falta de organización al momento de cobrar las ventas a crédito. Por las cuales se desprenden una serie de sub-problemas, causas y efectos; con el pronóstico de que se verían reflejados económicamente en un futuro en los estados financieros, si no se hace algo para cambiar el panorama del caso actual de la compañía. Esto ha incentivado a que el proyecto lo realice con una investigación minuciosa y simultánea, con el fin de proporcionar nuevas alternativas que ayuden a mejorar los procedimientos administrativos, con la intención de reducir los riesgos de incobrabilidad, al mismo tiempo de optimar recursos financieros y talento humano.

En este proyecto se lograra diseñar eficientes controles internos, con el objetivo de minimizar las debilidades, presentar oportunamente la información útil a los agentes de ventas y cobradores.

Como ya se ha mencionado con anterioridad, el presente aplica directo a la cartera de financiera de la empresa, y que dicho proyecto permite garantizar los indicadores fuertes sobre el funcionamiento de controles internos. Para obtener mejores realidades financieras, oportunidades y confiabilidad necesarias para llevar con éxito.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematización

La Distribuidora Dr. Enrique Cedeño Cabanilla ENCECA C.A. que se dedican a la comercialización de cosméticos y productos capilares presenta serios retrasos en la recuperación de las ventas a crédito, al no contar con métodos formales para asignar los límites de crédito adecuados para sus clientes, además de no contar con bases sólidas de planeación, organización y control, entorpeciendo la toma de decisiones, lo que les impide alcanzar sus objetivos de cobranzas, afectando directamente a las metas de ventas de la empresa. Es una tendencia general que los clientes de este tipo de negocios utilicen los créditos otorgados por sus proveedores como una fuente de financiamiento que no cobra intereses, por ello la empresa no logra una recuperación oportuna de los créditos y limita los objetivos de inversión, el cumplimiento de los planes y programas de crecimiento y el pago oportuno de las obligaciones a corto plazo.

En la actualidad el principal problema de la Distribuidora ENCECA C.A., es el incremento de la cartera vencida.

Debido a que no cuenta con un departamento de crédito y cobranzas que permita desarrollar estrategias formales para el otorgamiento y manejo de créditos a sus clientes y principalmente para la recuperación oportuna de la cartera, obliga a suplir necesidades de efectivo a través de la búsqueda de financiamiento externo.

Además como existe únicamente el área de recaudación, existe una mala distribución y segregación de funciones, acompañada de una débil formación profesional de los mismos y falta de trabajo en equipo, conlleva a que la empresa tenga que incrementar sus costos por gestión de cobranzas.

Ante la ausencia de procedimientos formales para la cobranza; los clientes usan el crédito otorgado por la empresa como una fuente de financiamiento que no cobra intereses, y en vista de no realizar una recaudación oportuna, los objetivos de cobranza y las metas de ventas de la empresa no pueden ser cumplidas.

El mecanismo de cobranzas que actualmente tiene la empresa genera muchas insatisfacciones puesto que los vendedores son los que realizan estas funciones y muchas veces esta actividad se ve limitada debido al factor tiempo, es una razón por lo cual las cobranzas se tardan o se postergan.

Pronóstico:

Es evidente que las ventas a crédito representan prácticamente el pilar del giro del negocio, por lo que la aplicación y estructuración de un departamento de crédito y cobranza es prioritario en este momento a fin de evitar el deterioro de la cartera lo cual sería nefasto para la empresa ya que sin la recuperación debida hace que la compañía aumente su nivel de endeudamientos externos lo cual llegaría a sufrir desastres económicos y ocasionaría la quiebra de la distribuidora.

Control del pronóstico:

A través de la implementación del departamento de crédito y cobranzas, se busca la aplicación de herramientas administrativas que puedan contribuir a una eficiente

planeación, organización, dirección y control, a fin de encaminar a la correcta toma de decisiones, la misma que permitirá alcanzar niveles de productividad óptimos en la recuperación de las ventas a crédito.

1.1.2 Delimitación del problema

Razón Social: Dr. Enrique Cedeño Cabanilla ENCECA C.A.

Actividad Económica: Venta al por mayor y menor de cosméticos y productos capilares

País: Ecuador

Provincia: Guayas

Cantón: Guayaquil

Parroquia: Tarqui

Dirección: Ciudadela Urdesa Norte, Avenida Primera # 103 entre calle 1era. y 2da. A una cuadra del restaurante posada de las Garzas

1.1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Debido a que se incrementa la cartera vencida en la Distribuidora Dr. Enrique Cedeño Cabanilla ENCECA C.A?

1.1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿En que afecta en que la empresa se vea obligada a buscar financiamiento externo?

¿Por qué la empresa tiene que incrementar sus costos por gestión de cobranzas?

¿Debido a que no se cumplen los objetivos de cobranza y las metas de ventas?

¿Qué incide que las cobranzas se tarden o se posterguen?

1.1.5 Determinación del tema

“CREACION DE UN DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA RECAUDACION DE LA DISTRIBUIDORA DE COSMETICOS DR. ENRIQUE CEDEÑO CABANILLA ENCECA C.A., UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”.

1.2 OBJETIVOS

Objetivo general de la investigación

Determinar cuáles son los factores que originan un incremento en la cartera vencida de la Distribuidora de Cosméticos Dr. Enrique Cedeño Cabanilla ENCECA C.A., lo que conlleva a diseñar un Departamento de Crédito y Cobranzas para facilitar las metas de crecimiento en ingresos de la empresa.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Determinar cuales serían los mecanismos flexibles tendientes a proteger la inversión en cuentas por cobrar y limitar al máximo el impacto que tengan estas medidas en el esfuerzo de ventas.

Determinar los mecanismos que la compañía requiere para disminuir los niveles de incobrabilidad de los clientes, solicitando las garantías que se amerite en cada caso.

Definir los procedimientos para realizar el recaudo de cartera intentando no afectar las relaciones comerciales a través de gran claridad en los términos de venta pero dando prioridad al respeto a los mismos con el fin de proteger los márgenes existentes.

Determinar la viabilidad de contratar personal para que se encarguen de realizar los cobros para que los vendedores no tengan que realizar esa función y así se puedan optimizar mejor las cobranzas.

1.3 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

La administración del crédito y las cobranzas se encuentra entre las actividades más difíciles de realizar. Esta actividad está incluida entre las muchas que desempeña una empresa que produce artículos para la venta, o que compra dichos artículos para luego revenderlos. Cualquiera que sea la modalidad de las operaciones, se espera obtener un margen de utilidad razonable con relación a sus costos y gastos. Las estrategias y procedimientos utilizados para la aprobación de los créditos, recaudación del dinero que produzcan los cobros de los créditos, los instrumentos que utilice la firma para ejercer un control efectivo sobre los créditos y las cobranzas, y la prevención al riesgo de los empresarios, entre otras, van a ser las variables que los empresarios con agudeza de visión financiera tendrán que considerar a fin de orientar efectiva y eficientemente la gerencia de crédito y cobranzas.

Así, se pretende lograr los objetivos propuestos para la empresa donde el volumen de sus ventas y el nivel de sus utilidades netas periódicas dependen de las ventas a crédito. La manera como estén establecidas las actividades de crédito y cobranzas, así como las funciones relacionadas con ellas, va a depender del volumen de operaciones y del número de clientes que necesite controlar la empresa.

Una empresa pequeña, con pocos clientes y poco volumen de operaciones, administraría sus cuentas por cobrar sin necesidad de tener dentro de su organización un departamento de crédito. Tampoco necesita un departamento de cobranzas para recuperar las cuentas por cobrar, bastaría designar para ello, uno o tal vez dos empleados con conocimientos de administración de crédito para realizar tales funciones y las decisiones sobre crédito las toma el gerente de la empresa. Pero en la medida que la empresa crece, y de acuerdo al volumen de clientes y transacciones, pueden agrupar estas actividades en divisiones que pueden adoptar diferentes denominaciones tales como: Departamento de Crédito, Gerencia de Crédito, Departamentos de Créditos y cobranzas, Sección de Crédito

y Cobranzas. Bajo cualquier denominación de la cual sea objeto en la empresa, la actividad de crédito y cobranzas debe desarrollar tres actividades especiales:

1. Aprobación de crédito a clientes determinados en condiciones equitativas; es decir, tanto a conveniencia del cliente como a conveniencia de la empresa.
2. Control de los cobros de las cuentas para garantizar que se hagan los esfuerzos vitales para coleccionar las deudas en el orden en que estas se vayan venciendo.
3. Recuperación de cuentas. En el caso de las cuentas que parecen haberse convertido en incobrables (clientes que aparentemente no pueden o no tienen la intención de pagar), los comprometidos de crédito y cobranzas tienen que planear los esfuerzos que sean adecuados, y ponerlos en marcha, para hacer efectivos los cobros de las cuentas y evitar las pérdidas.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEORICO

2.1.1 Antecedentes Históricos

A principios del siglo XX (1907), llegó a la capital del país Marcel Lartigau, un francés que inauguró en la calle real de Bogotá una suntuosa y pequeña boutique llamada “La Maison Nouvelle” al estilo parisino en donde los visitantes podían disfrutar el ambiente cultural, histórico y literario del mundo francés mediante los productos que allí se exhibían como jabones, lociones, perfumes y cremas logrando cautivar por su sin igual aroma y calidad.

Marcel Lartigau fue el primer importador de productos cosméticos convirtiéndose en pionero. Importaba productos de cosmética capilar para ser comercializados en su exclusiva boutique.

Es así como su nombre Marcel comienza a ser reconocido en las principales reuniones sociales y en eventos importantes, haciéndose inmortal y consolidándose hasta convertirse en lo que hoy se conoce como la marca Marcel-France.¹

¹ Fuente: <http://www.marcel-france.com/esp/corporativo/politica.php>

Marcel-France nació de la idea de defender los peluqueros profesionales. Fue la primera empresa en el mundo de mercadear los productos exclusivamente en los salones de belleza.

Marcel-France, a través de la más completa investigación y análisis, trabajo calificado, personal idóneo y la más innovadora tecnología, se presenta al mercado dirigido estrictamente a las peluquerías. La estrategia de mercado utilizada por Marcel-France se realiza a través de la experiencia del estilista profesional, quien conoce a fondo la problemática del cabello. Es debido a esto, que los productos que ofrece esta casa capilar no se encuentran en el mercado, sino directamente en los salones de belleza.²

Figura 1. Productos línea Marcel France



Fuente: www.marcel-france.com/

Elaborado por: Gina Castro - Víctor Alarcón

² Fuente: <http://www.marcel-france.com/esp/corporativo/politica.php>

La Distribuidora de productos de belleza Dr. Enrique Cedeño Cabanilla nació el 10 de octubre del 1992, convirtiéndonos en los distribuidores exclusivos en Ecuador de la marca Colombiana Marcel France quien mantiene su liderazgo con la comercialización y distribución de productos desarrollados con tecnología Francesa de **excelente calidad**.

La Distribuidora de cosméticos y productos capilares Dr. Enrique Cedeño Cabanilla ENCECA C.A. ha venido presentando serios retrasos en la recuperación de las ventas a crédito, al no contar con métodos formales para asignar los límites de crédito adecuados para sus clientes, razón por la cual se ve en la necesidad de crear un departamento de crédito y cobranzas para implementar controles internos, políticas y procedimientos de crédito y cobranzas, el mismo que agilizará las diversas tomas de decisiones en asignar los créditos a los diferentes y clientes y además realizar los respectivos recaudos de las cuentas por cobrar.

Al momento ENCECA C.A. no cuenta con un departamento de crédito y cobranzas, y el mecanismo de cobranzas q actualmente tiene la empresa es insatisfecho puesto que los vendedores son los que realizan estas funciones y muchas veces esta actividad se ve limitada debido al factor tiempo. Consideran que es una razón por lo cual las cobranzas se tardan o se postergan.

2.1.2 Antecedentes referenciales.

De acuerdo a la investigación hemos relacionado dos competidores directos:

Laboratorios Recamier Ltda. - Línea profesional Saloon – Cali

Figura 2. Productos Línea profesional saloon



Fuente: <http://www.recamier.com/>

Elaborado por: Gina Castro - Víctor Alarcón

Laboratorios Recamier Ltda. es una empresa dedicada al desarrollo de productos cosméticos de alto desempeño para Mujeres, Hombres y Niños. La compañía cuenta con dos grandes divisiones que se dividen en la línea público y profesional. La línea de público cuenta con productos dirigidos a las masas para el cuidado corporal y capilar. La línea profesional cuenta con un amplio portafolio dirigido a los profesionales del cuidado capilar, estas líneas son Technical, para cambios de color y forma del cabello, Finishing, para acabados, Beauty, para tratar y acondicionar el cabello y finalmente la línea de Retail o Venta la cual está diseñada para que los estilistas recomienden a sus clientes para el cuidado del cabello.³

³ Fuente: URL: <http://www.salonpro.com.co/guia/laboratorios-recamier-ltda--linea-profesional-saloon--cali.html>

Su Distribuidor exclusivo para su marca en Ecuador es **LABORATORIOS LANSEY S.A.** Ellos están situados en la Ciudad de Quito; Mariano Echeverría 889 y Francisco Feijoo.

Productos que importan:

Preparaciones para afeitar o para antes o después del afeitado

- Desodorantes corporales
- Preparaciones para el baño
- Depilatorios y demás preparaciones de perfumería,
- De tocador o de cosmética, no expresadas ni comprendidas en otra parte; preparaciones desodorantes de locales, incluso sin perfumar, aunque tengan propiedades desinfectantes.

Preparaciones de belleza:

- Maquillaje y para el cuidado de la piel, excepto los medicamentos, incluidas las preparaciones anti solares y las bronceadoras; preparaciones para manicuras o pedicuros.

Jabones:

- Productos y preparaciones orgánicos tenso activos usados como jabón, en barras, panes, trozos o piezas troqueladas o moldeadas, aunque contengan jabón; productos y preparaciones orgánicos tenso activos para el lavado de la piel, líquidos o en crema, acondicionados para la venta al por menor, aunque contengan jabón; papel, guata, fieltro y tela sin tejer, impregnados, recubiertos o revestidos de jabón o de detergentes. - jabón, productos y preparaciones orgánicos tenso activos, en barras, panes, trozos o piezas troqueladas o moldeadas, y papel, guata, fieltro y tela sin tejer, impregnados, recubiertos o revestidos de jabón o de detergentes.⁴

⁴ Fuente: URL: <http://www.salonpro.com.co/guia/laboratorios-recamier-ltda--linea-profesional-saloon--cali.html>

Máquinas:

- Máquinas para lavar vajilla;
- Máquinas y aparatos para limpiar o secar botellas o demás recipientes;
- Máquinas y aparatos para llenar, cerrar, tapar, taponar o etiquetar botellas, botes o latas, cajas, sacos (bolsas) o demás continentes;
- Máquinas y aparatos de capsular botellas, tarros, tubos y continentes análogos; las demás máquinas y aparatos para empaquetar o envolver mercancías (incluidas las de envolver con película termorretráctil);
- Máquinas y aparatos para gasear bebidas.

Preparaciones capilares,

- Shampoo, Polvo decolorante, Laca para el cabello,
- Desodorantes,
- Jabón líquido o en crema,
- Talco antibacterial,
- Preparaciones para ondulaciones o desrizado permanentes,
- Preparaciones de belleza, jabones,
- Crema alisadora,
- Desodorante corporal y antitranspirante,
- Cremas alisadoras y permanentes, Lacas,
- Shampoo varias referencias,
- Tintes, Tijeras,
- Tetrametil,
- Tazas, Tapas. ⁵

⁵ Fuente: URL: <http://www.salonpro.com.co/guia/laboratorios-recamier-ltda--linea-profesional-saloon--cali.html>

René Chardon

Figura 3. Logo Rene Chardon



Fuente: www.renechardon.com.ec/

Elaborado por: Gina Castro - Víctor Alarcón

A finales de la década del 30 llegó a Colombia, como representante de la firma L' Oreal , el ciudadano Francés RENE CHARDON DALTON y decidió montar lo que fue el primer Laboratorio en Colombia para fabricar productos para el cuidado del cabello, comercializándolos bajo su mismo nombre.

La empresa evoluciona bastante y en el año del 2001, con el ingreso de nuevos socios a la compañía, decide cambiar la razón social de la empresa conocida hasta ese entonces como **Laboratorios René Chardon**, pasando a denominarse **RCH COSMETICA S.A.**

A partir de ese momento, **RCH COSMETICA S.A.** se dedica a la fabricación y comercialización de productos cosméticos para el mercado nacional, conservando en sus productos la marca comercial **René Chardon**.

Misión:

En **RCH COSMETICA S.A.** diseñamos, fabricamos y comercializamos productos de la más alta calidad para el cuidado personal. Actuamos bajo los más claros principios de integridad y de compromiso con nuestros colaboradores, socios, clientes y proveedores.⁶

⁶ Fuente: URL: <http://www.renechardon.com.co/>

Visión:

RCH COSMETICA S.A. se diferenciará en el mercado nacional por la calidad e innovación de sus productos, actividades comerciales y por el excelente servicio al cliente.

Gestión de calidad:

Estamos certificados por el INCONTEC con la norma ISO 9001 que nos permite, diseñar, fabricar y comercializar productos Cosméticos.

Mercado objetivo:

Desarrollamos productos para Mujeres y Hombres de estratos medios y altos de la población.

Figura 4. Productos línea Rene Chardon



Fuente: www.renechardon.com.ec/
Elaborado por: Gina Castro - Víctor Alarcón

La familia control caída contiene extractos botánicos y de algas, ingredientes que nutren el cabello débil y quebradizo.⁷

⁷ Fuente: URL: <http://www.renechardon.com.co/>

Figura 5. Shampoo control caída



TIPO DE PRODUCTO	SHAMPOO CONTROL CAÍDA
Descripción del Producto:	El Shampoo CONTROL CAIDA contiene EXTRACTOS BOTÁNICOS ingredientes que nutren el cabello seco y quebradizo. Las ALGAS MARINAS fortalecen y estimulan el crecimiento del cabello débil previniendo la caída.
Tipo de Cabello:	Debil y quebradizo
Valores agregados:	Extractos botánicos y algas marinas
Presentación:	400 ml
Tipo de Envase:	Polipropileno

Fuente: www.renechardon.com.ec/
 Elaborado por: Gina Castro - Víctor Alarcón

Figura 6. Acondicionador control caída



TIPO DE PRODUCTO	ACONDICIONADOR CONTROL CAÍDA
Descripción del Producto:	El Acondicionador CONTROL CAIDA contiene EXTRACTOS BOTÁNICOS ingredientes que nutren el cabello seco y quebradizo. Las ALGAS MARINAS fortalecen y estimulan el crecimiento del cabello débil previniendo la caída. Desenreda el cabello facilitando el peinado.
Tipo de Cabello:	Lacio y rizado rebelde
Valores agregados:	D- Pantenol y extracto de aguacate
Presentación:	400 ml
Tipo de Envase:	Polipropileno

Fuente: www.renechardon.com.ec/
 Elaborado por: Gina Castro - Víctor Alarcón

Figura 7. Tratamiento control caída

TIPO DE PRODUCTO	TRATAMIENTO CONTROL CAÍDA
Descripción del Producto:	Tratamiento intensivo para cabello reseco, débil o sometido a procesos químicos. La VITAMINA A y el ACEITE de RICINO humectan el cuero cabelludo, reparan la hebra capilar y controlan la caída del cabello. Este producto funciona como un baño espumante sin dejar sensación grasosa.
Tipo de Cabello:	Débil y quebradizo
Valores agregados:	Vitamina A y aceite de ricino
Presentación:	1000, 250, 160 ml
Tipo de Envase:	Polietileno, Polipropileno



Fuente: www.renechardon.com.ec/
 Elaborado por: Gina Castro - Víctor Alarcón

Canales de Comercialización:

Nuestros productos son comercializados a través de los siguientes canales:

- Grandes y Medianas Cadenas de Autoservicios
- Tiendas especializadas de belleza
- Cadenas de droguerías
- Catálogos de Venta Directa
- Maquila

Tenemos presencia en cerca de 1.400 puntos de venta a nivel nacional.⁸

⁸ Fuente: URL: <http://www.renechardon.com.co/>

2.1.3 Fundamentación Científica

Según Víctor E. Molina Aznar en su Libro “Estrategias de cobranzas en época de crisis” (2005)

Esta característica de las cobranzas se refiere a que es responsabilidad del departamento de crédito y cobranza recuperar en su totalidad la cartera de la empresa. Es muy frecuente que los clientes dejen pendiente de pagos partidas de mediano o pequeño monto, con el objeto que al paso del tiempo se olvide y se vean sujetas a un ajuste, o bien sean canceladas.

Dado que el departamento de crédito y cobranza de las empresas suelen estar abrumado de trabajo debido a las limitaciones de personal y de equipo, y los requerimientos financieros son mayores que las disponibilidades, es frecuentes, por ello, que la atención se centre en la partida de elevado monto y se vayan olvidando las pequeñas. Así, con el paso del tiempo, terminan siendo incobrables o bien, al llegar a convertirse en saldos muy antiguos, se termina por no cobrárselos a los clientes cargándolos a los resultados de la empresa. Igual cosa sucede con los descuentos por pronto pago que se auto aplica los clientes, cuando en realidad no reúnen las condiciones para operarse; y estas partidas, por ser pequeñas, por ser pequeñas también suelen hacerse viejas logrando a la postre que su cobro se ha olvidado.

La responsabilidad del departamento de crédito y cobranza es, sin embargo, recuperar las cuentas y documentos por cobrar en su totalidad y no permitir que sus finanzas sufran algún menoscabo por no hacer una cobranza completa.

Según Luis Eduardo Pérez Mata en su libro “Estrategias de Cobranzas en cuentas comerciales “dice:

A la recuperación de las cuentas por cobrar, se las puede identificar de varias formas, pero quizás en el entorno de negocios de hoy, el enfoque más adecuado

sea el de completar ventas ya que cobrar una cuenta pendiente de un cliente hace espacio para generar una nueva venta al liberar parte de su capacidad de crédito.

Pero la cobranza no puede ser únicamente una actividad que depende de la insistencia y la tenacidad sino que deben combinar una serie de elementos de planeación y operación interna que permitan garantizar mejores resultados al exterior y eso es precisamente la estrategia.

Según Barisch (2005) en el libro de sistemas y procedimientos administrativos mencionan que los sistemas:

“Son medios por los cuales el personal de una empresa opera para lograr los objetivos de ellos” P.18

Esta teoría indica que es un todo organizado y complejo por el cual las personas forman un todo unitario para el cumplimiento de objetivos.

Control Interno

Son las políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales diseñadas para proporcionar razonablemente confianza en que los objetivos de un negocio serán alcanzados y que los eventos indeseados serán prevenidos o detectados y corregidos.

El control interno es definido en forma amplia como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado para proporcionar una razonable seguridad con miras a la realización de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Acatamiento de las leyes y regulación aplicables.

La primera categoría apunta a los objetivos básicos de la empresa, incluyendo metas de desempeño de rentabilidad y salvaguarda de recursos.

La segunda esta relacionada con la preparación y publicación de estados financieros dignos de confianzas, incluyendo estados financieros intermedios y resumidos e información financiera derivada de dichos estados tales como ganancias por distribuir, reportadas públicamente.

La tercera se ocupa del cumplimiento de las leyes y regulación a las que la empresa está sujeta.

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la exactitud y veracidad de los datos contables, promover la eficiencia operante y estimular la adhesión a los métodos prescritos por la gerencia.

Protección de los activos:

Con este objetivo el sistema de control interno pretende prevenir los errores (no intencionales), o regularidades (intencionales), que conlleven al incumplimiento de la eficiencia.

Obtención de información adecuada:

El control interno debe permitir la obtención de información adecuada de manera tal que proporcione buenos informes para la toma de decisiones internas así como para terceros (Estados Contables).

Promoción de la eficiencia operativa:

Este objetivo se genera del cumplimiento de los dos anteriores ya que una protección de los activos, unida a la obtención de información adecuada, conlleva a una mayor eficiencia en la forma en que se desenvuelven las operaciones. La

expresión eficiencia operativa abarca, prácticamente, toda la gama de actividad de la empresa.

Estímulo de adhesión a las políticas de la dirección:

En rigor, el último objetivo hace referencia, de alguna manera, a la promoción de la eficiencia operativa, dado que si logra la adhesión a la política fijada por la dirección, que debería estar acorde al logro de los fines para lo que el ente ha sido creado, debe concluirse que tal adhesión redundara en mayores posibilidades de consecución de tales propósitos.

Según, La Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS) el Control Interno comprende:

“El plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptados dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.”

Según, CEPEDA, Gustavo, Auditoría y Control Interno, Editorial Mc Graw Hill, señala que el Control Interno es:

“El Control Interno se define como cualquier acción tomada por la Gerencia para aumentar la probabilidad de que los objetivos establecidos y las metas se han cumplido. La Gerencia establece el Control Interno a través de la planeación, organización, dirección y ejecución de tareas y acciones que den seguridad razonable de que los objetivos y metas serán logrados.”

Según, MANTILLA, Samuel Alberto, CONTROL INTERNO INFORME COSO, señala que Control Interno es:

“El Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el

consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones,
- Confiabilidad de la información financiera,
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.”

Cuentas por Cobrar

Que las cuentas por cobrar representan todas las demandas monetarias contra los deudores de cuentas abiertas aquellas no justificadas por una promesa de pago firmada. Con frecuencia el termino cuentas por cobrar queda limitado a las cuentas de clientes a cobrar (cantidades que deben los clientes en conceptos de productos o servicios prestados en el curso normal del negocio). En términos generales se refiere a todos los derechos sobre oros convertibles en dinero, mercadería y servicios. Las cuentas por cobrar se definen corrientemente como solo aquellas peticiones que pueden cobrarse en efectivo.

A lo largo de toda la evolución del riesgo crediticio y desde sus inicios el concejo de análisis y criterios utilizados han sido los siguientes:

Desde principios de 1930 la herramienta clave de análisis ha sido el balance. A principios de 1952, se cambiaron al análisis de los estados de resultados, lo que más importaban eran las utilidades de la empresa. Desde 1952 hasta nuestros tiempos el criterio utilizado has ido el flujo de caja. Se otorga un crédito si un cliente genera suficiente caja para pagarlo, ya que los créditos no se pagan con utilidades, ni inventarios, ni menos con buenas intenciones, se pagan con caja.⁹

Mascareñas define al valor de la empresa como:

⁹ *Fuente: Enciclopedia de la Auditoria Océano/Centrum (2008)*

“Valor de la empresa con deuda = valor de empresa sin deudas + valor actual de la desgravación fiscal – valor actual costos agencia y de insolvencias”

Cuentas por Cobrar -Clientes

Representan un derecho de la empresa originados por ventas a crédito, prestamos a empleados, en definitiva por el cumplimiento de objeto social. Se debita cuando se adquiere el derecho o por las notas débitos emitidas por la propia compañía.

Se acreditan cuando los clientes hacen pagos parciales o totales, cuando se hacen notas a crédito por la propia compañía, cuando nos devuelve mercancía o cuando se da de baja por el recaudo.

Tratamiento de cuentas de difícil cobro

“No todas las cuentas por cobrar resultan cobrables, por lo tanto, se debe emplear algún método para que el saldo de cuentas por cobrar – clientes nos refleje un saldo real, eliminando aquellas cuentas mediante una estimación que se considere no cobrable.

1er método: Es un método de eliminación directa

2do método: Es el método de provisiones

El primero consiste en afectar directamente a la cuenta por cobrar cuando se da de baja la cuenta.¹⁰

Manejo de cobro de cuentas por cobrar – El departamento de crédito

La mayoría de las compañías tienen un departamento para evaluar a los clientes que solicitan crédito. Extender un crédito requiere un acto de equilibrio. A la compañía no le conviene perder ventas con clientes que necesitan tiempo para pagar, aunque le conviene evitar vender a los malos pagadores.

¹⁰ **Fuente: En el libro Contabilidad Gerencial 8.5 pag.177**

Para que haya un buen control interno sobre el cobro de cuentas por cobrar es muy importante que el departamento de crédito no tenga acceso al dinero. Por ejemplo, si un empleado de crédito maneja dinero puede embolsarse el recibido en efectivo recibido de un cliente. Después puede marcar como incobrable la cuenta de dicho cliente, y el departamento de contabilidad cancelaría la cuenta por cobrar, como se explica en la siguiente sección. La compañía deja de facturar al cliente y el empleado de crédito cubre su desfaldo, por esta razón, es importante la clara separación de las tareas.¹¹

Recuperación de cuentas previamente canceladas

Cuando una cuenta por cobrar se considera como incobrable, esta no muere; el cliente aun tiene la obligación de pagar. Sin embargo, la compañía deja de proseguir la cobranza y cancela la cuenta por incobrable.

Algunas compañías remiten las cuentas por cobrar morosas a un abogado y recuperan parte del dinero. Esto se llama recuperación de una cuenta incobrable.¹²

Cuentas por cobrar

“Sumas de dinero que deben los clientes a una empresa por haber adquirido bienes o servicios a crédito. Como activo circulante, el rubro de las cuentas por cobrar también recibe el nombre de cobrables”.

Las condiciones económicas, los precios asignados a los productos y la calidad de los mismos, además de las políticas de crédito de las empresas, son los factores más importantes que influyen en las cuentas por cobrar de una empresa. Todas, excepto la última, escapan en gran medida al control de los directores de finanzas. No obstante, al igual que otros activos circulantes, los directores pueden

¹¹ Fuente: *Libro de Contabilidad – Charles T.Horngren Capítulo 8 pag.316*

¹² Fuente: *Libro de Contabilidad – Charles T.Horngren Capítulo 8 pag.318*

variar el nivel de cuentas por cobrar y mantener el equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo.

Reducir los estándares de crédito puede estimular la demanda, lo que, a su vez, debe traducirse en mayores ventas y utilidades. No obstante, implica un costo mantener las cuentas adicionales por cobrar, además de un riesgo mayor de pérdidas por cuentas incobrables.

“La formulación bien hecha de las políticas de crédito y cobranzas ayuda a derribar las barreras entre marketing y finanzas”¹³

Estándares de Crédito

Las políticas de crédito pueden influir de una manera importante en las ventas. Si los competidores extienden créditos en forma liberal y nosotros no, es posible que nuestras políticas frenen la mercadotecnia de la empresa. El crédito es uno de los muchos factores que influyen en la demanda del producto de una empresa. Así, el grado en que el crédito puede favorecer la demanda depende de los demás factores implícitos. En teoría las compañías deben reducir sus estándares de calidad para la aceptación de cuentas siempre y cuando la rentabilidad de las ventas generadas exceda los costos agregados de las cuentas por cobrar. ¿Cuáles son los costos de relajar los estándares de crédito? Algunos se deben a la integración de más personal al departamento de crédito, al trabajo administrativo que se requiere para la revisión de las cuentas adicionales y al manejo del volumen adicional de cuentas por cobrar. Para calcular la rentabilidad neta, se supone que estos costos se deducen de la rentabilidad de las ventas adicionales con el fin de establecer la rentabilidad neta para fines de cálculo. Otro costo proviene de la mayor probabilidad de incurrir en pérdidas derivadas de cuentas incobrables.

¹³**Fuente: Libro Fundamento de Administración financiera autores: James C. Van Horne, John M. Wachowicz.- Pag.254**

Por último se tiene el costo de oportunidad de asignar fondos a la inversión en más cuentas por cobrar, en lugar de hacerlo a alguna otra inversión. Las cuentas adicionales por cobrar se derivan de 1) El incremento de las ventas y 2) Un periodo de cobranzas promedio más prolongado. Si se captan nuevos clientes, con el relajamiento de los estándares de crédito es probable que las cobranzas de clientes menos solventes sean más lentas de aquellas que ya se tenían. Además, el otorgamiento más liberal de crédito puede hacer que algunos clientes con los que ya se trabaja sean menos escrupulosos con el pago oportuno de su deuda.

Importancia de saber seleccionar correctamente a los clientes

Aunque pueda parecer una perogrullada, la mejor forma de cavar con los impagados es evitándolos. Por ello es vital que las empresas no concedan crédito comerciales a los compradores insolventes o a los malos pagadores.

La concesión de crédito es un punto clave en la gestión del riesgo del cliente, puesto que las medidas preventivas tienen su piedra angular en saber seleccionar sabiamente la cartera de clientes. Antes de otorgar un crédito a un nuevo cliente, el credit manager debe filtrar previamente a todos los solicitantes del crédito y descartar los morosos en potencia.

El detectar los malos pagadores no es una tarea sencilla, puesto que los morosos profesionales saben camuflarse muy bien y no siempre es fácil descubrirlos. Detrás de una fachada de honorabilidad se puede esconder un verdadero depredador de proveedores confiados.

Como principio fundamental de no caer en la trampa, las empresas que venden a crédito no deben fiarse nunca de las apariencias. Un futuro cliente puede proyectar una imagen impecable de solvencia y seriedad pero detrás de esta fachada se encuentra un moroso recalcitrante.¹⁴

¹⁴**Fuente: Libro Como vender a crédito y cobrar sin contratiempo autor: Pere J.Brachf Capítulo 6.**

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Acatamiento: Aceptación y cumplimiento de una orden, disposición, ley o sentencia.

Administración: Proceso de planear, instrumentar y evaluar las actividades de un grupo de personas que trabajan en la consecución de una meta.

Análisis situacional: Acción de reunir y estudiar información relativa a uno o más aspectos de una organización. También, investigación de los antecedentes que contribuye a formular mejor el problema de investigación.

Cartera: Conjunto de los créditos otorgados por una institución financiera.

Cobranza: En términos generales, por cobranza se refiere a la percepción o recogida de algo, generalmente dinero, en concepto de la compra o el pago por el uso de algún servicio.

La práctica de la cobranza puede ser llevada a cabo por una persona en nombre de la empresa que brinda el servicio en cuestión, o en su defecto a la cual se le haya comprado un producto, o bien estar ejercida por una entidad bancaria, lo que se conoce popularmente como cobranza bancaria.

Control interno: Son todas las medidas utilizadas por la empresa para proteger contra errores, desperdicio, fraudes y para asegurar la confiabilidad de los datos contables. Está diseñado para ayudar en las operaciones eficientes de la empresa y para asegurar el cumplimiento de las políticas de la empresa.

Crédito: Operación de préstamo de un bien especialmente dinero, puede ser a corto, mediano y largo plazo, por las garantías que se ofrecen, pueden ser hipotecarias y personales.

Cuentas por Cobrar: Es un derecho contra un deudor generalmente en cuentas abiertas, su aplicación se limita generalmente a las cantidades no cobradas por concepto de mercancías y servicios.

Deterioro: Es la acción y efecto de deteriorar o deteriorarse (empeorar, estropear, degenerar o poner en inferior condición algo). El deterioro está asociado a la decadencia y puede referirse a las personas, las cosas o hasta entidades abstractas.

Efectividad: Es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. En cambio, eficiencia es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles viable.

Eficacia: Es la capacidad de la causa eficiente para producir su efecto.

Escrupuloso: Cuando un individuo realiza la función o el trabajo que se le ha encomendado de manera sumamente cuidadosa y poniéndole muchísimo esmero y minuciosidad a cada paso, se lo suele denominar por tales circunstancias escrupuloso

Enfoque: Se conoce con el término de enfoque a la manera a través de la cual un individuo, grupo, empresa, entre otros, considerarán un determinado punto en cuestión, asunto o problema, en términos de una negociación, es decir, sería algo así como el plan que desplegarán y cómo lo llevarán a cabo para lograr que ese asunto que requiere resolución.

Estándares de Crédito: Calidad mínima de solvencia de un solicitante de crédito aceptable para la compañía.

Estrategia: Es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

Financiamiento: Poner el capital necesario para el desarrollo de una actividad económica.

Inflación: Es un aumento general de precios o, lo que es lo mismo, la pérdida del poder adquisitivo de la moneda en un país determinado. La inflación se mide por medio de índices, los cuales establecen las diferencias porcentuales de precios entre dos fechas.

Objetivos: Propósito o fin que se pretende alcanzar, ya sea con la realización de una sola operación, de una actividad concreta, de un procedimiento, de una función completa o de todo el funcionamiento de una organización.

Marketing: Se trata de la disciplina que estudia el comportamiento de los mercados y de los consumidores. El marketing analiza la gestión comercial de las organizaciones, con el objetivo de retener a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.

Menoscabo: Disminución en la cantidad, tamaño, calidad o valor de una cosa.

Organización: Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

Perogrullada: Verdad que por muy conocida o evidente es necedad decirla.

Política: Es una norma de proceder, una orientación clara para dirigir todas las actividades de un mismo tipo.

Procedimientos: Forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultado.

Recalcitrante: Terco, obstinado. Aferrado a una opinión o conducta.

Recursos: Son todos los elementos, que permiten la ejecución de los procesos en un sistema, pueden ser humanos, financieros y materiales.

Responsabilidad: Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.

Riesgo crediticio: Es la posible pérdida que asume un agente económico como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales que incumben a las contrapartes con las que se relaciona. El concepto se relaciona habitualmente con las instituciones financieras y los bancos, pero afecta también a empresas y organismos de otros sectores.

Sistema: Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

Sistematización: Acción y efecto de preestablecer un orden a través de la descripción de funciones, normas, políticas, procedimientos, entre otros, para que el desarrollo de las actividades de una organización se realice con fundamento en métodos racionales de trabajo.

Tareas: Son las actividades individualizadas y ejecutadas por el ocupante del cargo.

Técnica: Conocimiento de un conjunto de procedimientos a seguir para alcanzar un resultado esperado.

Toma de decisiones: Selección de una entre varias opciones o cursos alternativos de acción.

Venta: Es un proceso organizado orientado a potenciar la relación vendedor/cliente con el fin persuadirle para obtener los productos de la empresa.

2.4 HIPOTESIS Y VARIABLES

2.4.1 Hipótesis general

Por la falta de un área con bases sólidas de planeación, organización y control para el cobro de las cuentas por cobrar se incrementa la cartera vencida en la Distribuidora Dr. Enrique Cedeño Cabanilla ENCECA C.A.

2.4.2 Hipótesis particular

Por la falta de estrategias formales para el otorgamiento y manejo de créditos a sus clientes y principalmente para la recuperación oportuna de la cartera la empresa se ve obligada a buscar financiamiento externo.

A consecuencia de la mala distribución y segregación de funciones, acompañada de una débil formación profesional y falta de trabajo en equipo la empresa tiene que incrementar sus costos por gestión de cobranzas.

En vista de que los clientes usan el crédito otorgado por la empresa como una fuente de financiamiento que no cobra intereses y al no realizarse una recaudación oportuna, no se cumplen los objetivos de cobranza y las metas de ventas.

Debido a que los vendedores realizan las gestiones de cobranzas, se genera que las mismas se tarden o se posterguen debido al factor tiempo.

2.4.3 Declaración de variables

Variable independiente

- Cuentas por cobrar
- Recuperación oportuna
- Distribución de funciones
- Crédito
- Gestión de cobranzas

Variable dependiente:

- Cartera Vencida
- Financiamiento externo
- Incrementar sus costos
- Objetivos de cobranzas
- Tiempo

2.4.4 Operacionalización de las variables

Cuadro 1. Operacionalización de las variables independientes

VARIABLES	DEFINICION	INDICADOR
Independiente:		
Cuentas por cobrar	Las cuentas por cobrar son aquellos “dineros” que se adeudan a una entidad económica o a una persona física y que pueden estar o no relacionadas directamente con la actividad comercial.	➤ Balance General
Recuperación oportuna	Captación oportuna de los rubros adeudados.	➤ Reportes de cartera
Distribución de funciones	Es la acción y efecto de distribuir, la tareas a realizar entre varias personas.	➤ Manual de funciones
Crédito	Es una operación a plazo con el fin de ganar dinero en un momento futuro, la operación es realizada siempre con ese fin (fin lucrativo)	➤ Requisitos ➤ Condiciones ➤ Limites

Elaborado por: Gina Castro – Víctor Alarcón

Cuadro 2. Operacionalización de las variables dependientes

Dependiente:		
Cartera Vencida	Es la parte del activo constituida por los documentos y en general por todos los créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento.	➤ Reportes de cartera
Financiamiento externo	Efecto que se obtiene en efectivo o en especie de acreedores extranjeros y/o terceras personas.	➤ Estados financieros
Incrementar sus costos	Cualquier aumento en el valor de un bien o servicio en un intervalo de tiempo. Aplicase también a la diferencia entre el valor, cantidad, peso o medida.	➤ Lista de precios
Objetivos de cobranza	Base o metas en la cual se centra el departamento.	➤ Flujo de efectivo
Tiempo	Es la magnitud física que permite medir la duración o separación de las cosas sujetas a cambio.	➤ Estados de cuentas

Elaborado por: Gina Castro – Víctor Alarcón

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION Y SU PERPECTIVA GENERAL

3.1.1 Tipo de investigación

La investigación se realizara a nivel descriptivo con el fin de obtener información precisa de la situación real del objeto en estudio para el momento en que se efectúa la investigación.

Al respecto Picón y Saud de Núñez la definen.

“La investigación descriptiva es diseñadas para obtener información relacionada a la situación actual objeto de estudio: estos estudios se dirigen a la determinación de la naturaleza de una situación tal como ella existe para el momento en que el estudio se está realizando”.

Se considera en función de lo antes mencionado, que el nivel de información permitirá conocer en forma detallada los elementos que conducirán a logra los objetivos de la investigación.

3.1.2 Perspectiva General

El alcance del trabajo viene dado por el aporte que la investigación proporciona a la empresa al implantarle una herramienta básica como lo es un sistema de control interno de crédito y cobranza que le permita tener un mejor manejo de las solicitudes y por ende lograr mayor eficiencia en los procedimientos administrativos y alcanzar niveles más altos de productividad y rentabilidad.

Para implantar un sistema de control interno de manera efectiva y eficaz es necesario e indispensable los conocimientos previos con respecto al funcionamiento de toda la estructura organizativa de la empresa, con la finalidad de orientar a sus miembros, suministrándole una herramienta que permita medir el desempeño de los controles internos de crédito y cobranza para el logro de los objetivos propuesto.

Con el desarrollo de esta investigación se espera optimizar los procedimientos establecidos en el sistema de control interno, que permita la confianza y el estímulo, además que fomente la participación de las personas hacia esta institución, en lo referente a solicitud de créditos para el desarrollo de actividades, y a la vez sentirse responsables en la reposición del mismo al ente.

La empresa actualmente posee un sistema de control interno, que no se adapta a las necesidades de la población, debido a que los procedimientos son muy engorrosos, por tanto los mismo se deben optimizar, y aplicarle nuevos lineamientos para que se adecuen a la actualidad.

3.2 LA POBLACION Y MUESTRA

3.2.1 Características de la población

Se ha tomado en consideración a todo el personal que actualmente labora en la empresa en los diferentes niveles de la organización (vendedores, personal administrativo, bodegueros) y a los clientes.

3.2.2 Delimitación de la población

Se delimitó como población para realizar la presente investigación a los clientes de la ciudad de Guayaquil.

3.2.3 Tipo de muestra

El tipo de muestra que se utiliza en la investigación es la probabilística, lo cual permitirá realizar encuestas a la población expresada anteriormente.

3.2.4 Tamaño de la muestra

En la presente investigación se ha tomado la base de datos de los clientes de Guayaquil que posee la Distribuidora ENCECA C.A.

Para el cálculo del tamaño de la muestra cuando la población es finita, se aplica la siguiente ecuación:

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

donde:

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población = 962

p: posibilidad de que ocurra un evento, p = 0,50

q: posibilidad de que no ocurra un evento, q = 0,50

E: error, se considera el 5%; E = 0,05

Z: nivel de confianza, que para el 95%, Z = 1,96

Aplicación de la fórmula para obtener nuestro tamaño de la muestra

Clientes	941	98%
Funcionarios	21	2%
Tamaño Población	962	100%

$$n = \frac{962.00 * 0.5 * 0.5}{(\underset{1.96^2}{962 - 1}) 0.05^2 + 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{240.50}{(961.00) \frac{0.0025}{3.8416} + 0.25}$$

$$n = \frac{240.50}{\frac{2.4025}{3.8416} + 0.25}$$

$$n = \frac{240.50}{0.6254 + 0.25}$$

$$n = \frac{240.50}{0.8754} \quad \boxed{n = 275}$$

En conclusión el tamaño mínimo para realizar a encuesta es de 275 personas.

3.2.5 Proceso de selección

$$\boxed{n = 275} \times \begin{array}{r} 0.98 = 269 \\ 0.02 = 6 \\ \hline 1.00 = \boxed{275} \end{array}$$

Al obtener los resultados mediante la aplicación de la formula cuando la población es finita, se obtuvo una muestra de n= 275 donde representan un total de 269 clientes es decir un 98% y 6 funcionarios el 2%

3.3 LOS METODOS Y LAS TECNICAS

3.3.1 Técnicas de la investigación

Las técnicas de investigación que se utilizaran a objeto de recabar la información para Diseñar el Departamento de crédito y cobranzas para la Distribuidora ENCECA C.A. serán: la técnica documental y técnica de campo.

La técnica documental permite la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos. Incluye el uso de instrumentos definidos según la fuente documental a que hacen referencia.

La técnica de campo permite la observación en contacto directo con el objeto de estudio, y el acopio de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva.

➤ **La encuesta**

La encuesta es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.

En la encuesta a diferencia de la entrevista, el encuestado lee previamente el cuestionario y lo responde por escrito, sin la intervención directa del individuo alguno de los que ayudan en la indagación. La encuesta, una vez confeccionado el cuestionario, no requiere de personal calificado a la hora de hacerla llegar al encuestado. A diferencia de la entrevista la encuesta cuenta con una estructura lógica, rígida, que permanece inalterada a lo largo de todo el proceso investigativo. Las respuestas se escogen de modo especial y se determinan del mismo modo las posibles variantes de respuestas estándares, lo que facilita la evaluación de los resultados por métodos estadísticos.

3.4 EL TRATAMIENTO ESTADISTICO DE LA INFORMACION

Para este proyecto se realizara una encuesta al personal administrativo y de ventas de la empresa, en la misma se realizan preguntas cerradas para obtener las respuestas correctas. La encuesta se efectuara manualmente, la información fue detallada de la siguiente manera:

- Encuesta en base a un cuestionario con 10 preguntas objetivas.

Tabularemos los datos a través de Excel y todas las herramientas electrónicas y estadísticas que estén a nuestro alcance.

El objetivo de este trabajo de investigación es la creación del departamento de crédito y cobranzas de la Cía. ENCECA C.A. el mismo que lograra fortalecer su organización de forma eficiente y eficaz para analizar e interpretar, se presenta cuadros, y gráficos con sus respectivas lecturas, y conclusiones parciales para cada ítem.

El instrumento utilizado en la investigación de campo recoge los aspectos de las personas vinculadas con la empresa, que considera que es de importancia la creación del departamento de crédito y cobranzas.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADO

4.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

Hemos considerado importantes aspectos de la investigación para la elaboración de esta encuesta, las preguntas fueron explícitas y hechas en base de la problemática de la empresa.

Según lo planteado al principio del proyecto, el principal problema es la falta de un departamento de crédito y cobranzas, del cual parten muchas causas y efectos. El área de crédito y cobranza de una empresa es una pieza clave dentro de una organización. Antes de una venta el área de crédito debe decidir a quién, hasta que monto y a qué plazo venderle, y después de la venta el área de cobranza ve que los plazos de pago se cumplan; y cuando no, toma medidas para procurar el pago lo antes posible.

Cada empresa tiene diferentes políticas y procedimientos, pero todas se enfrentan, en cierta medida, a los mismos problemas: que tus clientes te paguen tarde, que tus clientes no te paguen, que un cliente quiebre, el venderle a un cliente que está a punto de alcanzar su límite de crédito, a las resoluciones internas de las reclamaciones o disputas de los clientes, etc.

4.2 ANALISIS COMPARATIVO, EVOLUCION, TENDENCIAS Y PERPECTIVAS

1. ¿Considera Usted que se realiza con rigor el cobro de las cuentas por cobrar?

Cuadro 3. Cuentas por Cobrar

Opciones	No. De Encuestados	%
Si	26	9.45%
No	193	70.18%
Tal vez	56	20.36%
Total	275	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gina Castro - Victor Alarcón

Grafico 1. Cuentas por Cobrar



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gina Castro - Victor Alarcón

Analisis

Del gráfico podemos analizar que el 70.18% de los encuestados consideran que no se realiza con rigurosidad los cobros, esto afecta a la liquidez de la Compañía.

2. ¿Por qué se incrementa la cartera vencida en la Distribuidora Dr. Enrique Cedeño Cabanilla ENCECA C.A.?

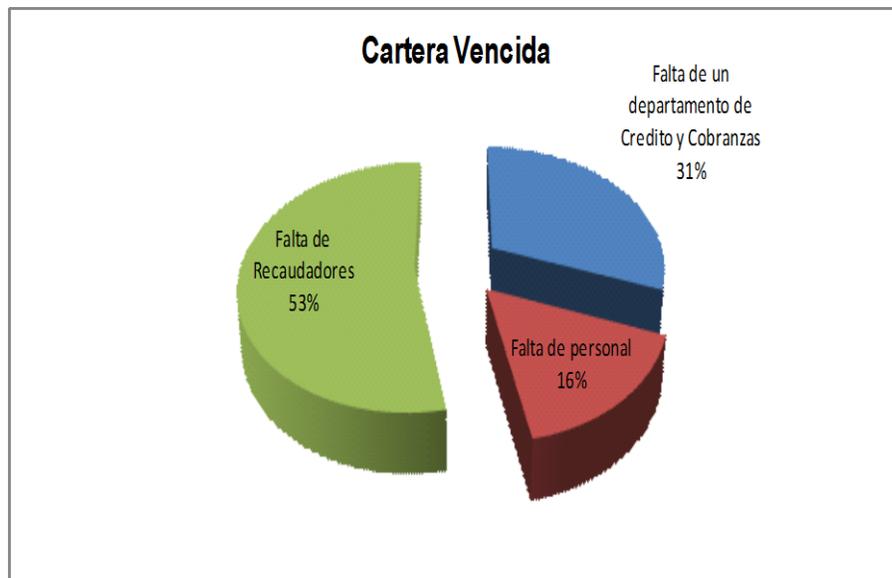
Cuadro 4. Cartera Vencida

Opciones	No. De Encuestados	%
Falta de un departamento de Credito y Cobranzas	84	31%
Falta de personal	45	16%
Falta de Recaudadores	146	53%
Total	275	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gina Castro - Victor Alarcón

Gráfico 2. Cartera vencida



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gina Castro - Victor Alarcón

Analisis

Del gráfico podemos analizar que el 31% de los encuestados indican que la cartera vencida se debe a la falta de un departamento de credito y cobranzas y un 53% por la falta de recaudadores.

3. ¿Considera usted que no hay una recuperación oportuna de la cartera en la Distribuidora ENCECA C.A por la falta de estrategias formales de cobranzas?

Cuadro 5. Recuperacion Oportuna de Cartera

Opciones	No. De Encuestados	%
Si	147	53.45%
No	31	11.27%
Tal vez	97	35.27%
Total	275	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gina Castro - Victor Alarcón

Gráfico 3. Recuperación Oportuna de cartera



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gina Castro - Victor Alarcón

Analisis

Podemos analizar que el 53% de los encuestados indican que no existen una recuperacion de cartera oportuna por la falta de estrategias formales para el otorgamiento y manejo de créditos a sus clientes.

4. ¿A qué se debe que las Empresas se vean obligadas a buscar financiamiento externo?

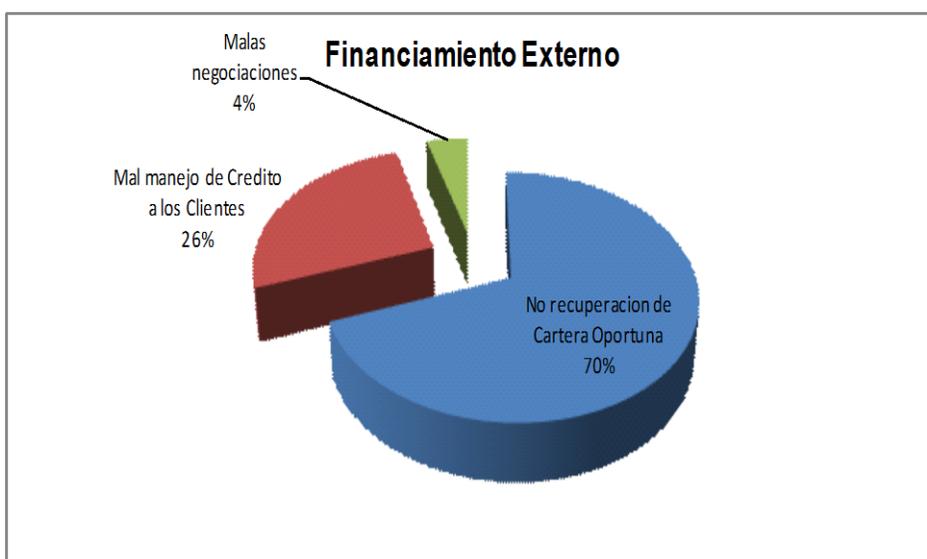
Cuadro 6. Financiamiento Externo

Opciones	No. De Encuestados	%
No recuperacion de Cartera Oportuna	191	69%
Mal manejo de Credito a los Clientes	72	26%
Malas negociaciones	12	4%
Total	275	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gina Castro - Victor Alarcón

Grafico 4. Financiamiento externo



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gina Castro - Victor Alarcón

Analisis

Podemos observar que 69% de los encuestados indican que las empresas solicitan financiamiento externo ya que afecta en el flujo la no recuperacion oportuna de la cartera.

5. ¿Existe una mala distribución y segregación de funciones en la Distribuidora ENCECA C.A.?

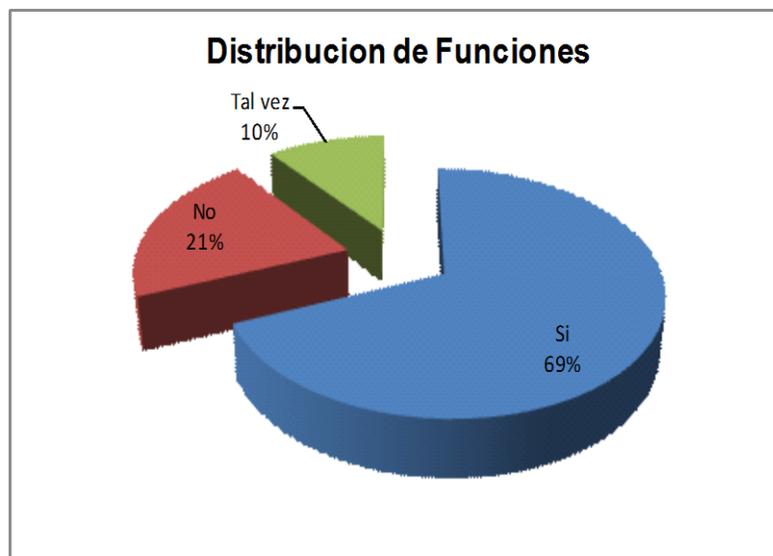
Cuadro 7. Distribucion de Funciones

Opciones	No. De Encuestados	%
Si	189	68.73%
No	57	20.73%
Tal vez	29	10.55%
Total	275	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gina Castro - Victor Alarcón

Gráfico 5. Distribución de Funciones



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gina Castro - Victor Alarcón

Analisis

Podemos analizar que el 68.73% de los encuestados consideran que hay una mala segregación de funciones, ya que al no existir estructura organizacional no se han creado las funciones de cada empleado.

6. ¿A causa de que se incrementan los costos por gestión de cobranzas en la Distribuidora ENCECA C.A.?

Cuadro 8. Incremento de Costos por Gestión de Cobranza

Opciones	No. De Encuestados	%
Falta de Trabajo en equipo	75	27%
Falta de comunicación	98	36%
Falta de Coordinación	102	37%
Total	275	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gina Castro - Víctor Alarcón

Gráfico 6. Incremento de costos por gestión de cobranzas



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gina Castro - Víctor Alarcón

Analisis

Como podemos observar la falta de trabajo en equipo y la mala coordinación para las cobranzas hacen que estas gestiones generen costos adicionales.

7. ¿Cree usted que el límite de crédito de compras que tienen los clientes de la Distribuidora ENCECA C.A. es?

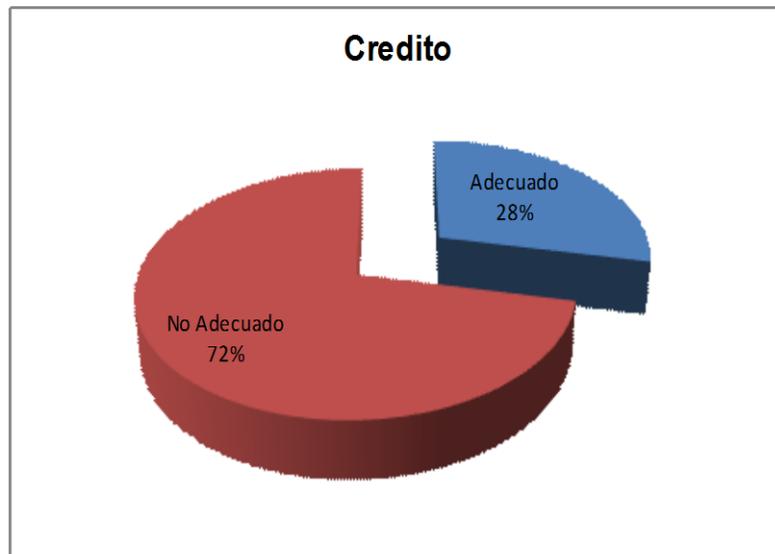
Cuadro 9. Credito

Opciones	No. De Encuestados	%
Adecuado	78	28%
No Adecuado	197	72%
Total	275	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gina Castro - Victor Alarcón

Grafico 7. Credito



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gina Castro - Victor Alarcón

Analisis

Del grafico podemos interpretar que el 72% de los encuestados indican que el límite de crédito que tienen no es el adecuado, pero como tienen un crédito abierto sería bueno establecerlo con la finalidad de ver si el cliente está en condiciones de tomar nuevos pedidos o no, según el comportamiento de sus facturas vencidas.

8. ¿Por qué no se cumplen los objetivos de cobranza y las metas de ventas en la Distribuidora ENCECA C.A.?

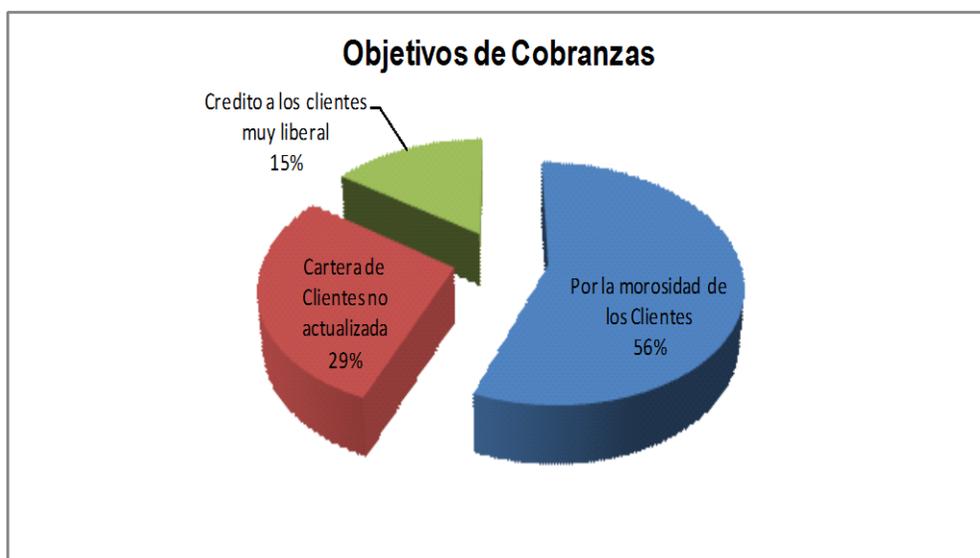
Cuadro 10. Objetivos de Cobranzas

Opciones	No. De Encuestados	%
Por la morosidad de los Clientes	154	56%
Cartera de Clientes no actualizada	79	29%
Credito a los clientes muy liberal	42	15%
Total	275	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gina Castro - Victor Alarcón

Grafico 8. Objetivos de Cobranzas



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gina Castro - Victor Alarcón

Analisis

Es evidente que los objetivos y metas tanto de cobranzas como para los vendedores no se cumple ya que existe un alto porcentaje de morosidad de los clientes afectando directamente a la parte financiera de la Distribuidora.

9. ¿Quién cree usted que son los responsables de las gestiones de cobranzas?

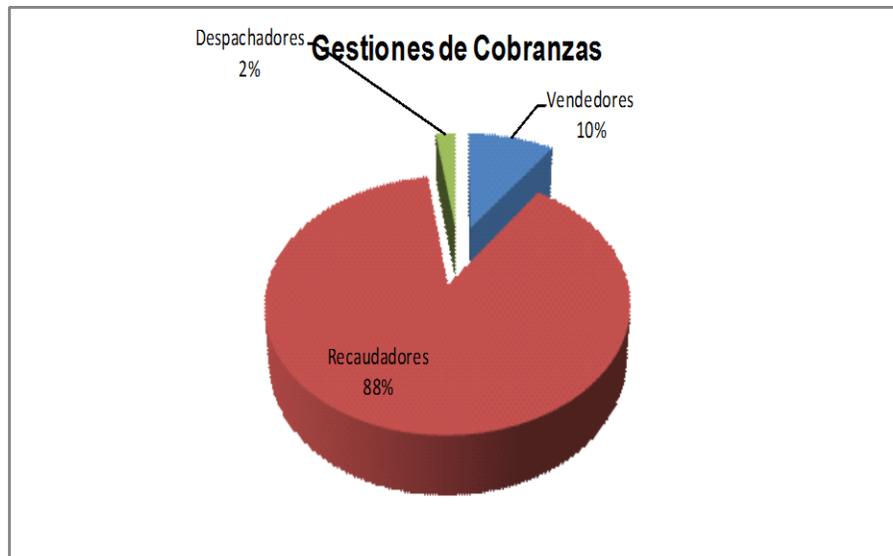
Cuadro 11. Gestiones de Cobranzas

Opciones	No. De Encuestados	%
Vendedores	26	9.45%
Recaudadores	243	88.36%
Despachadores	6	2.18%
Total	275	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gina Castro - Victor Alarcón

Gráfico 9. Gestión de Cobranzas



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gina Castro - Victor Alarcón

Analisis

Como se puede observar los responsables de las cobranzas son los recaudadores y no los vendedores como lo hacen actualmente en la distribuidora Enceca C.A.

10. ¿Cree usted que el vendedor tiene el tiempo suficiente para realizar también gestiones de cobranzas?

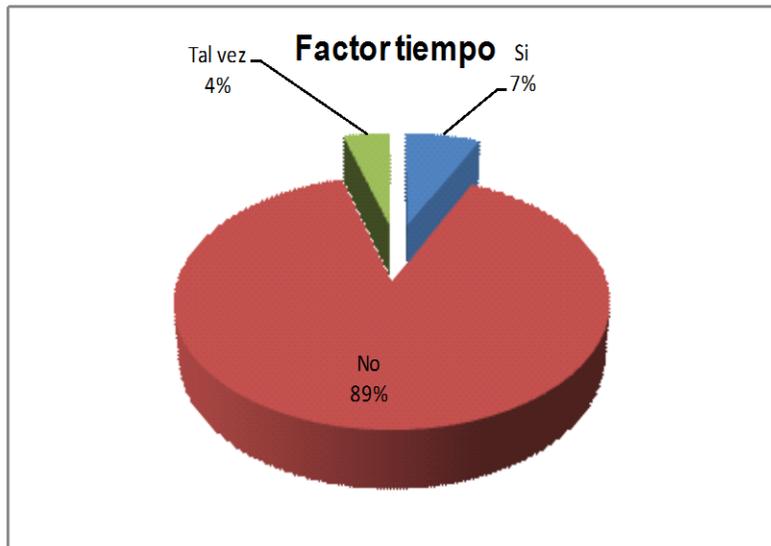
Cuadro 12. Factor tiempo

Opciones	No. De Encuestados	%
Si	19	7%
No	244	89%
Tal vez	12	4%
Total	275	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gina Castro - Victor Alarcón

Grafico 10. Factor Tiempo



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gina Castro - Victor Alarcón

Analisis

Como podemos observar el 89% de los encuestados nos indica que los vendedores no tienen el tiempo para las recaudaciones ya que quien las debería de realizar son los recaudadores de los cuales carece la distribuidora Enceca C.A.

4.3 RESULTADOS

Una vez verificado los datos, podemos estudiar los resultados de la encuesta, lo cual creó un ambiente adecuado que permitió construir un análisis más exacto a la problemática según las variables y que se resumen en los siguientes ítems:

Ítem: 1. ¿Usted cree que por la falta de un área con bases sólidas de planeación, organización y control no se realiza con rigor el cobro de las cuentas por cobrar?

Ítem: 2. ¿Por qué se incrementa la cartera vencida en la Distribuidora Dr. Enrique Cedeño Cabanilla ENCECA C.A.?

Grafico 11. Variable 1 Falta de un Departamento de credito y cobranzas



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gina Castro - Víctor Alarcón

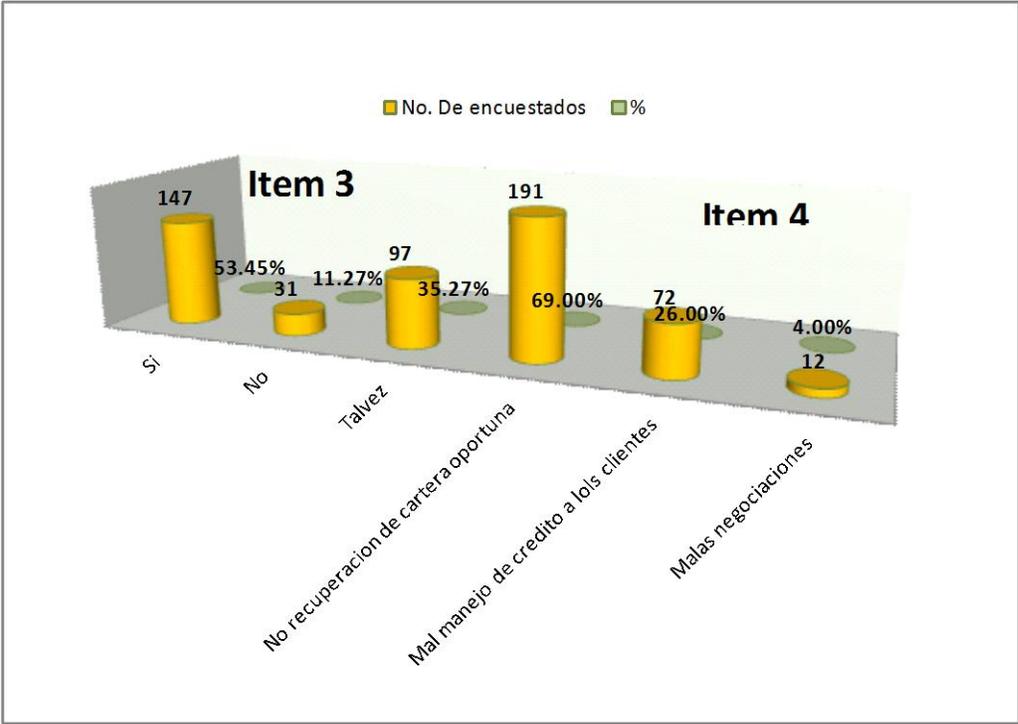
Análisis

Este gráfico pertenece a la variable independiente número 1, en donde expone, la necesidad de crear un departamento de Crédito y Cobranzas, para medir los resultados con los estándares derivados de los objetivos. Estos ítems 1 y 2, son guiones de la encuesta para realizar la propuesta de solución del problema principal que incide en la compañía.

Ítem: 3. ¿Considera usted que por la falta de estrategias formales para el otorgamiento y manejo de créditos a sus clientes no existe una recuperación oportuna de la cartera en la Distribuidora ENCECA C.A?

Ítem: 4. ¿A qué se debe que la Distribuidora ENCECA C.A se vea obligada a buscar financiamiento externo?

Grafico 12. Variable 2 Falta de estrategias para los credito



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Gina Castro - Víctor Alarcón

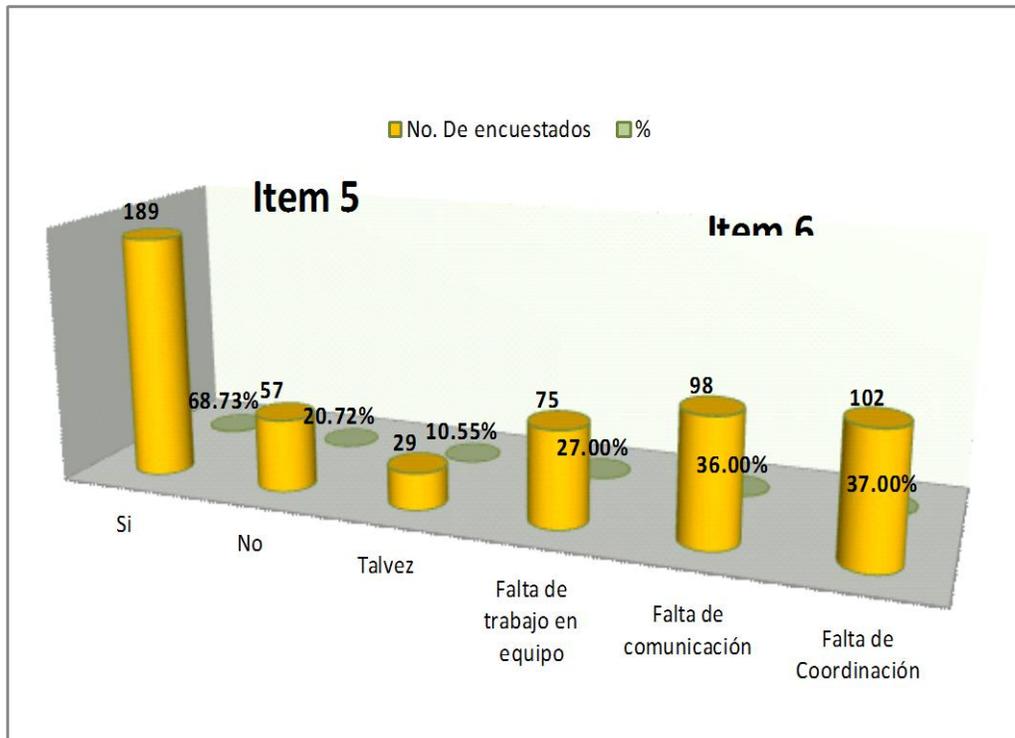
Análisis

Este gráfico pertenece a la variable independiente número 2, en donde recalca, lo imprescindible de crear el departamento de Crédito y Cobranzas, con el fin de recaudar la cartera, cumpliendo metas, para que se vean reflejados realmente con eficacia y eficiencia en los estados financieros. Estos ítems 3 y 4 son guiones de la encuesta para realizar la propuesta de solución por la problematización general de la compañía.

Ítem: 5. ¿Existe una mala distribución y segregación de funciones en la Distribuidora ENCECA C.A.?

Ítem: 6. ¿A causa de que se incrementan los costos por gestión de cobranzas en la Distribuidora ENCECA C.A.?

Grafico 13. Variable 3. Mala segregación de funciones



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gina Castro - Víctor Alarcón

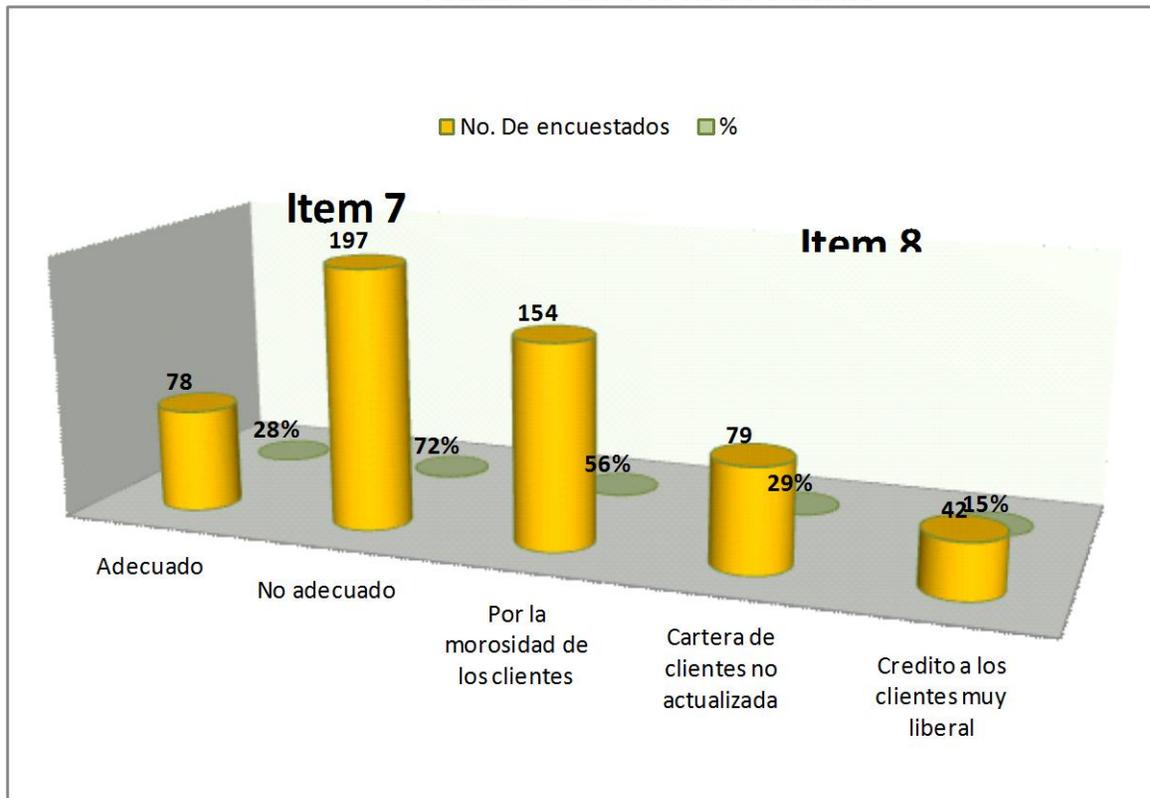
Análisis

Este gráfico pertenece a la variable dependiente número 3, en donde resalta claramente, que la compañía admite que es imprescindible una buena distribución de funciones, con el fin de reducir los costos por gestiones de cobranzas. El ítem 5 y 6, es un guión de la encuesta para realizar la propuesta de solución del problema general.

Ítem: 7. ¿Cree usted que el límite de crédito de compras que tienen los clientes de la Distribuidora ENCECA C.A. es?

Ítem: 8. ¿Por qué no se cumplen los objetivos de cobranza y las metas de ventas en la Distribuidora ENCECA C.A.?

Grafico 14. Variable 4. Limite de credito a clientes



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gina Castro - Víctor Alar

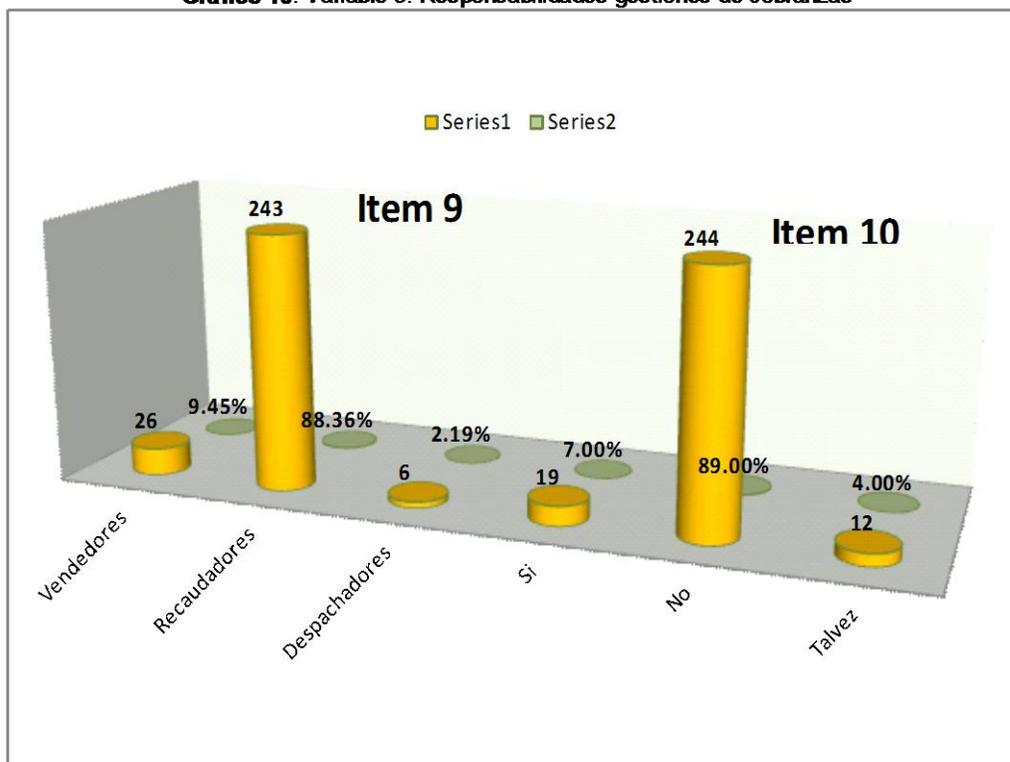
Análisis

Este gráfico pertenece a la variable independiente número 4, en donde muestra el afán de asignar límites de crédito a los clientes, considerando el comportamiento de su historial de pagos. Estos ítems 7 y 8, son guiones de la encuesta para realizar la propuesta de solución del segundo problema que actualmente tiene la compañía.

Ítem: 9. ¿Quién cree usted que son los responsables de las gestiones de cobranzas?

Ítem: 10. ¿Cree usted que el vendedor tiene el tiempo suficiente para realizar también gestiones de cobranzas?

Grafico 15. Variable 5. Responsabilidades gestiones de cobranzas



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gina Castro - Víctor Alarcón

Análisis

Este gráfico pertenece a la variable dependiente número 5, en donde acentúa de que las responsabilidades de las gestiones de cobranzas es de los recaudadores más no de los vendedores ya que estos no cuentan con el tiempo suficiente para realizar ambas funciones. El ítem 9 y 10, es un guión de la encuesta para realizar la propuesta de solución del segundo problema.

Comparando los datos obtenidos en la encuesta verificamos que la empresa si necesita un Departamento de Crédito y Cobranzas. Con este proyecto pretendemos eficientizar las gestiones de crédito y cobranzas, y como está directamente relacionado con los ingresos de la compañía y con su capital de trabajo, inmediatamente se reflejaría en su salud financiera. Agilitaríamos las tareas de la empresa ya que se centraliza toda la información de crédito y cobranzas en un solo departamento.

4.4 VERIFICACION DE HIPOTESIS

Hipótesis 1

¿Por la falta de un área con bases sólidas de planeación, organización y control para el cobro de las cuentas por cobrar se incrementa la cartera vencida en la distribuidora ENCECA C.A.?

En los resultados de la pregunta # 1 podemos comprobar que el 75% de los encuestados estan consientes que hace falta un area con bases solidas para el cobro de las cuentas por cobrar y en la pregunta # 2 el 50% nos indica que por la falta de un departamento de Crédito y Cobranzas se incremente la cartera vencida. Por lo tanto la hipótesis es verdadera.

Hipótesis 2

¿Por la falta de estrategias formales para el otorgamiento y manejo de créditos a sus clientes y principalmente para la recuperación oportuna de la cartera la empresa se ve obligada a buscar financiamiento externo?

En la pregunta # 3 el 60% de los encuestados nos indica que por la falta de estrategias formales para otorgamiento de crédito a los clientes no existe una recuperación oportuna de cartera y en la pregunta # 4, el 45% de los encuestados nos demuestra que a causa de esto la distribuidora busca financiamiento externo. Por lo tanto la hipótesis planteada es verdadera.

Hipótesis 3

¿A consecuencia de la mala distribución y segregación de funciones, acompañada de una débil formación profesional y falta de trabajo en equipo la empresa tiene que incrementar sus costos por gestión de cobranzas?

En la pregunta # 5 el 85% de los encuestados nos indica que desconoce las funciones específicas que deben ejecutar y en la pregunta # 6, el 45 % nos indica que a causa de la falta de trabajo en equipo los costos por gestiones de cobranza se incrementan. La hipótesis planteada es verdadera.

Hipótesis 4

¿En vista de que los clientes usan el crédito otorgado por la empresa como una fuente de financiamiento que no cobra intereses y al no realizarse una recaudación oportuna, no se cumplen los objetivos de cobranza y las metas de ventas?

En la pregunta # 7 podemos interpretar que el 85 % de los encuestados indican que el límite de crédito que tienen los clientes no es el adecuado ya que tienen un crédito abierto y sería bueno establecer un límite de compra en bases a su capacidad de endeudamiento y en la pregunta # 8 el 68% de los encuestados nos indica que por el alto porcentaje de morosidad de los clientes no se cumplen los objetivos de cobranzas ni las metas de ventas. La hipótesis es verdadera.

Hipótesis 5

¿Debido a que los vendedores realizan las gestiones de cobranzas, se genera que las mismas se tarden o se posterguen debido al factor tiempo?

En la pregunta # 9 el 80% del personal encuestado nos indica que las personas que deberían encargarse de las gestiones de cobranzas son los recaudadores y en la pregunta # 10 el 65 % nos indica que los vendedores no tienen el tiempo suficiente para realizar gestiones de cobranzas. La hipótesis es verdadera.

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1 TEMA

CREACION DE UN DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS PARA LA DISTRIBUIDORA DE COSMETICOS DR. ENRIQUE CEDEÑO CABANILLA ENCECA C.A., UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

5.2 FUNDAMENTACION

La Empresa ENCECA C.A. de la ciudad de Guayaquil, busca mejorar el nivel de comportamiento de recaudación de la cartera vencida, mediante la planificación puesto que hasta la fecha ha trabajado empíricamente, sin ningún control, debidamente desarrollado y ejecutado, por lo tanto ha ocasionado ineficiencia en la empresa ya que no tiene procedimientos, generando perdidas en la compañía y desfases de créditos para los clientes por la falta de actualización en los sistemas de créditos. A través de esta investigación realizada se ha podido comprobar que es indispensable organizar las ideas y plantear estrategias que ayuden a alcanzar un mejor desenvolvimiento logrando mayor participación en el mercado, informar de forma más directa al cliente sobre las condiciones, procedimientos y políticas de la compañía, de esta manera podemos hacer una cobranza mas ágil, eficaz y mas directa evitando perdida de tiempo.

El organigrama vigente de la empresa ENCECA C.A. requiere una actualización en base a la propuesta que se está implementando, vamos a restablecer el organigrama para determinar la jerarquía de los integrantes que conforman la compañía y para el área específica al cual nos referimos, que es un departamento de cobranzas.

Para la estructuración del Departamento de crédito y cobranzas se ha tenido que generar un organigrama de funciones donde se permite visualizar los cargos y funciones que van a desarrollar cada persona dentro del área de cobranzas.

Estableceremos metas para incrementar cobros y cantidades más reales en recuperación de cartera en bases a los periodos preestablecidos, se han establecido reglas primordiales que deben seguir los recaudadores para un control con los clientes que le serán asignados, con la finalidad de obtener suficiente efectivo para responder a sus obligaciones y evitar caer en la insolvencia.

La planificación de controles internos en la recuperación es importante, servirá para revisar simultáneamente todo el efectivo y los valores negociables, porque adicionalmente se podrá evaluar el riesgo con políticas de crédito, así como también determinar el tipo de investigación y análisis que permita:

- Constatar si los deudores pagan en los plazos pactados.
- Agrupar las cuentas por antigüedad para determinar que porcentaje está fuera de los plazos fijados.
- Usar todas las técnicas y recursos para efectuar el cobro cuando se detecte cualquier anomalía que ocasione lentitud en las cobranzas.

Porque así evitaremos la morosidad misma que se da cuando hay reembolsos retrasados o cuando se deja de pagar normalmente. La aplicación de una asesoría legal en la recuperación de una cartera incobrable.

Es importante primero tener a los gestores de cobros totalmente capacitados para defenderse ante cualquier acto ilícito ejecutado por el moroso, es un riesgo, hay

que saber establecer las sanciones de acuerdo al manual de políticas porque así mismo el sistema de gastos que genere las cobranzas; como por ejemplo, honorarios de abogados y costos de entablar juicio para hacer cumplir un contrato.

La recomendación para captar a un determinado cliente desde un inicio es hacer un contrato, si el contrato es solamente de tipo oral, puede haber disputas sobre los términos del contrato, por lo que será mas difícil cobrar la deuda. Siempre conviene hacer contratos escritos para evitar esta situación.

Control Interno

Son las políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales diseñadas para proporcionar razonablemente confianza en que los objetivos de un negocio serán alcanzados y que los eventos indeseados serán prevenidos o detectados y corregidos.

Se implementaran políticas para obtener un mejor control interno para así poder alcanzar las metas fijadas.

5.3 JUSTIFICACION

La Distribuidora Dr. Enrique Cedeño Cabanilla ENCECA C.A. en sus últimos años ha crecido favorablemente en sus ventas y por ende en la distribución de sus productos ofertados, a este hecho se anexa un decaimiento en el volumen de cobros, esto por falta de control en la cartera de clientes y falta de organización interna.

Es necesaria la creación de un Departamento de Crédito y Cobranzas que permita a la empresa la recuperación de su cartera vencida a través de un plan que permita delimitar funciones al personal involucrado, realizando un organigrama estructural que determine la jerarquización del cargo; además, reuniones periódicas que permitan evaluar el proceso y la estructuración del manual de funciones, para establecer el perfil adecuado de las personas encargadas de cobrar la cartera de la compañía, que en poco tiempo se vera reflejado en los

flujos de efectivo que el departamento financiero elabore y por ende en la disminución de la cartera vencida de los clientes.

5.4 OBJETIVOS

5.4.1 Objetivo general de la propuesta.

Desarrollar un plan de estrategias para la Creación de un departamento de crédito y cobranzas para la Distribuidora de cosméticos Dr. Enrique Cedeño Cabanilla ENCECA C.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil.

5.4.2 Objetivos específicos de la propuesta.

- Diseñar un organigrama estructural del Departamento de cobranzas.
- Establecer metas para cobros y cantidades más reales en recuperación de cartera en periodos preestablecidos.
- Implementar un área de análisis de riesgos.
- Actualizar la información básica y financiera de los clientes.
- Hacer uso de las herramientas tecnológicas para hacer eficiente el proceso de crédito.
- Automatizar la aplicación de las Notas de Crédito y Saldos en Cartera.

5.5 UBICACIÓN

La Compañía Dr. Enrique Cedeño Cabanilla ENCECA C.A se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, ciudadela Urdesa Norte, Avenida Primera # 103 entre calle 1era. y 2da. A una cuadra del Restaurante Posada de las Garzas.

5.6 FACTIBILIDAD

Nombre de la Empresa:

Dr. Enrique Cedeño Cabanilla ENCECA C.A.

Eslogan:

“Exclusividad para el peluquero profesional”

Logotipo:



Registro único del contribuyente:

RUC: 0991322140001

Actividad económica principal:

Venta al por mayor y menor de productos capilares

Misión:

Proporcionar servicios de valor agregado, eficientes y personalizados a proveedores y clientes, mediante la colocación de productos de cosméticos, maximizando la rentabilidad para la entidad.

Visión:

Ser la Empresa líder en servicios de distribución y logística tener un excelente vínculo entre proveedor y el cliente.

Valores:

Sentido de pertenencia. Cultura organizacional que identifica nuestro compromiso con la empresa.

Trabajo en equipo. Trabajo realizado con la cooperación y apoyo de cada integrante de la organización con el fin de lograr alcanzar las metas propuestas.

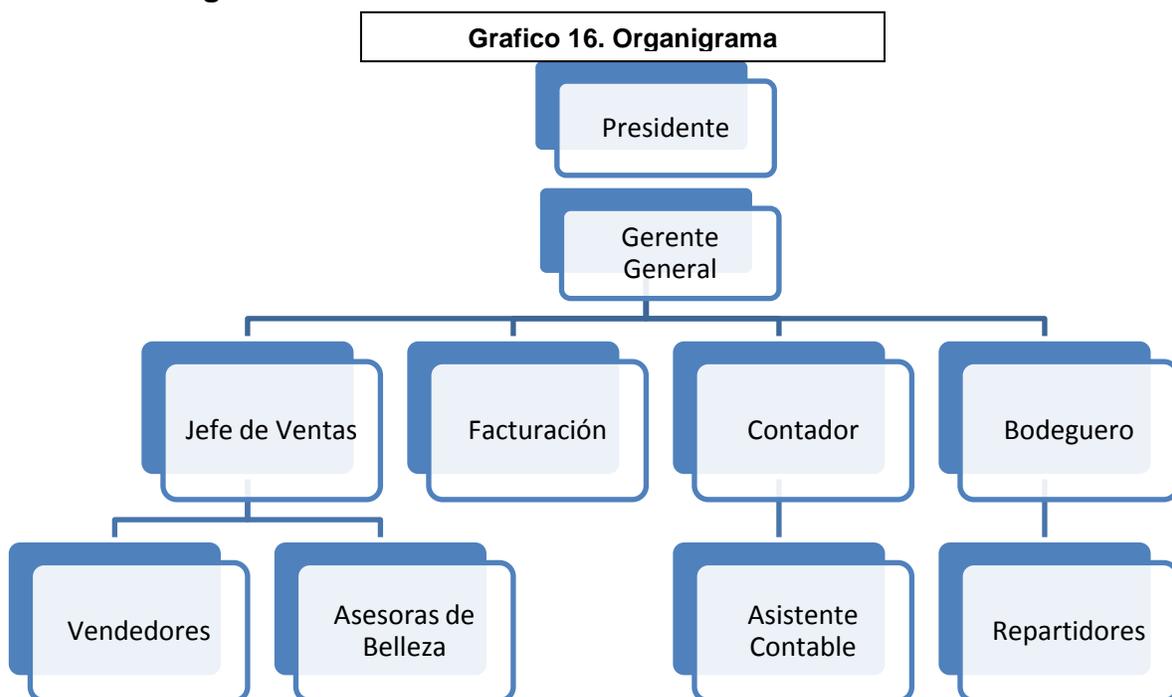
Calidad. En el servicio, en los productos y en el cumplimiento de cada actividad garantizando siempre la satisfacción de nuestro cliente.

Compromiso. Cumplir adecuadamente con el trabajo asignado, buscando el reconocimiento y el beneficio tanto del personal como de la empresa.

Honestidad. Actuar de acuerdo a la verdad y a la ley, logrando credibilidad y transparencia en cada actividad realizada.

Respeto. Al relacionarnos con nuestro cliente y al interior de la organización reconociendo la importancia de cada uno en el cumplimiento de los objetivos.

Estructura organizacional actual



Fuente: Distribuidora ENCECA
Elaborado por: Gina Castro – Víctor Alarcón

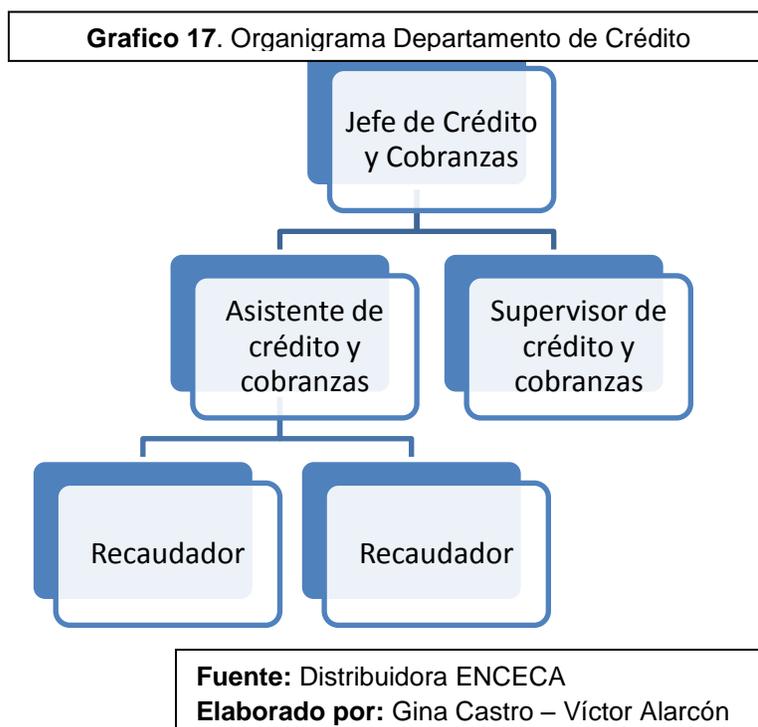
Organigrama estructural

Los organigramas estructurales contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.

Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia, por tal razón el organigrama estructural, representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas.

La estructura que busca formar la distribuidora, va a estar sujeta a varios cambios, tanto en los objetivos como en estructura departamental, capacitando e implementando adecuadamente los recursos humanos y así tener bases sólidas para la creación del departamento en donde la única beneficiada será la empresa.

A continuación se pone de manifiesto el organigrama bajo el cual se desarrollaría el área de Crédito y Cobranzas:



Para el proyecto que se pretende desarrollar se deberá contratar personal para el área crédito y cobranzas, sin embargo, a pesar de presentarse aparentemente como un gasto, no lo es, todo lo contrario va a ser una inversión, ya que los resultados así lo reflejarán.

Como podemos observar el departamento estará conformado por un Jefe de crédito y Cobranzas que sería el encargado de velar por la cartera de la compañía, soportado por un Supervisor de Crédito.

Adicionalmente, participaría dentro del departamento un asistente operativo que agilizará el proceso de elaboración de notas de crédito, notas de débitos, control de pronto pagos, control físico de facturas y archivos.

Dos Recaudadores que realicen las gestiones de cobro en los diferentes lugares de la ciudad de Guayaquil.

Organigrama Funcional

Según (FRANKLIN, Enrique: Organización de Empresas, Tercera Edición, editorial.- Mc Graw Hill, México, pág. 126) define al organigrama funcional como: “representación gráfica que incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones.

Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general”.

El organigrama funcional, parte del organigrama estructural y a nivel de cada unidad administrativa se detalla las funciones principales básicas, al especificar las funciones se inicia por las más significativas y luego se rastrean aquellas de menor vigencia.

En este tipo de organigramas se determina que es lo que se hace, pero no como se hace.

A continuación presentamos los formatos correspondientes para cada puesto.

1	DISTRIBUIDORA DR. ENRIQUE CEDEÑO CABANILLA ENCECA C.A.
CARGO:	JEFE DE DEPARTAMENTO DE COBRANZAS
OBJETIVO DEL PUESTO:	Gerenciar y administrar las areas operativas a cobranzas
ACTIVIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> * Planificar labores y proyectos del departamento, evaluar la gestion de cobranzas de la empresa * Participar en las formulaciones de las politicas del departamento de Credito y Cobranzas, implanta, interpreta, comunica y vigilar que se lleven a cabo según lo planeado * Brindar soporte técnico en los aspectos relacionados a la gestión económica financiera y administrativa de la Distribuidora * Supervisar la ejecución de los cronogramas de trabajo * Presentar reportes de avances de cronogramas * Responsable por la ejecución de las tareas y proyectos planificados * Ofrecer un servicio adecuado a la clientela * Elaborar manuales de organizacion y procedimientos de credito * Cumplir y hacer cumplir los objetivos establecidos en la Empresa 	
REQUERIMIENTOS	
Instrucción:	Ingeniero Comercial o C.P.A. con conocimientos en cobranzas
Experiencia:	2 - 3 años en cargos similares
Iniciativa:	Reflexivo, analitico, critico, ordenado.
Aptitudes:	Liderazgo, buenas relaciones humanas, buen comunicador

2	DISTRIBUIDORA DR. ENRIQUE CEDEÑO CABANILLA ENCECA C.A.
----------	---

CARGO:	SUPERVISOR DE CREDITO Y COBRANZA
OBJETIVO DEL PUESTO:	Evaluar la cartera y el riesgo crediticio
ACTIVIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> * Conocer las politicas de credito que mantiene la empresa * Velar por la permanente y oportuna actualizacion de la informacion del prestatario con la finalidad de disminuir el riesgo crediticio. * Efectuar un permanente control de morosidad * Exigir los documentos necesarios para el respectivo credito * Mantener relaciones cordiales con los clientes * Analisis de la cartera vencida * Preparar o reportar la informacion correspondiente que les sea solicitada por el jefe inmediato. 	
REQUERIMIENTOS MENTALES	
Instrucción:	Ingeniero Comercial o C.P.A. con conocimientos en cobranzas
Experiencia:	2 - 3 años en cargos similares
Iniciativa:	Reflexivo, analitico, critico, ordenado.
Aptitudes:	Buenas relaciones humanas, buen comunicador

3	DISTRIBUIDORA DR. ENRIQUE CEDEÑO CABANILLA ENCECA C.A
----------	--

CARGO:	ASISTENTE DE COBRANZAS
OBJETIVO DEL PUESTO:	Controlar el cumplimiento de las Obligaciones de todos los clientes

ACTIVIDADES

*	Controlar la cartera por Cobrar
*	Control de Gestion de Cobranzas
*	Coordinar con los clientes las citas de cobros y planificar la ruta de cobro
*	Ingreso y registro de las recaudaciones
*	Control de Recibos de Recaudaciones
*	Coordinar los depositos de las Recaudaciones
*	Encargado de revisar los depositos pendientes por identificar
*	Manejo de los cheques Post-fechados
*	Emitir reportes de Carteras

REQUERIMIENTOS MENTALES

Instrucción:	Estudiante Universitario curso el 3er nivel de Ingeniero Comercial o C.P.A.
Experiencia:	1 - 2 años en cargos similares
Iniciativa:	Reflexivo, analítico, crítico, ordenado.
Aptitudes:	Buenas relaciones humanas, buen comunicador, honrado

4	DISTRIBUIDORA DR. ENRIQUE CEDEÑO CABANILLA ENCECA C.A.
----------	---

CARGO:	RECAUDADOR
OBJETIVO DEL PUESTO:	Realizar debidamente las respectivas cobranzas que le asignen
ACTIVIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> * Visitar al cliente y realizar las recaudaciones * Llenar el reporte de control de Rutas * Recoger firmas en los recibos originales de pago al cliente * Cumplir con la ruta de Cobro que le asigne 	
REQUERIMIENTOS MENTALES	
Instrucción:	Secundaria
Experiencia:	2 - 3 años en cargos similares
Iniciativa:	Ordenado, critico
Aptitudes:	Buenas relaciones humanas, buen comunicador, honrado

FODA

Al reconocer que existe un serio problema en la recuperación de la cartera y el incremento importante de los montos de deuda morosa, se ve necesaria la implementación de un cambio a partir de la creación del departamento de crédito y cobranzas, basado en la presentación de la situación actual de la empresa, se procedió a realizar un análisis FODA, analizando primero las fortalezas y debilidades y posteriormente las oportunidades y amenazas que pueden explicar el desempeño actual.

Fortalezas

El hecho de tener un amplio portafolio de productos brinda la oportunidad de alcanzar una presencia importante dentro del sector en el cuál desarrolla sus actividades.

Su presencia en las principales ciudades del país, le ha permitido contar con una base de clientes importante con los cuales se viene trabajando de manera permanente.

Debilidades

No contar con un departamento de Crédito y Cobranzas, refleja al momento un alto índice de rotación de cartera, que perjudica de manera importante al flujo de caja de la compañía.

No existe continuidad en los procesos de capacitación, al igual que una inadecuada homologación de salarios y la ausencia de indicadores de gestión que permitan al personal una evaluación objetiva de su desempeño dentro de la empresa.

Existe una marcada falta de comunicación, lo que origina desconocimiento de planes, objetivos, políticas que permitan alcanzar una planificación adecuada, desencadenando en decisiones autoritarias por parte de las cabezas de área. Pese a tener una presencia importante en el mercado, existe falta de publicidad a fin de ampliar la cobertura y el conocimiento de los productos y la empresa. La falta de control interno y sistemas informáticos poco seguros no permite determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones de manejo de valores dentro del área de recaudaciones.

Oportunidades

Mercado con un alto potencial el cual puede ser aprovechado por la empresa si se toman los correctivos en el área de cartera.

El aprovechamiento de los diferentes medios de comunicación y el acceso a los mismos, representa una alternativa importante para ampliar de mejor manera las relaciones comerciales con los actuales y con nuevos clientes.

Amenazas

Alta generación de mora, lo que puede deteriorar la rentabilidad de la empresa en el corto plazo y restarle competitividad en el mercado.

Ingreso de nuevas empresas al sector con distintas políticas de crédito.

Empresas que otorgan facilidades de crédito que no son convenientes para el mercado, generando un comportamiento irregular en los pagos.

Cuadro 13. Análisis FODA

Fortaleza	Oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tener un amplio portafolio de productos. ✓ Presencia en las principales ciudades del país. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mercado con un alto potencial. ✓ El aprovechamiento de los diferentes medios de comunicación.
Debilidad	Amenaza
<ul style="list-style-type: none"> ✓ No contar con un departamento de Crédito y Cobranzas. ✓ No existe continuidad en los procesos de capacitación. ✓ Existe una marcada falta de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alta generación de mora, lo que puede deteriorar la rentabilidad de la empresa. ✓ Ingreso de nuevas empresas al sector con distintas políticas de crédito. ✓ Empresas que otorgan facilidades de crédito que no son convenientes para él mercado

Elaborado por: Gina Castro - Víctor Alarcón

Cuadro 14. Estrategias Ofensivas

AREA DE INICIATIVA ESTRATEGIA DEFENSIVA	OPORTUNIDADES	Mercado con alto potencial	Aprovechamiento de los medios de comunicación	TOTAL
FORTALEZAS				
Tener un amplio portafolio de productos		9	9	18
Presencia en las principales ciudades del país		9	9	18
TOTAL		18	18	

Elaborado por: Gina Castro - Víctor Alarcón

Cuadro 15. Estrategias Defensivas

AREA DE INICIATIVA ESTRATEGIA OFENSIVA	AMENAZAS	Alta generación de mora, lo que puede deteriorar la rentabilidad de la empresa	Ingreso de nuevas empresas al sector con distintas políticas de crédito.	Empresas que otorgan facilidades de crédito que no son convenientes para el mercado	TOTAL
		DEBILIDAD			
No contar con un Departamento de credito y Cobranzas		9	3	2	14
No existe continuidad en los procesos de capacitacion		5	1	1	7
Existe una marcada falta de comunicación		6	1	4	11
TOTAL		14	4	3	

Elaborado por: Gina Castro - Víctor Alarcón

Cuadro 16. Estrategias de la Matriz

ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ

ESTRATEGIA FO-FA-DO-DA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		<p>Mercado con alto potencial</p> <p>Aprovechamiento de los medios de comunicación</p>
<p>FORTALEZAS</p> <p>Tener un amplio portafolio de productos</p> <p>Presencia en las principales ciudades del país</p>	<p>FO</p> <p>1. Ejecutar convenios con empresas internas para aprovechar la demanda del producto</p> <p>2. Realizar publicidades a través de la web</p>	<p>FA</p> <p>1. Realizar seminarios para dar a conocer la calidad de los productos</p> <p>2. Expandirse a más ciudades</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>No contar con un Departamento de credito y Cobranzas</p> <p>No existe continuidad en los procesos de capacitacion</p> <p>Existe una marcada falta de comunicación</p>	<p>DO</p> <p>1. Crear un departamento de credito y cobranzas</p> <p>2. Capacitar constantemente al personal</p>	<p>DA</p> <p>1. Dar a conocer a los clientes las políticas de sus créditos</p> <p>2. Capacitar sobre el uso de nuestros productos</p>

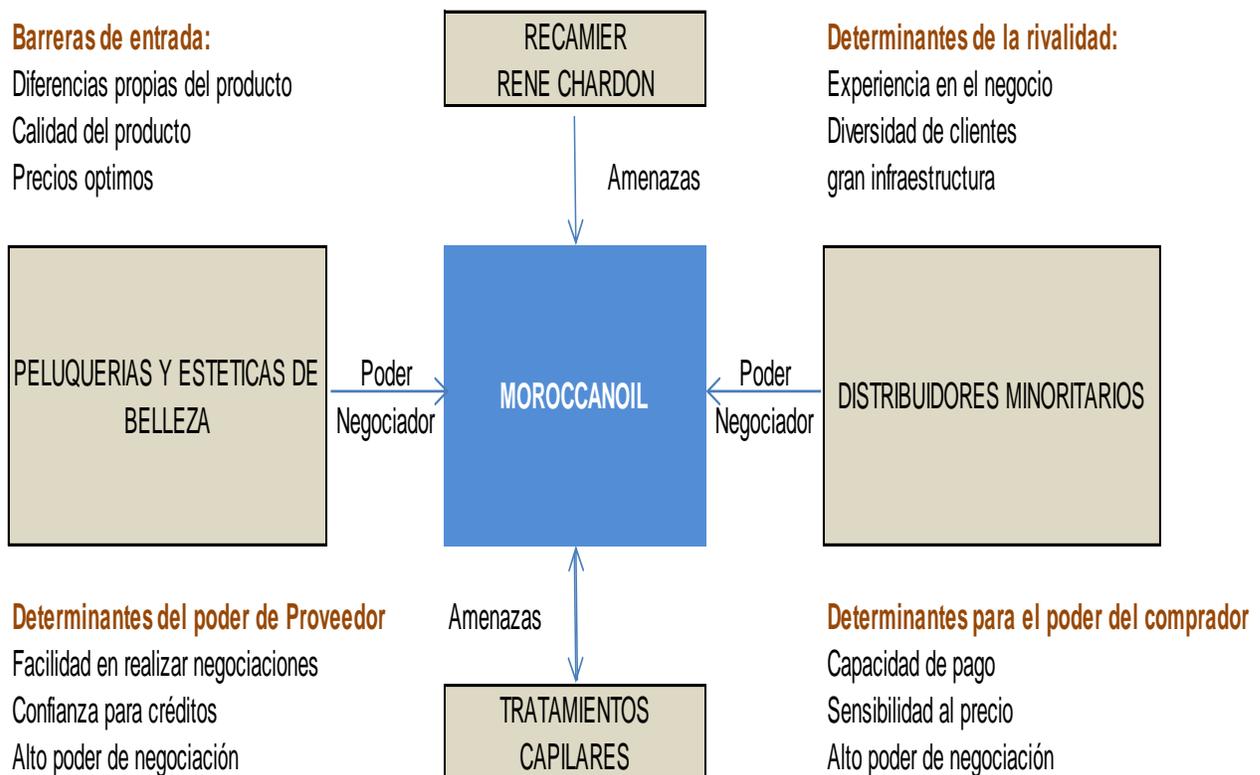
Elaborado por: Gina Castro - Víctor Alarcón

Conclusión del FO-FA-DO-DA

Como resultado del Análisis Situacional y de las estrategias de la Empresa, tenemos una gran gama de productos y distribuimos en las principales ciudades del país. Esta evolución positiva ha permitido implementar estrategias para reducir debilidades de la compañía y por lo consiguiente ha logrado sacar provecho de las áreas de oportunidades que se presentaron. Por lo que se puede exponer, que al poseer una cartera segura con pronto pago y una gran capacidad de negociaciones y flexibilidad con los clientes, se ha obtendría una cobertura considerable en el mercado.

Cuadro 17. Análisis de PORTER

ANALISIS DE PORTER



Elaborado por: Gina Castro - Víctor Alarcón

Conclusión de las cinco fuerzas de PORTER

En la actualidad las empresas están en constante competencia, por lo que la compañía se enfoca en la esencia del análisis como en las cinco fuerzas de PORTER. Porque se puede ver en el entorno que existen empresas no futuristas, queriendo estar posicionadas como rivales en el mercado, y aunque la compañía se basa en la confianza y experiencia, se preocupa de implantar innovadoras negociaciones flexibles, para que los clientes siempre la prefieran, como su mejor proveedor, pues el cliente más se fija en la trascendencia histórica y cumplimiento en el momento del despacho.

5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

5.7.1 Actividades

Implementación de un manual de políticas de crédito.

Este documento contendrá la descripción de políticas a establecer para dar un crédito a los respectivos clientes.

Diseñaremos un reglamento de sanciones e incentivos en el cumplimiento del pago de los créditos.

Un reglamento interno de trabajo en el fondo es un listado con los deberes y obligaciones tanto del empleador o empresa y de los deberes y obligaciones de los trabajadores.

Contratación de personal

Se contratará a cinco personas, un Jefe de crédito y cobranzas, un supervisor de crédito y cobranzas, un asistente de crédito y cobranzas, y dos recaudadores

Capacitación constante al personal del departamento de crédito de la distribuidora.

La capacitación es una herramienta fundamental que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización.

Crearemos un manual de funciones para el personal del departamento de crédito.

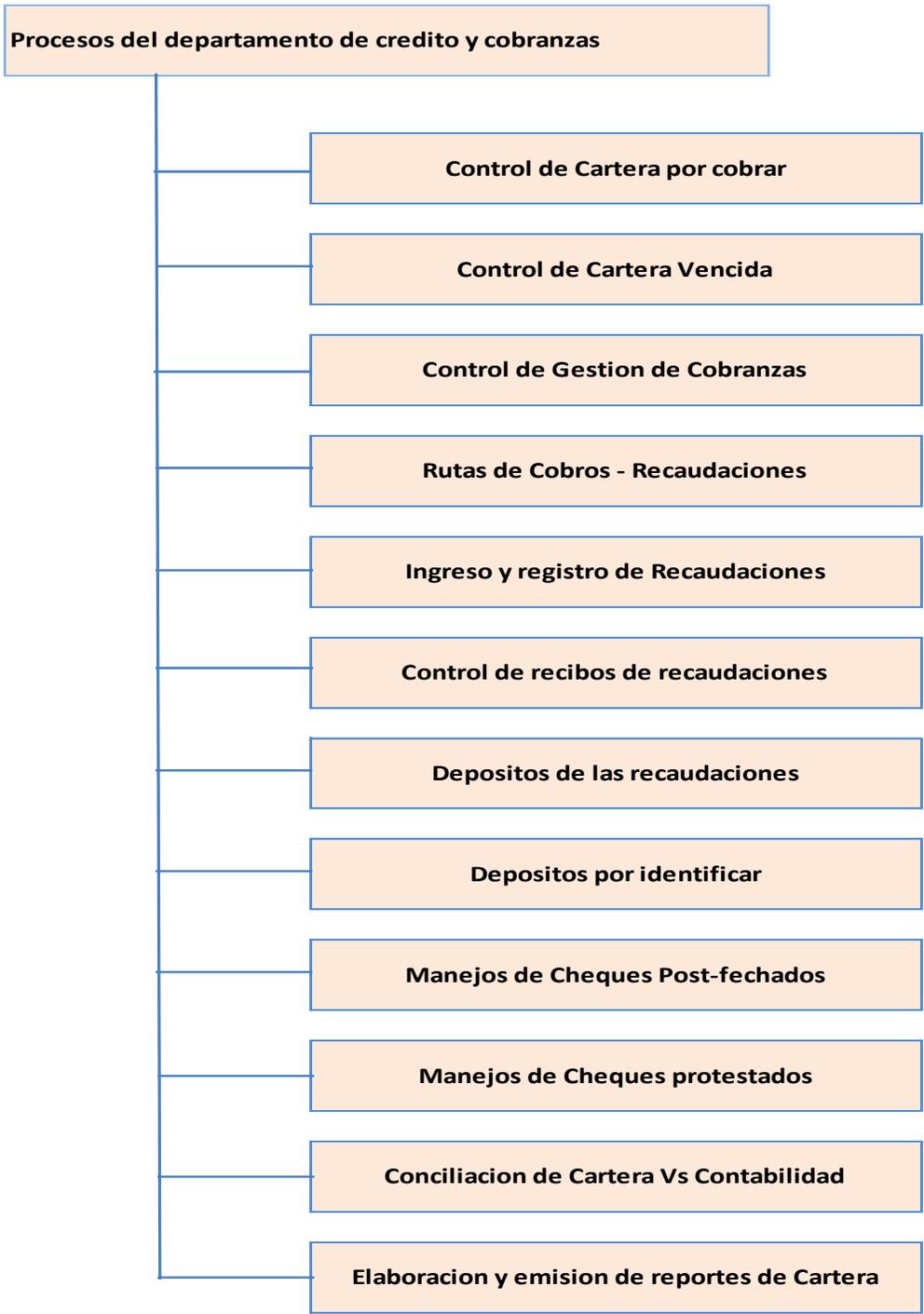
En este describiremos las funciones a realizar, para agilizar el trabajo y definir obligaciones a cada una de las personas que hay labora.

Actualizaciones de programas sistemáticos.

Mantener actualizado continuamente los programas para una mejor ejecución de labores.

Establecer un programa de incentivos al personal

Los empleados tienen derecho a recibir premios directamente vinculados con el éxito del individuo o de la empresa.



Control de Cartera por Cobrar

Procedimientos

Genera el reporte de edad de cartera a una fecha de corte y detallado por cliente, revisa las cuotas por vencer y procede a contactarse con los clientes en los cinco días laborables antes de vencimiento. (Asistente de Crédito y Cobranzas)

Coordina con el cliente la forma de pago, para enviar un recaudador que realice el respectivo cobro. Le entrega el recibo provisional de pago. Inicia procedimiento Ruta de Cobro – Recaudaciones. (Asistente de Crédito y Cobranzas)

Entrega al asistente de crédito y cobranzas las copias del recibo provisional de pago adjunto con el cheque por el valor cancelado. (Recaudador)

Recibe la documentación y procede a fotocopiar el cheque luego inicia con el procedimiento del ingreso y registro de recaudaciones. (Asistente de Crédito y Cobranzas).

Políticas

La programación de los pagos, se llevara a cabo con estricto apego a lo establecido en los documentos fuentes que soportan la operación crediticia.

Todos los días se imprimirá desde el sistema un reporte de los clientes que entran en proceso de cobro, con el valor de la cuota respectiva de acuerdo al documento firmado.

El departamento de Crédito y Cobranzas deberá comunicarse con el cliente cinco días de anticipación para recordarle el pago que debe realizar según lo acordado y coordinar el retiro del mismo y ofrecerle los diferentes medios de pagos que tenemos:

- Depósitos a través de papeletas

- Por medio del recaudador, el cual lo visitara en su domicilio o lugar de trabajo respectivo junto con el recibo de pago.
- Débitos bancarios (Transferencias bancarias).

Escuchar siempre lo que el cliente debe decir para despejar dudas, debe ser canalizado a través de mail con copia al asesor comercial y al jefe de crédito y cobranza.

Se efectuara una llamada para coordinar con el cliente, la hora y el lugar que el recaudador será enviado, así mismo como será efectuada la forma de pago (efectivo y/o cheque).

Se elabora un horario semanal de la ruta de cobro, con toda la información emitida por el asistente de crédito y cobranzas, para separar las rutas por sector.

Cuando el recaudador no realice el retiro del dinero deberá comunicar al asistente de crédito y cobranzas la novedad.

El asistente de Cartera debe tener a disposición lo expedientes individuales (físicos) de cada uno de los clientes finales para que personal autorizado pueda a solicitud expresa revisarlos.

Todos los valores recolectados por los recaudadores serán receptados por el asistente de crédito y cobranzas, esta persona llevara el control comparando la bitácora del recaudador con el formulario de rutas de cobros.

Cuando el recaudador informa que el cliente no ha cancelado la cuota, el asistente de crédito y cobranzas, debe comunicarse con el cliente y coordinar una nueva visita para ubicarlo en la lista del formulario de ruta de cobro según el día asignado.

Las recaudaciones efectuadas por el departamento de crédito serán depositadas en la cuenta corriente de la distribuidora.

Control de Cartera Vencida

Políticas

La programación de los pagos, se llevara a cabo con estricto apego a lo establecido en los documentos fuentes que soportan la operación crediticia y el registro de los mismos deberá operarse con eficiencia y oportunidad.

Para aquellos agentes operadores que incurran en mora se deberá promover su regularización, a través de los mecanismos preventivos que el caso amerite.

Durante los diez primeros días laborables de cada mes, los asistentes de crédito y cobranzas realizaran las gestiones necesarias para recuperar la cartera vencida a todos los clientes que se encuentren en esta situación.

Las cartas o avisos de vencimientos serán elaborados por el asistente de crédito y cobranzas. De acuerdo al tiempo de vencimiento están clasificadas de las siguientes maneras:

- 1er aviso (10 días de vencido): Se le recordara al cliente el valor vencido.
- 2do aviso (20 días de vencido): Si el cliente no cancela el valor vencido se le enviara un segundo aviso indicando que si en el plazo de cinco días calendarios no cancela se le aplicara a su cuota los intereses de mora respectivos.
- 3er aviso (30 días de vencido): Si en el segundo aviso el cliente no cancela, se le enviara una carta indicando que debe cancelar el valor vencido más los intereses por mora de acuerdo a lo estipulado en el convenio.

Control de Gestión de Cobranzas

Procedimientos

Genera el archivo de cobro a la fecha de corte establecido. (Asistente de Crédito y Cobranzas)

Selecciona el archivo de cobro y visualiza clientes a realizar la gestión, escoge al cliente e ingresa las actividades de gestión a realizar. (Asistente de Crédito y Cobranzas)

Ingresa al sistema, selecciona el archivo de cobro y consulta de gestión en el día por el personal a su cargo, imprime el reporte de gestión de cobranzas, firma los reportes y los archiva. (Jefe de Crédito y Cobranzas).

Políticas

El control de toda la gestión de cobranzas sirve para que el jefe de crédito y cobranzas conozca las gestiones de cobros realizadas durante el día por el personal a su cargo.

Todos los días se generara el archivo de cobros, de la misma manera es obligación del asistentes de créditos y cobranzas registrar las actividades que realizan para la gestión de cobros.

Para efecto de control todos los días se imprimirá desde el sistema un reporte de gestiones de cobro que han sido efectuados por los asistentes de crédito y cobranzas y recaudadores.

El control de las gestiones de cobranzas las realiza el supervisor de cartera por medio de los reportes previamente impresos o también los puede efectuar en el transcurso del día por medio del sistema.

Rutas de Cobro - Recaudaciones

Procedimientos

Coordinar con los clientes, las citas de cobros que se efectuara en los días posteriores y elabora el formulario Ruta de cobro y lo envía al supervisor de crédito y cobranzas para su revisión. (Asistente de Crédito y Cobranzas).

Revisa y aprueba el formulario de Rutas de Cobro y lo devuelve al primer emisor.
(Supervisor de Crédito y Cobranzas)

Entrega al recaudador, el formulario de ruta de cobro, control de rutas de cobranzas, los recibos provisionales de pago y el valor de los viáticos por movilización si fuese necesario. . (Asistente de Crédito y Cobranzas).

Visita a clientes y realiza las recaudaciones, llena reporte de control de rutas una vez que el cliente ha cancelado, le solicita la firma en el recibo provisional de pago, luego le entrega del recibo original. (Recaudador)

De regreso a las instalaciones de la compañía, entrega al asistente de crédito y cobranzas los valores de la recaudación junto con los formularios de control.
(Recaudador)

Recibe documentos y se continúa con el procedimiento control de cartera por cobrar. (Asistente de Crédito y cobranzas).

Políticas

Semanalmente debe imprimirse el reporte de gestión de cobranzas, el mismo que servirá para anticipar las llamadas a los clientes de acuerdo a su vencimiento.

Se llamara a los clientes con 1 o 2 días de anticipación para recordar el pago de su valor vencido, coordinar el retiro del mismo y la forma de pago.

Los viáticos del recaudador serán manejados a través de la caja chica del departamento de crédito y cobranzas y el valor del reembolso se lo realizara en base a la ruta de cobro realizada durante el día.

Para el control de la recaudación se trabajara con los siguientes documentos:

- ✓ Formulario de ruta de cobro
- ✓ Formulario de control de rutas de áreas de cobranzas

- ✓ Talonario de entregas – Recepción de valore

El Recaudador deberá llevar el talonario de recibo provisional de pago para efectuar el cobro al cliente y entregara el original al cliente y él se quedara con dos copias de dicho recibo.

El formulario de la ruta de cobro se realizara dos días antes de su ejecución.

El horario de la cobranza se efectuará durante el día en dos jornadas:

- ✓ En la mañana de 9am – 1pm
- ✓ En la tarde 2pm – 15pm

Se efectuara una segregación por sectores para asignarle la ruta de cobro a los recaudadores.

Todo recaudador después de cada jornada de trabajo, debe entregarle al asistente los cheques o el efectivo que recaudo o indicar los que no y dar los motivos.

Ingresos y registros de Recaudaciones

Procedimientos

Con los documentos de recaudaciones procede a ingresar al sistema el valor cancelado por el cliente y procede a la impresión del recibo de pago. (Asistente de Crédito y Cobranzas).

Entrega los recibos de pagos a los recaudadores para que sean entregados a los clientes. (Asistente de Crédito y Cobranzas).

Con el recibo original de pago se dirige donde el cliente y recoge la firma en los recibos, entrega el original y regresa hasta las instalaciones de la compañía.(Recaudador)

Recepta y revisa los recibos originales de pagos firmados por los clientes y al final del día realiza el control de los recibos) y luego los archiva.(Asistente de Crédito y Cobranzas).

Políticas

A efecto de control, todos los valores cancelados por los clientes, deberán registrarse en el sistema, basándose en las copias de los recibos provisionales de pago previamente entregadas por el recaudador.

Todas las recaudaciones efectuadas por parte del recaudador ya sea en efectivo o en cheque estarán debidamente respaldadas y soportadas con la siguiente documentación:

- ✓ Recibo de Valores
- ✓ Formulario de entrega/ Recepción de valores.

Todos estos documentos deben ir con las firmas respectivas.

Si el cliente ha cancelado en efectivo, deberá coincidir el valor recibido con la cantidad que indica la copia del recibo provisional de pago. Así mismo revisara el estado de los billetes y monedas a recibir.

Se revisara el estado de Cheque y verificar que no se presente ninguna anomalía en la información que este posee.

Todos los cheques recaudados deben estar emitidos a nombre de la distribuidora.

Diariamente se revisara por internet y se conciliara el estado de cuenta bancario con los cobros receptados en ese día.

Diariamente se enviara el reporte de los depósitos efectuados al departamento financiero para que realicen sus respectivas conciliaciones.

Una vez registrado los cobros en el sistema, el asistente de crédito y cobranzas generara e imprimirá un recibo original de pago y entregara al recaudador para que proceda a coordinar la firma del recibo con el cliente para su posterior entrega.

Depósitos de las Recaudaciones

Procedimientos

Envía a depositar al banco lo recaudado en el día (Asistente de Crédito y Cobranzas).

Al día siguiente genera el estado de cuenta y lo imprime (Asistente de Crédito y Cobranzas).

Ingresa al sistema e imprime el reporte de cobranzas efectuadas, seleccionando por cobros aplicados y diferidos, concilia los valores con el estado de cuenta contable. Al reporte deberá adjuntar las papeletas de depósitos y envía al supervisor de crédito y cobranzas para la respectiva revisión. (Asistente de Crédito y Cobranzas).

Recibe la información, de encontrarse correcta sumilla los documentos y los envía al jefe de crédito y cobranzas para su respectivo envío. (Supervisor de Crédito y Cobranzas).

Recibe la información, sumilla los documentos y los envía a caja. (Jefe de Crédito y Cobranzas).

Recibe los depósitos juntos con los reportes y revisa que todo se encuentre correcto, firma el memorando del recibido y lo devuelve al asistente de cobranzas (Cajera).

Recibe el memorando firmado y lo archiva en la carpeta correspondiente. (Asistente de Crédito y Cobranzas).

Políticas

A efecto de control, toda la información de los depósitos indicados en el estado de cuenta bancaria deberá ser conciliada diariamente con el reporte de cobranzas efectuadas emitida desde el sistema.

Diariamente se enviara con memo al departamento financiero el reporte de cobranzas efectuadas durante el día y las papeletas de depósitos originadas, el asistente de crédito y cobranzas deberá tener en custodia todos los soportes del envío que se realiza.

El asistente de crédito y cobranzas, luego de registrar un cobro en el sistema a utilizar, enviara a contabilidad todas las copias de los recibos de pagos emitidos desde el sistema.

Elaboración y emisión de reportes de cartera

Políticas

Todos los reportes que sean emitidos por el departamento deben estar revisados y aprobados por el jefe de crédito y cobranzas.

Los únicos reportes válidos para la entrega de información son los emitidos por el sistema en todas sus formas, modelos y contenido de la información.

Serán considerados reportes todos aquellos documentos que sean generados e impresos desde el sistema y que muestren información correspondiente a la gestión, operación, estados de cuentas, flujos y proyecciones debidamente aprobadas y validadas con información contenida del sistema.

Manejo de Cheques Post - fechados

Procedimientos

Luego de las recaudaciones entrega al asistente de crédito y cobranzas todos los cheques post-fechados junto con el recibo de cheques post-fechados (Recaudador).

Ingresa en el sistema y registra el cheque post-fechado como pago diferido (Asistente de Crédito y Cobranzas).

Envía a la caja de la distribuidora los cheques post-fechados junto con el recibo de pago y un listado de todos los cheques que se están entregando. (Asistente de Crédito y Cobranzas).

Recibe la documentación y la mantiene en custodia hasta que llegue el día del depósito. (Cajera).

El asistente de crédito y cobranzas debe realizar el seguimiento al cheque post-fechado para saber si el cliente va a depositar o anular el cheque. (Asistente de Crédito y Cobranzas).

Envía a depositar el cheque con el mensajero, luego elabora un informe de cheques depositados y lo envía junto con las papeletas de depósito al asistente de crédito (Cajera)

Recibe la documentación, ingresa en el sistema e imprime el recibo de pago original y sigue los pasos de la entrega de recibos y conciliaciones respectivas. (Asistente de Crédito y Cobranzas).

Políticas

Todo cheque post-fechado se enviara a caja de la distribuidora con un memorándum (contabilidad), detallando los valores recaudados a depositar. Los

cheques post-fechaos serán puestos en custodia por la cajera para su posterior depósito.

Todos los registros por cheque post-fechaos tienen que están respaldados y soportados por el recibo de pago provisional (cheques post-fechaos) con las firmas respectivas.

Los cheques post-fechaos se registrarán como un pago diferido.

Solo el cliente podrá decidir si el cheque post-fechao se deposita, para ello el asistente de crédito y cobranzas tiene que coordinar con el cliente el tratamiento que se dará al cheque. No se puede decidir un depósito mientras no exista la confirmación del cliente.

Cuando el cheque post-fechao sea depositado, se registrara en el sistema como depósito, el pago diferido y el recibo de pago original será entregado al cliente.

Manejo de Cheques protestados

Procedimientos

Recibe de caja el cheque protestado original junto con las copias de las notas de débito, revisa y luego envía al asistente de crédito y cobranzas para el registro y posterior gestión de recuperación de cartera (Jefe de crédito y cobranzas).

Recibe e identifica el cheque, procede a registrar en el sistema el cheque protestado y la nota de débito bancario, luego aplica estos valores en el estado cuenta al cliente.

Mantiene en custodia el cheque y gestiona con el cliente el canje y cobro del cheque.

Una vez que el cliente se ha comprometido con el pago ya sea por canje o por confirmación de fondos, ingresa al sistema y aplica el cobro al cliente dando de

baja la transacción ingresada tanto al cheque protestado y la nota de débito bancario.

Dar de baja en el sistema el valor de los cheques protestados.

Políticas

Todo cheque será protestados por:

- Falta de fondos (cuenta cerrada o insuficiencia de fondos)
- Mal endoso o falta de endoso
- Por fecha caducada

Para proceder con la tramitación de los cheques protestados el jefe de crédito y cobranzas revisara que caja le entregue:

- Cheque protestado original
- Copia de la N/D emitida por el banco (adjunta al cheque).

Los cheques protestados serán devueltos por el banco con el comprobante, detallando el valor que cobra por comisión. El valor de la comisión dependerá de las políticas internas de cada institución Financiera.

Los cheques protestados junto con la nota de protesto, se los mantiene en custodia, en una caja fuerte hasta que el cliente lo cancele o lo canjee.

El asistente de crédito y cobranzas efectuara la gestión necesaria para contactarse con el cliente y proceder al cobro del cheque protestado.

Todo cheque por falta de fondo no se cambia, se puede re depositar si el cliente lo autoriza.

Todo cheque por mal endoso o falta de endoso, se pone el sello y se deposita nuevamente, el costo lo asume el asistente de crédito y cobranzas, en caso de que el error se cometa al momento de enviar a depositar. Si un cheque fue mal

endosado por el cliente el costo lo asumirá el. Cuando al cheque le falta a firma del endoso, lo firmamos y volvemos a depositar.

Se cambiara un cheque por:

- Fecha caducada
- Firma inconforme
- Mal girado

Una vez realizado el cobro y registro del cobro del cheque protestado, el asistente de crédito y cobranzas generara un recibo de pago desde el sistema y procederá a entregar al cliente para constancia de la transacción realizada.

Responsabilidades

Es responsabilidad del jefe de Crédito y Cobranzas:

- Monitorear las gestiones de cobranzas efectuadas por los asistentes de crédito y cobranzas.
- Coordinar con el Asistente de Crédito y Cobranzas el proceso de recaudación.
- Controlar los depósitos por las recaudaciones realizadas.
- Coordinar con el Asistente de Crédito y Cobranzas las gestiones para la recuperación de la cartera vencida.
- Controlar las actividades que realizan para lograr la recuperación.
- Monitorear las gestiones de cobranzas efectuadas por los asistentes de crédito y cobranzas.
- Coordinar con el Asistente de Crédito y Cobranzas el proceso de gestión de cobro.
- Monitorear las recaudaciones de cuotas de clientes y el respectivo deposito efectuados por los asistentes de crédito y cobranzas, siguiendo las políticas ya establecidas.
- Supervisar y coordinar con el asistente operativo de cobranzas el ingreso de los valores cancelados por los clientes.

- Sumillar y enviar la información al departamento financiero
- Revisar los reportes que generan los asistentes de crédito y cobranzas previo a la entrega de información a las autoridades correspondientes.
- Dar seguimiento al personal a su cargo a través de la emisión de los reportes desde el sistema.
- Revisar que los cheques protestados que se reciban de caja se encuentren con los soportes necesarios para su tramitación
- Supervisar y coordinar con el asistente de crédito y cobranzas el manejo y recuperación de los cheques protestados.

Es responsabilidad del Supervisor de Crédito y Cobranzas:

- Elaborar el formulario de rutas de cobro del día.
- Administrar el control de la caja chica para los viáticos del día
- Revisar las recaudaciones efectuadas durante la ruta de la jornada.
- Supervisar el depósito de las recaudaciones que efectúa el asistente operativo de cobranzas.
- Llevar un control de los depósitos de ingresos efectuados
- Generar reporte diario de las cobranzas efectuadas
- Conciliar los valores con el estado de cuenta contable
- Custodiar los soportes de depósitos realizados con los reportes respectivos.
- Supervisar y coordinar con el asistente de crédito y cobranzas el registro y seguimiento de los cheques post-fechaos.

Es responsabilidad del Asistente de Crédito y Cobranzas:

- Confirmar con el área comercial de que el cliente ya tiene en su poder el contrato firmado por todos los responsables para dar inicio con el procedimiento de cartera por cobrar.
- Recordar el pago y coordinar el retiro del dinero con los clientes.
- Informar periódicamente a los clientes los plazos de pagos establecidos en el contrato o convenio de pago.
- Llevar el control de los clientes que poseen cuotas vencidas.

- Enviar semanalmente por e-mail al gerente de ventas, asesores comerciales y al jefe de crédito y cobranzas, el listado de todos los clientes que se encuentran en mora.
- Realizar el seguimiento a todos los clientes que se encuentran en mora
- Elaborar la carta o aviso de vencimiento.
- Coordinar la entrega de las cartas de vencimiento a los clientes, según el periodo de mora en el que se encuentren.
- Generar un archivo de cobros para verificar.
- Registrar en el sistema todas las actividades relacionadas con la gestión de cobros.
- Verificar si existen clientes en mora y proceder a la gestión para la emisión de las cartas de vencimiento, que luego serán enviadas al cliente respectivamente.
- Contactar a los clientes y coordinar la recaudación.
- Coordinar con el recaudador para que efectúe los cobros con éxitos durante el día.
- Revisar el dinero recaudado y demás documentos previamente entregados por parte del recaudador.
- Registrar en el sistema todos los valores efectuados por el cliente previamente recolectadas por el recaudador.
- Revisar todos los cheques post-fechaos y realizar el seguimiento respectivo en coordinación con la cajera.
- Registrar los cheques post-fechaos al sistema.
- Coordinar con el cliente el depósito, anulación o cambio del cheque post-fechaos previo a su registro.
- Dar de baja a los cheques post-fechaos y aplicar a la deuda del cliente respectivo una vez que se reciba la papeleta de depósito.
- Generar los reportes desde el sistema
- Entregar reportes revisados y aprobados por el jefe de crédito y cobranzas.
- Coordinar con el cliente el canje del cheque protestado.

- Mantener la custodia de los cheques protestados con todos los soportes correspondientes.
- Cobrar la comisión bancaria al cliente.
- Dar de baja en el sistema el valor de los cheques protestados.

Es responsabilidad del recaudador:

- Visitar al cliente y realizar el cobro por la cuota correspondiente
- Entregar el recibo de pago provisional con los datos correspondientes
- Comunicar al asistente de crédito y cobranzas cuando el cliente no realice el pago.
- Informar al asistente de crédito y cobranzas cada vez que el cliente no cumpla con el pago programado
- Visitar al cliente y efectuar el retiro de los cheques o dinero en efectivo según se diera el caso.
- Llenar el formulario de control de rutas del área de cobranzas en base a las actividades efectuadas durante el día.
- Receptar y revisar todo cheque o dinero en efectivo entregado por el cliente correspondiente al pago de su valor respectivo.
- Entregar el recibo de pago provisional (cheques post-fechaados) a los clientes que cancelen con cheques post-fechaados.
- Informar a los clientes que se entregara el recibo de pago original una vez que se aplique el cheque post- fechaado a la deuda correspondiente.

5.7.2 Recursos, Análisis financiero

El estudio financiero tiene por objeto hacer una presentación amplia y rigurosa de cada uno de los elementos que participan en la estructuración financiera del proyecto, estos son:

- La inversión necesaria para poner en funcionamiento el Departamento de Crédito y Cobranzas.

- El plan de financiamiento con su respectiva tabla de amortización del préstamo.
- Depreciación de los activos adquiridos para la implementación del Departamento de crédito y cobranzas.
- Presupuesto de gastos del nuevo personal y gastos operacionales.

Cuadro 18. Inversión en Activos

ANÁLISIS ECONÓMICO

**DISTRIBUIDORA ENCECA C.A.
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS**

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL DE INVERSIÓN
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN:			
COMPUTADORA CLONE DUAL CORE 1.8GHZ, 160GB, 2GB, LCD 16"	3	560.00	1,680.00
UPS POWER COM. 500A	3	40.00	120.00
IMPRESORA LÁSER HP	2	215.00	430.00
TOTAL DE EQUIPO DE COMPUTACIÓN			2,230.00
INSTALACIONES:			
LINEA TELEFONICA	1	100.00	100.00
INSTALACIONES DE RED, DIVISIONES Y ADECUACIONES	1	400.00	400.00
TOTAL DE INSTALACIONES			500.00
MUEBLES Y ENSERES:			
ESCRITORIOS DE OFICINA	3	130.00	390.00
SILLAS PERSONAL	3	70.00	210.00
PERFORADORA, GRAPADORA, ETC.	3	50.00	150.00
AIRE ACONDICIONADO DE 24000BTU	1	700.00	700.00
SILLAS CLIENTES	3	40.00	120.00
ARCHIVADOR	1	100.00	100.00
TOTAL DE MUEBLES Y ENSERES			1,670.00
VEHICULOS:			
MOTOS	2	800.00	1,600.00
TOTAL DE VEHICULOS			1,600.00
TOTAL DE INVERSIÓN DE ACTIVO FIJO:			6,000.00

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Gina castro - Victor Alarcón

Cuadro 19. Plan de Financiamiento

**DISTRIBUIDORA ENCECA C.A.
PLAN DE FINANCIAMIENTO**

Aporte de Socios	
Prestamo bancario	6,000.00
Capital propio	0.00
Total de aportación	6,000.00

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Gina castro - Victor Alarcón

Cuadro 20. Prestamo bancario

**DISTRIBUIDORA ENCECA C.A.
PRESTAMO BANCARIO**

AÑOS	CUOTAS	FECHA	PAGO	CAPITAL	INTERES	SALDO	PRESTAMO BANCARIO	
		31/12/2011				6,000.00	CAPITAL	6,000.00
2012	1	31-ene	-532.62	473.47	59.15	5,526.53		0.12
	2	29-feb	-532.62	478.13	54.48	5,048.40	PLAZO	12
	3	31-mar	-532.62	482.85	49.77	4,565.55		
	4	30-abr	-532.62	487.61	45.01	4,077.95		
	5	31-may	-532.62	492.41	40.20	3,585.53		
	6	30-jun	-532.62	497.27	35.35	3,088.27		
	7	31-jul	-532.62	502.17	30.45	2,586.09		
	8	31-ago	-532.62	507.12	25.49	2,078.97		
	9	30-sep	-532.62	512.12	20.50	1,566.85		
	10	31-oct	-532.62	517.17	15.45	1,049.68		
	11	30-nov	-532.62	522.27	10.35	527.42		
	12	31-dic	-532.62	527.42	5.20	0.00		
			-6,391.39	6,000.00	391.39			

Capital	6,000.00
Intereses	391.39
Total Pagado	6,391.39

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Gina castro - Victor Alarcón

Cuadro 21. Depreciación de activos

**DISTRIBUIDORA ENCECA C.A.
DEPRECIACION DE ACTIVOS**

DETALLE	TIEMPO AÑOS	PERIODO	% DEPRECIACION	INVERSION	DEPRECIACION	DEPRECIACION ACUMULADA
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	3	0		2,220.00		
		1	33%		740.00	740.00
		2	33%		740.00	1,480.00
		3	33%		740.00	2,220.00
INSTALACIONES	5	0		500.00		
		1	20%		100.00	100.00
		2	20%		100.00	200.00
		3	20%		100.00	300.00
		4	20%		100.00	400.00
		5	20%		100.00	500.00
MUEBLES Y ENSERES	10	0		1,670.00		
		1	10%		167.00	167.00
		2	10%		167.00	334.00
		3	10%		167.00	501.00
		4	10%		167.00	668.00
		5	10%		167.00	835.00
		6	10%		167.00	1,002.00
		7	10%		167.00	1,169.00
		8	10%		167.00	1,336.00
		9	10%		167.00	1,503.00
		10	10%		167.00	1,670.00
VEHICULOS	5	0		1,600.00		
		1	20%		320.00	320.00
		2	20%		320.00	640.00
		3	20%		320.00	960.00
		4	20%		320.00	1,280.00
		5	20%		320.00	1,600.00
			5,990.00	5,990.00		

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Gina castro - Victor Alarcón

Cuadro 22. Presupuesto gastos del personal

**DISTRIBUIDORA ENCECA C.A.
DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS
PRESUPUESTO DE GASTOS DEL PERSONAL**

PERSONAL CARGO	CONCEPTO	2012		2013		2014		2015	
		CANT.	VALOR	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR
JEFE DE CREDITO Y COBRANZAS	Salario Básico Mensual	1	700.00	1	770.00	1	847.00	1	931.70
	Salario básico anual		3,500.00		9,240.00		10,164.00		11,180.40
	Prestaciones sociales anuales		1,153.95		3,495.41		4,197.73		4,617.51
	TOTAL		4,653.95		12,735.41		14,361.73		15,797.91
SUPERVISOR DE CREDITO Y COBRANZAS	Salario básico mensual	1	550.00	1	605.00	1	665.50	1	732.05
	Salario básico anual		2,750.00		7,260.00		7,986.00		8,784.60
	Prestaciones sociales anuales		906.68		2,746.40		3,298.22		3,628.04
	TOTAL		3,656.68		10,006.40		11,284.22		12,412.64
ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	Salario básico mensual	1	400.00	1	440.00	1	484.00	1	532.40
	Salario básico anual		2,000.00		5,280.00		5,808.00		6,388.80
	Prestaciones sociales anuales		659.40		1,997.38		2,398.70		2,638.57
	TOTAL		2,659.40		7,277.38		8,206.70		9,027.37
RECAUDADOR 1	Salario básico mensual	1	292.00	1	321.20	1	353.32	1	388.65
	Salario básico anual		1,168.00		3,854.40		4,239.84		4,663.82
	Prestaciones sociales anuales		385.09		1,458.09		1,751.05		1,926.16
	TOTAL		1,553.09		5,312.49		5,990.89		6,589.98
RECAUDADOR 2	Salario básico mensual	1	292.00	1	321.20	1	353.32	1	388.65
	Salario básico anual		1,168.00		3,854.40		4,239.84		4,663.82
	Prestaciones sociales anuales		385.09		1,458.09		1,751.05		1,926.16
	TOTAL		1,553.09		5,312.49		5,990.89		6,589.98

	14,076.20	40,644.16	45,834.44	50,417.89
SUELDO PERSONAL ANUAL	10,586.00	29,488.80	32,437.68	35,681.45
BENEFICIOS SOCIALES ANUAL	3,490.20	11,155.36	13,396.76	14,736.44
SUELDO PERSONAL MENSUAL	1,323.25	2,457.40	2,703.14	2,973.45
BENEFICIOS SOCIALES MENSUAL	436.28	929.61	1,116.40	1,228.04

PRESTACIONES SOCIALES	ALICUOTA	%
APORTE PATRONAL IEISS	0.1115	11.15%
SECAP	0.0050	0.50%
IECE	0.0050	0.50%
DECIMO TERCER SUELDO	0.0833	8.33%
DECIMO CUARTO SUELDO	0.0833	8.33%
FONDOS DE RESERVA	0.0833	8.33%
VACACIONES	0.0416	4.16%
TOTAL	0.4130	41.30%

Incremento del 10%

Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Gina castro - Victor Alarcón

Cuadro 23. Flujo de Efectivo

**DISTRIBUIDORA DR. ENRIQUE CEDEÑO CABANILLA (ENCECA) C.A.
FLUJO DE EFECTIVO
PROYECCION**

Detalle	2012	2013	2014	2015
Entradas de efectivo				
Dinero líquido disponible al inicio del año	40,620.98	28,405.01	38,114.92	68,155.59
Valor de las ventas de contado	143,330.92	154,797.40	196,850.69	247,469.44
Valor de los recaudos de cartera	358,700.08	357,180.66	364,921.96	370,360.51
Subtotal Entradas de efectivo	502,031.01	511,978.05	561,772.65	617,829.94
Subtotal disponible antes de gastos	542,651.99	540,383.07	599,887.57	685,985.54
Salidas de Efectivo				
GASTOS DE VENTAS	-162,214.95	-166,977.37	-171,877.46	-176,919.09
REMUNERACION UNIFICADA	-28,872.65	-29,738.83	-30,630.99	-31,549.92
BENEFICIOS SOCIALES	-17,484.63	-17,975.32	-18,479.03	-18,996.08
COMISIONES POR VENTAS	-21,789.84	-22,373.36	-22,970.87	-23,582.63
GASTOS DE ENVIO Y MOVILIZACION	-22,928.35	-23,616.20	-24,324.69	-25,054.43
OTROS GASTOS DE VENTAS	-71,139.48	-73,273.66	-75,471.87	-77,736.03
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-93,336.36	-99,672.46	-107,369.69	-116,007.45
REMUNERACIONES UNIFICADAS	-34,366.67	-39,521.67	-45,449.92	-52,267.41
BENEFICIOS SOCIALES	-19,753.21	-20,311.95	-20,885.77	-21,475.02
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	-39,216.48	-39,838.83	-41,034.00	-42,265.02
GASTOS GENERALES	-6,778.50	-6,981.86	-7,191.31	-7,407.05
SERVICIOS BASICOS	-6,778.50	-6,981.86	-7,191.31	-7,407.05
GASTOS FINANCIEROS	-7,310.04	-7,529.34	-7,755.22	-7,987.88
FINANCIEROS	-448.84	-462.31	-476.17	-490.46
OTROS IMPUESTOS Y CARGOS	-6,861.20	-7,067.04	-7,279.05	-7,497.42
PAGO A PROVEEDORES	-177,884.57	-189,000.00	-198,450.00	-208,372.50
PROFRANCE E.U.	-177,884.57	-189,000.00	-198,450.00	-208,372.50
PAGO OBLIGACIONES FINANCIERAS	-16,929.39	-10,538.00	0.00	0.00
PRESTAMO 2011	-10,000.00	-10,000.00	0.00	0.00
INTERESES	-538.00	-538.00	0.00	0.00
PRESTAMO 2012	-6,000.00	0.00	0.00	0.00
INTERESES	-391.39	0.00	0.00	0.00
PARTICIPACION TRABAJADORES	-2,795.47	-3,241.95	-5,771.03	-9,317.20
IMPUESTOS FISCALES	-8,577.31	-4,994.24	-8,430.01	-13,469.33
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	-38,420.38	-3,332.93	-4,887.26	-5,493.68
DIVIDENDOS A SOCIOS	0.00	-10,000.00	-20,000.00	-20,000.00
Subtotal Salida de efectivo	-514,246.97	-502,268.14	-531,731.98	-564,974.18
Dinero líquido disponible al final del año (en las cuentas bancarias, o en Cajas)	28,405.01	38,114.92	68,155.59	121,011.36

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Gina castro - Victor Alarcón

Cuadro 24. Balances periodos 2011 al 2015

DR. ENRIQUE CEDEÑO CABANILLA

Balance General

	Real		Proyección			
	2011	2012	2013	2014	2015	
1	ACTIVO	150,591.33	115,405.29	129,779.08	161,198.59	217,229.57
1.1.	ACTIVO CORRIENTE	145,818.80	107,756.50	124,200.63	157,680.47	214,298.45
1.1.03.	CAJA Y SUS EQUIVALENTES	40,723.03	28,405.01	38,114.92	68,155.59	121,011.36
1.1.03.002.	CAJA CHICA	1,154.95	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
1.1.03.003.	BANCOS LOCALES	39,568.08	27,205.01	36,914.92	66,955.59	119,811.36
1.1.04.	CUENTAS POR COBRAR	74,326.45	49,658.20	53,827.61	54,488.44	55,333.64
1.1.04.001.	CLIENTES	73,738.22	49,476.95	53,637.30	54,288.61	55,123.82
1.1.04.001.001.	CLIENTES LOCALES	74,427.09	50,165.82	54,179.09	54,836.98	55,680.62
1.1.04.001.003.	PROV. CTAS INCOBRABLES	-688.87	-688.87	-541.79	-548.37	-556.81
1.1.04.002.	CTAS POR COBRAR AL PERSONAL	361.23	181.25	190.31	199.83	209.82
1.1.04.004.	DEUDORES VARIOS	227.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1.1.05.	EXISTENCIAS	20,223.32	22,542.43	24,977.50	27,534.32	30,218.98
1.1.05.001.	INVENTARIO BODEGA	20,223.32	22,542.43	24,977.50	27,534.32	30,218.98
1.1.06.	PAGOS ANTICIPADOS	224.97	246.00	260.00	265.00	270.00
1.1.06.001.	SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	224.97	246.00	260.00	265.00	270.00
1.1.07.	IMPUESTOS CORRIENTES	10,321.03	6,904.85	7,020.59	7,237.12	7,464.48
1.1.07.001.	IMP. PAG. POR ANTICIPADO	10,321.03	6,904.85	7,020.59	7,237.12	7,464.48
1.2.	ACTIVOS NO CORRIENTES	4,772.53	7,648.79	5,578.45	3,518.12	2,931.12
1.2.01.	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	27,175.19	33,416.24	33,406.24	33,406.24	33,406.24
1.2.01.001.	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS	27,175.19	33,416.24	33,406.24	33,406.24	33,406.24
1.2.09.	DEPRECIACION ACUMULADA	-24,602.66	-27,234.12	-28,561.12	-29,888.12	-30,475.12
1.2.09.001.	DEPRECIACION ACUMULADA	-24,602.66	-27,234.12	-28,561.12	-29,888.12	-30,475.12
1.2.10.	OTROS ACTIVOS	2,200.00	1,466.67	733.33	0.00	0.00
1.2.10.001.	ACTIVOS INTANGIBLES	2,200.00	1,466.67	733.33	0.00	0.00
2	PASIVO	97,073.30	58,108.98	67,955.90	79,777.30	95,897.41
2.1.	PASIVO CORRIENTE	97,073.30	58,108.98	67,955.90	79,777.30	95,897.41
2.1.02.	CUENTAS X PAGAR	72,560.78	39,482.70	42,845.26	45,535.68	49,520.66
2.1.02.001.	PROVEEDORES	34,140.40	36,000.00	37,800.00	39,690.00	41,674.50
2.1.02.001.001.	PROVEEDORES LOCALES	34,140.40	36,000.00	37,800.00	39,690.00	41,674.50
2.1.02.002.	CTAS. POR PAGAR CLIENTES	0.00	149.77	158.00	352.00	456.00
2.1.02.002.001.	CTAS. POR PAGAR CLIENTES LOCALES	0.00	149.77	158.00	352.00	456.00
2.1.02.003.	CUENTAS POR PAGAR OTROS	38,420.38	3,332.93	4,887.26	5,493.68	7,390.16
2.1.06.	BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR	10,238.89	6,894.10	7,238.81	7,600.75	7,980.78
2.1.06.002.	BENEFICIOS SOCIALES A EMPLEADOS	5,258.56	3,385.26	3,554.52	3,732.25	3,918.86
2.1.06.003.	OTRAS OBLIGACIONES	4,980.33	3,508.84	3,684.28	3,868.50	4,061.92
2.1.07.	OBLIGACIONES CORRIENTES	14,273.63	11,732.18	17,871.84	26,640.87	38,395.96
2.1.07.001.	APORTES AL IESS	2,900.85	3,496.00	3,670.80	3,854.34	4,047.06
2.1.07.002.	ADMINISTRACION TRIBUTARIA	8,577.31	4,994.24	8,430.01	13,469.33	20,252.23
2.1.07.005	PARTICIPACION UTILIDADES	2,795.47	3,241.95	5,771.03	9,317.20	14,096.68
3	PATRIMONIO	53,518.03	57,296.30	61,823.18	81,421.29	121,332.16
3.1.	CAPITAL	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
3.1.01.001.	CAPITAL PAGADO	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
3.1.03.	RESERVAS	5,029.72	6,217.79	7,595.62	10,048.31	14,008.12
3.1.03.001.	RESERVA LEGAL	5,029.72	6,217.79	7,595.62	10,048.31	14,008.12
3.1.05.	RESULTADOS ACUMULADOS	31,607.58	32,300.24	24,700.68	26,774.87	42,413.17
3.1.05.001.	RESULTADOS ACUMULADOS	31,607.58	32,300.24	24,700.68	26,774.87	42,413.17
3.1.06.	RESULTADOS DEL EJERCICIO	11,880.73	13,778.27	24,526.88	39,598.11	59,910.87
3.1.06.001.	RESULTADOS DEL EJERCICIO	11,880.73	13,778.27	24,526.88	39,598.11	59,910.87
		150,591.33	115,405.29	129,779.08	161,198.59	217,229.57

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Gina castro - Victor Alarcón

Cuadro 25. Estados de Resultados periodos 2011 al 2015

DR. ENRIQUE CEDEÑO CABANILLA**Estado de Resultados**

	Real	Proyección			
		2011	2012	2013	2014
4 INGRESOS	449,974.59	477,834.66	516,059.48	562,502.11	618,748.74
4.1. INGRESOS OPERACIONALES	449,408.37	477,067.26	515,253.71	561,656.05	617,860.38
4.1.01. VENTAS BRUTAS	449,888.97	477,769.74	515,991.32	562,430.54	618,673.59
4.1.02. DESCUENTOS EN VENTAS	-85.00	-107.04	-112.39	-118.01	-123.91
4.1.03. DEVOLUCION EN VENTAS	-395.60	-595.44	-625.21	-656.47	-689.30
4.3. INGRESOS NO OPERACIONALES	566.22	767.40	805.77	846.06	888.36
4.3.01. INTERES	566.22	767.40	805.77	846.06	888.36
5 COSTOS	-161,574.03	-177,680.89	-186,564.93	-195,893.18	-205,687.84
5.1. COSTO EN VENTAS	-161,574.03	-177,680.89	-186,564.93	-195,893.18	-205,687.84
5.1.01. COSTO EN VENTAS	-161,574.03	-177,680.89	-186,564.93	-195,893.18	-205,687.84
6 EGRESOS	-269,764.12	-278,540.79	-291,021.02	-304,494.25	-319,083.07
6.1. GASTOS OPERACIONALES	-269,764.12	-278,540.79	-291,021.02	-304,494.25	-319,083.07
6.1.01. GASTOS DE VENTAS	-171,611.23	-167,416.42	-172,438.91	-177,612.08	-182,940.44
6.1.01.001. REMUNERACION UNIFICADA	-26,186.02	-28,872.65	-29,738.83	-30,630.99	-31,549.92
6.1.01.002. BENEFICIOS SOCIALES	-17,636.14	-19,177.26	-19,752.58	-20,345.16	-20,955.51
6.1.01.003. COMISIONES POR VENTAS	-22,204.76	-25,298.68	-26,057.64	-26,839.37	-27,644.55
6.1.01.004. GASTOS DE ENVIO Y MOVILIZACION	-21,818.40	-22,928.35	-23,616.20	-24,324.69	-25,054.43
6.1.01.010. OTROS GASTOS DE VENTAS	-83,765.91	-71,139.48	-73,273.66	-75,471.87	-77,736.03
6.1.02. GASTOS ADMINISTRATIVOS	-89,315.61	-94,490.99	-101,449.72	-109,235.81	-117,966.88
6.1.02.001. REMUNERACIONES UNIFICADAS	-22,504.82	-34,366.67	-39,521.67	-45,449.92	-52,267.41
6.1.02.002. BENEFICIOS SOCIALES	-9,966.28	-21,445.84	-22,089.22	-22,751.89	-23,434.45
6.1.02.019. OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	-56,844.51	-38,678.48	-39,838.83	-41,034.00	-42,265.02
6.1.03. GASTOS GENERALES	-6,717.00	-9,323.34	-9,603.04	-9,891.13	-10,187.87
6.1.03.003. SERVICIOS BASICOS	-5,576.96	-6,778.50	-6,981.86	-7,191.31	-7,407.05
6.1.03.004. DEPRECIACION DE ACTIVOS	-1,140.04	-2,544.84	-2,621.19	-2,699.82	-2,780.82
6.1.04. GASTOS FINANCIEROS	-2,120.28	-7,310.04	-7,529.34	-7,755.22	-7,987.88
6.1.04.003. FINANCIEROS	972.99	-448.84	-462.31	-476.17	-490.46
6.1.04.004. OTROS IMPUESTOS Y CARGOS	-3,093.27	-6,861.20	-7,067.04	-7,279.05	-7,497.42
UTILIDAD ANTES DE PARTICIP. TRABAJADORES	18,636.44	21,612.98	38,473.53	62,114.68	93,977.84
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	2,795.47	3,241.95	5,771.03	9,317.20	14,096.68
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS FISCALES	15,840.97	18,371.03	32,702.50	52,797.48	79,881.16
IMPUESTO A LA RENTA	3,960.24	4,592.76	8,175.63	13,199.37	19,970.29
UTILIDAD FINAL	11,880.73	13,778.27	24,526.88	39,598.11	59,910.87

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Gina castro - Victor Alarcón

Las razones financieras

Estas revelan la situación y posición financiera que se encuentra la empresa a través de las aplicaciones de los distintos tipos de análisis porcentuales.

- De liquidez.
- De medidores de solvencia a largo plazo.
- De medidores de eficiencia o rotación de activos.
- De rentabilidad.
- De mercado

Cuadro 26. Razones financieras de liquidez

DETALLE	FORMULA	VECES	2011	2012	2013	2014	2015
Razón circulante							
<u>Activo Corriente</u>	R.C. = $\frac{AC}{PC}$	Veces	<u>145,818.80</u>	<u>107,756.50</u>	<u>124,200.63</u>	<u>157,680.47</u>	<u>214,298.45</u>
Pasivo Corriente			97,073.30	58,108.98	67,955.90	79,777.30	95,897.41
			1.50	1.85	1.83	1.98	2.23
Prueba ácida							
<u>Activo corriente - Inventario</u>	P.A. = $\frac{AC-INV}{PC}$	Veces	<u>125,595.48</u>	<u>85,214.07</u>	<u>99,223.13</u>	<u>130,146.15</u>	<u>184,079.47</u>
Pasivo Corriente			97,073.30	58,108.98	67,955.90	79,777.30	95,897.41
			1.29	1.47	1.46	1.63	1.92
Razón efectiva							
<u>Efectivo</u>	R.E. = $\frac{\text{Efectivo}}{PC}$	Veces	<u>40,723.03</u>	<u>28,405.01</u>	<u>38,114.92</u>	<u>68,155.59</u>	<u>121,011.36</u>
Pasivo Corriente			97,073.30	58,108.98	67,955.90	79,777.30	95,897.41
			0.42	0.49	0.56	0.85	1.26
Razón capital de trabajo							
<u>Activo corriente - Pasivo Corriente</u>	RCTN = $\frac{CT}{AT}$	%	<u>48,745.50</u>	<u>49,647.51</u>	<u>56,244.73</u>	<u>77,903.17</u>	<u>118,401.05</u>
Activos Totales			150,591.33	115,405.29	129,779.08	161,198.59	217,229.57
			32.37%	43.02%	43.34%	48.33%	54.51%
Medición intervalo de tiempo							
<u>Activos corrientes</u>	M.I. = $\frac{AC}{PC \cdot DO}$	Dias	<u>145,818.80</u>	<u>107,756.50</u>	<u>124,200.63</u>	<u>157,680.47</u>	<u>214,298.45</u>
Costo de Vtas. / 365			442.67	486.80	511.14	536.69	563.53
			329	221	243	294	380

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Gina castro - Victor Alarcón

Cuadro 27. Razones medidores de solvencia

DETALLE	FORMULA	VECES	2011	2012	2013	2014	2015
Razón deuda total							
<u>Activos totales - Patrimonio</u>	D.T. = $\frac{AT - CC}{AT}$	Veces	97,073.30	58,108.98	67,955.90	79,777.30	95,897.41
Activos Totales			150,591.33	115,405.29	129,779.08	161,198.59	217,229.57
			0.64	0.50	0.52	0.49	0.44
Razón deuda de capital							
<u>Razón deuda total</u>	D.C. = $\frac{DT}{CT}$	Veces	0.64	0.50	0.52	0.49	0.44
(1 - razón deuda total)			0.36	0.50	0.48	0.51	0.56
			1.81	1.01	1.10	0.98	0.79
Medidor de capital							
<u>Activos totales %</u>	A = $\frac{AT}{CT}$	Veces	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
CT %			0.36	0.50	0.48	0.51	0.56
			2.81	2.01	2.10	1.98	1.79

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Gina castro - Victor Alarcón

Cuadro 28. Razones medidores de eficiencia o rotacion de activos

DETALLE	FORMULA	VECES	2011	2012	2013	2014	2015
Rotación de inventario							
<u>Costo de venta</u>	R.I. = $\frac{CV}{INV.}$	Veces	161,574.03	177,680.89	186,564.93	195,893.18	205,687.84
Inventario			20,223.32	22,542.43	24,977.50	27,534.32	30,218.98
			7.99	7.88	7.47	7.11	6.81
Dias de ventas del inventario							
<u>Dias</u>	D.V.I. = $\frac{DIAS}{RI}$	dias	360	360	360	360	360
Rotación de Inventario			7.99	7.88	7.47	7.11	6.81
			45.06	45.67	48.20	50.60	52.89
Rotación de Cuentas por cobrar							
<u>Ventas</u>	R.C.C = $\frac{V}{CXC}$	Veces	449,888.97	477,769.74	515,991.32	562,430.54	618,673.59
Cuentas por cobrar			74,427.09	50,165.82	54,179.09	54,836.98	55,680.62
			6.04	9.52	9.52	10.26	11.11
Dias cuentas por cobrar							
<u>Dias</u>	D.C.C = $\frac{DIAS}{RCC}$	dias	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00
Rotación de Cuentas por cobrar			6.04	9.52	9.52	10.26	11.11
			60	38	38	35	32
Rotación capital de trabajo neto							
<u>Ventas</u>	R.C.T = $\frac{V}{CTN}$	Veces	449,888.97	477,769.74	515,991.32	562,430.54	618,673.59
Capital trabajo neto			5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
			89.98	95.55	103.20	112.49	123.73
Rotación de activos fijos							
<u>Ventas</u>	R.A.F = $\frac{V}{AF}$	Veces	449,888.97	477,769.74	515,991.32	562,430.54	618,673.59
Activos fijos			4,772.53	7,648.79	5,578.45	3,518.12	2,931.12
			94.27	62.46	92.50	159.87	211.07
Rotación de activos totales							
<u>Ventas</u>	R.A.T = $\frac{V}{AT}$	Veces	449,888.97	477,769.74	515,991.32	562,430.54	618,673.59
Activos totales			150,591.33	115,405.29	129,779.08	161,198.59	217,229.57
			2.99	4.14	3.98	3.49	2.85

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Gina castro - Victor Alarcón

Cuadro 29. Razones financieras de rentabilidad

DETALLE	FORMULA	VECES	2011	2012	2013	2014	2015
Margen de utilidad							
Utilidad neta	M.U. = $\frac{UN}{V}$	%	<u>11,880.73</u>	<u>13,778.27</u>	<u>24,526.88</u>	<u>39,598.11</u>	<u>59,910.87</u>
Ventas			449,888.97	477,769.74	515,991.32	562,430.54	618,673.59
			3%	3%	5%	7%	10%
Rendimiento sobre activos							
Utilidad neta	R.O.A= $\frac{UN}{AT}$	%	<u>11,880.73</u>	<u>13,778.27</u>	<u>24,526.88</u>	<u>39,598.11</u>	<u>59,910.87</u>
Activos Totales			150,591.33	115,405.29	129,779.08	161,198.59	217,229.57
			8%	12%	19%	25%	28%
Rendimiento sobre capital							
Utilidad neta	R.O.E= $\frac{UN}{C}$	%	<u>11,880.73</u>	<u>13,778.27</u>	<u>24,526.88</u>	<u>39,598.11</u>	<u>59,910.87</u>
Capital			53,518.03	57,296.30	61,823.18	81,421.29	121,332.16
			22%	24%	40%	49%	49%

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Gina castro - Víctor Alarcón

Cuadro 30. Razones financieras de mercado

DETALLE	FORMULA	VECES	2011	2012	2013	2014	2015
Utilidad por acciones							
Utilidad neta	U.P.A= $\frac{UN}{ACC.}$	\$	<u>11,880.73</u>	<u>13,778.27</u>	<u>24,526.88</u>	<u>39,598.11</u>	<u>59,910.87</u>
Acciones			5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
			\$ 2.38	\$ 2.76	\$ 4.91	\$ 7.92	\$ 11.98

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Gina castro - Víctor Alarcón

5.7.3 Impacto

La revisión de la estructura organizacional de una empresa o de un departamento como es el caso que nos concierne, genera una serie de oportunidades para mejorar los procesos, la productividad, la comercialización u otros aspectos institucionales.

El impacto de nuestro trabajo de investigación está orientado en primer lugar a los clientes, ellos se beneficiaran con el mejoramiento de los mecanismos de crédito con que cuentan y que han sido a sido cuestionados en varias ocasiones, el impacto interno de la empresa será el de mayor trascendencia debido a que el control mejorara considerablemente y la beneficiara en las aéreas administrativas y financieras, transformando una debilidad en un gran fortaleza.

5.7.4 Cronograma

ACTIVIDADES	PROYECTO DE INVESTIGACION, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE TERCER NIVEL, CONTADOR PUBLICO AUTORIZADO																																											
MATERIAS DE SEMINARIO	Dsño. Econ.Mario Fernandez										Tutorías con Econ. Claudiana Robalino																																	
TIEMPO POR MESES	ago-11		sep-11				dic-12			ene-12				feb-12				mar-12																										
TIEMPO POR SEMANAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20																								
FECHA POR FINES DE SEMANA	20	21	27	28	3	4	10	11	17	18	24	25	17	18	24	25	30	1	7	8	14	15	21	22	28	29	4	5	11	12	18	19	25	26	3	4	10	11	17	18				
<i>Planteamiento del Problema</i>																																												
<i>Justificaciòn</i>																																												
<i>Marco Referencial</i>																																												
<i>Marco Metodològico</i>																																												
<i>Encuestas</i>																																												
<i>Anàlisis e interpretaciòn de Resultados</i>																																												
<i>Levantamiento de la informaciòn</i>																																												
<i>Estudios de Factibilidad</i>																																												
<i>Descripcion de la propuesta</i>																																												
<i>Anexos e índice</i>																																												
<i>Entrega Final del proyecto</i>																																												

5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta

Toda acción de cambio demanda de inversión de recurso, motivo por el que debe justificarse su ejecución. Una de las forma de conocer si los cambios han sido positivos es atravez de los procesos evaluativos, mediante el manejo de los resultados se hacen posible conocer si las decisiones tomadas son convenientes o no. Por ello se observaran varios indicadores como son:

El comportamiento de la cartera vencida.

Los ingresos que se reflejan en el sistema financiero interno

La opinión de los representantes de las empresas clientes.

El desempeño de cada uno de los integrantes del departamento.

Esta evaluación será continua, integral y procesal y estará a cargo del jefe de cobranzas a nivel del departamento y a nivel general el gerente general de la empresa.

Análisis

Evaluación de la rentabilidad de cobros mediante un flujo de efectivo trimestral en carteras vencidas de acuerdo a la implementación de este proyecto se procede a realizar el análisis financiero, la finalidad es obtener buenos resultados en base a la aplicación. Se observa que el crecimiento de las ventas genera el incremento de las cuentas por cobrar.

CONCLUSION

El desarrollar un departamento de Crédito y cobranzas con el nivel que se pretende, definitivamente aportará al buen desempeño de la organización, ya que básicamente su función principal estará dirigida al cuidado de los recursos de la compañía que tan comprometidos se han visto en estos últimos periodos, ya que el nivel de cartera vencida supera los niveles normales, ocasionando serios problemas al flujo de efectivo, afectando principalmente el pago a proveedores.

RECOMENDACIONES

La inversión propuesta queda plenamente justificada con los resultados expuestos anteriormente, sin embargo, se debe analizar que el nivel de cartera total tendrá una tendencia a la baja y los niveles de clientes atendidos de igual manera, ya que al tener un mercado que prácticamente se está inclinando en el mercado están destinadas a desaparecer si no cambian su manejo operativo.

Por lo expuesto, se hace más sostenible el proyecto, ya que por el nivel de riesgos y la volatilidad del mercado se debe tener un mejor control sobre uno de los recursos más importantes de la compañía (El Cliente).

BIBLIOGRAFIA

Libros:

En la enciclopedia de la Auditoria Océano/Centrum (2008)

En el libro Contabilidad Gerencial 8.5 pag.177

Libro de Contabilidad – Charles T.Horngren Capitulo 8 pag.316-318

Libro Fundamento de Administración financiera autores: James C.Van Horne, John M.Wachowicz.- Pag.254

Libro Como vender a crédito y cobrar sin contratiempo Autor: Pere J. Brachf
Capitulo 6

Referencias de Fuentes electrónicas:

<http://www.marcel-france.com/esp/corporativo/politica.php>

<http://www.salonpro.com.co/guia/laboratorios-recamier-ltda--linea-profesional-saloon--cali.html>

<http://www.renechardon.com.co/>

Ediciones Gestión 2000. Brachfield Pere J. Jaque a los Impagados. El Recobro de los Impagados mediante la negociación efectiva con los Morosos [Consulta: 5 mayo 2005].

<http://www.morosologia.com/html/libros/libro3.htm>

Ediciones Gestión 2000. Brachfield Pere J. Como Vender a Crédito y Cobrar sin Contratiempos. [Consulta: 7 mayo 2005].

<http://www.morosologia.com/html/libros/libro1.htm>

Ediciones Gestión 2000. Brachfield Pere J. Recobrar Impagados y Negociar con Morosos. [Consulta: 7 mayo 2005].

<http://www.morosologia.com/html/libros/libro2.htm>

Estrategia de Cobranza en Cuentas Comerciales

www.ejecutivosdecreditos.com/librería/default.aspx

Elementos De Administración De Crédito y Cobranzas por: Villaseñor Fuente, Emilio

www.buscalibros.cl/creditos-cobranzas-seder-john-cp_52275.htm

ANEXOS

a. Anexo 1: Formato de las encuestas.

Encuesta dirigida al personal de la Distribuidora de Cosméticos Dr. Enrique Cedeño Cabanilla ENCECA C.A., sobre la creación de un Departamento de Crédito y Cobranzas

Objetivo: El objeto de la presente encuesta es conocer su opinión sobre la Creación de un departamento de Crédito y Cobranzas, por lo tanto no queda más que agradecerle a usted por la información que nos pueda proporcionar.

1. ¿Usted cree que por la falta de un área con bases sólidas de planeación, organización y control no se realiza con rigor el cobro de las cuentas por cobrar?

Si No Tal Vez

2. ¿Por qué se incrementa la cartera vencida en la Distribuidora Dr. Enrique Cedeño Cabanilla ENCECA C.A.?

Falta de un departamento de Crédito y Cobranzas

Falta de personal

Falta de recaudadores

3. ¿Considera usted que por la falta de estrategias formales para el otorgamiento y manejo de créditos a sus clientes no existe una recuperación oportuna de la cartera en la Distribuidora ENCECA C.A.?

Si No Tal Vez

4. ¿A qué se debe que la Distribuidora ENCECA C.A se vea obligada a buscar financiamiento externo?

No recuperación de cartera oportuna

Mal manejo de crédito a los clientes

Malas negociaciones

5. ¿Existe una mala distribución y segregación de funciones en la Distribuidora ENCECA C.A.?

Si No Tal Vez

6. ¿A causa de que se incrementar los costos por gestión de cobranzas en la Distribuidora ENCECA C.A.?

Falta de trabajo en equipo

Falta de comunicación

Falta de coordinación

7. ¿Cree usted que el límite de crédito de compras que tienen los clientes de la Distribuidora ENCECA C.A.es?

Adecuado

No adecuado

8. ¿Por qué no se cumplen los objetivos de cobranza y las metas de ventas en la Distribuidora ENCECA C.A.?

Por la morosidad de los clientes

Cartera de clientes no actualizada

Crédito a los clientes muy liberal

9. ¿Quién cree usted que son los responsables de las gestiones de cobranzas?

Vendedores

Recaudadores

Despachadores

10. ¿Cree usted que el vendedor tiene el tiempo suficiente para realizar también gestiones de cobranzas?

Si No Tal Vez

b. Anexo 2: Presupuesto de ventas proyectadas

**PRESUPUESTO DE VENTAS
PROYECCION**

AÑO 2012	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ACUMULADO 2012
VENTAS	34,345.90	36,245.79	31,019.86	38,827.94	36,422.27	48,871.52	39,962.25	46,291.50	53,406.26	29,270.84	49,394.74	33,710.87	477,769.74
Contado 30%	10,303.77	10,873.74	9,305.96	11,648.38	10,926.68	14,661.45	11,988.68	13,887.45	16,021.88	8,781.25	14,818.42	10,113.26	143,330.92
Credito 70%	24,042.13	25,372.05	21,713.90	27,179.56	25,495.59	34,210.06	27,973.58	32,404.05	37,384.38	20,489.59	34,576.32	23,597.61	334,438.82

AÑO 2013	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ACUMULADO 2013
VENTAS	37,093.57	39,145.45	33,501.44	41,934.17	39,336.06	52,781.24	43,159.23	49,994.82	57,678.76	31,612.51	53,346.32	36,407.74	515,991.32
Contado 30%	11,128.07	11,743.64	10,050.43	12,580.25	11,800.82	15,834.37	12,947.77	14,998.45	17,303.63	9,483.75	16,003.90	10,922.32	154,797.40
Credito 70%	25,965.50	27,401.82	23,451.01	29,353.92	27,535.24	36,946.87	30,211.46	34,996.37	40,375.13	22,128.76	37,342.42	25,485.42	361,193.92

AÑO 2014	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ACUMULADO 2014
VENTAS	40,431.99	42,668.54	36,516.57	45,708.25	42,876.30	57,531.55	47,043.57	54,494.35	62,869.85	34,457.63	58,147.49	39,684.44	562,430.54
Contado 40%	14,151.20	14,933.99	12,780.80	15,997.89	15,006.71	20,136.04	16,465.25	19,073.02	22,004.45	12,060.17	20,351.62	13,889.55	196,850.69
Credito 60%	26,280.79	27,734.55	23,735.77	29,710.36	27,869.60	37,395.51	30,578.32	35,421.33	40,865.40	22,397.46	37,795.87	25,794.88	365,579.85

AÑO 2015	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ACUMULADO 2015
VENTAS	44,475.19	46,935.40	40,168.23	50,279.08	47,163.93	63,284.70	51,747.92	59,943.79	69,156.83	37,903.40	63,962.24	43,652.88	618,673.59
Contado 40%	17,790.08	18,774.16	16,067.29	20,111.63	18,865.57	25,313.88	20,699.17	23,977.52	27,662.73	15,161.36	25,584.89	17,461.15	247,469.44
Credito 60%	26,685.11	28,161.24	24,100.94	30,167.45	28,298.36	37,970.82	31,048.75	35,966.27	41,494.10	22,742.04	38,377.34	26,191.73	371,204.15

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Gina castro - Victor Alarcón

c. Anexo 3: Presupuesto de recuperación de cartera proyectado

DISTRIBUIDORA DR. ENRIQUE CEDEÑO CABANILLA (ENCECA) C.A.
PRESUPUESTO DE RECUPERACION DE CARTERA
PROYECCION

AÑO 2012	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
CONTADO 2012	10,794.43	11,391.53	9,907.70	12,203.07	11,447.00	15,359.62	12,559.57	14,144.63	16,318.58	9,428.90	15,092.84	10,300.54
CREDITO												
COBRANZAS 2011												
Centros esteticos 2011	15,518.35	11,638.76	11,638.76									
Distribuidores 2011	7,090.82	5,909.02	5,909.02	4,727.22								
Cartera dificil cobro 2011	2,002.71	2,002.71	2,002.71	2,002.71	2,002.71							
Cartera de dudoso cobro	1,252.73	1,252.73	1,252.73	1,252.73	1,252.73	1,252.73	1,252.73	1,252.73	1,252.73	1,252.73		
TOTAL COBRANZAS 2011	25,864.61	20,803.22	20,803.22	7,982.66	3,255.44	1,252.73	1,252.73	1,252.73	1,252.73	1,252.73	0.00	0.00
COBRANZAS 2012												
Centros esteticos 2012		17,630.89	18,606.17	16,182.57	19,931.68	18,696.77	25,087.38	20,513.96	23,102.89	26,653.68	15,400.53	24,651.63
Distribuidores 2012			7,556.10	7,974.07	6,935.39	8,542.15	8,012.90	10,751.73	8,791.70	9,901.24	11,423.01	6,600.23
TOTAL COBRANZAS 2012	0.00	17,630.89	26,162.27	24,156.64	26,867.06	27,238.91	33,100.28	31,265.69	31,894.58	36,554.92	26,823.54	31,251.86
DISPONIBILIDAD	36,659.04	49,825.65	56,873.19	44,342.36	41,569.50	43,851.26	46,912.57	46,663.04	49,465.89	47,236.54	41,916.38	41,552.41
AÑO 2013	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
CONTADO 2013	11,334.15	11,961.11	10,403.08	12,813.22	12,019.35	16,127.60	13,187.54	14,851.86	17,134.51	9,900.34	15,847.48	10,815.57
CREDITO												
COBRANZAS 2012												
Centros esteticos 2012	16,824.22											
Distribuidores 2012	10,564.99	7,210.38										
TOTAL COBRANZAS 2012	27,389.21	7,210.38	0.00									
COBRANZAS 2013												
Centros esteticos 2013		18,512.44	19,536.48	16,991.70	20,928.26	19,631.61	26,341.75	21,539.66	24,258.03	27,986.36	16,170.56	25,884.22
Distribuidores 2013			7,933.90	8,372.78	7,282.16	8,969.25	8,413.55	11,289.32	9,231.28	10,396.30	11,994.16	6,930.24
TOTAL COBRANZAS 2013	0.00	18,512.44	27,470.38	25,364.48	28,210.42	28,600.86	34,755.29	32,828.98	33,489.31	38,382.66	28,164.72	32,814.46
DISPONIBILIDAD	38,723.35	37,683.93	37,873.46	38,177.70	40,229.77	44,728.46	47,942.84	47,680.83	50,623.82	48,283.01	44,012.20	43,630.03

d. Anexo 4: Presupuesto de recuperación de cartera proyectado

DISTRIBUIDORA DR. ENRIQUE CEDEÑO CABANILLA (ENCECA) C.A.
PRESUPUESTO DE RECUPERACION DE CARTERA
PROYECCION

AÑO 2014	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
CONTADO 2014	11,900.85	12,559.17	10,923.23	13,453.88	12,620.32	16,933.98	13,846.92	15,594.45	17,991.23	10,395.36	16,639.85	11,356.35
CREDITO												
COBRANZAS 2013												
Centros esteticos 2013	17,665.43											
Distribuidores 2013	11,093.24	7,570.90										
TOTAL COBRANZAS 2013	28,758.67	7,570.90	0.00									
COBRANZAS 2014												
Centros esteticos 2014		19,438.06	20,513.30	17,841.28	21,974.67	20,613.19	27,658.83	22,616.64	25,470.93	29,385.68	16,979.09	27,178.43
Distribuidores 2014			8,330.60	8,791.42	7,646.26	9,417.72	8,834.22	11,853.79	9,692.84	10,916.11	12,593.86	7,276.75
TOTAL COBRANZAS 2014	0.00	19,438.06	28,843.90	26,632.70	29,620.94	30,030.90	36,493.06	34,470.42	35,163.78	40,301.80	29,572.95	34,455.18
DISPONIBILIDAD	40,659.52	39,568.13	39,767.14	40,086.58	42,241.25	46,964.88	50,339.98	50,064.87	53,155.01	50,697.16	46,212.81	45,811.53
AÑO 2015	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
CONTADO 2015	12,495.90	13,187.12	11,469.40	14,126.58	13,251.33	17,780.68	14,539.27	16,374.17	18,890.80	10,915.13	17,471.85	11,924.17
CREDITO												
COBRANZAS 2014												
Centros esteticos 2014	18,548.70											
Distribuidores 2014	11,647.90	7,949.44										
TOTAL COBRANZAS 2014	30,196.60	7,949.44	0.00									
COBRANZAS 2015												
Centros esteticos 2015		20,409.96	21,538.97	18,733.35	23,073.41	21,643.85	29,041.78	23,747.47	26,744.48	30,854.97	17,828.04	28,537.35
Distribuidores 2015			8,747.13	9,230.99	8,028.58	9,888.60	9,275.93	12,446.48	10,177.49	11,461.92	13,223.56	7,640.59
TOTAL COBRANZAS 2015	0.00	20,409.96	30,286.10	27,964.33	31,101.98	31,532.45	38,317.71	36,193.95	36,921.97	42,316.89	31,051.60	36,177.94
DISPONIBILIDAD	42,692.50	41,546.53	41,755.49	42,090.91	44,353.32	49,313.13	52,856.98	52,568.12	55,812.76	53,232.01	48,523.45	48,102.11

e. Anexo 5: Presupuesto de compras proyectado

DISTRIBUIDORA DR. ENRIQUE CEDEÑO CABANILLA (ENCECA) C.A.
PRESUPUESTO DE COMPRAS
PROYECCION

AÑO 2012	ENERO	ABRIL	JUNIO	SEPTIEMBRE	NOVIEMBRE	ACUMULADO 2012
Importaciones	36,000.00	36,000.00	36,000.00	36,000.00	36,000.00	180,000.00

AÑO 2013	ENERO	ABRIL	JUNIO	SEPTIEMBRE	NOVIEMBRE	ACUMULADO 2013
Importaciones	37,800.00	37,800.00	37,800.00	37,800.00	37,800.00	189,000.00

AÑO 2014	ENERO	ABRIL	JUNIO	SEPTIEMBRE	NOVIEMBRE	ACUMULADO 2014
Importaciones	39,690.00	39,690.00	39,690.00	39,690.00	39,690.00	198,450.00

AÑO 2015	ENERO	ABRIL	JUNIO	SEPTIEMBRE	NOVIEMBRE	ACUMULADO 2015
Importaciones	41,674.50	41,674.50	41,674.50	41,674.50	41,674.50	208,372.50

f. Anexo 6: Estado de resultados real periodo 2011

DR. ENRIQUE CEDEÑO CABANILLA
Estado de Resultados

	REAL
	2.011
GASTOS	
GASTOS OPERACIONALES	269.764,12
GASTOS DE VENTAS	171.611,23
SUELDOS	26.186,02
DECIMO TERCER SUELDO	4.081,82
DECIMO CUARTO SUELDO	1.969,82
APORTE PATRONAL	5.952,60
VACACIONES	2.131,72
FONDO DE RESERVA	3.500,18
MOVILIZACION	8.595,82
BONIFICACION	264,00
COMISARIATO	375,00
ALIMENTACION	587,90
COMISIONES A VENDED	22.204,76
GUIAS Y FLETES	10.169,43
COMBUSTIBLES	3.050,15
DESCUENTOS EN VENTAS	793,36
SEGUROS	482,98
MANTENIMIENTO VEHICULOS	5.048,19
DEPRECIACIONES.	245,52
MATERIALES Y ACCESORIOS	389,86
SUMINISTROS DE OFICINA	240,84
PEAJE Y PARQUEO	1.286,06
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	5.366,80
MATRICULA VEHICULO	116,40
SERVICIOS PRESTADOS	6.425,81
TALLER TECNICO	1.855,60
VIATICOS	15.220,65
ARRIENDO	3.760,00
PROV. CTAS INCOBRABLES	3.089,85
MISCELANEOS	46,22
EVENTO GYE	56,94
TRAMITES REGISTRO SANITARIO	21.943,81
RELACIONES PUBLICAS	304,37
GASTOS DE VIAJE	147,72
PERDIDA MERCADERIA	761,05
TECNICO NACIONAL	10.232,06
GASTOS POR REPRESENTACION	3.503,52
FOTOCOPIAS	57,80
GASTOS VARIOS	866,60
LIMPIEZA DE OFICINA	300,00

GASTOS ADM.	67.366,68
SUELDOS	22.504,82
DECIMO TERCER SUELDO	2.211,96
DECIMO CUARTO SUELDO	1.144,00
APORTE PATRONAL	3.225,16
VACACIONES	1.266,46
FONDO DE RESERVA	2.118,70
MOVILIZACION	61,00
BONIFICACION	2.544,40
COMISARIATO	30,00
SERVICIOS CONTABLES	7.740,00
CAPACITACION AL PERSONAL	225,00
GASTOS LEGALES	18.117,00
GASTOS DE VIAJE	3.097,14
VARIOS	2.266,07
UTILES DE LIMPIEZA DE OFICINA	294,97
ACCESORIOS DE OFICINA	520,00

GASTOS GENERALES	26.779,95
AGUA POTABLE	165,61
ENERGIA ELECTRICA	1.843,26
TELEFONO Y FAX	3.568,09
TELEFONIA CELULAR	1.357,48
INTERNET	598,95
PAPELERIA Y UTILES DE OFICINA	3.379,60
ARRIENDOS	120,00
SEGUROS	560,67
CUOTAS AFILIAC.Y SUSCRIPC.	447,32
CONTRIBUCIONES Y MULTAS	322,61
IMPUESTOS	233,25
PATENTES,PERMISOS	861,38
DEPRECIACIONES	894,52
MANTENIMIENTO DE PROGRAMAS	239,09
SEGURIDAD Y VIGILANCIA	473,97
MANT. Y REPARAC. DE EQ	2.730,79
FOTOCOPIAS	131,51
LIMPIEZA OFICINA	770,00
MANTENIMIENTO VEHICULOS	1.988,90
COMBUSTIBLE	2.797,80
REFRIGERIOS	494,14
GTOS CHEQUERA Y CERTIF.CH.	270,00
SERVICIOS PRESTADOS	2.247,19
MATRICULA VEHICULO	62,41
PERDIDA POR FALTANTE DE CAJA	221,41

GASTOS FINANCIEROS	4.006,26
INTERESES	322,96
COMISIONES	297,32
IMPUESTOS Y ADICIONALES	398,36
IMP. A LA SALIDA DE DIVISAS	2.694,91
PROTESTOS	39,61
CERTIFICACION DE CHEQUES	74,00
OTROS EGRESOS	179,10