



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO  
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
COMERCIALES**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCION DEL TÍTULO  
DE INGENIERIA EN CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA Y  
AUDITORÍA - CPA.**

**TÍTULO DEL PROYECTO**

**ANÁLISIS DE LA CARTERA VENCIDA EN LA LIQUIDEZ QUE TIENE LA  
EMPRESA PURATOXIC S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL  
EN EL AÑO 2013.**

**AUTORAS:** Carrasco Jarrín Mercedes del Rocío  
Tumbaco Lara Ingrid del Jesús

**ASESORA:** MSc. Narcisa Bravo.

**MILAGRO, FEBRERO DE 2013**

**ECUADOR**



## **UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES  
CARRERA DE CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

### **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR**

En mi calidad de Asesor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal de Milagro.

#### **CERTIFICO:**

Que he analizado el Proyecto de Investigación con el Tema "ANÁLISIS DE LA CARTERA VENCIDA EN LA LIQUIDEZ QUE TIENE LA EMPRESA PURATOXIC S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL EN EL AÑO 2013", presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de:

#### **INGENIERIA EN CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA Y AUDITORÍA - CPA**

El problema de investigación se refiere a: ¿Cómo afecta el impacto de la cartera vencida en la liquidez que tiene la empresa Puratoxic S.A. en la ciudad de Guayaquil del año 2013"?

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema:

#### **Presentado por las Egresadas:**

Carrasco Jarrín Mercedes del Rocío  
Tumbaco Lara Ingrid del Jesús

C.C. No. 091394049-0  
C.C. No. 092177406-3

**ASESORA:** \_\_\_\_\_

MSc. Narcisa Bravo



## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Manifestamos que el tema “ANÁLISIS DE LA CARTERA VENCIDA EN LA LIQUIDEZ QUE TIENE LA EMPRESA PURATOXIC S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL EN EL AÑO 2013”, no se encuentra en la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales, ni en ninguna otra biblioteca de la Universidad Estatal de Milagro, sede Guayaquil.

Este proyecto, se lo ha elaborado con la finalidad de aplicarlo en la empresa PURATOXIC S.A., de acuerdo a sus requerimientos y necesidades. Dada su factibilidad podrá ser aplicado en las diferentes empresas del campo comercial, nuestro diseño es específico, porque se basa en la problemática presentada en su conjunto como organización empresarial, ayudará como un material de consulta y un ejemplo a seguir para muchas otras compañías.

Todas las ideas desarrolladas, investigaciones y organización del presente proyecto son únicas y exclusivamente de sus autoras.

---

Carrasco Jarrín Mercedes del Rocío  
CC. No. 091394049-0

---

Tumbaco Lara Ingrid del Jesús  
CC. No. 092177406-3



REPUBLICA DEL ECUADOR  
UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADEMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
COMERCIALES

INGENIERIA COMERCIAL

**El Tribunal Examinador Otorga al Presente Trabajo:**

La calificación de:

\_\_\_\_\_

Equivalente a:

\_\_\_\_\_

**Director del Proyecto**

\_\_\_\_\_  
**Miembro del Tribunal**

\_\_\_\_\_  
**Miembro del Tribunal**

\_\_\_\_\_  
**Secretario**

\_\_\_\_\_  
**Egresada**

\_\_\_\_\_  
**Egresada**

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto a mis padres que están en el cielo y a mis hijos, que fueron mi impulso a seguir estudiando, y aunque no estén conmigo mis padres siempre buscaron la forma de que yo siga avanzando, y gracias a ellos, a sus enseñanzas, valores y perseverancia así con ese mismo anhelo quiero que sigan mis hijos para que sean personas que aporten para el bien de los demás.

Para empezar un gran proyecto, hace falta valentía. Para terminar un gran proyecto, hace falta perseverancia.

Gracias.

**Mercedes del Rocío Carrasco Jarrín**

Con amor dedico este proyecto primeramente a Dios ya que cada día me ilumina y bendice mi vida, a mis padres a Carlos Tumbaco e Iris Lara quienes me han apoyado siempre dándome motivación y las fuerzas para continuar a mis hermanos Carlos y Génesis, por alentarme a diario para que se cumpla mi objetivo.

“Con esfuerzo y perseverancia se puede alcanzar las metas”.

Gracias.

**Ingrid Del Jesús Tumbaco Lara**

## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo de tesis primeramente nos gustaría agradecerle a ti Dios por bendecirnos para llegar hasta donde hemos llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

Al INSTITUTO TECNOLÓGICO BOLIVARIANO Y A LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO por darnos la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

A nuestra tutora de tesis Msc NARCISA BRAVO por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en nosotras que podamos terminar nuestros estudios con éxito, también me gustaría agradecer a mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a nuestra formación, por sus consejos, su enseñanza y más que todo por su amistad.

De igual manera agradecer a nuestro investigador de tesis que nos ayudaron muchísimo a la Dra. Patricia y al sr. Walter por su visión crítica de muchos aspectos cotidianos de la vida, por su rectitud en su profesión, por sus consejos, que nos ayudó a formarnos como personas e investigadores.

Son muchas las personas que han formado parte de nuestras vidas profesional a las que nos encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de nuestras vidas. Algunas están aquí con nosotras y otras en nuestros recuerdos y en nuestros corazones, sin importar en donde estén queremos darles las gracias por formar parte de nuestras vidas, por todo lo que nos han brindado y por todas sus bendiciones.

**Mercedes Carrasco Jarrín**

**Ingrid Tumbaco Lara**

# ÍNDICE GENERAL

	Pág.
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del Problema.....	1
1.1.1 Problematización: Origen y Descripción del Problema.....	1
1.1.2 Delimitación del Problema.....	3
1.1.3 Formulación del Problema.....	3
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
CAPÍTULO II	
2.1 Marco Teórico.....	8
2.1.1 Antecedentes históricos.....	8
2.1.2 Antecedentes referenciales.....	13
2.2 Marco conceptual.....	20
2.3 Hipótesis y variables.....	24
2.3.1 Hipótesis General.....	24
2.3.2 Hipótesis Particulares.....	25
2.3.3 Declaración de variables.....	25
2.3.4 Operacionalización de las variables.....	44
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Tipo y Diseño de investigación y su perspectiva.....	46
3.2 Población y muestra.....	48
3.2.1 Características de la población.....	48
3.2.2 Delimitación de la población.....	50
3.2.3. Tipo de muestra.....	50

3.2.4	Tamaño de la muestra.....	51
3.2.5	Proceso de selección.....	52
3.3	Métodos y técnicas.....	52
3.4	El tratamiento estadístico de la información.....	56

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1	Análisis de los resultados.....	57
4.2	Análisis comparativo, evolución, tendencia y perspectivas.....	57
4.3	Resultados.....	58
4.4	Verificación de Hipótesis.....	68

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA

5.1	Tema.....	69
5.2	Fundamentación.....	69
5.3	Justificación.....	80
5.4	Objetivos.....	80
5.5	Ubicación.....	81
5.6	Estudio de factibilidad.....	82
5.7	Descripción de la propuesta.....	82
5.7.1	Actividades.....	93
5.7.2	Recursos, análisis financiero.....	124
5.7.3	Impacto.....	131
5.7.4	Cronograma.....	132
5.7.5	Lineamiento para evaluar la propuesta.....	133
	Conclusiones.....	134
	Recomendaciones.....	135
	Bibliografía.....	136



## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro No. 1</b>	
Operacionalización de Variables.....	45
<b>Cuadro No. 2</b>	
Población.....	50
<b>Cuadro No. 3</b>	
Muestra.....	52
<b>Cuadro No. 4</b>	
Manual de Reglamentos.....	58
<b>Cuadro No. 5</b>	
Personal para recuperación de morosidad.....	59
<b>Cuadro No. 6</b>	
Informes del Departamento Financiero.....	60
<b>Cuadro No. 7</b>	
Amenazas.....	61
<b>Cuadro No. 8</b>	
Recuperación de cartera.....	62
<b>Cuadro No. 9</b>	
Estrategias.....	63
<b>Cuadro No. 10</b>	
Garantías.....	64
<b>Cuadro No. 11</b>	
Prórroga de tiempo.....	65

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Cuadro No. 1</b>	
Manual de Reglamentos.....	58
<b>Cuadro No. 2</b>	
Personal para recuperación de morosidad.....	59
<b>Cuadro No. 3</b>	
Informes del Departamento Financiero.....	60
<b>Cuadro No. 4</b>	
Amenazas.....	61
<b>Cuadro No. 5</b>	
Recuperación de cartera.....	62
<b>Cuadro No. 6</b>	
Estrategias.....	63
<b>Cuadro No. 7</b>	
Garantías.....	64
<b>Cuadro No. 8</b>	
Prórroga de tiempo.....	65



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**TÍTULO DEL PROYECTO**

**ANÁLISIS DE LA CARTERA VENCIDA EN LA LIQUIDEZ QUE TIENE LA EMPRESA PURATOXIC S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL EN EL AÑO 2013.**

**PROPUESTA: DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE REGLAMENTOS Y POLÍTICAS PARA LOGRAR LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA**

**AUTORAS:** Carrasco Jarrín Mercedes del Rocío  
Tumbaco Lara Ingrid del Jesús

**ASESORA:** MSc. Narcisa Bravo.

**RESUMEN**

El presente trabajo, tiene como propósito la determinación de cómo afecta el análisis de la cartera vencida en la liquidez que tiene una empresa. La problemática surge en la Empresa Puratoxic S.A. de la ciudad de Guayaquil, donde se observa que los clientes no pagan a tiempo por créditos concedidos y como consecuencia, la empresa tiene dificultad de no contar con un flujo para las diferentes actividades del negocio. Otra causa es que el personal de Crédito y Cobranza no aplica procedimientos y políticas para la concesión de créditos y como consecuencia se clasifican a los clientes erróneamente, sin soporte legal, financiero y documental; para ello se establecieron las deficiencias en el proceso de crédito y cobranzas de la Empresa, posteriormente se recopiló información bibliográfica sobre la cartera vencida y su impacto en la liquidez; luego se identificaron los procedimientos, reglamento y políticas que debe aplicar una empresa para recuperación de su cartera vencida y finalmente se diseñó un manual de procedimientos, reglamento y políticas dirigido al personal de Crédito y Cobranzas. El marco teórico, comprende conceptos sobre: Antecedentes históricos y referenciales, en referencia a lo psicológico, económico; marco conceptual, hipótesis y sus variables. La modalidad del trabajo es cualicuantitativa, busca resultados sobre la realidad institucional. Los métodos utilizados son el descriptivo, analítico, sintético. El tipo de investigación es exploratoria, descriptiva, explicativa y de campo. La metodología comprende un trabajo de investigación bibliográfica, aplicable a una muestra de docentes estudiantes y padres de familia, mediante el instrumento de la encuesta, se analizaron e interpretaron los resultados expresados en cuadros estadísticos y gráficos. La propuesta: Diseño de un manual de procedimientos, reglamentos y políticas para la recuperación de la cartera vencida; sus beneficiarios son todo el personal de la empresa y sobre todos los clientes que prestan servicio a la Institución.

Cartera Vencida

Liquidez

Crédito

Cobranzas



UNIVERSITY STATE OF MILAGRO  
ACADEMIC UNIT OF ADMINISTRATIVE SCIENCES AND COMMERCIAL

**PROJECT TITLE**

ANALYSIS-PERFORMING LOANS ON THE LIQUIDITY THAT THE COMPANY PURATOXIC SA  
THE CITY OF GUAYAQUIL IN 2013.

PROPOSAL: DESIGN OF A MANUAL OF PROCEDURES REGULATIONS AND POLICIES FOR THE  
RECOVERY OF OVERDUE

**AUTHORS:** Carrasco Jarrín Mercedes del Rocío  
Tumbaco Lara Ingrid del Jesús

**ADVISORY:** MSc. Narcisa Bravo.

**ABSTRACT**

The present study aims to determine how it affects the analysis of nonperforming loans in the cash that a company has. The problem arises in Puratoxic Company SA of the city of Guayaquil, which shows that customers do not pay on time loans and as a result, the company has difficulty of not having a flow for different business activities. Another cause is that the staff of Credit and Collection policies and procedures do not apply to the provision of credit and as a result customers are classified incorrectly, without legal support, financial and documentary, for it established the deficiencies in the credit process and Company collections, bibliographic information subsequently collected on portfolio overdue and its impact on liquidity, then identified the procedures, rules and policies to be applied by a company for recovery of overdue and finally designed a procedures manual, regulations and policies for staff of Credit and Collections. The framework comprises concepts: Historical background and references, referring to the psychological, economic, conceptual framework, assumptions and variables. The work is qualitative-quantitative mode, looking results on institutional reality. The methods used are descriptive, analytic, and synthetic. The research is exploratory, descriptive, explanatory and field. The methodology comprises a bibliographical research, applicable to a sample of student's teachers and parents, through the instrument of the survey were analyzed and interpreted the results expressed in statistical tables and graphs. The proposal: Design of a manual of procedures, regulations and policies for the recovery of non-performing loans, the beneficiaries are all staff of the company and all customers who serve the institution.

Portfolio Overdue

Liquidity

Credit

Collections

## INTRODUCCIÓN

Una empresa cuya administración es eficiente, se maneja con un flujo de efectivo, ¿qué impacto se recibe cuando el flujo no se cumple? iliquidez, retrasos en pago de sus obligaciones, entre otros; es entonces urgente la necesidad de analizar qué pasa con el departamento responsable de mantener el flujo proyectado: “Cobranzas”, ya que las ventas cobradas reflejan la situación real de la empresa.

Con el afán de hacer una propuesta para implementar mejoras en el proceso de Cobros de facturas de la empresa Puratoxic S.A., se aplicará un reglamento, a seguir procedimientos como la diagramación de los procesos y análisis de actividades, y aplicación de políticas para identificar los cambios necesarios a implementarse que disminuyan los efectos de los problemas; validados por un análisis costo-beneficio.

La consideración de dichos procedimientos y su diagramación, son una herramienta valiosa para la mejora de los procesos permite a quienes no están familiarizados con el proceso, visualizarlo de una manera en que puede detenerse en cualquier etapa para profundizar y analizar sin perder la perspectiva de lo que está leyendo. El análisis de actividades permite a su vez detectar las actividades que agregan valor y aquellas que son redundantes o innecesarias.

Por lo tanto, se obtendrá la información necesaria de las personas involucradas en el departamento de Cobranzas, donde las condiciones (número de personal, espacio) están dadas pero los resultados no satisfacen a la organización y llega a ser determinado como proceso poco eficiente. El mejoramiento entonces empezará con el análisis de lo que se está haciendo y, luego, indagando sobre qué nuevas técnicas están disponibles para hacerlo mejor.

# CAPÍTULO I

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1.1 Problematización

Un problema muy común en las empresas es la cartera vencida, es decir, la acumulación de documentos y créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento. El 6% de las empresas afronta este desajuste económico, por lo que López, A. considera necesario: “Lograr un manejo de cuentas por cobrar adecuado que permita mantener o incrementar las ventas de los clientes que se reflejen en la rentabilidad de la organización”<sup>1</sup>. De no seguir los pasos de recuperación, la empresa corre el riesgo de impacto, la iliquidez.

El enlace entre cartera vencida y falta de liquidez se hace evidente cuando el ciclo de operación de la empresa no se lleva a cabo en los términos calculados o esperados debido a la carencia de entrada de efectivo por concepto de cobranza de las cuentas pendientes; de ahí que la situación financiera se ve afectada, sumándose a ello el agravamiento y la premura de adquirir préstamos de corto plazo que le permitan mantenerse operativo.

En la Empresa Puratoxic S.A, ubicada en la Kennedy Norte, Avenida Orellana, Edificio World Trade Center en el lado B, Mezzanine, Oficina 23-B, se observa un momento crítico en los trámites financieros que causa impacto. Desde el departamento de contabilidad de la empresa en mención, donde una de las autoras cumple sus funciones de contadora, observa que, según el análisis del balance 2012, en la cuenta por cobrar hay altos valores pendientes por recuperar. Por esta razón procede a hacer un análisis de los clientes desde dos años atrás, notando con preocupación un arrastre de deudas, y la mora es riesgo constante.

---

<sup>1</sup> López Salazar, Alejandra (2011) *Emprendimiento: dimensiones sociales y culturales en las Mipymes*. Xochimilco. p. 6

Unos 42 clientes no pagan y son valores muy representativos desde el 2010, en los que han pagado mínimas cantidades y no en el tiempo convenido en la forma de pago; por ende se ve afectada la liquidez para la compra de bienes; falta de financiamiento. Se procedió entonces a hacer préstamos bancarios, como un intento de subir la liquidez, aun contrayendo intereses por préstamos; el no pago a tiempo a los empleados y la inestabilidad laboral, lleva a la contratación de nuevo personal, lo que toma su tiempo hasta que lo haga bien, tiempo perdido que va en contra de los intereses de la empresa.

Evidentemente Puratoxic S.A es una de las tantas empresas privadas que deben enfrentar el problema de liquidez, situación que se atribuye a que en el departamento de crédito y cobranzas los empleados no siguen procedimientos y políticas adecuados a la organización de la empresa.

Se identifican las siguientes causas y consecuencias: Los clientes no pagan a tiempo por créditos concedidos y como consecuencia, la empresa tiene dificultad de no contar con un flujo para las diferentes actividades del negocio. La escasa preparación del personal en aspectos de la cobranza, lleva a una gestión en la recuperación de valores, muy limitada. La concesión de créditos en base a criterios de amistad, conduce a que no haya una obligación formal en el pago, no hay una fuerza de exigencia.

Otra causa es que el personal de Crédito y Cobranza no aplica procedimientos y políticas para la concesión de créditos y como consecuencia se clasifican a los clientes erróneamente, sin soporte legal, financiero y documental. Además, al recibir el gerente propietario, Información extemporánea del funcionamiento de la empresa, la toma de decisiones será inadecuada hacia el mejoramiento de la eficiencia, inmediatez en las tareas de cobranzas. La empresa no cuenta con un auditor, ni abogados para asunto legal y como consecuencia no existe un control exhaustivo.

De continuarse esta problemática la empresa Puratoxic S.A., aumentará su cartera vencida y como consecuencia, prevalecerá la incapacidad por cumplir con sus obligaciones de corto plazo y a medida de que pasa el tiempo, la situación

empeorará, lo que podrá conducir a lliquidez y con ello la obligación de cerrar la Empresa.

### 1.1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

<b>País:</b>	ECUADOR.
<b>Región:</b>	COSTA.
<b>Cantón:</b>	GUAYAQUIL.
<b>Lugar:</b>	EDIFICIO DE WORLD TRADE CENTER MEZANINE OFICINA 23-B.
<b>Provincia:</b>	GUAYAS.
<b>Área:</b>	CRÉDITO Y COBRANZAS.
<b>Departamento:</b>	FINANCIERO.
<b>Universo:</b>	TIERRA.
<b>Variables:</b>	INDEPENDIENTE: CARTERA VENCIDA. DEPENDIENTE: LIQUIDEZ

### 1.1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo afecta el impacto de la cartera vencida en la liquidez que tiene la empresa Puratoxic S.A. en la ciudad de Guayaquil del año 2013?

**Delimitado:** La investigación se realiza en el Departamento de Crédito y Cobranzas dirigida a los empleados en el proceso de recuperación de la cartera vencida, durante los meses de abril, mayo y junio del 2013.



**Claro:** El problema está expresado en términos comprensibles y fáciles de entender, refleja la existencia de los riesgos que la empresa Puratoxic S.A. tiene que hacer frente para no llegar a inconvenientes con la liquidez.

**Evidente:** De continuar con la cartera vencida, la empresa caerá en déficit financiero, no podrá cumplir con sus obligaciones patronales, bancarias y proveedores.

**Concreto:** La empresa Puratoxic S.A. dedicada a la distribución de vacunas para corporativos y usuarios en general experimenta la desorganización del Departamento de Crédito y Cobranza que repercute en el servicio a la comunidad.

**Relevante:** La recuperación de la cartera vencida será una realidad en el momento que se apliquen las políticas y procedimientos al Departamento de Crédito y Cobranza, la misma que solventará la economía de la empresa.

**Factible:** El Gerente Propietario facilitará la capacitación al personal adecuado para el Departamento de Crédito y Cobranza. Además invertirá en las adquisiciones de activos fijos que mejorará la comunicación con los clientes y así tener reportes fiables.

#### **1.1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son las deficiencias en el proceso de crédito y cobranzas de la Empresa Puratoxic S.A.?

¿De qué manera conocer sobre la cartera vencida y su impacto en la liquidez de la empresa?

¿Cómo seleccionar los procedimientos, reglamento y políticas que debe aplicar una empresa para recuperación de su cartera vencida?

¿Cómo señalar los procedimientos, reglamento y políticas al Personal de Crédito y Cobranzas de la empresa Puratoxic S.A. para mejorar su economía?

### **1.1.5 DETERMINACIÓN DEL TEMA**

Impacto de la cartera vencida en la liquidez de la empresa Puratoxic S.A. en la ciudad de Guayaquil en el año 2013.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Analizar cómo afecta el impacto de la cartera vencida en la liquidez que tiene la empresa Puratoxic S.A. a través de un manual de procedimientos, reglamento y políticas dirigido al Departamento de Créditos y Cobranzas para mejorar su economía.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Establecer las deficiencias en el proceso de crédito y cobranzas de la Empresa Puratoxic S.A.
- Recopilar información bibliográfica sobre la cartera vencida y su impacto en la liquidez de las empresas.
- Identificar procedimientos, reglamento y políticas que debe aplicar una empresa para recuperación de su cartera vencida.
- Diseñar un manual de procedimientos, reglamento y políticas dirigido al personal de Crédito y Cobranzas de la empresa Puratoxic S.A. para mejorar su economía.

### 1.3 JUSTIFICACIÓN

En el mundo actual el crecimiento de los mercados modernos ha tomado un gran impulso y desarrollo lo que obliga a extremar esfuerzos para alcanzar ventajas competitivas, muchas veces cumplir exigencias que obligan a la elaboración de planes estratégicos en el crédito que en sí crece con nuevas aplicaciones y abriga nuevas ideas para convertirse en el principal elemento de las transacciones comerciales a crédito constituyéndose una herramienta de gran utilidad como agente de producción. Puratoxic S.A. es una empresa que cambiará los patrones de crédito y cobranza, implementado planes estratégicos que apunten a controlar las ventajas como también las desventajas de extender un crédito, tendrá que examinar si debe extender o restringir los créditos a sus clientes, pues constituirían pilar fundamental de la fuente de datos que la empresa instale con los métodos de cobranza que permitan elevar las condiciones económicas que respalden el capital, la garantía y la capacidad de cumplir los compromisos y promesas que llevaran la responsabilidad y estabilidad de la empresa dentro del sistema crediticio.

Las empresas de los mercados modernos en el mundo de los negocios comenzarán a desarrollarse y permitirán usar grandes volúmenes de efectivo para otorgar préstamos y financiar pagos a acreedores, el mercado interno provincial exige un desarrollo para poder romper las barreras que dificultan la forma de controles de intercambio transaccional, como resultado de deudas soberanas se desarrollarán técnicas que permitan que las empresas puedan negociar y reducir sus pérdidas por la exposición al crédito que se someten, Puratoxic S.A. al igual que muchas empresas no está libre de esta manifestación pues deberá sujetarse a los sistemas que el crédito del mercado abierto exige para su subsistencia en los negocios a fin de lograr eficacia y transparencia en el manejo interno de la cartera vencida de clientes.

En vista de que el mercado interno exige fundamentalmente enormes garantías para Puratoxic S.A. al otorgar un crédito deberá depender del conocimiento, la personalidad, capacidad y capital del cliente con el propósito de encontrar una información más precisa y confiable del deudor será conveniente actualice la

información que proviene de diferentes fuentes que el intercambio crediticio proporciona con el propósito de evitar desfalcos y quiebras como acontecimientos inesperados producto de negociaciones desesperadas.

Por consiguiente, esto genera complicaciones para el desarrollo de la Empresa Puratoxic S. A., y por ende a una prestación de servicios eficientes a sus consumidores de vacunas, por lo que la presente investigación pretende dejar un Modelo de Gestión Financiera para la Reducción de Morosidad que sirva como guía tanto para el Director Financiero como para el Gerente, al momento de tomar las decisiones respectivas.

Por estas circunstancias es necesario que se lleve a cabo esta investigación porque de no hacerlo, la empresa tendría que cerrar. En tanto que el aporte que se considera para este tipo de investigación es diseñar un manual de políticas y programas para que la empresa pueda seguir creciendo por el bien de los usuarios y la sociedad.

A través de este análisis, se plantea como propuesta el Manual de procedimientos Teórico Práctico dirigido al área de Crédito y Cobranzas ayudará al mejoramiento del departamento y a la recuperación de la cartera vencida.

Se plantea esta Propuesta considerando que los procedimientos actuales de Control de Cuentas del Departamento de Crédito y Cobranzas no han logrado alcanzar los resultados esperados que rebajen la cartera vencida. La mayoría de los errores que ha sucedido en la empresa Puratoxic S.A. es motivo que en todos los procedimientos se relacionan directamente con el trato a los clientes, formas de pago no aplicables según el caso y la cantidad adeudada.

A través de los puntos mencionados anteriormente, se esperaría bajar los índices de la cartera vencida del 21.81 % que registra el año 2012 hasta un 16.5 % en el año 2013.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2. 1 MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1. Antecedentes Históricos**

Las empresas tienen dos formas de vender sus productos, al contado y a crédito. El crédito es en realidad una herramienta para incrementar las ventas y obtener mayores beneficios. Históricamente, la gestión del riesgo de crédito comercial se limitaba a contabilizar las cuentas de clientes, a gestionar los medios de cobro y a perseguir los impagados una vez que se habían producido. El enfoque puramente contable, estático y reactivo caracterizaba esta clase de gestión del crédito de los clientes, en la que la función de créditos se limitaba a llevar las cuentas de clientes y a recuperar los impagados que aparecían. No obstante, se produjo cierta evolución en las funciones de crédito, por lo que apareció el concepto de prevención y evaluación del riesgo de crédito. En este caso, con la incorporación de esta nueva idea, la función de crédito también analizaba y evaluaba el riesgo de las operaciones comerciales y gestionaba el riesgo de los clientes. Sin embargo, la óptica bajo la que se desarrollaba la función de crédito comercial era básicamente financiera y los criterios de tesorería y de seguridad prevalecían sobre cualquier otro aspecto. En efecto, las cuentas de clientes eran vistas solamente como una fuente de flujo de fondos y no había que correr ningún riesgo con las ventas a crédito. El departamento de riesgos comerciales estaba claramente enmarcado dentro del área financiera, las políticas de crédito eran excesivamente rigurosas y se aplicaban criterios muy poco flexibles. En el fondo, los clientes eran considerados morosos potenciales y los procedimientos de gestión del riesgo dificultaban las ventas y entorpecían la labor de los comerciales. El jefe de riesgos era para los vendedores un personaje siniestro que ponía impedimentos a su tarea y limitaba sus operaciones con los clientes. Esta

situación, como era lógico, ocasionaba frecuentes enfrentamientos entre el departamento financiero y el comercial, puesto que este último consideraba el servicio de gestión de créditos como un enemigo dentro de la propia empresa, y las disputas eran constantes.

La economía ecuatoriana sufrió un gran impacto a partir del feriado bancario. “El desarrollo de la crisis financiera se origina en 1994, cuando el gobierno efectúa reformas al sistema financiero de Ecuador que fomenta la liberalización financiera dando como resultado el incremento de ingresos de capitales brindando seguridad al crecimiento y desarrollo, dando como resultado un boom de créditos en forma acelerada por parte de las empresas y entidades financieras. La tasa de crédito creció alrededor de un 80% nominal. En 1995 nos encontramos con uno de estos efectos externos – la guerra contra Perú – desde 1997 se van a ir sucediendo otros más: desde octubre de 1997 hasta, aproximadamente, agosto de 1998, un fenómeno climático, conocido con el nombre de “El Niño” que deja, a su paso por Ecuador, destruida gran parte de la infraestructura física de producción, especialmente de la agrícola de exportación, ello a su vez deja en estado de quiebra financiera a los productores privados. Mientras tanto, la crisis asiática y rusa golpeaba las economías latinoamericanas - en menor o mayor medida según el caso. La caída de la tasa de crecimiento de los países de Latino América fue notable. Justamente, las consecuencias sobre Ecuador, donde eran propicias las condiciones para una crisis financiera cambiaria, fueron de mayor envergadura, por último en esta enumeración de los efectos externos no podemos dejar de mencionar la caída del precio del barril de petróleo.

Ese año 1998 se hacen evidentes los efectos acumulados de la situación económica del país su alto nivel de endeudamiento, mientras que la recesión de la economía hizo que se acumularan obligaciones vencidas en el sistema financiero, aumentando el endeudamiento de los empresarios con créditos internacionales. El incremento acelerado de la cartera vencida producto de la depresión de los negocios, unida a una situación de crisis fiscal provocó que el público comenzara a sacar dinero de los bancos, con el objetivo de proteger el dólar. Esto ocasiono que la banca privada fuera quedando sin liquidez y, a su vez, pidiendo créditos de liquidez al Banco Central.

Apenas Mahuad asume el gobierno, quiebra el Banco de Préstamos, a pesar de la ayuda estatal de alrededor de 90 millones de dólares y con ello se desata una crisis financiera en el país. El mayor desequilibrio viene en el 18 de noviembre con el caso del Filanbanco este era el principal banco del país y quinto grupo financiero más importante presenta problemas no solamente de liquidez sino de solvencia y el gobierno de Mahuad en un intento de evitar una quiebra sistemática, decide iniciar una “tarea de salvataje” e intervenir el banco.

Cuando la crisis se agudiza al día siguiente de la aprobación de la Ley de creación de la Agencia de Garantías de Depósitos, AGD, el Filanbanco es intervenido por parte de la superintendencia de bancos y por la AGD, el gobierno de ese entonces utilizo los recursos de la reserva monetaria internacional para transferirlos directamente hacia el Filanbanco. A demás el Estado Ecuatoriano interviene y entrega créditos a los bancos de Préstamo, Tungurahua y Finagro, que para ese momento presentaban problemas de solvencia.

Al hacerse evidente la fragilidad del sistema financiero, el público se volvió temerosa y se motivó a retirar sus ahorros y cambiarlos a dólares. A su vez esto, repercutió en el tipo de cambio, generando la depreciación del sucre (en enero de 1999 paso de 5.000 sucres por dólar a 18.000 sucres), y fuga de capitales al exterior, lo que agravó la liquidez del sistema financiero. Esto último unido al incremento vencido, dejo al sistema financiero en una situación precaria. Después de la caída del Filanbanco y de otros bancos pequeños, se produjo la caída del banco de El Progreso considerado una de las instituciones más rentables. La causa de la caída de esta institución fue el producto de la crisis general de la economía y la reducción del ingreso de capitales al Ecuador.

Durante 1999-2000, más del 60% de los bancos y sociedades financieras existentes entran en liquidación y tiene que ser intervenidos directamente por el Estado. Los bancos intervenidos entran en un proceso de saneamiento por parte de la AGD en un proceso que durará toda la década siguiente. El Estado ecuatoriano destino más de 8 millones en el salvataje a los bancos privados.

Para evitar que todo el sistema financiero colapse el gobierno ordena la ampliación del feriado bancario y posteriormente, la incautación de los depósitos en sucres y dólares de los cuenta-ahorristas, cuentacorrentistas y depósitos a plazos. El resultado fue una situación de insolvencia en la mayor parte del sistema financiero ecuatoriano y lo peor la total desconfianza en el sucre lo que originaba que la especulación con el dólar fuera insostenible.

EL definitivamente atravesó una de las peores crisis económicas vividas, con los indicadores macroeconómicas por los suelos, un descontento general en la población, desconfianza en el sistema financiero, recesión en el aparato productivo y aislamiento internacional. Estas razones obligaron al gobierno a actuar de inmediato, sin realizar un análisis profundo, entonces el presidente Jamil Mahuad puso en marcha un nuevo sistema monetario a la dolarización (Ecuador, 2000)

Cabe destacar que el texto intentará basarse en los aspectos económicos y sociales estructurales del fenómeno y no en el ámbito financiero, pues considero que estos serán de mucho mayor aporte para entender el fenómeno sociológico que produjo en la sociedad ecuatoriana.

Los 3 pilares de la debacle bancaria

Es importante pensar, que ninguno de estos tres pilares se los puede concebir de manera independiente para explicar el fenómeno. Una correcta aproximación debería incluir la interpretación de cada uno como interdependiente del otro y por ningún motivo auto excluyen.

El orden de presentación de cada punto, además, no se interpretará de ninguna manera como jerárquico o como cronológico sino como una presentación de los tres sucesos al mismo tiempo.

- La cartera vencida: se entiende en términos bancarios a cartera vencida como todos los recursos que al haber sido cedidos a través de préstamos a personas naturales o jurídicas, tienen algún nivel de retraso en su cumplimiento de pago.



Esto suele ser regular en las entidades financieras pero nunca en montos que vean comprometidos sus flujos normales con los cuales tienen que responder dichas entidades a sus depositantes cuando ellos requieran retirar sus fondos en cualquier época del año.

Sin embargo, en el Ecuador de aquella época (y en algunas otras en el pasado), encontraba a algunos de los bancos más fuertes en apariencia con un nivel muy importante de cartera vencida en relación a su patrimonio técnico.

Puratoxic S. A. se creó el 25 de Enero del 2001 teniendo como misión y visión de apoyar en el área de la salud teniendo como meta de ser una de las mejores empresas privadas en la ciudad de Guayaquil, teniendo como fin en las ventas de vacunas.

La Empresa Puratoxic S.A. es una empresa que busca el servicio y el bienestar de las personas o empresas. Ella pretende alcanzar la tecnología más avanzada para entregar un servicio de calidad a todos los consumidores; busca invertir en aquellas empresas grandes del Ecuador.

Por esta razón, se han destacado procesos de organización y gestión que permita el cumplimiento de las metas propuestas, entre las cuales está una cartera bien cobrada, y sobre todo, a tiempo.

Para una correcta administración financiera, es importante que una empresa examine sus cuentas por cobrar en forma periódica para determinar si los procesos de pago de los clientes han cambiado, de tal forma que las operaciones de crédito se encuentren fuera de los límites de la política. Las empresas suelen controlar las cuentas por cobrar por medio de métodos que miden el tiempo que el crédito permanece pendiente de cobro. Sin embargo, desde la teoría de administración financiera se afirma que los días de ventas pendientes de cobro consisten en el plazo promedio requerido para solicitar el pago de las cuentas por cobrar - también se lo conoce como período promedio de cobranza.

Mientras que el reporte de antigüedad de las cuentas por cobrar es un reporte que muestra el tiempo en que las cuentas por cobrar han estado pendientes de cobro; el reporte divide las cuentas por cobrar en periodos específicos, lo cual suministra información acerca de la proporción de cuentas por cobrar al corriente y atrasados, con base en plazos determinados (BRIGHAM)”

Según los autores Horngren. Ch.<sup>2</sup>, Sundem y Elliot<sup>3</sup>, ellos afirman que “las ventas a créditos en cuentas abiertas aumentan las cuentas por cobrar, cantidades que los clientes deben a la compañía por la entrega de bienes o por la prestación de servicios. Estas cuentas, a veces llamadas documentos comerciales por cobrar, se presentan cuando la compañía concede créditos permanentes a sus clientes. Esto significa que se compromete a aceptar que le paguen en el futuro los bienes o servicios entregados hoy”. Cuando hablan de que la concesión de créditos entraña costos y beneficios, ellos manifiestan que el principal beneficio es que aumenta considerablemente las ventas y las utilidades que se perderían en caso de no otorgar el crédito: muchos prospectos no comprarían sino hubiera créditos o acudirían a un competidor que se los ofrecerían.

No obstante, el manejo de créditos implica costos. Uno de los ellos es administrar y cobrar la deuda. Otro es el retraso en la recepción del pago. Además, el vendedor debe financiar sus actividades con otros medios mientras espera ese pago. Probablemente el costo más importante sea las cuentas incobrables o cuentas malas, es decir, las que algunos clientes no pueden o no están dispuestos a pagar. Gastos por cuentas incobrables es el nombre con el que los contadores a veces designan el costo de otorgar créditos que provienen de las cuentas malas (ELLIOTT).<sup>4</sup>

### **2.1.2 Antecedentes Referenciales**

Con la finalidad de establecer el presente trabajo investigativo se ha considerado conveniente indagar acerca de los enfoques que poseen distintos autores con

---

<sup>2</sup> Horngren Charles y otros. (2007). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*. México.

<sup>3</sup> Elliot. *Introducción a la Contabilidad Financiera*. México.

<sup>4</sup> Elliot. *Introducción a la Contabilidad Financiera*. México.

relación a otros proyectos de tesis que sea de forma similar a la presente investigación, a consecuencia de ello a continuación se citan los puntos de vista de dichos investigadores:

La tesis titulada “Implementación de un sistema de recuperación de cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda “La Merced Ltda.”, autora del tema investigativo es Torres Abril, S. E. concluye que: “Los empleados que se encuentran en el Departamento de Crédito no tienen amplios conocimientos sobre el sentido de la concesión de crédito, no cuentan con un manual de procedimientos de crédito donde se detalle por escrito los pasos a seguir y requerimientos que los socios necesitan hacer para otorgar el crédito.”

Al igual que la tesis titulada “La Gestión Financiera como herramienta Gerencial aplicación práctica en la Sociedad: Negocios y Salud Compañía Limitada Cía. Ltda.” elaborada por: Ortiz Morales, A. G., concluye lo siguiente: “El registro, control e información inadecuadas de las cuentas por cobrar dificultan tener un conocimiento cabal de la edad de sus vencimientos, imposibilitando establecer políticas de crédito apropiadas.

El Flujo de información contable financiera no se genera diariamente con estrictez ocasionando la demora en el asentamiento de las transacciones así como en la obtención de los informes financieros, situación que obliga a que los ejecutivos tomen decisiones con desconocimiento de lo que realmente sucede en la empresa.”

A diferencia de la Tesis cuyo tema es: “Auditoría de Gestión en el Departamento de Crédito de la Mutualista Ambato para mejorar la toma de decisiones.”, cuya autora es: Bastidas Andachi C.F., concluye que “La Mutualista Ambato actualmente debido a la crisis del país ha visto incrementado el monto de su cartera vencida; tampoco dispone de políticas y procedimientos definidos para la concesión y recuperación de cartera vencida de la empresa.

De los tres trabajos investigativos citados anteriormente se puede concretar que tienen algo en común, es decir, que establecen una relación directa o indirectamente

con la recuperación de Cartera vencida y lo importante que es la aplicación de un manual o sistema en la que puedan guiarse para una toma de decisiones adecuada sin poner en riesgo la recuperación de los fondos.

Se puede especificar que la inexistencia de un Manual de Procedimientos Financiero dentro del Departamento de Créditos y Cobranzas de una empresa pueden bajar de manera directa para la toma de decisiones en relación a la manera de cómo reducir la morosidad de los clientes, pero en cambio si existiera dicho Manual con el que la empresa pueda guiarse para una buena toma de decisiones en las que puedan reducir la morosidad, no solo ayudando a la empresa de los directivos sino que también serviría como base para que los consumidores del servicio que presta la empresa traten de ponerse al día con sus pagos.

### **2.1.2.1 Orientación Psicológica**

1. Según el Psicólogo Pere J. Brachfiel, P.<sup>5</sup>, explica que para cobrar una factura, es necesario aplicar tres virtudes: psicología aplicada, conocimientos de derecho y nociones de finanzas.

En síntesis, lo que sugiere es que antes de negociar hay que conseguir información acerca de las expectativas de cobro y la viabilidad de un acuerdo con el deudor y explicarle por qué nos debe pagar.

2. Según Jorge Mohar J.<sup>6</sup>, habla de áreas de servicios, el producto o resultado aparentemente no es tangible. En este caso se requiere medir acciones que reflejen resultados concretos: que si debemos entregar el presupuesto el 30 de noviembre, visitar 10 clientes para servicio posventa cada mes, y entregar reporte semanal (cada viernes) de la cartera vencida actualizada, etcétera. Esto genera los resultados que sean productos “entregables”, donde haya un “cliente interno” que defina los requisitos y un “proveedor interno” que se comprometa a entregar lo realizado.

---

<sup>5</sup> Brachfiel, Pere J. (2010) *Cobro de impagados. Guía práctica para la recuperación de deudas.*

<sup>6</sup> Mohar, Jorge (2010) *Productividad ¿Cómo medirla en sus colaboradores?», PYME Adminístrate Hoy N° 194, ed. GASCA SICCO, México, p. 38-42*

3. La psicóloga Estrada, Ivette dice: “Que para deshacerse de este problema, Capacite a su cobrador para alentar el pago, aunque no existe una escuela de cobradores, las empresas deben capacitarlos y enfatizar que su labor no se limita a -recoger cheques-”.<sup>7</sup> El gestor de cobranzas debe conocer bien tanto la compañía que representa, como los datos del deudor (fecha de vencimiento, avales y otras garantías). Esta información le permitirá rebatir al máximo los pretextos ante la insolvencia. Es mediante la capacitación que podrán formularse argumentos sólidos y firmes, lo que en el ámbito de los negocios es más convincente que los gritos y sombrerazos

Eso nos trata de decir que para la recuperación de cartera vencida, un buen cobrador debe tener carácter, un buen tono de voz, don de gentes, ser observador y vestir adecuada y formalmente, y sobre todo capacitar al vendedor para obtener buenos resultados.

#### **2.1.2.2 Orientación Política**

1. Según Velasco, David,<sup>8</sup> informó que para la reducción de una cartera vencida que yodo esto lleva un proceso, que hay que estar vigilando los números, los estados financieros si es posible cada dos días.

Esto nos quiere decir que hay que ser pacientes ante la recuperación de pago vencido y que hay que estar pendiente a diario de las cuentas de los clientes.

2. Ruiz Q., F. (2011) indica que una buena estrategia para la recuperación de cartera vencida:

“Hay que Generar mapas que permiten visualizar e identificar los sectores donde hay mayor cartera vencida, así focalizamos los esfuerzos de recaudación y motivar al personal de créditos y cobranzas”<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Estrada Ivette (2005). *Emprendedores, Franquicias, Pymes y Negocios*.

<sup>8</sup> Velasco Chedraui, David (2010). *Reducir nómina y bajar cartera vencida*. México.

<sup>9</sup> Ruiz Q., Fausto. (2011) *Conferencia Interamericana*. Mira - Carchi.

Esto nos trata de explicar que debemos focalizar bien los sectores de la empresa o persona que más nos deben y así disminuir un poco el flujo de deuda.

3. Olmos Castro, E.<sup>10</sup> expresa:

Que hay que trabajar primero en la estrategia para la recuperación de cartera vencida, indiscutiblemente creo yo que pueden ser necesarios cambios en algunas de las áreas que vayan enfocadas en el tema de la cartera vencida, pero lo más importante en este momento es la estrategia, en la cual primero implementaría una el proyecto de cobranza, vería cuál es el comportamiento y el perfil adecuado para poder implementarlo, alguien que tuviera experiencia en el tema y que pudiera generarme un resultado<sup>11</sup>”,

Los que indica el alcalde es que hay que tener estrategias para la recuperación de la cartera vencida, que hay que tener el personal adecuado que tenga experiencia en el tema e implementar lo más pronto posible un manual en el área de cobranzas.

### **2.1.2.3 Orientación económica**

1.- La Economista Torres, Y. manifiesta:

“Para poder disminuir la morosidad de una cartera lanzaría un nuevo mecanismo de cobranza para evitar que los derecho habientes cayeran en cartera vencida y el método para reducir la cartera vencida consiste en que un promotor visite al trabajador moroso y realice una evaluación de su situación económica y con base en esto a través de un sistema móvil se le ofrezca una solución de pago (Torres, 2012)”.<sup>12</sup>

En fin la Economista trata de informar que aparte de tener un personal capacitado para cobranzas también tengamos promotores en la cual ellos se encargaran de ir a las casas o empresa para que haga una evaluación del cliente en su estado

---

<sup>10</sup> Olmos Castro, Eduardo *Recuperar cartera vencida*. Torreón México

<sup>11</sup> Arreondo, Ethel (2011). *Preocupado por recuperar cartera vencida*. México.

<sup>12</sup> Torres, Juridia. (2011) *Plan para recuperación de cartera*. Los Ríos.

económico y que en el mismo instante hacernos saber qué solución le podremos dar al deudor.

2.- López, A. observa:

Un obstáculo constante que experimentan las empresas tiene que ver con la cartera vencida. Esta problemática afecta directamente la liquidez del negocio para lo cual el empresario decide mejorar sus técnicas de cobranza en aras de poder seguir con su actividad comercial, ya que esto puede implicar el paro de la producción, la incapacidad de resurtir la mercancía, hasta el retraso del pago de gastos operativos. Otra solución es incrementar el ahorro de la empresa con la intención de capitalizarse para mantener la operación diaria, sobre todo en periodos donde la situación económica y financiera del entorno limita la capacidad de pago de los clientes. Establecer nuevas políticas de crédito también ha sido una alternativa para disminuir la cartera vencida.

Al respecto, algunas organizaciones han decidido no otorgar créditos a las grandes empresas ya que en su experiencia son las que generan problemas serios de liquidez por el retraso en sus pagos. Algunos otros, deciden incrementar sus ventas para obtener mayor liquidez, no obstante si las políticas de crédito no son las adecuadas el problema puede agravarse. Finalmente, cabe mencionar que la solicitud de créditos así como la demora de pago a los proveedores son estrategias que siguen los empresarios para solucionar la falta de capital de trabajo<sup>13</sup> (Salazar, 2011)”

3.- Hernández, R.E. (2009)<sup>14</sup> indica que:

Para la reducción de morosidad hay que implementar buenas prácticas empresariales y nuevas técnicas de cobranza y recaudo de cartera para que las empresas que realizan ventas a crédito minimicen la morosidad y las pérdidas de créditos pagados.

---

<sup>13</sup> López Salazar, Alejandra (2011). *Recuperación de Cartera Vencida*.

<sup>14</sup> Hernández Contreras, Rodrigo Esteban. (2009). *Crédito y Cobranza*. México.

El personal encargado del área de cobranza tiene que conocer nuevas técnicas, procesos, estrategias y ayudas administrativas, que puestas en práctica reducirán los índices de cartera vencida y pérdidas por incumplimiento de sus clientes de crédito.

El personal deberá desarrollar competencias para:

1. Administrar el riesgo de crédito hacia el origen.
2. Planear la gestión de cobranza a lo largo de la línea de negocio
3. Diseñar e implementar estrategias efectivas de recaudo de cartera
4. Fidelizar al cliente deudor mediante un servicio especializado
5. Elaborar guiones especializados de cobranza/recaudo (Hernández, 2009)

A criterio de las autoras, el economista está indicando que se debe tomar en cuenta que el personal que estará encargado en el área de cobranza deberá ser inmediatamente capacitado para el uso de la implementación del Manual y así obtener buenos resultados.



## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

A continuación se desarrollan algunos conceptos básicos contables que son necesarios para entender el presente análisis:

### **ADMINISTRATIVA:**

Persona empleada en la administración de alguna entidad

### **APRENDIZAJE:**

Tiempo que se emplea en aprender un arte u oficio.

### **BASE DE DATOS:**

Conjunto de datos relacionados, almacenados de forma que se puede acceder a ellos de la manera sencilla, con la posibilidad de relacionarlos, ordenarlo según diferentes criterios.

### **CALIDAD:**

Estado de una persona, su naturaleza, su edad y demás circunstancias y concisiones que se requieren para un cargo o dignidad, nobleza de linaje (Universal).

### **CARTERA VENCIDA:**

Obligaciones a las que se le ha cumplido el plazo establecido, valores que no se han recuperado oportunamente.

### **CANTIDAD:**

Todo lo que es capaz de aumento o disminución, y puede, por consiguiente, alguna cosa. Porción indeterminada de dinero (Universal).

**CLIENTES:** Es un equipo o proceso que accede a recursos y servicios brindados por otro llamado servidor, generalmente de forma remota.

**COMUNICACIÓN:**

Trato, correspondencia entre personas.

**CONTABILIDAD:**

Proceso que consiste en identificar, registrar, resumir y presentar información económica a quienes toman las decisiones (ELLIOTT).

**COBRANZA:**

Es un procedimiento que aplica una empresa para solicitar el pago de sus cuentas por cobrar. Acción o efecto de cobrar (BRIGHAM).

**CONSUMO:**

Acción y efecto de consumir, utilizar géneros para el sustento. También comprende las adquisiciones de bienes y servicios de la administración pública y del sector privado, destinadas a la satisfacción de sus necesidades inmediatas.

Es el proceso económico, consistente en la compra o gasto que se hace en los Bienes y servicios para satisfacer las necesidades de las familias, las empresas y el gobierno (Universal).

**CUENTA:**

Es el registro conciso de los cambios de un activo, pasivo o capital contable determinado (ELLIOTT).

**CUENTAS POR COBRAR:**

Son cantidades que los clientes adeudan a una empresa por la entrega de bienes o la prestación de servicios y por otorgar créditos dentro del curso ordinario de los negocios (ELLIOTT).

**CUENTAS INCOBRABLES:**

(Cuentas malas) se dan porque los deudores no están dispuestos a pagarlas (ELLIOTT)

**EFICIENCIA:**

Virtud y facultad para lograr un efecto determinado, acción con que se logra este efecto (Universal).

**EFICACIA:**

Virtud actividad y poder para obrar, resultado provechoso de una acción o de una actividad (Universal).

**ÉTICOS:**

Iguala la satisfacción en la vida con prudencia, placer o poder.

**HABILIDADES:**

Capacidad y disposición para algo.

**INDICADORES FINANCIEROS:**

Índice en cifras o porcentaje de comparaciones entre sectores, grupos, cuentas, subcuentas, cuyo objetivo es medir la situación financiera y/o de resultados a una fecha o periodo determinados. A los índices también se los llama indicadores, razones, ratios, o simplemente relaciones financieras.

**INFRAESTRUCTURA:**

Conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para la creación y funcionamiento de una organización cualquiera.

**INNOVADORA:**

Mudar o alterar algo, introduciendo novedades

**INTERACCIÓN:**

Acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más objetos, agentes, fuerzas, funciones, etc.

**LIQUIDEZ:**

Es la facilidad o dificultad para convertir mi inversión en dinero. Cada activo tiene un grado de liquidez diferente e incluso entres mismos activos pueden existir grados de liquidez diferente.

**PLAZO:**

Periodo de tiempo al que decido invertir. Al establecer el plazo debo de considerar si puedo necesitar el dinero en ese período.

**MANUAL:**

Que exige más habilidad de manos que inteligencia.

**MORA:**

Dilación o tardanza en cumplir una obligación por lo común la de pagar líquida o vencida (Universal).

**ORGANIZACIÓN:**

Acción y efecto de organizar u organizarse.

**POLÍTICA DE CREDITO:**

Conjunto de decisiones que comprende las normas de crédito de una empresa, los términos de créditos, los métodos empleados para cobrar las cuentas de créditos y los procedimientos para controlar el crédito (BRIGHAM).

**SANCIÓN:**

Estatuto o ley. Acto solemne por el que el jefe del estado confirma una ley o un estatuto. Pena que la ley establece para el que la infringe, mal dimanado de una culpa y es como su castigo aprobación que se da a cualquier acto uso o costumbre (Universal).

**RECUPERACIÓN DE CARTERA:**

Pagos que realizan los clientes por sus compromisos con el prestamista al vencimiento de la obligación o sea, cuando se ha cumplido el plazo para el que

concedido el préstamo. Así mismo se produce una recuperación de cartera en los créditos vencidos y/o castigados, cuando el cliente paga tardíamente sus obligaciones.

### **RECURSOS TECNOLÓGICOS:**

Todos aquellos componentes de Hardware y programas (Software) que son necesarios para el buen funcionamiento y la Optimización del trabajo con Ordenadores y Periféricos, tanto a nivel Individual, como Colectivo u Organizativo, sin dejar de lado el buen funcionamiento de los mismos.

### **REGISTROS:**

Lugar desde donde se puede registrar o ver algo.

### **RIESGOS FINANCIEROS:**

Contingencia de los créditos, determinados por: la eficiencia operacional, estructura de los ingresos, costos y gastos, suficiencia de las utilidades, cobertura de las necesidades de fondos a través de las ventas al contado.

### **USUARIO:**

Dicho de una persona: Que tiene derecho de usar de una cosa ajena con cierta limitación.

### **VALORES:**

Reconocer, estimar o apreciar el valor o mérito de alguien o algo.

Estos conceptos ayudarán a comprender mejor los términos usados en el análisis del presente trabajo.

## **2.3. HIPÓTESIS**

### **2.3.1 Hipótesis general**

La recuperación de la cartera vencida mejorará la liquidez de la empresa: "Puratoxic S.A." en la ciudad de Guayaquil.

### 2.3.2 Hipótesis particulares:

La Elaboración de un Manual de Procedimientos, Reglamento y Políticas en el Departamento de Ventas y Créditos en la Empresa Puratoxic S.A., permitirá establecer directrices para asegurar el crecimiento eficiente organizacional.

Si se capacita al personal del Departamento de créditos y ventas en el uso del sistema de recuperación de cartera se logrará un desempeño eficaz y eficiente de la Gestión Financiera.

### 2.3.3 Declaración de Variables

#### Variable Independiente:

Cartera Vencida.

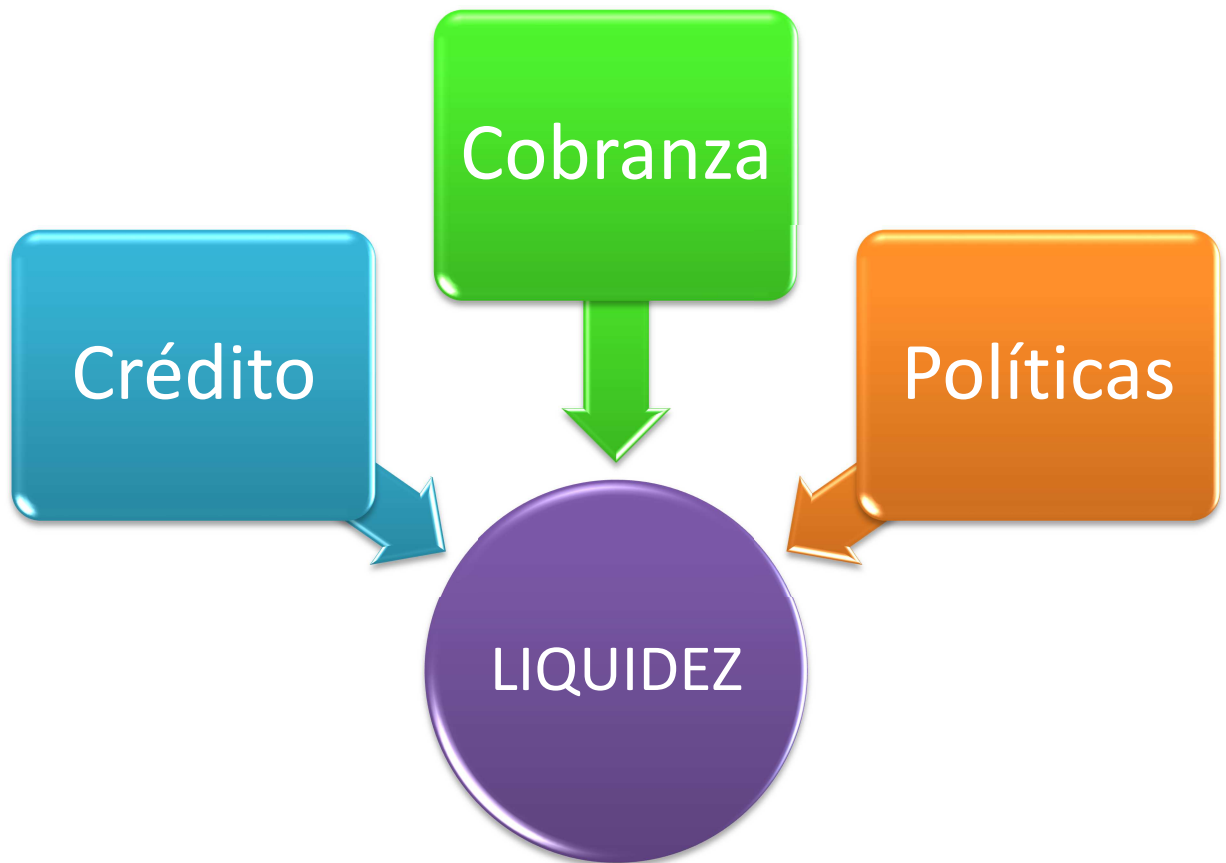
#### GRÁFICO N°2



**Variable Dependiente:**

Liquidez.

**GRÁFICO N°3**



### 2.3.3.1 Cartera Vencida (Variable Independiente)

Una empresa o microempresa, debe saber cómo realizar las gestiones pertinentes dentro del proceso, y el control de sus ingresos y egresos durante su administración; para luego colocarlos en su cartera exitosamente; si la intervención del departamento de Crédito y Cobranza no es eficaz y oportuna se tendrá un efecto de fracaso llama la Cartera Vencida que conduce a un estado de iliquidez y por consiguiente a la quiebra de la empresa.

#### 2.3.3.1.1 Administración

La administración tiene muchas definiciones:

“La palabra administración viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro”<sup>15</sup>

Para Robbins y Coulter, la administración es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas"<sup>16</sup>

La administración se da en cada organismo social; en el estado, en el ejército, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, en una empresa. La administración persigue la satisfacción de los objetivos de la empresa por medio de estructura y un esfuerzo coordinado.

Según Díez de Castro, E.P.; García del Junco, J.; Martín Jiménez F. y Periañez C., la administración es "el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente,

---

<sup>15</sup> Chiavenato, Idalberto. (2004) Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición, de, McGraw-Hill Interamericana. p. 10.

<sup>16</sup> Robbins, Stephen y Coulter, Mary. Administración, Octava Edición, de, Pearson Educación, 2005, p. 7 y 9.



repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización"<sup>17</sup>

La administración puede verse también como un proceso. Según Fayol, dicho proceso está compuesto por funciones básicas: planificación, organización, dirección, coordinación, control.

Planificación: Procedimiento para establecer objetivos y un curso de acción adecuado para lograrlos.

Organización: Proceso para comprometer a dos o más personas que trabajan juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

Dirección: Función que consiste en dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.

Coordinación: Integración de las actividades de partes independientes de una organización con el objetivo de alcanzar las metas seleccionadas.

Control: Proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las planificadas.

Oliveira Da Silva, R., define la administración como "un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización"<sup>18</sup>

Administrar es entonces a criterio de las autoras, utilizar con eficiencia y eficacia los recursos disponibles y alcanzar los objetivos y propósitos organizacionales.

---

<sup>17</sup> Díez de Castro, Emilio Pablo; García del Junco, Julio, Martín Jiménez, Francisca y Periañez, Cristóbal Rafael. (2001). Administración y Dirección, de, McGraw-Hill Interamericana, p. 4.

<sup>18</sup> Oliveira Da Silva, Reinaldo (2002). Teorías de la Administración. International Thomson Editores, S.A.

### 2.3.3.1.2 Gestión Financiera

La empresa a través del personal administrativo y financiero hace una gestión acorde con los intereses u objetivos de la empresa, para lo cual ha de llevar el control de manera eficiente y eficaz; utilizar los recursos financieros pertinentes a fin de generar rédito o ingresos que a futuro maximicen el rendimiento de la organización.

La comprensión de la Gestión Financiera en la empresa requiere conocer el ámbito de la toma de decisiones de la gerencia y su efecto en el corto, mediano y largo plazo. El conjunto de decisiones va a representar en definitiva, desde el punto de vista financiero, necesidad de fondos para inversiones de corto o largo plazo los cuales pueden provenir de diversas fuentes: aumento del capital de la empresa, contratación de préstamos de corto y largo plazo, venta de activos, etc., y agregación de fondos resultantes del rendimiento de la inversión una vez que los fondos se utilicen en: expansión de líneas de producción para lograr mayor participación en los mercados, nuevos productos para atender áreas de oportunidad o capital de trabajo para garantizar la operación y liquidez.<sup>19</sup>

Con el desarrollo de las actividades económicas de la entidad, relacionadas al movimiento de recursos económicos, estos deben ser previamente autorizados, registrados y contabilizados, lo cual no ocurre a menudo en muchas instituciones ya sea por dolo o por errores involuntarios del personal a cargo de dicha función.

Debido a ello todos los movimientos económicos deben ser estrictamente controlados, ya que de ello dependerá la liquidez que posea la institución para hacer frente a las obligaciones con terceros o con los socios o accionistas de la empresa, hay que señalar que el control de los recursos económicos-financieros es sumamente delicado y debe llevarse contacto ya que al aplicarlos puede generar incomodidad por parte del personal que trabaja en la empresa.

---

<sup>19</sup> Sánchez, Pedro (2011); Calidad y Productividad, Editorial Nuevos Tiempos 1era Edición. Venezuela p.27

### **2.3.3.1.3 Cartera**

Es el conjunto de todas las posiciones, en todos los activos, ya sean largas o cortas, que tiene un individuo o una institución. El término puede usarse para describir el conjunto de activos del balance de una empresa, (cartera de activo) a diferencia del conjunto del pasivo del balance de la empresa (cartera de pasivo). En general, todo inversor a la hora de formar una cartera de valores trata de combinar los diferentes activos individuales de tal modo que el activo mixto o cartera resultante le garantice una rentabilidad, una seguridad y una liquidez máximas.

En el campo Administrativo se bosqueja la importancia de una adecuada definición de la estructura organizacional de la empresa que permita definir objetivamente las funciones de cada uno de los integrantes de una organización y delinear las responsabilidades acorde a su cargo. Estas aportaciones resaltan la importancia de los Sistemas de Cartera en todas las áreas constitutivas de una organización.

En el campo de la Auditoría y Control se resalta la importancia de los controles y seguridades de los sistemas de procesamiento de información actuales y, en el campo financiero se destaca la importancia de definir acertadas políticas crediticias y de cobro ligadas de forma inseparable a los objetivos de la organización, planteados en su estrategia empresarial, su misión y visión de la empresa.

“El aporte de las Cuentas por Cobrar en el grupo del Activo Corriente tiene su incidencia en el Capital de trabajo de las empresas. De allí que la cartera, representa en muchas actividades, el principal ítem de importancia financiera en los activos corrientes de una empresa”.

#### 2.3.3.1.4 Control

Según Robbins, y otros, — “El control es el proceso de vigilar las actividades con el fin de asegurarnos que se realicen conforme a los planes y de corregir las desviaciones importantes”<sup>20</sup>.

De esta manera, se entiende como control al conjunto de disposiciones metódicas de los empresarios, cuyo fin es vigilar las funciones y actitudes de las empresas y para ello permite verificar si todo se realiza conforme a los programas adoptados, órdenes impartidas y principios admitidos.

Al hablar de seguridades se hace referencia a todas las actividades realizadas con el fin de mantener la reserva de la información: en el manipuleo, proceso, archivo y uso de la información por parte del personal que opera y administra el sistema.

Esta revisión es muy importante por cuanto a más de determinar la existencia de seguridades y controles o la eficacia y eficiencia de las ya existentes, se precisan los detalles que deben ser analizados con profundidad.

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las empresas, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen la buena marcha educativa del País. Es bueno resaltar, que la institución que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

Por consiguiente, el control interno comprende el plan de la institución, todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del sistema educativo, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como

---

<sup>20</sup> Robbins, Stephen P., De Cenzo David. A. (2009). *Fundamentos de Administración, conceptos y aplicaciones*. México. p. 42.

también llevar la eficiencia, para las personas que laboran el área administrativa y estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por el gobierno central.

De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman la institución son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionabilidad dentro De la organización.

Siendo las cosas así, resulta claro, que dichos cambios se pueden lograr implementando y adecuando controles internos, los cuales sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de un departamento o de la institución. Dentro de este orden de ideas, Mantilla, S. A. (2010)<sup>21</sup>, expresa que el control interno:

Proceso realizado por los administradores, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las categorías de efectividad y eficiencia en las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (p. 3)

En la perspectiva que aquí se adopta, se puede afirmar que un departamento que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa, por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades.

Después de revisar y analizar algunos conceptos con relación al control, se puede decir que estos controles permite definir la forma sistemática de como las instituciones han visto la necesidad de implementar controles administrativos en todos y cada uno de sus operaciones diarias. Dichos controles se deben establecer con el objeto de reducir el riesgo de pérdidas y en sus defectos prever las mismas.

En el control que se quiere implementar para la mejora organizativa, existe la posibilidad del surgimiento de situaciones inesperadas. Para esto es necesario

---

<sup>21</sup> Mantilla, Samuel Alberto. (2010) Control Interno: Informe Coso Bogotá: Ecoe Ediciones.

aplicar un control preventivo, siendo estos los que se encargaran de ejecutar los controles antes del inicio de un proceso o gestión administrativa.

Para evaluar la eficiencia de cualquier serie de procedimiento de control, es necesario definir los objetivos a cumplir. Unido a esto, Poch, R. (2000) expresa: “El control aplicado de la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos”<sup>22</sup>. (p. 153)

Es bueno resaltar que si los controles se aplican de una forma ordenada y organizada, entonces existirá una interrelación positiva entre ellos, la cual vendría a constituir un sistema de control sumamente más efectivo. Cabe destacar que el sistema de control tiende a dar seguridad a las funciones que cumplan de acuerdo con las expectativas planeadas. Igualmente señala las fallas que pudiesen existir con el fin de tomar medidas y así su reiteración.

#### **2.3.3.1.5 Control de Cartera**

Control de cartera —Es una aplicación propiedad de Goliardos<sup>23</sup>, diseñada para la amortización y administración de todo tipo de créditos y el manejo de rentas, desde financiamiento/arrendamiento de automóviles, bienes inmuebles, hasta artículos de uso común y que su venta o renta sea con pagos diferidos.

—Se permite llevar un estricto control sobre el proceso de los pagos de los grupos solidarios, desde su ingreso al sistema, pasando por una conciliación, hasta su aplicación contable. El control sobre estos pagos se realiza por medio de reportes, así como por pantallas ya sea para una identificación plena del mismo o para una corrección en caso de que el pago tenga datos erróneos. El sistema permite ingresar estos pagos ya sea registrándolos directamente por el sistema o de manera más automática, esto es, importando los datos desde algún archivo generado por el

---

<sup>22</sup> Poch, R. Manual de control interno, segunda edición, Gestión. Barcelona.

<sup>23</sup> <http://www.goliardos.net/goliardos.asp?gtpg=11>

banco en que se depositan estos pagos, lo que puede ahorrar una cantidad considerable de trabajo de captura.

La cartera de una empresa resulta del otorgamiento de un crédito a otras firmas o individuos, es un activo valioso debe analizarse con cuidado, a la luz de las herramientas que puedan implementarse para que la cuentas por cobrar se administren eficientemente, de manera que su nivel óptimo se determine una vez evaluadas las variables siguientes: los elementos que intervienen en la formulación política, las condiciones generales que regulan el otorgamiento del crédito, las decisiones de tipo financiero que debe analizar la gerencia de créditos y los objetivos perseguidos por el hecho de conceder crédito.

El ideal de toda acción económica empresarial es recuperar toda la cartera, pero nadie está exento de sufrir los contratiempos del no pago por parte de los clientes, lo cual se explica por la quiebra de los clientes, la desaparición de compradores o la actitud deliberada de éstos de incumplir los pagos. Por las acciones vividas, por registros históricos y análisis estadísticos, se puede precisar en un momento dado el efecto de la incobrabilidad sobre el flujo de fondos de la empresa, para así decidir entre políticas crediticias vigentes y las alternativas de cambio que propendan por la disminución porcentual de la incobrabilidad de las ventas a crédito.

Para conservar una relación positiva, entre la deuda en contra y a favor a corto plazo, es saludable que, siempre y cuando la empresa cuente con suficiente respaldo de liquidez para cancelar sus deudas, sus compromisos financieros y comerciales inmediatos, el nivel de cartera sea menor que sus obligaciones, y más cuando se conoce que sus compromisos comerciales no están castigados a carga financiera. Sin embargo, cuando el compromiso de deuda contraída supera mucho la cartera a favor, de modo que se comprometa a la posición de liquidez, es aconsejable liberalizar las políticas de crédito (mayores plazos), en aras de incrementar las ventas y el recaudo de efectivo.

Al señalar que las políticas crediticias y de liquidez son mutuamente dependientes, se acepta que las primeras tienen indiscutibles efectos sobre la sincronización de los

flujos de efectivo. Por ello, para garantizar que las entradas de fondos líquidos, cubran los compromisos de pagos, es perentorio que los plazos otorgados a los compradores sean similares o inferiores a los impuestos por proveedores. En el caso contrario, las empresas se ven abocadas a problemas de iliquidez que pueden solucionarse acortando los plazos o recurriendo permanentemente a créditos que cubran las brechas registradas entre las captaciones y los desembolsos de recursos monetarios.

La empresa podrá extender todo el crédito posible siempre y cuando ello no comprometa la liquidez, el cliente se va a beneficiar haya sido evaluado con profundidad y se disponga de una estructura organizacional y de herramientas expeditas para recuperar rápidamente la cartera. El incumplimiento de cualquiera de las condiciones mencionadas, generará niveles de cartera bastante afectados por incobrabilidad.

#### **2.3.3.1.6 Cartera Vencida**

La cartera vencida es "calificada" por el retraso en el cumplimiento de las obligaciones de pago, desde la menos riesgosa, pasando por la cartera ya litigiosa, hasta la que se considera prácticamente incobrable porque a pesar de gestiones judiciales, no pudo obtenerse la recuperación del adeudo y es considerada un quebranto o pérdida.

#### **2.3.3.1.7 Morosidad**

Es la cartera pesada, por cuanto los clientes han incumplido su compromiso de pago; la morosidad es consecuencia de una mala calificación del crédito, en cuanto a información, garantías y una pésima administración. Por ello atendiendo a este último factor se debe tener en cuenta la clasificación del deudor o cartera de créditos. Cupelli, R., define mora como: "Es el retraso en el cumplimiento de una obligación de cualquier clase, aunque normalmente se refiere a retrasos en el pago de una deuda exigible"<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Cupelli, Rodolfo. (2008); *Créditos y Cobranzas*, Editorial Mucci, Argentina, p. 77



### **2.3.3.2 Liquidez (Variable Dependiente)**

La decisión de conceder créditos requiere un análisis exhaustivo, de ahí que lo primero es definir crédito y cobranza:

#### **2.3.3.2.1 Crédito**

“El término crédito proviene del latín *credium*, de *credere*, tener confianza. La confianza es la base del crédito, aunque al mismo tiempo implica un riesgo. El Crédito sin la confianza es inconcebible, crédito es confianza”<sup>25</sup>

En la operación de crédito se entrega un valor actual que puede ser dinero, mercancía o servicio, en base a la confianza, y como cambio se recibe un valor equivalente a futuro, por mutuo consentimiento o intereses.

El crédito se realiza a través de un contrato verbal o escrito; el cual supone obligaciones en un tiempo convenido. Jurídicamente se explica el crédito como una promesa de pago mediante el vínculo entre el deudor y el acreedor. Así el deudor está obligado a pagar y el acreedor tiene el derecho de reclamar ese pago.

Una empresa debe estar dispuesta a dar crédito para su crecimiento, además aumenta los volúmenes de venta y permite que cierta población antes excluida se integre al mercado consumidor. También facilita la transferencia de dinero; sin embargo, tiene sus desventajas tales como: si aumenta el volumen de créditos, aumenta la oferta monetaria que redundará en el alza de precios, produciendo la inflación. Para que el procedimiento de crédito funcione, es indispensable tomar medidas, seguir políticas institucionales y observar los resultados favorables de dicha gestión.

El crédito ciertos beneficios como: Aumento de volúmenes de venta, da flexibilidad a la oferta y la demanda, elevación del consumo, ya que permite a determinados sectores socioeconómicos adquirir bienes y servicios que no podrían pagar de

---

<sup>25</sup> Weston J. Fred – Brigham Eugene F. (2000): *Fundamentos de Administración Financiera*, México, Editorial McGraw - Hill Interamericana S.A, p. 48.

contado, aumenta el volumen de los negocios, entre otros. El crédito es fundamental para la existencia y desarrollo de las empresas. Desde el punto de vista mercadotécnico, permite aumentar los volúmenes de venta, que a su vez disminuye los costos unitarios y permite a determinados sectores de la población, integrarse al mercado consumidor.

La principal desventaja del uso de estos instrumentos radica en el sentido de que cuando aumenta el volumen de créditos, aumenta la oferta monetaria, lo que redundaría en el alza de precios, lo que produce inflación.

### **2.3.3.2.2 Cobranza**

“La cobranza es el proceso formal de presentar al girado un instrumento o documentos para que los pague o acepte”.<sup>26</sup>

Conlleva los mecanismos de cobro que dependen de lo establecido en los objetivos y perfil de riesgo asumido por la institución. Del sistema de gestión depende su efectividad y esta a su vez de su solidez, dinamismo y versatilidad para satisfacer las necesidades de cualquier organización que necesite administrar su cartera de deudores. Es así que si se ha de recuperar deudas se requiere de planificación, orden y confianza.

<sup>27</sup> “La Cobranza descansa sobre tres pilares fundamentales:

Cliente – Producto – Cobrador.

**Cliente:** Capacidad de Pago, Autoridad, Necesidad

**Producto:** Origen, Características, Beneficios

**Cobrador:** Actitud, Capacidad y Aptitud”

Cobrar significa otorgar argumentos y razones sobre las ventajas que traerá en un futuro, el pago oportuno: más crédito y mejores condiciones, en otras palabras, se

---

<sup>26</sup> Manual de Cobranzas del Banco Promerica (2006).

<sup>27</sup> Confederación Alemana, Administrativa de Carter y Control de Morosidad CAC

trata de concienciar al cliente sobre los beneficios de pagar a tiempo y sobre los problemas de no cancelar.

En síntesis, cobranza es la gestión que realiza una entidad de intermediación financiera ante sus prestatarios con el fin de recuperar los créditos y así controlar y mantener la calidad de la cartera y el riesgo institucional. Si se presentan desajustes en el pago, aumenta el riesgo y pueden surgir acciones administrativas y/o judiciales.

Cuando el crédito otorgado no ha sido cancelado en el tiempo y formas convenidas, se le llama riesgo crediticio, sinónimo de incertidumbre en el que se encuentra la dificultad de poder predecir lo que ocurrirá. Es importante tener conocimiento del tipo de riesgo, para que los factores internos y externos, no invaliden los trámites señalados entre compradores y vendedores.

El cobro de deudas en mora debe gestionarse constatando que la entidad esté bien organizada; es decir, conocer lo que ofrece la empresa: sus productos, el flujo operativo del negocio y la tecnología que utilizan para administrar la información.

Aching, A. y Murillo D. (2011)<sup>28</sup> señalan que dos son las reglas de oro para los créditos:

1. “No existen malos clientes, sino créditos mal evaluados”
2. “En los créditos se deben financiar negocios y no financiar problemas”

Las sugerencias que luego de la evaluación de créditos, implementarán acciones destinadas a convencer al cliente de que pagar es una necesidad, que cumplir con el contrato, satisface a ambos en la credibilidad de un buen servicio. El crédito en sí no debe constituirse en un problema sino una posibilidad de la gestión financiera para asumir el control del negocio.

---

<sup>28</sup> Achig Meza, A.E. y Murillo Díaz, E. (2011) *Modelo de gestión de cobranza para mejorar la calidad de la cartera en el Banco Nacional de Fomento*. Ambato – Ecuador.

Es sabido que entre las principales razones para la morosidad, los empresarios señalan la falta de análisis del entorno, la deficiencia en el análisis de crédito, no utilizar las políticas y procedimientos adecuados, el sistema de información deficiente, un seguimiento de y control de cartera inoportuno, así mismo la insuficiente información del socio o cliente, la falta de investigación sectorial y una deficiente identificación de riesgos.

Entre las metas del Gerente de Crédito y Cobranzas están: Alcanzar acuerdos óptimos: la consumación de las cobranzas; que las gestiones de cobranzas sean eficientes y efectivas; que las gestiones permitan fortalecer la relación comercial. Procurar influenciar al deudor de manera indirecta y no presionarlo de manera directa. Crear mesas de trabajo que le permitan al deudor pensar que usted se interesa en sus problemas. Hacerle entender al deudor que usted interviene con la voluntad de ayudarlo y crear el entorno para que el deudor cambie espontáneamente su forma de pensar.

De la misma manera, lo que un Gerente de Crédito y Cobranzas debe: evitar imponer al deudor sus puntos de vista; de la misma manera, evitar intimidar, humillar, hostigar, cerrar puertas, ceder demasiado terreno, cooperar más de lo necesario; evitar perder de vista lo que busca y evitar reaccionar de forma emocional.

A continuación, para triunfar en cualquier empresa, proyecto, servicio o gestión de cobranzas, se ha de establecer procedimientos prácticos y seguros, entre los cuales: 1) Procurar que los pensamientos se mantengan en un nivel positivo y 2) activar el poder de la voluntad.

En virtud de que la mente es la creadora de todo; por eso, al aferrarse a un determinado pensamiento, aplicando en ello toda nuestra fuerza de voluntad, dicho pensamiento llegará finalmente a manifestarse de forma tangible.

Así mismo, se puede influir positivamente en la manera como se percibe cada uno.

Tener presente que el logro de objetivos y éxitos serán siempre consecuencia del estado mental.

Debido a ello, para convertirse en un exitoso gerente de cobranza hay que comenzar por conocerse a sí mismo, conocer cuáles son sus temores, las causas de los mismos y lograr un condicionamiento favorable.

El primer gran paso de todo gerente exitoso es convencerse a sí mismo de que puede lograr la cobranza que desea.

### **2.3.3.2.3 Política de Crédito**

Del Valle Córdova, E. E. expresa:

**Una política es el curso general de acción para situaciones concurrentes, encaminada a alcanzar los objetivos establecidos. Es una regla que norma la actuación y que, acatándola, permite lograr los fines propuestos. Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.<sup>29</sup>**

Las políticas son imprescindibles para el éxito del plan, dado que facilitan la delegación de autoridad, además motivan y estimulan al personal, al dejar a su libre arbitrio ciertas decisiones; evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados; otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades; contribuyen a lograr los objetivos de la empresa; proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones; indican al personal cómo debe actuar en sus operaciones y facilitan la inducción del nuevo personal.

Las políticas de crédito y cobranza son aplicadas a las actividades de su propio departamento en la ejecución de sus funciones, las cuales vienen a establecer un marco de trabajo y una guía para la toma de decisiones, en forma consistente,

---

<sup>29</sup> Del Valle Córdova, Eva Elizabeth. (2008) *Crédito y Cobranzas*. p. 37. México.

encaminadas hacia el logro de los fines establecidos por la empresa para la función de crédito.

Los principales factores que deben tomarse en consideración para decidir si un crédito se otorga o no, son: por qué cantidad y en qué términos y condiciones están comprendidos: Carácter, capacidad, capital, condiciones cobertura y colateral.

El **carácter** comprende el conjunto de cualidades del sujeto que lo hacen querer pagar al vencimiento de una deuda.

**Capacidad** en crédito significa la posibilidad y facilidad para pagar una deuda a su vencimiento. No obstante la disposición de pago del deudor, si no se tiene el dinero para efectuar el pago, se está frente a un riesgo.

**Capital.-** Por capital se entiende la fuerza financiera de un solicitante de crédito medida por el valor líquido de un negocio. El capital es lo que el acreedor puede aprovechar como garantía de pago a la deuda. El crédito no se puede extender con base en la presunción de que el capital servirá como medio de pago, ya que recurrir a él significa, por lo general, el fin de la relación comercial. El crédito se otorga al tener la seguridad de que los pagos del deudor se harán normalmente, con la posibilidad de efectuar ventas ulteriores al mismo cliente.

**Condiciones.-** Los negocios en general y las condiciones económicas sobre las que los individuos no tienen control, pueden alterar el cumplimiento del mejor riesgo de crédito, así como su deseo de cumplir sus obligaciones.

**Cobertura.-** Se refiere al seguro que posee una Empresa para compensar posibles pérdidas. Cuando se trata de una cobertura apropiada de seguro se constituye una buena política de administración y es un factor importante para decidir si el crédito debe otorgarse.

### **Relaciones del departamento de Crédito y Cobranza con otros departamentos**

El departamento de crédito y cobranza, como parte de la empresa, no puede desempeñar su función aislado y sin la relación adecuada con los demás departamentos y actividades que integran la empresa, estableciendo las líneas funcionales de relación interdepartamental, así como la comunicación adecuada con cada uno de ellos. De tal manera que debe organizarse para que la empresa reciba los máximos beneficios de la diversidad de talentos y experiencias de sus miembros.

Las responsabilidades financieras del departamento de crédito y cobranza comprenden la aprobación de créditos, ampliación de límites de crédito, la cobranza de la cartera y las operaciones relativas que incrementen y conserven parte de los activos de las empresas. A fin de realizar satisfactoriamente estas tareas, será preciso que el departamento de crédito y cobranza estudie en forma continua las condiciones y tendencias económicas; así estará en posición de proporcionar valiosa información a otros segmentos de la empresa.

#### **2.3.3.2.4 Liquidez**

Según Moya, M.: “El concepto de liquidez se vincula a la facilidad para comprar (transformar el dinero en activos financieros) o vender (transformar activos financieros en dinero) el máximo volumen efectivo posible, en el mínimo tiempo posible y con la mínima perturbación de precios del mercado”<sup>30</sup>.

La existencia de recursos líquidos es un elemento importante para concretar las condiciones crediticias globales, por cuanto la periodicidad de realización de las cuentas mide, en función del tiempo, si se han de presentar cuellos de botella en la tenencia de efectivo, de modo que no se comprometa la ejecución de los planes de abastecimiento y se cuente con los recursos líquidos que demanda la labor productiva

Según Rodríguez Olivera, N. y López Rodríguez, C.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Moya, Miriam y otros (2010) *Cómo interpretar la información económica*. p. 85

<sup>31</sup> Rodríguez Olivera, Nuri y López Rodríguez, Carlos (2008): *Presupuesto objetivo del concurso* p.388

El concepto de iliquidez es, también, un concepto económico. Una persona presenta una situación patrimonial de liquidez, cuando los bienes del activo disponible son, por lo menos, iguales al pasivo exigible a corto plazo. En el activo disponible, se incluyen efectivo y cuentas a cobrar.

En términos contables, la liquidez representa los activos que tienen como cualidad la transformación en dinero efectivo de forma inmediata, sin que su valor sea afectado; de tal forma en cuanto más fácil es convertir un activo en dinero, genera liquidez. (Llámesese liquidez a lo que son caja, depósitos bancarios), siendo esto el punto de vista macroeconómico también conocido como dinero.

La liquidez de una empresa puede ser **excepcional** que son las que tienen la capacidad para sortear condiciones adversas severas de mercado en los próximos dos años y todavía contar con suficiente liquidez para cumplir con sus obligaciones.

Las empresas con liquidez **fuerte** deben tener capacidad para sortear sustancialmente condiciones adversas de mercado para los próximos 24 meses y todavía contar con suficiente liquidez para cumplir con sus obligaciones.

Las empresas con liquidez **adecuada** deben tener capacidad para sortear condiciones adversas de mercado para los siguientes 12 meses y todavía contar con suficiente liquidez para cumplir con sus obligaciones. Una empresa con liquidez menos que adecuada tiene una calificación de riesgo crediticio.

#### **2.3.3.2.5 Manual**

Un manual de políticas y procedimiento es una de las mejores herramientas administrativas porque permite a la organización formalizar su operación, dándole estabilidad y solidez. Especificará las obligaciones y responsabilidades de cada una de las personas que laboran en el departamento de Crédito y Cobranzas para presionar a los morosos; especificará acuerdos que se lleguen a establecer con los deudores. De aplicarse de forma exitosa, el Manual propuesto, se recuperará la cartera vencida mejorando por consiguiente la situación económica de la empresa.



### 2.3.4 Operacionalización de las Variables

**Cuadro No. 1**

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	
Cartera Vencida	Impacto	Deficiente planificación de ingresos por concepto de créditos	¿Atribuye el vencimiento de la cartera al mal manejo en la cobranza?	
		Evaluación de crédito	Propósito	¿Se conoce el destino a dónde va a recaer el producto?
	Análisis		¿Son los solicitantes sujetos de crédito?	
	Morosidad alta	Faltan medidas correctivas a las deudas.		¿Los créditos son pagados oportunamente?
				¿Es inadecuada gestión de las cobranzas
		Iliquidez	La empresa tiene un alto riesgo crediticio.	
Liquidez	Manual para el Departamento de Crédito y Cobranzas.	Procedimientos	¿El manual contribuirá a organizar procedimientos y políticas en el departamento?	
		Políticas	¿El Reglamento ayudará a legalizar los créditos?	

### **2.3.4.1 Métodos Empíricos**

Estos métodos posibilitan revelar las relaciones esenciales y las características fundamentales del objeto de estudio, accesibles a la detección de la percepción, a través de procedimientos prácticos con el objeto y diversos medios de estudio. Los métodos de investigación empírica conlleva al investigador a una serie de procedimientos prácticos con el objeto y los medios de investigación que permiten revelar las características fundamentales y relaciones esenciales del objeto; que son accesibles a la contemplación sensorial.

La investigación empírica permite al investigador hacer una serie de investigación referente a su problemática, retomando experiencia de otros autores, para de ahí a partir con sus exploración, también conlleva efectuar el análisis preliminar de la información, así como verificar y comprobar las concepciones teóricas.

Entre los métodos empíricos está la Observación, Medición y Experimento. Existen diversas técnicas que posibilitan la recolección de información. Entre ellas: las encuestas, entrevistas y cuestionarios” (Gran, 2009).

Como se señala lo investigado sobre el método empírico podemos decir que todos los trabajos que estudian los determinantes de la cartera en mora o la morosidad, no existe un modelo teórico general que explique, de forma global, los factores que inciden su comportamiento.

Como lo señala Saurina *op.cit.*, la aproximación a este fenómeno ha sido eminentemente empírica.

Por lo tanto, a partir de la revisión de los trabajos empíricos existentes y también de los modelos teóricos que analizan desde una perspectiva macroeconómica los determinantes de las quiebras empresariales, es posible identificar un conjunto de variables que potencialmente podrían explicar la evolución de la morosidad en el caso de las empresas. Esto permite formular hipótesis preliminares que sirvan de orientación para el presente trabajo (Díaz, 2008).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL**

Para desarrollar el presente trabajo se utilizan los siguientes tipos de investigación:

##### **Investigación Exploratoria**

Este tipo de investigación tiene la finalidad de explorar y buscar todo lo concerniente con el problema objeto de estudio, para tener una idea clara de la realidad y en consecuencia proponer alternativas tendentes a alcanzar el mejoramiento de la recuperación de cartera vencida de clientes.

##### **Investigación Descriptiva**

Tiene como objeto desarrollar y describir el plan estratégico que sirve como factor de gestión para ser aplicado en los procesos de créditos y cobranzas, operativa y de decisión a ser ejecutados en la recuperación de cartera vencida de clientes de la empresa Puratoxic S.A.

##### **Correlacional o Explicativa**

Determina como se interrelaciona la variable independiente cartera vencida frente a la variable dependiente cartera liquidez de clientes. Permite examinar la relación entre variables y demostrar estadísticamente la factibilidad de desarrollar un plan estratégico, que funcione como factor de gestión de cobranza para alcanzar una eficiente recuperación de cartera vencida en los procesos de créditos y cobranzas, que se ejecutan en la empresa Puratoxic S.A. de la ciudad de Guayaquil, por lo cual es necesario utilizar una herramienta fundamental para el investigador, que va a permitir comprobar la hipótesis anteriormente citada.

El estudio explicativo permitió identificar y analizar los motivos que originaron el incremento de la cartera vencida y buscar alternativas de solución.

Cito textualmente una definición del estudio explicativo:

*“El estudio explicativo se orienta a comprobar hipótesis de tercer grado; esto es, identificación y análisis de las causales y sus resultados, los que se expresan en hechos verificables..... (A.)”*

### **Investigación de Campo**

Se examinará información primaria, que tenía contacto directo con la realidad, a la vez que proporcionó conocimientos sobre el problema que presentaba la empresa Puratoxic S.A. de la ciudad de Guayaquil. Razón por la cual se emplearon y desarrollaron algunas técnicas como: La observación directa, que permitió analizar los procesos técnicos, operativos y de decisión que se ejecutaban en la empresa Puratoxic .S.A.. La técnica de la encuesta, que se aplicó a los clientes de la empresa Puratoxic S.A., con el propósito de conocer las expectativas y necesidades de los mismos. Se aplicó también, la entrevista al gerente de la empresa, para conocer las causas que hubieron generado el problema que afectaban a la empresa, y, por tanto proponer soluciones.

### **Investigación experimental**

De la experiencias obtenidas de las consultas investigadas se ha podido determinar que existen situaciones que van a contribuir, obtener un camino viable que permita solucionar el problema objeto de estudio.

### **Según su Diseño**

La Investigación cuantitativa permite examinar los datos numéricos que se abordan en este capítulo cuando se realiza las encuestas y se tiene que especificar la composición de la población, el porcentaje que representa las respuestas según el número de casos consultados. La investigación cuantitativa es valiosa porque estudia aspectos particulares y generaliza desde una sola perspectiva, obteniéndose la información de la población y muestra que se estudia en esta tesis.

## 3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

### 3.2.1 Características de la población

**Población.**- proviene del término latino *populatio*. En su uso más habitual, la palabra hace referencia al **conjunto de personas** que habitan la Tierra o cualquier división geográfica de ella. También permite referirse al **conjunto de edificios y espacios** de una ciudad y a la acción y efecto de poblar.

El diccionario de la RAE (2001) define la población, en su acepción sociológica, como “Conjunto de los individuos o cosas sometido a una evaluación estadística mediante muestreo”. En cualquier investigación, el primer problema que aparece, relacionado con este punto, es la frecuente imposibilidad de recoger datos de todos los sujetos o elementos que interesen a la misma.

Los manuales clásicos de epistemología suelen definir la “población” como el conjunto de todas las medidas o personas de un cierto tipo, y la hacen sinónima del concepto más antiguo de “universo” (Jiménez Fernández, 1983, Sierra Bravo, 1988, Gil Pascual, 2004). Otros autores distinguen entre el “universo” y “población” (Fox, 1981, Marín Ibáñez, 1985, Buendía, Colás y Hernández, 1988, Latorre, Rincón y Arnal, 2003).

Estos autores consideran que el investigador casi nunca, o nunca, tiene acceso a todas las posibles medidas, elementos o personas y, por tanto, utilizan el término universo para designar “esa entidad que lo incluye todo”. Reservando el concepto de población a la parte del universo de la que se selecciona la muestra y sobre la que deseamos hacer inferencia o aplicación de las generalizaciones que obtengamos de la investigación.

“El término universo designa a todos los posibles sujetos o medidas de un cierto tipo... La parte del universo a la que el investigador tiene acceso se denomina población (Fox, 1981: 368)”.

“Población es un conjunto definido, limitado y accesible del universo que forma el referente para la elección de la muestra. Es el grupo al que se intenta generalizar los resultados (Buendía, Colás y Hernández, 1998: 28)”.

Ibáñez, Martín (1985: 167) señala las diferencias entre población o universo general y universo de trabajo. El primero hace referencia a toda la población a la que queremos entender las conclusiones de la muestra. Mientras que el universo de trabajo “son los casos que de alguna manera tenemos consignados y de los que podemos extraer la muestra”.

Sierra Bravo (1988) se refiere al universo de trabajo como “base de la muestra. Latorre, Rincón y Arnal (2003) también distinguen entre población y universo, haciendo sinónimo a este último de “colectivo hipotético”.

Paralelamente, Lohr (1999) habla de “población muestreada” para referirse a la población de la que se extrae la muestra y de “población objetivo”, entendida como la colección completa de observaciones que deseamos estudiar.

La definición de la población es una parte importante, y con frecuencia difícil, del estudio, Lohr, (1999: 3) advierte: “Por ejemplo, en una encuesta política, ¿la población objetivo deberían ser todos los adultos que pueden votar? ¿Todos los votantes registrados? ¿Todas las personas que votaron en la última elección?”. En cualquier caso, la elección de esta “población objetivo” afectará profundamente al resultado de la investigación.

Para efecto de realizar la muestra objeto del estudio, se consideró procedente trabajar con cartera vencida de gerente de la empresa Puratoxic S.A., los 12 empleados del área administrativas y 30 clientes; por lo que siendo la población pequeña, se trabajó con estos elementos que la conforman y que se detallan en la siguiente delimitación de la población.

### 3.2.2. Delimitación de la población

**Cuadro No. 2.- POBLACIÓN**

Elementos	Número
Gerente	1
Empleados del área administrativa	12
Clientes que asisten mensualmente	30
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>

### 3.2.3. Tipo de Muestra

**Muestra.-** El Diccionario de la Lengua Española (RAE, 2001) define la muestra, en su segunda acepción, como *“parte o porción extraída de un conjunto por métodos que permiten considerarla como representativa de él”*.

En el terreno epistemológico, Jiménez Fernández (1983) destaca la condición de representatividad que ha de tener la muestra:

“... es una parte o subconjunto de una población normalmente seleccionada de tal modo que ponga de manifiesto las propiedades de la población. Su característica más importante es la representatividad, es decir, que sea una parte típica de la población en la o las características que son relevantes para la investigación (Jiménez Fernández, 1983: 237)”.

Latorre, Rincón y Arnal ponen especial énfasis en la metodología del muestreo:

“Conjunto de casos extraídos de una población, seleccionados por algún método de muestreo”. (Latorre, Rincón y Arnal, 2003: 78)

Las muestras tienen un fundamento matemático estadístico. Éste consiste en que obtenidos unos determinados resultados, de una muestra elegida correctamente y

en proporción adecuada, se puede hacer la inferencia o generalización fundada matemáticamente de que dichos resultados son válidos para la población de la que se ha extraído la muestra, dentro de unos límites de error y probabilidad, que se pueden determinar estadísticamente en cada caso.

Las muestras presentan evidentes ventajas, respecto del estudio de poblaciones. Con una muestra relativamente reducida en relación a la población, se pueden encuestar grandes poblaciones y núcleos humanos, que de otra manera sería muy difícil o prácticamente imposible investigar. Suponen una gran economía en las encuestas y la posibilidad de mayor rapidez en su ejecución. A veces, “... *una muestra puede ofrecer resultados más precisos que una encuesta total, aunque esté afectada del error que resulta de limitar el todo a una parte*”. (Sierra Bravo, 1988: 175)

### 3.2.4 Tamaño de la muestra

El método de muestreo aleatorio simple es el que se utilizó para este trabajo de investigación, tomando como referencia para el cálculo del tamaño de la muestra probabilística de la población a los que asisten mensualmente a la Empresa y que trabajan o son directivos de la misma.

La fórmula se utilizará únicamente para el número de los clientes y en el caso de los directivos, gerente y empleados del área administrativa, se trabajará con toda la población establecida y será la siguiente:

$$N = 30 \text{ clientes}$$

$$e = 3\% \text{ (margen de error)}$$

$$n = \frac{N}{1 + N * e^2}$$

$$n = \frac{30}{1+30(0.0009)}$$

$$n = \frac{30}{1,027}$$

$$N = 29 \text{ clientes}$$



Al efectuar este cálculo estadístico se pudo determinar que el tamaño de la muestra a encuestar es de 29 clientes y de 12 clientes administrativos; a entrevistar el Gerente de la empresa; entonces la muestra se determina en el siguiente cuadro:

**Cuadro No. 3.- MUESTRA**

Elementos	Número
Gerente	1
Empleados del área administrativa	12
Clientes que asisten mensualmente	29
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>

### 3.2.5. Proceso de selección

La selección correcta de la muestra implica crear una que represente a la población con la mayor fidelidad posible. Esto condujo a utilizar las técnicas específicas de selección de la muestra, así como la necesidad de determinar su tamaño óptimo.

## 3.3. LOS METODOS Y LAS TÉCNICAS

### Método histórico-lógico

Mediante este método se puede analizar la trayectoria de la teoría, su condicionamiento de la historia del comportamiento presupuestario y de la existencia de la mora, además el requerimiento de la información por parte de los usuarios a través de los diferentes años.

### Método analítico-sintético

El análisis de los diferentes componentes presupuestarios, permite establecer la realidad que se está dando en el ambiente financiero y tomar la decisión correcta para dar un cambio en bien de la Empresa.

La síntesis permite mentalmente la unión entre las partes previamente analizadas y posibilita descubrir las relaciones esenciales y características generales entre ellas que se aplicará en el marco metodológico y en el marco propositivo.

Para realizar el análisis se procedió a observar, ordenar y examinar la documentación existente en las Unidades que integran el Departamento de Cartera y Cobranzas de la Empresa Puratoxic S.A.

A continuación cito una acepción de análisis:

*“El análisis es la descomposición de un todo en sus elementos. ....Analizar un objeto según Marx Hermann, es “Observar sus características a través de una descomposición de las partes que integran su estructura”*

La aplicación de nuevos mecanismos y procedimientos nos permitirá recaudar los valores adeudados por los usuarios morosos y disminuir la cartera vencida de la Puratoxic S.A.

Cito una definición de síntesis:

*“El análisis presupone a la síntesis y viceversa. Análisis y síntesis son de manera correlativa y absoluta inseparables. La síntesis es una totalidad, la cual contiene todo el sistema de relaciones (TORRES) (ZORRILLA)”*

### **Método inductivo-deductivo**

La inducción permite pasar del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general en este caso de investigación se analiza particularmente la composición del proceso presupuestario y la recuperación de la mora en los servicios de energía eléctrica que brinda la Empresa.

Este método nos permitió analizar los parámetros de la observación de casos particulares referentes al porqué el usuario se muestra reacio en cancelar sus obligaciones con PURATOXIC S.A., para de esta forma llegar a conclusiones generales que nos permita proponer alternativas de solución a este problema.

A continuación cito una definición de método inductivo:

*“En términos generales, el método inductivo es el que va de lo particular a lo general. Es decir, aquel que, partiendo casos particulares, permite llegar a conclusiones generales (ZORRILLA) (TORRES)”* una cartera saneada, depurada y sobre todo con nuevos mecanismos, nos permitirá recaudar los valores atrasados que impiden la mora de cuentas incobrables.

A continuación cito una definición de método deductivo:

*“El método deductivo es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos y que, por medio del razonamiento lógico, pueden deducirse varias suposiciones. O bien como afirma Hermann Marx, la deducción parte de la razón inherente a cada fenómeno (ZORRILLA) (TORRES)”*

### **Métodos Empíricos complementarios:**

**Encuestas.-** Esta herramienta es la más utilizada en la investigación de ciencias sociales. A su vez, esta herramienta utiliza los cuestionarios como medio principal para allegarse información. De esta manera, las encuestas pueden realizarse para que el sujeto encuestado plasme por sí mismo las respuestas en el papel.

Es importantísimo que el investigador solo proporcione la información indispensable, la mínima para que sean comprendidas las preguntas. Más información, o información necesaria, puede derivar en respuestas no veraces.

De igual manera, al diseñar la encuesta y elaborar el cuestionario hay que tomar en cuenta los recursos (tanto humanos como materiales) de los que se disponen, tanto para la recopilación como para la lectura de la información, para sí lograr un diseño funcionalmente eficaz.

Según García Ferrando, M. “prácticamente todo fenómeno social puede ser estudiado a través de las encuestas”, y podemos considerar las siguientes cuatro razones para sustentar esto:

Las encuestas son una de los escasos técnicos de que se dispone para el estudio de las actitudes, valores, creencias y motivos.

Las técnicas de encuesta se adaptan a todo tipo de información y a cualquier población.

Las encuestas permiten recuperar información sobre sucesos acontecidos a los entrevistados.

Las encuestas permiten estandarizar los datos para un análisis posterior, obteniendo gran cantidad de datos a un precio bajo y en un pequeño periodo de tiempo corto.

La entrevista es una conversación entre dos o más personas, en la cual uno es el que pregunta (entrevistador). Estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas de un problema o cuestión determinada, teniendo un propósito profesional.

Presupone la existencia de personas y la posibilidad de interacción verbal dentro de un proceso de acción recíproca. Como técnica de recolección va desde la interrogación estandarizada hasta la conversación libre, en ambos casos se recurre a una guía que puede ser un formulario o esquema de cuestiones que han de orientar la conversación.

Otra definición sencilla sería: La Entrevista, es la comunicación interpersonal establecida entre investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el tema propuesto.

El Marco Lógico puede definirse sintéticamente como una matriz de planificación que incluye los aspectos básicos de un proyecto institucional, de una política, un plan, un programa o un proyecto de intervención puntual. Es un instrumento básico que facilita el diseño, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de las acciones en cualquiera de los niveles mencionados. En nuestro caso, el Marco Lógico define el proyecto empresarial y programático de la empresa Puratoxic .S.A. para los

restantes años considerados en el Plan Estratégico para la recuperación de la cartera vencida (BIBLIOTECA).

### **3.4 EL TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN**

“A lo largo de los diferentes análisis que se han practicado en este trabajo se ha generado una recopilación de datos considerable de los clientes morosos. Las diferentes variables, tanto cualitativas como cuantitativas, que se han considerado en este trabajo no se pueden concebir como entidades aisladas, sino que deben ser comprendidas dentro de una misma unidad o conjunto de caracteres que forman una globalidad. En este sentido, creemos que es imprescindible el procesamiento de estos datos mediante la aplicación de técnicas estadísticas.

De este modo, el procesamiento estadístico de los datos se revela como un instrumento que se basa en un conjunto de métodos que nos permitirán evidenciar el porcentaje de la cantidad de personas que tienen vencido su pago. En base a los criterios que hemos determinado durante su análisis.

En un primer nivel de análisis, se han aplicado técnicas propias de la estadística descriptiva, como por ejemplo el cálculo de frecuencias absolutas y relativas, la elaboración de tablas de contingencia, de histogramas y de diagramas circulares. Estas, además de facilitar la ordenación y comparación de los datos, nos permiten conocer los parámetros de las muestras con las que trabajamos.

Posteriormente, se han aplicado algunos métodos propios de la estadística y varios análisis propios para obtener resultado lo más pronto posible para la reducción de la cartera vencida (UNIVERSAL)”.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Después de haber utilizado la encuesta y entrevista como instrumentos de investigación al total de los clientes externos según el registro de clientes fijos de la empresa Puratoxic S.A., al personal del Departamento Financiero y al Gerente respectivamente en la ciudad de Guayaquil, se procede a realizar la tabulación, análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

La encuesta se la realiza dentro de las instalaciones de la empresa y en horas laborables con autorización previa del Gerente.

La entrevista al Señor Gerente al igual que las encuestas se realizó dentro de la institución y en horas laborables con previa cita.

#### **4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS**

Considerando un estudio comparativo entre los años anteriores al estudio y el actual se considera que la Empresa Puratoxic S.A. está en camino a la recuperación de su cartera vencida.

Identificado el problema se proponen actividades que sitúan al Departamento de Crédito y Cobranzas al enfrentamiento de sus problemas mediante información, comunicación, trabajo en conjunto en función del cumplimiento de objetivos y la obtención de los resultados esperados en que la empresa cumplirá con el Reglamento, selección de sus clientes y cobro oportuno de los créditos dados.

## 4.3 RESULTADOS

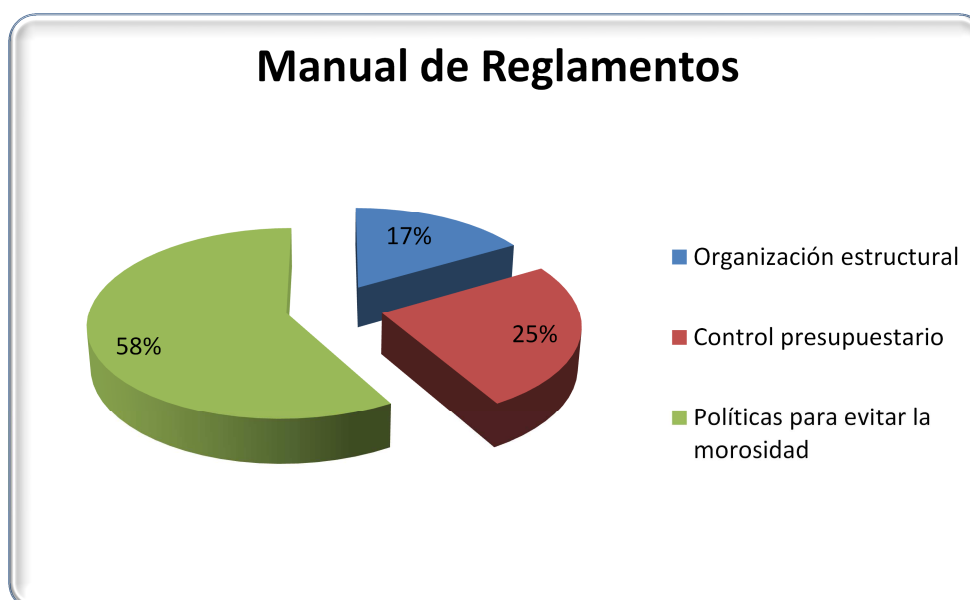
### INTERPRETACIÓN DE DATOS

1. ¿Cuáles de estos aspectos considera usted deben constar en la elaboración de un manual de reglamentos para la gestión financiera?

**Cuadro No. 4**

OPCIONES DE RESPUESTAS	f	%
Organización estructural	2	17%
Control presupuestario	3	25%
Políticas para evitar la morosidad	7	58%
TOTAL	12	100%

**Gráfico No. 1**



**Fuente:** Encuesta a Administrativos

**Elaborado por:** Carrasco Mercedes y Tumbaco Ingrid

### Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a empleados del área administrativa de la pregunta N°1

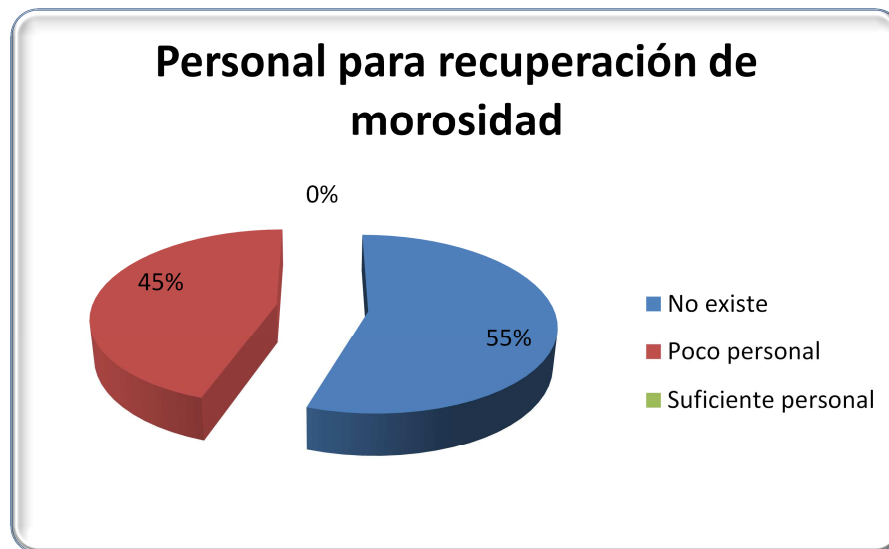
El cuadro recoge la opinión de las personas consultadas. Los resultados son los siguientes: Dentro de las tres alternativas presentadas, la opción “Políticas para evitar la morosidad” recibió el 58% de aprobación más importante; los demás recibieron valores pocos significativos. La población considera que para elaborar un Manual de procedimiento, Reglamento, dirigido a la gestión financiera de cómo actuar frente a la concesión y cobranza de créditos, se debe tomar en cuenta tres criterios fundamentales: Políticas para evitar la morosidad; 2) Control presupuestario y, 3) Organización estructural, en este orden de importancia.

2. ¿Existe personal destinado a la recuperación de la morosidad?

**Cuadro No. 5**

OPCIONES DE RESPUESTAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
No existe	7	55%
Poco personal	5	45%
Suficiente personal	0	0%
TOTAL	12	100%

**Gráfico No. 2**



**Fuente:** Encuesta a Administrativos

**Elaborado por:** Carrasco Mercedes y Tumbaco Ingrid

**Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta N°2**

Los resultados obtenidos permiten establecer lo siguiente, que dentro de la empresa, hay la percepción de que el personal destinado a trabajar en la recuperación de la cartera vencida, originada en la morosidad en que han caído determinados clientes, es insuficiente y su labor casi no se lo nota. De ser cierta esta aseveración, tenemos un indicador que dará pautas para saber por qué Puratoxic S.A. tiene una importante cartera vencida y con escasas probabilidades de recuperación inmediata, y por qué el negocio no cuenta con la liquidez necesaria para que sea solvente y competitivo en el mercado. El hallazgo debe ser tomado muy en cuenta por los ejecutivos de la empresa para contratar el personal idóneo tanto en la calidad como en el número que se necesita para que la gestión de cobranza para los clientes con problemas de mora sean resueltos de manera rápida, eficiente y con el menor costo posible.

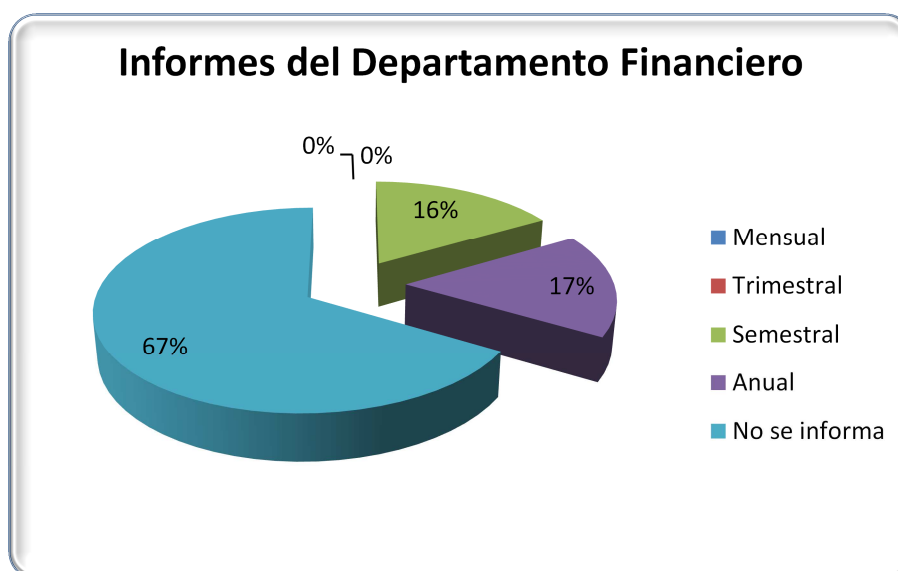


3. ¿Con qué frecuencia se informa por parte del Departamento Financiero sobre los niveles de morosidad?

**Cuadro No. 6**

OPCIONES DE RESPUESTAS	f	%
Mensual	0	0%
Trimestral	0	0%
Semestral	2	16%
Anual	2	17%
No se informa	8	67%
TOTAL	12	100%

**Gráfico No. 3**



**Fuente:** Encuesta a Administrativos

**Elaborado por:** Carrasco Mercedes y Tumbaco Ingrid

### **Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta N° 3**

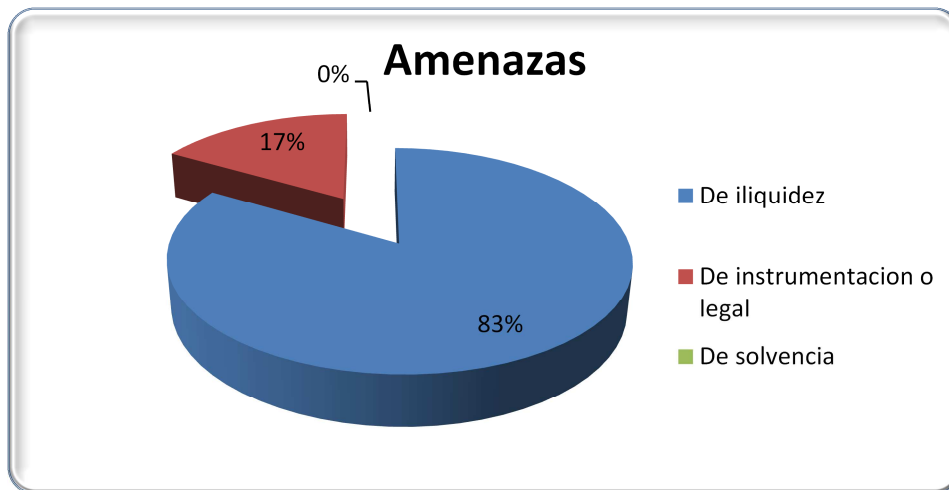
Los datos de la tabla contienen los resultados de la encuesta, y son los siguientes: Se observa que los informes que proporciona el departamento financiero al dueño del negocio, sobre los aspectos de morosidad de los clientes; le son entregados de manera escasa semestral o anual (16% y 17% respectivamente) y el volumen más significativo (67%) no se hace llegar. El hallazgo nos conduce a creer que el dueño no está realizando a su vez u seguimiento pormenorizado sobre este tema y esto se puede entender como una inadecuada acción administrativa para implementar procedimientos que transparentan el flujo de información de manera oportuna para la toma de decisiones acertadas.

4. ¿De los siguientes riesgos crediticios, señale los que usted considera como amenaza para la empresa?

**Cuadro No. 7**

OPCIONES DE RESPUESTAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
De iliquidez	10	83
De instrumentación o legal	2	17
De solvencia	0	0%
TOTAL	12	100%

**Gráfico No. 4**



**Fuente:** Encuesta a Administrativos

**Elaborado por:** Carrasco Mercedes y Tumbaco Ingrid

#### **Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta N° 4**

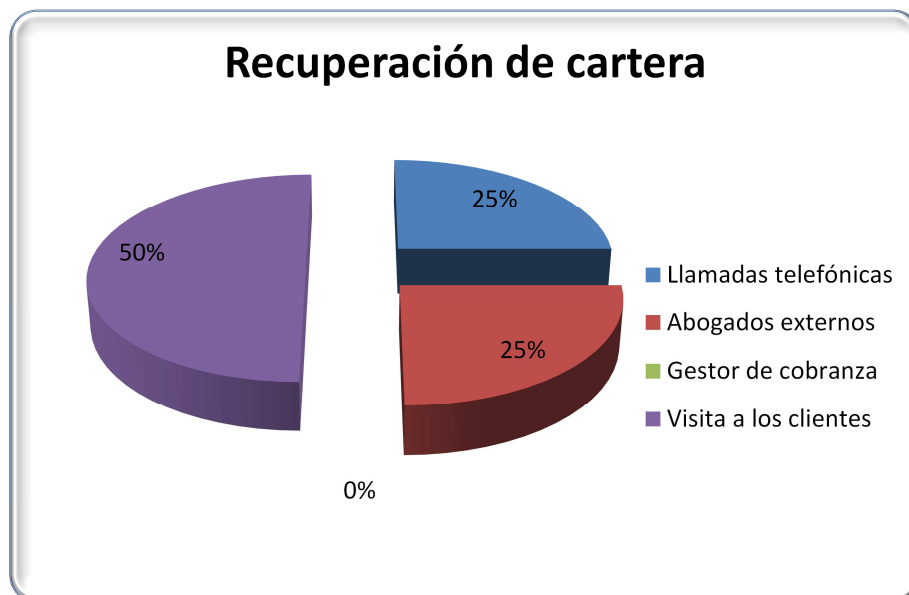
La tabla muestra lo siguiente: De las diferentes opciones que se constituyen en amenaza para la empresa, la de iliquidez es la más representativa. Del hallazgo se puede hacer la siguiente interpretación. Conociéndose que la iliquidez es una condición que no permite que la empresa pueda desarrollar sus actividades de manera normal; es imprescindible que las acciones o procedimientos que se apliquen deben estar acorde con las políticas empresariales que establecen los parámetros adecuados hacia la consecución de críticas que si estas se exceden los riesgos de un pago por parte del cliente pueden traspasar los límites de riesgos que el negocio puede soportar.

5. ¿Cuál de las siguientes maneras o formas, estaría usted de acuerdo para la recuperación de cartera?

**Cuadro No. 8**

OPCIONES DE RESPUESTAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
Llamadas telefónicas	3	25%
Abogados externos	3	25%
Gestor de cobranza	0	0%
Visita a los clientes	6	50%
TOTAL	12	100%

**Gráfico No 5**



**Fuente:** Encuesta a Administrativos

**Elaborado por:** Carrasco Mercedes y Tumbaco Ingrid

### **Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a directivos y empleados de la pregunta N° 5**

La tabla muestra los diferentes canales de comunicación que emplea la empresa para llegar a sus clientes para el compromiso de pagos que están referidos a la recuperación de Cartera Vencida. La modalidad más empleada corresponde a la visita a domicilio. Las modalidades o formas que emplea la empresa Puratoxic. S.A. para lograr la recuperación de Cartera Vencida, no es un tema que demande en sí mayor atención; sobre los criterios de validez o no de cada una; lo que interesa es que den resultados positivos, caso contrario se deben buscar otros mecanismos que en la realidad de la gestión y la interacción empresa – cliente se den las condiciones de recuperación de los valores pendientes o vencidos.

6. ¿La Empresa cuenta con estrategias adecuadas para hacerle conocer al cliente sobre el vencimiento de sus valores mensuales?

**Cuadro No. 9**

OPCIONES DE RESPUESTAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
Siempre	0	0%
A veces	13	45%
Nunca	16	55%
TOTAL	29	100%

**Gráfico No. 6**



**Fuente:** Encuesta a Clientes

**Elaborado por:** Carrasco Mercedes y Tumbaco Ingrid

### **Tabulación resultado de las encuestas aplicadas a clientes de la pregunta N°6**

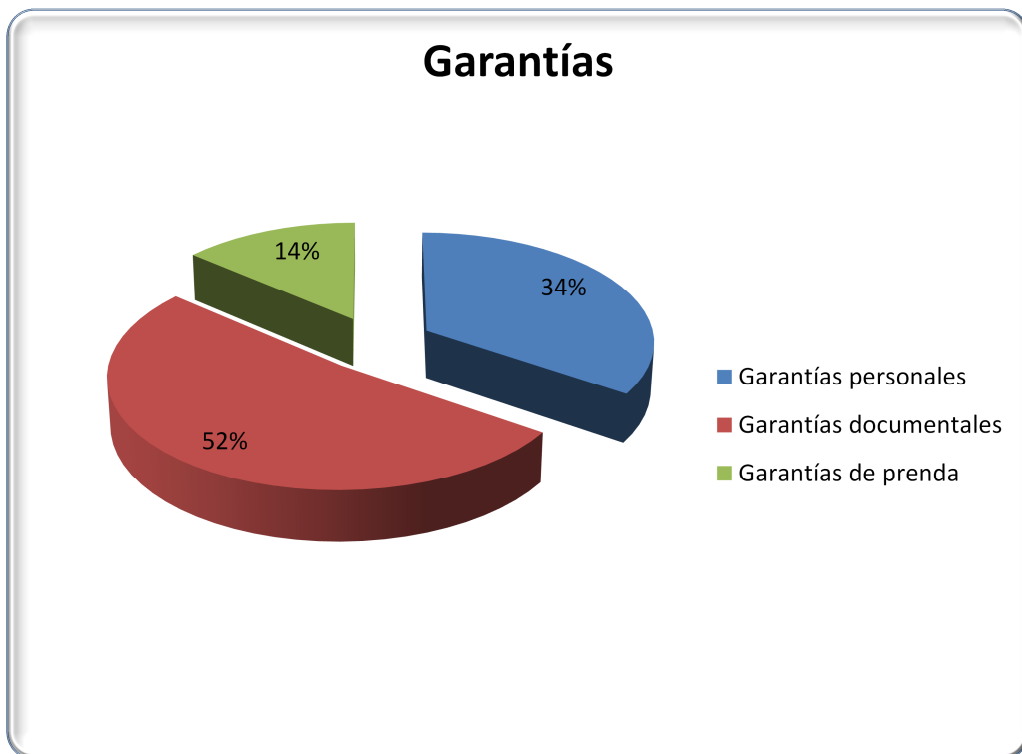
Los datos expresados en la tabla permiten conocer que la empresa muy poco utiliza las estrategias destinadas a lograr que los clientes no se olviden de hacer sus abonos mensuales y los que existen no son los más indicados para lograr una respuesta satisfactoria hacia el cumplimiento; aspecto que se trasluce en una mala gestión del funcionario y el malestar general de la empresa de no contar con los recursos esperados para recuperar el capital invertido y las ganancias que se esperan por cada transacción comercial hecha al usuario específico.

7. ¿Qué tipo de garantías de crédito considera que la empresa debe implementar para sus clientes?

**Cuadro No. 10**

OPCIONES DE RESPUESTAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
Garantías personales	10	34%
Garantías documentales	15	52%
Garantías de prenda	4	14%
TOTAL	29	100%

**Gráfico No. 7**



**Fuente:** Encuesta a Clientes

**Elaborado por:** Carrasco Mercedes y Tumbaco Ingrid

### **Tabulación resultado de las encuestas aplicadas a clientes de la pregunta N°7**

La tabla expresa cómo contestaron las personas consultadas. Los resultados son los siguientes: Las Garantías Documentales 52% ocupan el primer lugar dentro de las diferentes exigencias que deben entregar los clientes sujetos de crédito al recibir por parte de la empresa; le siguen las garantías personales (34% y por último las garantías de prenda. Es importante que el departamento de crédito no pueda omitir ninguna de estas garantías, ya que son los respaldos que sustentan la entrega de la mercadería a plazo hacia los diferentes clientes que trabajan en esta modalidad.

8. ¿Qué prórroga de tiempo usted estima debe aplicar la empresa en el otorgamiento de crédito?

**Cuadro No. 11**

OPCIONES DE RESPUESTAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
A.- 7 – 15 – 30	7	24%
B.- 15 – 30 – 45	13	45%
C.- 30 – 60 – 90	9	31%
TOTAL	29	100%

**Gráfico No. 8**



**Fuente:** Encuesta a Clientes

**Elaborado por:** Carrasco Mercedes y Tumbaco Ingrid

### **Tabulación resultado de las encuestas aplicadas a clientes de la pregunta N° 8**

La tabla muestra los diferentes plazos que el Comité de Crédito otorga a sus clientes para cancelar las deudas contraídas que han contraído por la compra de productos médicos; las cuales van desde una semana a tres meses. El conceder créditos en las distintas plazas no es una novedad; lo que se debe tener en cuenta por parte del Comité es que los documentos o garantías que se exigen están de acuerdo con el monto del crédito y que puedan ser utilizados en caso de incumplimientos. Se pretende que la empresa no corra riesgo de no poder cobrar en un lapso conveniente.

## **ENTREVISTA AL SR. GERENTE DE LA EMPRESA PURATOXIC S.A.**

### **Pregunta N° 1**

**1.- ¿De los riesgos que enfrenta una empresa al otorgar créditos, cuál considera como amenaza para su empresa?**

Bueno, de los riesgos que tenemos al otorgar los créditos, el que más afecta o amenaza a la empresa es que los clientes no cumplan con los pagos, esto trae como consecuencia que nosotros no contemos con la liquidez suficiente para cumplir con nuestras obligaciones a las fechas establecidas de pago a los proveedores.

### **Pregunta N° 2**

**2.- ¿En la empresa cuáles son los métodos que se aplican para la recuperación de cartera vencida y/o cuentas por cobrar?**

Cuando tenemos cuentas por cobrar que se han pasado de la fecha de pago, la persona encargada de los cobros llama por teléfono al cliente recordándole que tiene un pago pendiente y por circunstancias personales el cliente no puede acercarse a la empresa, se hace una visita al cliente.

### **Pregunta N° 3**

**3.- ¿En la empresa se aplica las garantías de crédito a los clientes?**

Las garantías de crédito es un tema que no se ha puesto en práctica pero me parece interesante ya que tenemos clientes con una deuda considerable y sería posible recuperar una parte de ella con una garantía por parte del cliente.

### **Pregunta N° 4**

**4.- ¿Considera que el otorgar créditos a los clientes da como resultado problemas de liquidez en la empresa?**

El otorgar crédito no considero que dé como resultado de problemas de liquidez, en cambio, sí pienso que una mala formulación, aplicación de políticas y forma de cobranza nos lleva a una etapa de insolvencia.

#### **Pregunta N° 5**

**5.- ¿Dentro de la empresa se realizan periódicamente el análisis de las razones de liquidez para conocer la capacidad de pago de la organización?**

No se realiza ningún análisis ya que no contamos con el personal calificado para desempeñar esa función debido a la capacidad económica de la empresa.

#### **Pregunta N° 6**

**6.- ¿Cuáles son las consecuencias que ha traído esta etapa de iliquidez?**

Las consecuencias que hemos tenido son: retrasarnos con los pagos a nuestros proveedores, los sueldos al personal hasta incluso hemos llegado a recortar personal operativo.

#### **Pregunta N° 7**

**7.- ¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos para la recuperación de cartera?**

Bueno, no contamos manual de procedimientos de créditos para el otorgamiento de crédito, en vista de que es una empresa pequeña y no hemos considerado necesario hasta que nos encontramos con este problema de iliquidez de la empresa.

#### **Pregunta N° 8**

**8.- ¿Usted considera necesario Elaboración de un Manual de funcionamiento de Reglamentos y Políticas en el departamento de ventas y créditos en la empresa Puratoxic S.A.?**

Si considero necesario el Manual de funcionamiento de Reglamento y Políticas en el Departamento de Ventas y Créditos, ya que es importante e indispensable para que la empresa se establezca y empiece a crecer.



## **INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE-PROPIETARIO**

En base a la información recopilada en la entrevista al Gerente se puede deducir que la empresa no cuenta con procedimientos de créditos y cobranza, porque sus métodos y formas para la cobranza no están legalmente establecidos.

### **4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS**

#### **Formulación de la hipótesis**

Impacto de la cartera vencida en la liquidez que tiene la empresa Puratoxic S.A. en la ciudad de Guayaquil en el año 2012.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 TEMA**

Diseño de un Manual de Procedimientos de Reglamentos y Políticas para lograr la recuperación de la cartera vencida.

#### **5.2 FUNDAMENTACIÓN**

##### **GESTIÓN DE COBROS**

Basándose en los estudios de Santandreu<sup>32</sup>, La primera fuente de financiación de la empresa corresponde a los cobros por la facturación que realiza.

Esta gestión se constituye en el principal motor de la gestión de la tesorería. El objetivo principal de la política de cobros consiste en acelerar el circuito en base a la reducción de los días de concesión de pago a los clientes para minimizar los gastos financieros así como reducir el riesgo. Por lo general las políticas de cobros serán muy importantes en la función comercial como condición de venta, si bien interviene el responsable financiero en mayor o menor medida.

La política de cobros debe contemplar:

- Plazo de pago concedido.
- Medios o instrumentos de cobro.
- Descuento por pronto pago.
- Medios de recobro en caso de impago.
- Intereses y gastos por demora.

---

<sup>32</sup> Santandreu (2005) *Gestión de Cobros*. p. 76

## **LA POLÍTICA DE CRÉDITO**

La política es aquella práctica que se ocupa de gestionar, de resolver los conflictos colectivos y de crear coherencia social, y su resultado son decisiones obligatorias para todos.

Según Brachfeld<sup>33</sup>

Una política de empresa es la forma como quiere la compañía que se haga las cosas en lo relativo al crédito de clientes, los criterios que se van a utilizar para tomar decisiones así como los objetivos de crédito que se han de alcanzar cuantificados en cifras. Las políticas de crédito sirven para facilitar que los empleados tengan una pauta de trabajo para conseguir los mejores resultados en la gestión de crédito comercial.

La política empresarial puede ser incluso la inexistencia de una política:

“la política de la empresa es dejar libertad de actuación a sus empleados”. También puede ser una política muy simple, que se transmite verbalmente, una política construida a plazos por medio de memorándums, o una política muy completa escrita en un tomo enciclopédico. Por consiguiente las políticas de crédito son una serie de directivas dictadas por la dirección de la empresa: estas normas han sido diseñadas con la colaboración activa del departamento de crédito y generalmente con la aplicación del departamento comercial. Estas directrices han de presentarse por escrito y materializarse en un decálogo. Este decálogo debe indicar lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer con relación a la concesión de créditos.

## **COMO ACTÚAN LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO**

Las políticas de crédito y cobro tienen una misión controlar el volumen total de saldo de clientes y la calidad de su riesgo. Las políticas de crédito y cobranza actúan directamente sobre el periodo medio de cobro ya que regulan los plazos de cobro,

---

<sup>33</sup> Brachfeld (2009) *La Política de Crédito*. p. 86

controlan el cumplimiento de los mismos por parte de los clientes y gestionan el cobro de las facturas vendidas.

Las medidas del PMC (periodo medio de cobro) depende de la rigurosidad de las políticas de créditos y cobros, puesto que una política restrictiva disminuye el PMC (periodo medio de cobro) y una política flexible lo incrementa. No obstante las políticas también actúan sobre el volumen total de ventas, puesto que las políticas de crédito inciden directamente en las decisiones de crédito de la empresa, las políticas reglamentan las condiciones de crédito que va a aplicar la compañía para conceder pagos aplazados a sus clientes, por lo que influyen directamente en el volumen total de las ventas: unas políticas restrictivas disminuyen las ventas y unas liberales la aumentan. Por lo siguiente las políticas de crédito y cobranza inciden sobre ambos factores claves que afectan el volumen de recursos invertidos en cuentas de clientes: el PMC (periodo medio de cobro) y el volumen de ventas.

## **POLÍTICAS DE CRÉDITOS NORMALES, RESTRICTIVOS O FLEXIBLES**

### **POLÍTICAS DE CRÉDITO NORMALES:**

Las políticas de crédito normales son las que se sitúan en el término medio: es decir no son ni restrictivas ni liberales.

Las políticas normales son las más convencionales y buscan el equilibrio en el riesgo de los clientes, asumiendo en algunos casos ciertos riesgos y permitiendo los plazos de pagos comunes en la industria. Las empresas que adoptan este tipo de política tendrán que financiar moderadamente a sus clientes y por ello deberían asumir ciertos costos financieros.

Esta clase de política se puede aplicar cuando en la situación interna de la empresa y se da las siguientes condiciones:

- Empresa proveedora goza de buena salud financiera.
- La empresa está suficientemente capitalizada.
- La empresa tiene capacidad de endeudarse a corto con costos razonables.

- Los márgenes obtenidos en la venta de los productos son suficientemente buenos.
- La empresa cuenta con una capacidad de producción adecuada para suministrar regularmente a sus clientes (o tiene niveles de stock apropiados).
- Los clientes suelen cumplir con sus compromisos de pago.
- Los niveles de morosidad de las empresas del sector son bajos.
- No se prevén cambios en el mercado ni se contemplan a corto plazo crisis sectoriales.

### **POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRO RESTRICTIVAS:**

Son aquellas en la que dominan el aspecto financiero sobre el comercial, dando prioridad al costo de crédito y no a los efectos comerciales que pueden significar la decisión de conceder o denegar un crédito.

La misión de esta clase de políticas conservadoras es conseguir el mayor nivel de liquidez para la empresa, que las cuentas a cobrar generen el máximo flujo de caja posible y reducir el endeudamiento externo con entidades financieras.

Las políticas de crédito restrictivas preponen los pagos al contado a los aplazamientos de pago, establecen plazos cortos de créditos, limitan el volumen de créditos concedidos y seleccionan minuciosamente a los clientes que merecen crédito. El objetivo de esta clase de política es conseguir una elevada rotación de los saldos de clientes y que el PMC (periodo medio de cobro) se mantenga lo más bajo posible.

### **LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO CONSERVADORAS**

Son las que luchan por alcanzar sus objetivos pero sin paralizar el normal desarrollo de las actividades de la empresa. Este tipo de políticas es adecuado cuando las circunstancias sean las que a continuación se relacionan:

- La empresa tiene pocos recursos financieros propios ya que su capital social es escaso.
- A la compañía le es difícil o muy costoso obtener recursos ajenos para financiarse.
- La empresa se encuentra pasando por una situación financiera delicada y no puede permitirse un quebranto económico provocado por impagos.
- La demanda del producto supera a la capacidad de fabricación o a las existencias.
- El ciclo de fabricación del producto es muy largo.
- La parte económica está pasando por una fase de desaceleración o de recesión.
- Se ha disparado el índice de morosidad en el sector.
- El margen comercial que se obtiene en la venta del producto es muy bajo y no se puede permitir costos financieros extraordinarios o pérdidas.
- Hay bajos niveles de stock pero la demanda de los productos es elevada.
- El sector en que se encuentra la empresa está una crisis.

También existen unas condiciones que hacen aconsejable la aplicación de políticas de crédito restrictivas y estas son:

- Los productos están manufacturados por encargo y personalizados de forma que difícilmente se encontrará otro comprador para pedidos formalizados.
- Los costos variables del producto comercializado son elevados.
- La empresa debe reducir su endeudamiento con terceros para reducir sus gastos en el balance.
- Los clientes tienen mucho efectivo y pueden pagar en efectivo si se ofrecen descuentos por pronto pago.
- La empresa no quiere incrementar por el momento su facturación.
- El sector practica un control sobre malos pagadores y clientes morosos.
- El cliente necesita el producto comercializado por la empresa y hay pocas alternativas al mismo.
- La empresa proveedora ha experimentado un rápido crecimiento en poco tiempo y su activo circulante ha aumentado excesivamente.

## LAS POLÍTICAS FLEXIBLES

Estas políticas liberales se basan en que lo más importante es el aspecto comercial y el crédito es un instrumento para ganarnos al cliente, por lo que las concesiones de crédito son inversiones para idealizar a los clientes y ganar cuota del mercado. Este tipo de políticas liberales conceden plazos largos a los clientes para pagar las facturas y dan crédito con facilidad a la mayoría de los compradores para aumentar el giro comercial. El inconveniente de esta clase de políticas es que las empresas que las practican deben asumir un elevado riesgo de crédito y pueden sufrir importantes pérdidas económicas provocadas por los créditos malogrados. Asimismo la bancarrota de un cliente importante puede poner en serio peligro la supervivencia de la empresa y conducir finalmente a un naufragio empresarial. Una serie de condiciones obligan a adoptar este tipo de políticas; los más habituales son:

- La empresa se encuentra con un mercado maduro y atomizado.
- La oferta es mucho más elevada que la demanda.
- El sector es enormemente competitivo.
- Los productos que vende la empresa han entrado en la fase de madurez.
- Las ventas están experimentando una baja importante el último semestre.
- La cartera de pedidos ha menguado en los últimos meses.
- En el mercado hay muchos competidores que ofrecen productos parecidos.
- Ha aparecido un líder de mercado que está ofreciendo mejores condiciones de crédito a los compradores.
- Los clientes han endurecido mejores condiciones de compra y exigen mayores plazos.
- Se están produciendo cambios en la demanda que pueden ser excesos de stock o la obsolescencia de los productos y obligan a vender mucho en un corto periodo.

Asimismo existen unos determinantes que hacen recomendable la aplicación de políticas de crédito flexibles y que son:

- La empresa necesita ganar más cuota de mercado.

- Hace falta incrementar el número total de clientes.
- La compañía quiere expansionarse y aumentar su facturación.
- La situación económica financiera de los clientes es muy buena y no hay morosidad y se quiere fidelizar a la clientela.
- Los márgenes comerciales de los productos son muy buenos y permiten un elevado nivel de incobrables.

Todo lo que no está prohibido está tácitamente autorizado, se debe indicar en la normativa todo lo que se puede hacer y lo que no está autorizado hacer con la relación al crédito de clientes.

Las resistencias que puedan aparecer por parte de las fuerza de ventas a la hora de introducir las políticas de créditos pueden ser superadas explicando a los vendedores que gracias a la existencia de normas se puede evitar arbitrariedades, actuaciones subjetivas e incongruencias en la asignación de créditos, permitiendo trabajar de forma consensuada y cristalina en materia de créditos comerciales. Y lo que es más importante: la política de créditos acabará con los conflictos típicos entre el departamento comercial y el de finanzas, puesto que cuando el área de ventas tengan razón en alguna disputa la política de créditos servirá para confirmar que la tiene

## **PROCEDIMIENTOS**

La definición más clásica y conocida de lo que es un procedimiento se la ha tomado de César Coll, citado por Trepát<sup>34</sup>:

“Conjunto de acciones ordenadas y finalizadas, es decir, orientadas a la consecución de una meta”

A partir de esta definición parece derivarse tres características clave de la naturaleza de un procedimiento. En primer lugar se trata de una secuencia de acciones que forman unos sistemas de pasos sucesivos, pasos que hay que conocer

---

<sup>34</sup> Coll, César citado por Trepát. (2006). *Procedimientos*. p. 26



declarativamente y saber aplicar. Por la tanto, no se trata de la práctica de ensayo y error, es decir, de una serie de actos sin un orden fijo, sino que exigen un orden de prelación.

Finalmente no se trata de saber hacer una serie de acciones, sino que al mismo tiempo se precisa saber por qué y para qué se hace. Por tanto de alguna manera hay que proponer un objetivo o descripción de tarea finalizada. Así, si de lo que se trate a partir de unos datos consiste en construir progresivamente la categoría cronológico temporal del tiempo histórico, se pueden programar una serie de acciones para la elaboración de un friso cronológico o línea de tiempo, pero al mismo tiempo hay que descubrir el resultado final y el número de variables que para una edad o nivel determinado esta representación deberá tener.

## **POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE COBROS**

Según <sup>35</sup> James, C.:

Las empresas determinan sus políticas generales de cobro mediante la combinación de los procedimientos que llevan a cabo. Estos incluyen el envío de cartas, llamadas telefónicas, visitas personales y demandas judiciales. Unas de las principales variables de las políticas es la cantidad de dinero dedicado a los procedimientos de cobro. En cierta medida, cuanto mayor sea el monto relativo gastado, menor será la proporción de pérdidas derivadas de las cuentas incobrables y más breve el período de cobranza promedio, siempre y cuando todo lo demás se mantenga constante. No obstante, las relaciones no son lineales. Es probable que los gastos iniciales de cobranza reduzcan poco las pérdidas derivadas de las cuentas incobrables. Los gastos adicionales empiezan a tener un efecto significativo hasta cierto punto; luego tienden a influir poco en la reducción posterior de dichas pérdidas.

Si las ventas son independientes del cobro el nivel apropiado de los gastos por este concepto nuevamente implicará un equilibrio: esta vez entre el nivel de gastos, por una parte y la reducción de costos de las perdidas por cuentas incobrables y los

---

<sup>35</sup> James, C. (2003) *Políticas y procedimientos de cobros*.

ahorros derivados de la reducción de las inversiones de las cuentas por cobrar, por la otra.

Los cálculos son los mismos que para el descuento de pronto pago y para las pérdidas por incumplimiento del pago, de los que se habló antes. Ya que una cuenta por cobrar es tan buena como las probabilidades de que sea pagada, las empresas no pueden darse el lujo de esperar demasiado tiempo antes de iniciar los procedimientos para su cobro. Por otra parte, si se inician los procedimientos con demasiada celeridad, puede enfadar a los clientes bastante buenos, que por algún motivo, no pudieron hacer los pagos a la fecha de vencimiento. Sin importar como se lleven a cabo, habrá que aplicarlos al pie de la letra. Por principio de cuentas, suele hacerse una llamada telefónica para indagar las razones de incumplimiento. Posteriormente muchas veces se envía una carta, a la que le siguen tal vez otras misivas en un tono cada vez más energético. Algunas empresas cuentan con personal de cobranza que visita a los clientes morosos. Si todo lo demás falla la cuenta puede dejarse en manos de una agencia de cobranzas, sus tarifas son elevadas, muchas veces presentan el 50% del monto pendiente de pago, pero quizá dicho procedimiento sea la última alternativa viable sobre todo cuando se trata de cuentas pequeñas. Los procesos legales directos son costosos, en ocasiones no cumplen con ningún propósito real, y tal vez sólo obliguen a que la cuenta se declare en quiebra. Cuando es imposible cobrar las deudas pendientes, tal vez la negociación con los deudores redunde en un porcentaje más elevado la recuperación.

## **TÉRMINOS DE CRÉDITO**

Los términos de crédito especifican el tiempo que se concede el crédito a un cliente y el descuento (si es el caso) que se hará por pronto pago. Por ejemplo, los plazos de crédito de una empresa podría expresarse así:

—2/10,30||. El plazo —2/10|| significa que se otorga un descuento del 2% si la deuda se salda en plazo de 10 días a partir de la fecha de facturación.

El término —30 netos|| que si no se opta por el descuento, el pago total vencerá a los 30 días de la fecha de expedición de la factura. Entonces el período de crédito es

de 30 días. Si bien la clientela a menudo determina los plazos de crédito, el período de crédito es la forma en que una empresa puede incrementar la demanda de sus productos. Al igual que antes, el equilibrio radica entre la rentabilidad de las ventas adicionales y el rendimiento requerido sobre la inversión adicional en las cuentas por cobrar.

## **RAZONES DE LIQUIDEZ**

Gordon, J.<sup>36</sup> expone:

Las razones de liquidez miden la capacidad de la compañía de pagar rápidamente sus obligaciones a mediano plazo.

Las razones de liquidez Son:

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{Razón de Liquidez Inmediata} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Cuantos mayores sean estas razones de liquidez, mayor será la capacidad de la compañía de generar efectivo que se pueda usar para pagar sus obligaciones a corto plazo”

## **RAZÓN CIRCULANTE**

Basándose en los estudios de los autores Robbins<sup>37</sup>, y otros

“La razón circulante se entiende como los activos circulantes de la organización divididos entre sus pasivos circulantes. Aun cuando no existe una cifra mágica que podamos considerar segura, la regla obligada del contador para la razón circulante es 2:1. Una razón significativamente mayor sugeriría que la gerencia no está obteniendo el mejor rendimiento de sus activos. Una razón de 1:1 o menor indica que podría haber problemas para cumplir con las obligaciones de corto plazo

---

<sup>36</sup> Gordon, J. (2010) *Razones de Liquidez*. p. 310

<sup>37</sup> Robbins. (2009) *Razón Circulante*. p. 190

(cuentas por pagar, pagos de Intereses, sueldos, impuestos, etcétera). La razón de la prueba ácida es igual a la razón circulante, pero en este caso los activos circulantes disminuyen en razón del valor monetario de los Inventarios existentes. Cuando los inventarios tienen una rotación lenta o cuando es difícil venderlos, la razón de la prueba ácida podría representar, con más exactitud, la verdadera liquidez de la organización. Es decir, una razón circulante alta, que depende mucho de un inventario difícil de vender, exagera la verdadera liquidez de la organización. En consecuencia, los contadores normalmente consideran que, en la prueba ácida, una razón de 1:1 es razonable.

### **RAZÓN DE LA PRUEBA DEL ÁCIDO**

#### **Según el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey**

“La razón de la "prueba del ácido" consiste en dividir la suma de caja e inversiones temporales entre el total de pasivos circulantes”

### **RAZÓN DE LIQUIDEZ INMEDIATA**

Este índice también recibe el nombre de Índice de Disponibilidad y expresa como su nombre mismo lo indica la capacidad inmediata de la empresa para hacerle frente a sus deudas.

$$\text{Razón de Liquidez Inmediata} = \frac{\text{Caja + Bancos}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

Es difícil determinar límites adecuados para este índice. Un valor muy bajo es peligroso pues puede conllevar problemas al tener que realizar los pagos. Por otra parte un valor muy alto implica tener efectivo en exceso lo cual es también dañino para la empresa pues puede desencadenar finalmente en exceso de Capital de Trabajo. Por lo general un valor alrededor de 0.3 se puede considerar de aceptable aunque el mejor índice siempre estará en correspondencia a las características del sector en que se encuentra la empresa.

<http://www.cubaindustria.cu/contadoronline/Ratios%20Financieros/Liquidez%20Inmediata.htm>

## **5.3 JUSTIFICACIÓN**

Actualmente las empresas que sufren este tipo de problema de cartera vencida por lo general son las denominadas PYMES, estas están constituidas por pequeñas y medianas empresas u organizaciones las mismas que debido a su tamaño no tienen la capacidad de desarrollar una estructura organizacional e investigativa completa es decir una reorganización de la empresa, para actualizar tecnológicamente y fomentar un desarrollo que en si es una forma de evolucionar tanto en lo financiero, tecnología y empleo. Por este motivo nos hemos enfocado en la necesidad de implementar un Manual de Procedimientos de Reglamentos y Políticas para la Recuperación de Cartera, ya que este es un punto de debilidad y/o fuerza de una organización, el mismo que servirá para que la empresa no deje de dar crédito sino más bien lo realice de manera correcta, siguiendo las políticas y condiciones establecidas en dicho reglamento que se plantea debe ser ejecutado.

## **5.4 OBJETIVOS**

### **5.4.1 Objetivo General de la Propuesta**

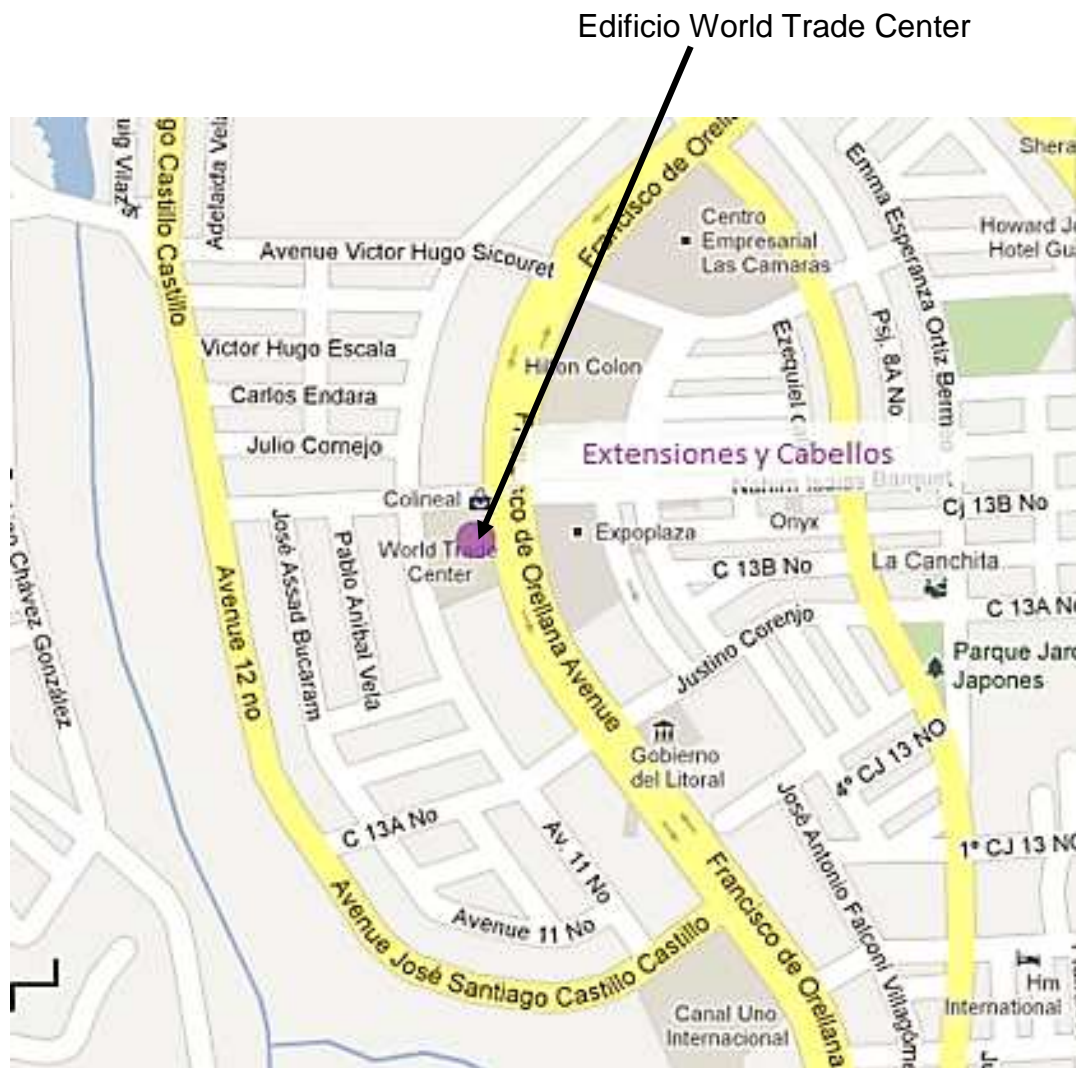
Proponer un Diseño de un Manual de Procedimientos de Reglamentos y Políticas para lograr la recuperación de la cartera vencida que permitirá el mejoramiento de la liquidez en la empresa PURATOXIC S.A. en la ciudad de Guayaquil.

### **5.4.2 Objetivos Específicos de la Propuesta**

- Determinar procedimientos para créditos adecuados para la empresa Puratoxic S.A.
- Diseñar procedimientos para recuperación de cartera idóneos para la empresa Puratoxic S.A.
- Desarrollar reglamento para crédito adecuados para el buen funcionamiento de la empresa Puratoxic S.A.
- Plantear actividades para la recuperación de cartera, necesarias para el mejoramiento de la liquidez de la empresa Puratoxic S.A.

## 5.5 UBICACIÓN

### CROQUIS DE LA UBICACIÓN DE LA EMPRESA



La empresa PURATOXIC S.A. se encuentra ubicada en la Torre del Edificio World Trade Center en el Mezzanine, Oficina L-61.

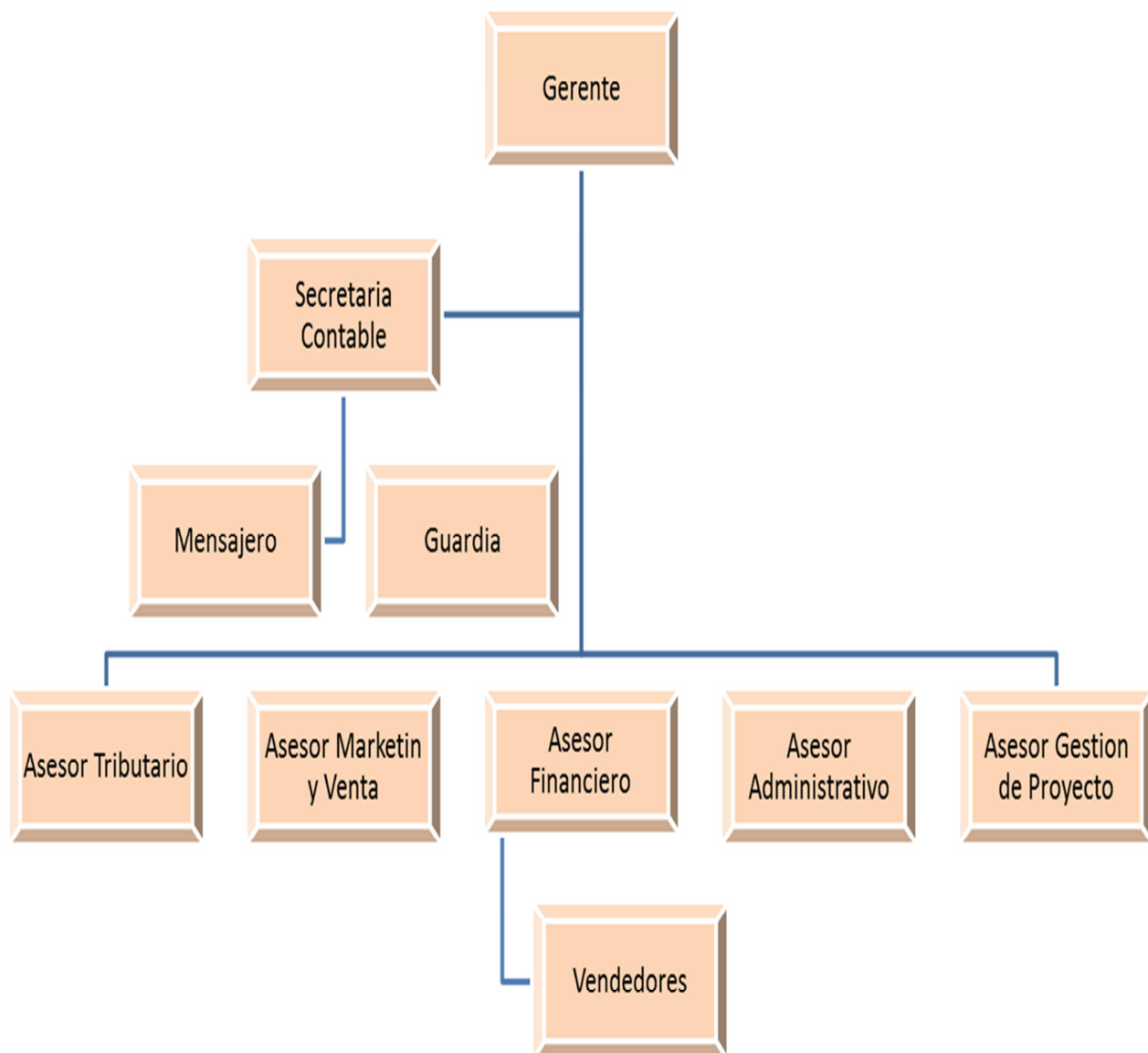
## 5.6 FACTIBILIDAD

Por la factibilidad de proyecto es viable y está fundamentado en una investigación de campo y por los objetivos planteados es descriptivo porque se busca explicar las propiedades importantes de la empresa Puratoxic S.A, grupos, personas o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Evalúan otros aspectos, componentes o dimensiones de los fenómenos que se investiga.

## 5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA



# ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA PURATOXIC S.A.





## **MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA**

### **MISIÓN**

Ser líderes en la comercialización de vacunas en el Ecuador, con efectiva presencia en todo el país, brindando excelencia operacional a nuestros clientes, con los mejores parámetros de calidad, cantidad y servicio.

### **VISIÓN**

Ser reconocidos como la mejor comercializadora de vacunas del Ecuador, logrando una rentabilidad que nos permita cumplir las expectativas empresariales y de nuestros clientes.

### **VALORES DE LA EMPRESA**

- **INTEGRIDAD:** nuestras acciones se basan en la coherencia y en la honestidad.
- **CONFIANZA:** creemos en nuestros productos y en nuestros colaboradores comprometidos en ofrecer un servicio de calidad.
- **RESPECTO:** somos capaces de expresar las ideas con humildad aceptando la opinión de los demás.
- **INNOVACIÓN:** entregamos propuestas diferenciadas para cumplir con las metas empresariales de nuestros clientes.
- **EXCELENCIA:** comprometidos en el mejoramiento continuo de nuestros servicios.

### **Marketing Mix**

El marketing Mix son las herramientas sobre las cuales la empresa puede ejercer un control, y se utilizarán específicamente para que la organización pueda cumplir sus objetivos establecidos.

La empresa Puratoxic S. A. tendrá que tomar sus decisiones en cuanto a los componentes del marketing Mix que son: política de producto, política de precios,

política de distribución, promoción y publicidad. Mediante el uso de estas herramientas se tomará en cuenta que al momento de relacionar dos o más de éstas; tenga coherencia entre ellas.

**Precio:** Es principalmente el monto monetario de intercambio asociado a la transacción. Sin embargo incluye: forma de pago (efectivo, cheque), crédito (directo, con documento, plazo, etc.), descuentos pronto pago, volumen, recargos, etc. Este a su vez, es el que se plantea por medio de una investigación de mercados previa, la cual, definirá el precio que se le asignará al entrar al mercado. Hay que destacar que el precio es el único elemento del Mix de Marketing que proporciona ingresos, pues los otros componentes únicamente producen costes.

**Plaza:** En este caso se define como dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece. Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas.

**Promoción:** Comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales. La mezcla de promoción está constituida por Promoción de ventas, Fuerza de venta o Venta personal, Publicidad y Relaciones Públicas, y Comunicación Interactiva

### **Investigación de Mercado**

La investigación de mercado es la recopilación, registro y análisis sistemático de datos relacionados con problemas del mercado de servicios.

Para nuestros fines, hay cuatro términos que necesitamos incluir en esa definición. Estos son:

- Sistemático;
- Objetivo;
- Información y
- Toma de decisiones.

Por consiguiente, nosotros definimos investigación de mercados como un enfoque sistemático y objetivo hacia el desarrollo y provisión de información aplicable al proceso de toma de decisiones en la gerencia de mercadeo.

Lo de sistemático se refiere a la necesidad de que el proyecto de investigación esté bien organizado y planeado. La objetividad implica que la investigación de mercados se esfuerza por ser imparcial e insensible en la realización de sus responsabilidades.

El objetivo primordial de la investigación de mercados es el suministrar información, no datos, al proceso de toma de decisiones, a nivel gerencial.

Los estudios relacionados con la investigación de mercados pueden clasificarse como básicos o aplicados en la naturaleza. La investigación básica busca extender los límites del conocimiento, en relación con algún aspecto del sistema de mercadeo. Estos estudios están dirigidos hacia situaciones específicas de la organización y determinarlos por los requisitos del proceso de toma de decisiones.

### **Mercado**

Los Mercados es el área dentro de la cual los vendedores y los compradores de una mercancía mantienen estrechas relaciones comerciales, y llevan a cabo abundantes transacciones de tal manera que los distintos precios a que éstas se realizan tienden a unificarse. Entendemos por mercado el lugar en que asisten las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar la transacción de bienes y servicios a un determinado precio. Comprende todas las personas, hogares, empresas e instituciones que tiene necesidades a ser satisfechas con los productos de los ofertantes. Son mercados reales los que consumen estos productos y mercados potenciales los que no consumiéndolos aún, podrían hacerlo en el presente inmediato o en el futuro.

Los mercados son los consumidores reales y potenciales de nuestro producto. Los mercados son creaciones humanas y, por lo tanto, perfectibles.

El mercado está compuesto de vendedores y compradores que vienen a representar la oferta y la demanda, quienes en si son los que representan el mercado donde se realizan relaciones comerciales de transacciones de mercancías dando un paso importante donde los precios de las mercancías tienden a unificarse y dichos precios se establecen por la oferta y la demanda.

### **Coordinación**

Consiste en la acción de coordinar, es decir disponer un conjunto de cosas o acciones de forma ordenada con vistas a un objetivo común, es el acto de gestionar las interdependencias entre actividades. El problema más grave para una gran empresa, no es hoy tanto lograr una adecuada división del trabajo, sino conseguir su integración por lo que este es un método que puede ayudar a la organización para un mejor servicio. En general, las definiciones usuales de coordinación carecen de un mínimo de precisión conceptual, se emplean muchos sinónimos para el término coordinar, como: ordenar, armonizar, ajustar, orquestar, integrar, equilibrar etc.

Se emplea a veces como proposición sobre la realidad objetiva en referencia al ordenamiento conjunto de decisiones organizacionales y otras como juicio de valor algo estimado como mejor que el desorden o la improvisación. La coordinación en este sentido significa pues, en general, que las decisiones interdependientes de responsables de decisión se realizan en una forma deseable armonizándolas mutuamente. Consiste en ordenar los procesos de definición de objetivos de distintos agentes, en relación de intercambio o reparto de tareas, de forma que se subordinen a la consecución de una finalidad superior.

### **Tecnología**

Es el conjunto de conocimientos que permiten construir objetos y máquinas para adaptar el medio y satisfacer nuestras necesidades. También es muy importante para poder satisfacer necesidades esenciales y para obtener placeres corporales y estéticos. Aunque hay muchas tecnologías muy diferentes entre sí, es frecuente usar el término en singular para referirse a una de ellas o al conjunto de todas. La principal finalidad de las tecnologías es transformar el entorno humano natural y social, para adaptarlo mejor a las necesidades y deseos humanos. En ese proceso

se usan recursos naturales terreno, aire, agua, materiales, fuentes de energía... y personas que proveen la información, mano de obra y mercado para las actividades tecnológicas.

La actividad tecnológica influye en el progreso social y económico, pero también ha producido el deterioro de nuestro entorno. Las tecnologías pueden ser usadas para proteger el medio ambiente y para evitar que las crecientes necesidades provoquen un agotamiento o degradación de los recursos materiales y energéticos de nuestro planeta. Se requiere para ello una buena enseñanza y aprendizaje de la tecnología en los estudios de enseñanza y buena difusión de los problemas, diagnósticos y propuestas de solución en los medios de comunicación social.

Se considera que una tecnología es apropiada cuando tiene efectos beneficiosos sobre las personas y el medio ambiente.

### **Capacitación**

La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Es potencialmente un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia a esas necesidades. Se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros.

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores. Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades

reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos del colaborador. Es la preparación teórica que se le da al personal de nivel administrativo con el objeto de que cuente con los conocimientos adecuados para cubrir el puesto con toda la eficiencia.

### **Competitividad**

Entendemos por competitividad a la capacidad de la organización, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno. La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

Existen otros factores que se supone tienen un efecto indirecto sobre la competitividad como la calidad del producto, la cualidad innovativa del mismo, la calidad del servicio o la imagen corporativa del productor. Competitividad está relacionada fuertemente a productividad, para ser productivo, las inversiones en capital y los recursos humanos tienen que estar completamente integrados, ya que son de igual importancia.

Competitividad significa un beneficio sostenible para su negocio. Es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación. Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de planificación estratégica. La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

### **Utilidades y Beneficios**

El beneficio económico es la ganancia que obtiene el actor de un proceso económico, se calcula como los ingresos totales menos los costes totales de producción y distribución. Es, por tanto un indicador de la creación de riqueza, de la generación de valor en la economía. En una economía de libre mercado y sin tomar

en cuenta aspectos ambientales o sociales, una empresa es considerada más exitosa cuanto mayor es el beneficio o ganancia que obtiene. La teoría económica ha venido considerando como el objetivo principal de las empresas la consecución del máximo beneficio, pero actualmente la consideración hacia el máximo beneficio ha entrado en cuestión, por cuanto han nacido nuevos objetivos dentro de las empresas que han mermado una parte de terreno al beneficio, como son objetivos de crecimiento y de poder de mercado, objetivos de estabilidad y adaptabilidad al medio y objetivos de naturaleza social o de servicio a la colectividad.

Las utilidades de las empresas tienen en común al menos dos rasgos, uno son las cifras en las que más atención se pone para juzgar el desempeño de sus operaciones y dos son los objetos constantes de críticas demasiadas veces basadas en total ignorancia. En los negocios hay consideraciones en las que es necesaria la prudencia. La integridad y la ética son inseparables de la conducta de negocios, esto no implica hacer de lado responsabilidades comerciales, las que en sí mismas son también profesionales y morales.

### **Demanda**

La demanda se define como la cantidad y calidad de servicios que pueden ser adquiridos a los diferentes precios del mercado por un consumidor demanda individual o por el conjunto de consumidores demanda total o de mercado, en un momento determinado, es una de las dos fuerzas que está presente en el mercado la otra es la oferta y representa la cantidad de productos o servicios que el público objetivo quiere y puede adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos.

La demanda es el deseo que se tiene de un determinado producto pero que está respaldado por una capacidad de pago. Se refiere a las cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado. La demanda en se define como la cantidad de bienes o servicios que los consumidores están dispuestos a comprar a un precio y cantidad dado en un momento determinado.

Es la cantidad de los clientes que están dispuestos a adquirir en el mercado en cualquier instante para un mayor beneficio tanto personal como organizacional, para poder cumplir con sus necesidades.

### **Funciones y responsabilidades**

Se detallan a continuación las funciones y responsabilidades del personal que se encuentra laborando en la sección administrativa de la Empresa, las mismas que se detallan por separado.

### **Funciones y responsabilidades del Gerente**

- Ejecutar las resoluciones de la Asamblea General y del Consejo de Administración.
- Informar mensualmente al Consejo de Administración sobre el estado económico de la Empresa y presentar los respectivos estados financieros.
- Cuidar que los libros de contabilidad sean llevados con exactitud, claridad y se conserven siempre actualizados, en concordancia con el Consejo de Administración.
- Rendir la caución que haya sido determinada por el Consejo de Administración.
- Nombrar, remover, sancionar a los empleados de la Empresa cuyo nombramiento y remoción no sea competencia de otro organismo de la entidad.
- Proponer al Consejo de Administración las políticas que permitan la operatividad de la Empresa.

### **Funciones y responsabilidades de la Secretaria**

- Llevar los libros de actas debidamente foliados y rubricados de las Asambleas Generales y del Consejo de Administración.
- Atender a las personas particulares y a los empleados de la Empresa con amabilidad y cortesía.



- Recibir, archivar y registrar correspondencia.
- Certificar con su firma los documentos de la Empresa.
- Conservar ordenadamente el archivo.
- Solicitar y emitir información para los socios de la Empresa.
- Realizar las convocatorias para las Asambleas.
- Todas las demás funciones que le encomiende su jefe inmediato superior.

### **Funciones y responsabilidades del Contador**

- Realizar los registros contables de las transacciones.
- Tener los Estados Financieros actualizados.
- Asistir a las asambleas para interpretar los informes financieros.

### **Funciones y responsabilidades del Auxiliar Contable**

- Llevar al día las cuentas de la Empresa.
- Tramitar los pagos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y sueldos de los Empleados de la Empresa.
- Tramitar los pagos de impuestos de la Cooperativa.

### **Funciones y responsabilidades del Recaudador**

- Recibir y despachar los pagos que realicen los clientes.
- Realizar los depósitos de los ingresos que realicen los clientes.
- Realizar el cierre de caja cada día después de cada jornada de trabajo.

## 5.7.1 Actividades

### ACTIVIDAD # 1

#### SELECCIÓN DEL PERSONAL. (PERFIL DEL PUESTO, CAPACIDAD DESEMPEÑO LABORAL Y MANEJO DE CONFLICTOS)

#### FUNCIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVOS

##### **GERENTE GENERAL**

- \* Designar todas las posiciones gerenciales
- \* Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos
- \* Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación
- \* Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente
- \* El gerente vela por todas las funciones de mercadeo y ventas de la empresa

##### **SECRETARIA CONTABLE**

- \* Contabilizar todas las transacciones realizadas por la empresa
- \* Filtrar las llamadas
- \* Atender a los proveedores y clientes
- \* Designar tareas al mensajero y al guardia
- \* Organización de cronogramas y programas de planificación laborar a los asesores

##### **MENSAJERO**

- \* Ser bachiller
- \* Tramitar toda documentación para la empresa y de clientes
- \* Pagos de todas las obligaciones adquiridas por la empresa
- \* Mantener el aseo de la oficina
- \* Encargado de entregar y de recibir documentación

## **GUARDIA**

- \* tener estudios universitarios
- \* Tener bitácora de entrada y salida de personal que labora y de clientes que ingresan a las dependencias
- \* Resguardar la integridad física del personal
- \* Tener curso de capacitación psicológica en guardianía
- \* Custodiar las oficinas de la empresa

## **ASESOR CONTABLE**

- \* Elaborar los estados financieros mensuales y anuales con sus respectivos anexos tanto en la empresa como a clientes
- \* Elaborar y verificar el acuerdo cumplimiento de obligaciones fiscales de los pagos de las declaraciones a la renta
- \* Atender y dar repuestas en forma oportuna y con los soportes necesarios a los requerimientos que las entidades de control y vigilancia envíe
- \* Capacitar al personal administrativo de los clientes para el funcionamiento de los registros contables
- \* Monitorear todos los movimientos contables de los clientes

## **ASESOR FINANCIERO**

**Perfil:** Magister en finanzas mínimo de 2 años de experiencia laborar, personas mayores de 35 a 45 años de edad, que sea casado

- \* Ser magister en el área de finanzas
- \* Elaborar un informe de análisis de los estados financieros de la empresa
- \* Ofrecer soluciones concretas a problemas concretos
- \* Guiar la correcta marcha del patrimonio del inversor y estar siempre a su lado y de su lado
- \* Informar las previsiones necesarias de liquidez futuras a los clientes

## **ASESOR DE GESTION DE PROYECTOS**

**PERFIL:** Puede ser Ingeniero comercial o economista tener 2 años de experiencia laborar, estar casado sexo independiente

- \* Ser master en Gestión de proyectos

- \* Elaborar proyectos de mejoramiento y estructural a las empresas de los clientes
- \* Capacitar a los vendedores tanto en la empresa como a los clientes
- \* Gestionar metas de proyectos

### **ASESOR TRIBUTACION**

- \* Ser magister en tributación
- \* Capacitaciones y seminarios realizados en tributación
- \* Ofrecer soluciones concretas a problemas concretos
- \* Guiar la correcta marcha del patrimonio del inversor y estar siempre a su lado y de su lado
- \* Informar las previsiones necesarias de liquidez futuras a los clientes

### **ASESOR MARKETING Y VENTAS**

- \* Ser magister en el área de finanzas
- \* Elaborar un informe de análisis de los estados financieros de la empresa
- \* Ofrecer soluciones concretas a problemas concretos
- \* Guiar la correcta marcha del patrimonio del inversor y estar siempre a su lado y de su lado
- \* Informar las previsiones necesarias de liquidez futuras a los clientes

### **VENEDORES**

PERFIL: Tener conocimiento universitario tener experiencia de 2 a 3 años en el área de ventas tener de 25 a 40 años de edad

- \* Visitas periódicas a los clientes
- \* Tener cronogramas de visitas a los futuros clientes
- \* Tener transportes propios
- \* Busca en nuevas ciudades y cantones de clientes

## GERENTE GENERAL

<b>Perfil:</b>	Título de cuarto nivel
<b>Experiencia</b>	3 a 5 años en cargos similares
<b>SEXO:</b>	Indistinto
<b>EDAD</b>	35 a 40 años
<b>Funciones:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Gestionar Reuniones con el personal administrativo</li><li>2 Aprobación de presupuesto a pago a proveedores</li><li>3 Aprobar las comisiones de los vendedores</li><li>4 Elaboración de políticas de la empresa</li><li>5 Supervisar las labores de todas las áreas establecidas en las empresas.</li><li>6 Crear nuevas metas de trabajo a mediano y largo plazo</li></ol>

## GERENTE FINANCIERO

<b>Perfil:</b>	Tener título de 4to Nivel de carreras afines
<b>Experiencia</b>	Tener experiencia mínimo de 3 años
<b>Sexo:</b>	Indistinto
<b>Edad:</b>	30 a 40 años
<b>Funciones:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Planificar, organizar, coordinar y controlar la gestión económico - financiera, y los programas de inventarios y avalúos de los bienes de la Empresa</li><li>2. Procurar la obtención de los recursos financieros y materiales requeridos para la obtención de las obras y programas operativo</li><li>3. Preparar la coordinación con las diferentes áreas, la pro forma presupuestaria anual y sus reformas y ejecutar el control, liquidación y evaluación presupuestaria</li><li>4. Elaborar y mantener actualizado el flujo de caja</li><li>5. Presentar a la Gerencia informes analíticos de la gestión económica y financiera de la empresa</li><li>6. Coordinar sus actividades con las demás áreas de la Empresa.</li></ol>

## AREA DE FACTURACIÓN

<b>Perfil:</b>	Ing. En Contabilidad y Auditoría y/o Ing. Comercial Excelente redacción y ortografía
<b>Sexo</b>	Femenino
<b>Edad:</b>	20 a 30 años de buena presencia / trabajo a presión
<b>Experiencia:</b>	mínimo 2 años en cargos similares
<b>Funciones:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Persona encargada de elaborar todos los documentos necesarios para que la mercancía salga de depósito.</li><li>2. Recepción de revisión organización y consolidación de la información de facturación</li><li>3. Llevará registro diario de las ventas y hará corte al final de cada mes</li><li>4. Atender y orientar al público que solicite los servicios de una manera cortés y amable para que la información sea más fluida y clara.</li><li>5. Mantener actualizados archivos físicos y en base de datos, sobre las facturas generadas y facturas anuladas, clasificándolas ordenadamente por tipo de transacción y número correlativo.</li></ol>

## GERENTE DE MARKETING

<b>Perfil:</b>	Lcda./o en Marketing y Publicidad
<b>Edad:</b>	de 30 a 40 años
<b>Sexo:</b>	Mujer
<b>Experiencia:</b>	mínima de 3 años
<b>Funciones:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Control de ruta de vendedores</li><li>2. Estudio de perfil de posibles clientes</li><li>3. Elaboración de estrategias de ventas para cada vendedor</li><li>4. Aumentar la efectividad en la fuerza de venta</li><li>5. Desarrollar estrategias y planes de marketing</li><li>6. Después de la venta, el seguimiento. Análisis de cumplimiento de objetivos, informe de gestión diario o reporte, atender reclamaciones e incidencias</li></ol>

## AREA DE COBRANZAS

<b>Perfil:</b>	Ing. En Contabilidad y Auditoría y/o Ing. Comercial Tener experiencias en puestos similares
<b>Sexo:</b>	Masculino
<b>Edad</b>	de 25 a 30 años
<b>Funciones:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Gestionar el control de valores por venta</li><li>2. Recaudar el valor de las facturas y más conceptos establecidos por la Empresa.</li><li>3. Elaborar el informe diario de recaudación y remitirlo diariamente a Contabilidad acompañada de la correspondiente documentación de soporte.</li><li>4. Efectuar el análisis de las posibles cuentas incobrables para su liquidación.</li><li>5. Efectuar programas y acciones para la eliminación de la cartera vencida</li><li>6. Administrar contratos con terceros para la recuperación de la cartera vencida.</li><li>7. Mantener estadísticas de recaudación y de cartera vencida.</li><li>8. Reportar diariamente la morosidad de los clientes para el corte de servicio y realizar el respectivo control</li></ol>

## VENEDORES

<b>Perfil:</b>	Título de 3er nivel
<b>Experiencia</b>	Tener experiencia laboral mínimo de 3 años
<b>Sexo:</b>	Indistinto
<b>Edad:</b>	20 a 40 años
<b>Funciones:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Realizar tareas para activar la cobranza en función de cumplir con las metas fijadas en los presupuestos mensuales.</li><li>2. Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo.</li><li>3. Movilización propia</li><li>4. Buscar posibles clientes</li></ol>

## **ACTIVIDAD # 2**

### **EJECUTAR TABLAS DE% DE COMISIONES; INCENTIVOS Y BONOS DIVIDIDOS PARA LOS EMPLEADOS DE VENTAS Y ADMINISTRACIÓN.**

#### **METODO DE COMISIÓN**

Consiste en otorgar un porcentaje sobre las ventas realizadas por el vendedor; se define una sola vez y es muy fácil de calcular, sólo basta sumar sus ventas del mes y aplicarle el porcentaje de comisión preestablecido.

Este método es muy motivador, pero da muy poca seguridad al vendedor; ya que si las condiciones externas cambian o el vendedor tiene algún problema personal por el cual no venda nada en un mes, sus ingresos serán de cero.

También tiene la desventaja de que al estar sólo a comisión, no se sienta parte de la empresa, porque no está en nómina; Fomentar el trabajo en equipo es casi imposible en estos casos.

Otra limitante es que los vendedores sólo quieren hacer actividades que les den ventas para ganar y dejan de lado las actividades de servicio porque sienten que no ganan nada con ellas.

#### **Método de sueldo más comisión**

Este método es hacer una combinación de los métodos anteriores, tomando las ventajas de ambos, aquí la problemática es definir la mezcla adecuada qué tanto de sueldo y qué tanto de comisión para obtener el máximo de seguridad con el máximo de motivación y que sea redituable para la empresa.

#### **OBJETIVO DEL SISTEMA DE PAGO DE COMISIONES**

Establecer las reglas del pago variable a vendedores de piso.

A fin de sumarse al pago fijo del puesto y junto establecer un ingreso competitivo en el mercado.



Recompensar el desempeño extraordinario en las ventas diarias.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Al término del Taller los participantes:

- > Conocerán los elementos básicos del proceso del sistema de pago de comisiones
- > Podrán establecer los objetivos de venta de cada área
- > Conocerán los elementos básicos para el pago de comisiones sobre la venta diaria
- > Realizar de manera efectiva el pago de comisiones

### **ALCANCE**

El alcance del sistema de pago de comisiones es:

- > Los vendedores de piso de una librería.
- > Los supervisores de los vendedores de piso de la librería
- > El gerente de la librería.

Es decir todo el personal de la librería que interviene directamente en la venta y por ese hecho recibe comisiones.

### **PROCESO**

Existen algunos puntos importantes para que este programa pueda llevarse a manera objetiva:

- \* El pago de comisiones es de manera individual
- \* Cada vendedor recibe comisiones por la venta realizada en propio departamento y en otros departamentos.
- \* Los objetivos de ventas deberán estar definidos antes del inicio del mes, a fin de que cada vendedor tenga el conocimiento de la meta mensual y semanal.
- \*El reporte de la venta lo realiza el área administrativa de cada librería.
- \*En caso de devoluciones, éstas serán descontadas de las ventas.

### **Proceso: Administración**

#### **Mensual**

Debido a que las ventas son diarias, las comisiones también se van generando de manera diaria, con un reporte semanal de avance y un final al terminar el mes.

## **Pago de comisiones**

Las comisiones se pagan a mes vencido. Es decir a principios del mes 2 se pagarán las comisiones generadas en el mes 1.

Proceso: Ejemplo de Políticas

Para el pago de comisiones se deberán observar las siguientes políticas.

- 1.- Alcance: Vendedores de piso, supervisores y gerentes de librería.
- 2.- Tarjetas: Para el proceso de comisiones cada vendedor deberá entregar su tarjeta personalizada al cliente.
- 3.- El cliente es quien entregará la tarjeta del vendedor al momento de su pago.
- 4.- Caja: Cuando se recibe el pago del cliente, se procesa el registro según la tarjeta del vendedor.
- 5.- Sin tarjeta: Si el cliente no entrega tarjeta de vendedor, la venta se procesará sin tarjeta, como venta general.
- 6.- Reporte: de forma diaria se generarán las cifras de control de la venta por vendedor a fin de que cada uno guarde la información.

## **PROCESO: EJEMPLO DE POLITICAS**

Que no está permitido:

- 1.- Entregar tarjetas sin hacer labor de venta
- 2.- Entregar tarjetas de vendedores ausentes.
- 3.- Procesar tarjetas de vendedores ausentes.
- 4.- Cada vendedor es responsable por el seguimiento del pago de comisiones sobre sus ventas.

## PROCESO: TABLA DE COMISIONES

Tabla es un ejemplo del cálculo de comisiones:

<b>COMISIONES POR VENTA</b>					
<b>VENDEDOR</b>				Objetivo de venta	<b>\$50,000</b>
<b>Rango</b>	<b>de 0 a 40%</b>	<b>de 41% a 60%</b>	<b>de 61% a 80%</b>	<b>de 81% a 100%</b>	<b>de 101% en adelante</b>
<b>% COMISION</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.20%</b>	<b>0.40%</b>	<b>0.80%</b>	<b>1.00%</b>
<b>Venta lograda</b>	<b>\$20,000</b>	<b>\$30,000</b>	<b>\$40,000</b>	<b>\$50,000</b>	<b>\$50,001</b>
<b>VS objetivo</b>	<b>40%</b>	<b>60%</b>	<b>80%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Pago de comisión</b>	<b>\$0</b>	<b>\$60</b>	<b>\$160</b>	<b>\$400</b>	<b>\$500</b>

### Observaciones

Las comisiones se pagan exclusivamente por las ventas del propio departamento  
Las ventas en otros departamentos cuentan en un 60% del total.

### En caso de supervisores y gerentes.

Los objetivos de venta abarcan las ventas totales de su área ó librería.

### Formato

- 1.- Datos Generales
- 2.- Período a Evaluar
- 3.- Objetivos Mensuales /Anuales
- 4.- Logro de Objetivos (porcentaje)
- 5.- Calificación por objetivo establecido
- 6.- Breve comentario por objetivo
- 7.- Necesidades de la persona
- 8.- Plan a futuro
- 9.- Establecer nuevos objetivos

## OBJETIVOS

La formulación de objetivos es una tarea esencial para el proceso de evaluación de desempeño de un vendedor de piso:

Se sugiere tener en mente el siguiente modelo:

**S** Específico. Entre más concreto, mejor

**M** Medible. Deberemos de establecer un elemento de medición.

**A** Alcanzable. Debemos tener en cuenta el esfuerzo personal.

**R** Retador. Debe de ser un reto a cumplir

**T** Temporal. Debe haber un inicio y un final.

## RETROALIMENTACIÓN

Pasando del Feed Back al Feed Forward

1. Enfocarse en la tarea no en el individuo
2. Elogiar los logros cumplidos
3. Diga específicamente que se hizo bien
4. Comparta sentimientos positivos sobre los logros
5. Alentara seguir haciendo las cosas bien

Pasando del Feed Back al Feed Forward

### Re direccionamiento

6. Describa el error o problema lo más claramente posible
7. Muestre su impacto negativo
8. Si es el caso, asuma la culpa por falta de entrenamiento
9. Revise la tarea en detalle y cerciórese de que se entiende
10. Expresar la Fe y la confianza en la persona que le merece la persona.

## **ACTIVIDAD # 3**

### **SEMINARIO Y CAPACITACIÓN AL PERSONAL.**

#### **Entrenamiento y capacitación del personal de crédito**

La fase de adiestramiento empieza con la selección cuidadosa del personal por entrenar. Se pretende seleccionar a individuos con la ambición, el afán y la capacidad suficientes para aprovechar el entrenamiento y que comprendan las ventajas que les reportará.

Hay diversos medios para seleccionar al personal. Uno de los enfoques consiste en evaluar los siguientes aspectos de cada candidato:

- Quién es (personalidad, aptitudes, debilidades, etc.)
- Análisis de su potencial individual para determinar en qué puede convertirse.
- Qué necesita para llegar a ese punto.
- Trazar un curso de acción debidamente planeado.
- La evaluación de cada candidato también debe tomar en consideración la capacidad de éste para desarrollarse:
- Capacidad para lograr la colaboración y cooperación de las personas para que trabajen con eficiencia.
- Capacidad para tomar decisiones, con base en los hechos disponibles y bajo la presión de un límite de tiempo.
- Aceptación de responsabilidades.
- Comprensión y conocimiento de las fuerzas económicas, sociales y políticas que configuran el medio ambiente que le rodea.

El programa de adiestramiento debe ajustarse, por una parte, a las funciones y objetivos del departamento de crédito y, por otra, a las necesidades del personal sometido a adiestramiento.

### **Requisitos básicos de un programa**

El objeto fundamental de cualquier programa de entrenamiento consiste en brindar a todos los miembros del departamento de crédito y cobranza la oportunidad de progresar hasta el nivel de responsabilidad al que sus aptitudes, capacidad y experiencia le puedan llevar. Para lograrlo se requiere mucho más que entrenar a un individuo a desempeñar tareas rutinarias específicas bajo condiciones reglamentadas, más que la simple integración a la empresa y a la organización departamental, y más que el mero dominio de los detalles. El máximo crecimiento y desarrollo de las aptitudes y capacidades de cada individuo debe ser el objeto fundamental de todo programa de adiestramiento en materia de crédito, a fin de garantizar la utilización más amplia de los recursos humanos disponibles.

### **Apoyo de la gerencia**

Es fundamental que la gerencia de un departamento de crédito y cobranza crea con firmeza en los beneficios que se obtendrán del entrenamiento. El apoyo activo e incondicional de la alta dirección es igualmente básico. El antagonismo de los ejecutivos superiores suele provocar que el personal reste importancia al valor de su entrenamiento o caiga en una actitud de desaliento.

### **Capacitación en el puesto**

Actualmente algunos ejecutivos de crédito piensan que la única forma de capacitar al nuevo personal es solamente sobre la marcha, o sea, a través del trabajo cotidiano. Crean sinceramente que el único entrenamiento benéfico es la experiencia en el puesto. Conforme a lo anterior, el personal en adiestramiento empieza por desempeñar tareas rutinarias; una vez que ha dominado una función específica, estará en situación de avanzar hacia un puesto de mayores responsabilidades, y este proceso continúa hasta ser promovido a un puesto de supervisión o gerencia. Hoy día, cuando la administración se ha vuelto más científica y compleja, la capacitación en el puesto no satisface por sí sola las necesidades de un moderno departamento de crédito.

## **ACTIVIDAD # 4**

### **ELABORACIÓN DE INFORMACIÓN FINANCIERA, CONTROL DE COSTOS; GASTOS; INVENTARIOS Y VENTAS.**

Fundamentalmente el control consiste en un proceso que guía la actividad desarrollada hacia un fin determinado de antemano. Significa la determinación de si tal actividad está o no logrando los resultados que han sido ya previstos en el plan original.

#### **Componentes de un sistema de control de crédito**

Esencialmente cualquier sistema de control incluirá:

Un fin previamente determinado una línea de acción un patrón o estándar, una norma o regla de decisión, un criterio o una unidad de medida, que sea utilizado como base para el control.

#### **Un medio para medir el desarrollo de la actividad.**

Un procedimiento para comparar dicha actividad con un criterio fijado, o base para el control.

Algún mecanismo que corrija la actividad que se desarrolla, para que se encamine hacia la consecuencia de los resultados deseados.

Los elementos anteriormente señalados constituyen una secuencia de pasos o etapas a seguir en la aplicación o puesta en marcha de un sistema de control.

#### **Existencia de una base para ejercer el control.**

Constituye la fase inicial del proceso de control. Como se había comentado anteriormente, esta base para el control puede ser un fin predeterminado, un plan, una línea de actuación, un patrón o estándar, una norma o regla de decisión, un criterio o una unidad de medida. La idea más importante del control es esencialmente determinar, cuales debieron ser los resultados o, por lo menos, que se puede esperar de una acción dada con relación al plan original o base para el control. Un requisito previo para todo control se fundamenta en la formulación de

una línea de actuación de acuerdo a lo que se haya planeado; el proceso de control debe responder a las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la acción a desarrollar y como se va a desarrollar?

¿Cuál es el objetivo a lograr?

¿Qué recursos se necesitan, en que cantidad y a que costo, cómo deben ser aplicados estos recursos y en qué oportunidad?

¿Quiénes son responsables del desarrollo de las actividades?

En fin, las líneas de acción y la planeación original constituyen las bases para el control y sin ello es imposible que éste exista. No obstante, existe la necesidad de revisar los planes originales para detectar si las desviaciones se originan en la formulación del plan original y realizar los ajustes necesarios.

Para la vigilancia de una actuación se debe depender de una base de comparación que ayude a determinar lo que dicha actuación (u otra de la misma naturaleza) ha logrado a través de su realización si se le compara con los planes originales. La información sobre los resultados obtenidos debe ser transmitida inmediatamente a las personas que tienen poder para generar cambios o ajustes; de lo cual dependerá que un sistema de control sea eficaz. La unidad de medida debe ser consistente con la base de control; es decir, con lo que se desee controlar. Esto permitirá que se pueda establecer una comparación sencilla de los resultados que se obtengan con el criterio que haya sido fijado.

### **Utilización de un medio de comparación.**

Una vez obtenidos los resultados estos deben compararse con el criterio que haya sido fijado como base para el control. De esta manera pueden detectarse las variaciones posibles en la ruta seguida hacia el objetivo deseado. Esto es debido a que cualquier actividad produce algún tipo de variación; es importante determinar dentro de que límites debe mantenerse la misma.

Tales límites se medirán por las diferencias que existan entre los resultados que se deseen obtener y los que realmente se han obtenido. Es también importante que un



ejecutivo (el tomador de decisiones) tenga capacidad para hacer la distinción entre una variación insignificante; es decir, dentro de los límites de variación previstos y una variación que implique la aplicación de medios correctivos. El ejecutivo debe prestar atención a todas aquellas diferencias que representan obstáculos que dificultan la realización de lo planeado. Así por ejemplo, el contador controla los costos de producir un artículo determinado comparando los costos que se han presupuestado o fijado previamente con los que realmente se han aplicado o utilizado; en el caso de que detecte diferencias debe analizar los resultados y determinar causas y consecuencias de tales diferencias. En consecuencia, la finalidad de comparar resultados obtenidos con resultados planeados, no radica únicamente en determinar cuándo se ha incurrido en un error. El proceso debe también permitir a los altos ejecutivos de la firma la predicción de otros resultados futuros y la revisión de las causas de las variaciones. La revisión del plan original puede determinar, por ejemplo cuando se ha incurrido en un error en la política crediticia y no en la actividad de otorgar créditos y/o de recuperarlos.

Se pueden haber otorgado créditos de acuerdo a las políticas de la firma pero su recuperación no es consistente ni con su monto ni con el plazo de pagos concedido. Así, una empresa puede tener como política general otorgar no más de 15 días a sus clientes para que cancelen sus cuentas y no concede descuentos por pronto pago; mientras que la competencia concede 30 días de plazo y otorga descuentos por pronto pago. Esto podría tener como consecuencia una baja en las ventas y demoras de los clientes para pagar debido a los patrones establecidos por el mercado y deficiencias obvias en el flujo de caja de la firma.

Utilización de un procedimiento para la comparación.

Adopción de algún mecanismo correctivo y retroalimentación.

Una vez comparados los resultados obtenidos con el criterio base, en caso de observarse diferencias es necesario realizar las acciones necesarias para corregir la desviación. Las medidas a tomar para hacer los correctivos pueden determinarse partiendo de los datos que se hayan obtenido en las tres etapas anteriores. El proceso de control termina precisamente en esta etapa en la cual se toman las

decisiones sobre las acciones que deben realizarse para encauzar la actividad decisiva hacia el logro del objetivo señalado; aquí se incluye la revisión final de los planes para ajustarlos a las necesidades reales. De esta manera se produciría una mayor armonía entre la planeación original y las actividades ejecutadas. Esta etapa incluye un conocimiento permanente de las consecuencias de las decisiones tomadas para corregir las desviaciones. Así se podrá garantizar que las nuevas acciones a tomar guardan consistencia con los planes.

En otras palabras, el proceso de control es permanente. No se debe esperar por resultados finales para tomar las decisiones sobre las acciones correctivas que deben ser aplicadas para corregir las diferencias entre lo planeado y lo ejecutado.

## **ASPECTOS PRINCIPALES A CONTROLAR EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CREDITO**

En la administración de cuentas por cobrar, cuyo objetivo principal es elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión, no es posible determinar si se logra la consecución de tal objetivo sin establecer un sistema de control. Tal sistema de control debe ser capaz de proporcionar resultados que revelen si el rendimiento se está obteniendo de acuerdo al requerido por la empresa en sus operaciones. Si no se está logrando ese objetivo se debe determinar:

¿Cuáles son las causas de las desviaciones?

¿De quién es la responsabilidad?

¿Qué consecuencias tienen las desviaciones causadas en los resultados?

¿Qué medidas adoptar para corregir la diferencia y encaminar la actividad que se controla a su destino?

La administración de cuentas por cobrar debe ejercer control sobre los siguientes aspectos:

Concesión de créditos.

Período de cobranza o plazo

Cobro efectivo de las cuentas.

Monto o nivel de la inversión en cuentas por cobrar.

Control sobre la concesión de crédito.

El capítulo II, se dedicó al estudio del proceso de concesión de crédito, desde la consideración de los objetivos de la administración de cuentas por cobrar hasta el establecimiento de criterios básicos para otorgar o rechazar créditos, tomando en cuenta las siguientes bases para el control de las adquisiciones de cuentas por cobrar:

El riesgo máximo que la empresa está dispuesta a aceptar y el rendimiento que exige esta para sus operaciones.

Si los clientes seleccionados han sido los que realmente merecían la concesión del crédito de acuerdo con la investigación realizada por los solicitantes de crédito.

- Qué criterios se tomaron en cuenta para juzgar el valor del crédito de los solicitantes.

Si se han aceptado solicitudes de crédito que debían ser rechazadas o si se han rechazado solicitudes que debían ser aceptadas.

Periodo de cobranzas o plazo.

Las consecuencias de las políticas de crédito utilizadas se reflejan en la actividad de cobranza. Si las actividades y normas crediticias son flojas o liberales, la presión se refleja en el departamento de cobranzas para acelerar el flujo de fondos provenientes de las cuentas por cobrar. Mientras que si son muy restrictivas, inclusive para la concesión de crédito tal vez no se necesite un departamento de cobranzas. En consecuencia, si se deben usar medidas generales de financiamiento, es también necesario desarrollar medios para vigilar las actividades de quienes conceden crédito y de los encargados de los cobros de las cuentas.

Entre las medidas que pueden utilizarse para evaluar las diferencias de la actividad crediticia se encuentran:

- Porcentaje de pérdidas o solicitudes de créditos rechazados en relación con las ventas a crédito.
- Análisis de los vencimientos de las cuentas por cobrar y determinación del período medio de cobranza.

- Porcentaje de pedidos o solicitudes de crédito rechazados en relación con las ventas a crédito.

Si se rechaza una gran cantidad de pedidos podría ser debido a que los términos o condiciones son poco estrictos o si las normas son demasiado restrictivas. Posiblemente al establecer plazos de 60 días, trae como consecuencia que se atraigan tantos clientes inaceptables que la proporción de rechazos sería muy alta. Esta situación puede remediarse ofreciendo plazos menores, por ejemplo 30 días, para todos los clientes. En caso de los términos fuesen como los de la competencia, la falla podría estar en la norma que, en vista de que por estar limitada por ese aspecto, podría ser demasiado rígida.

#### **Análisis de los vencimientos de las cuentas por cobrar y determinación de período medio de cobranza.**

El análisis de los vencimientos de las cuentas por cobrar, es uno de los dispositivos de control más útiles, proporciona una tabulación de las cuentas vencidas, clasificando los montos de las cuentas por cobrar de acuerdo al tiempo que tiene vencidas, clasificando los montos de las cuentas por cobrar de acuerdo al tiempo que tienen vendidas, generalmente se expresa en días.

## **ACTIVIDAD # 5**

### **IMPLEMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS A TODOS LOS DEPARTAMENTOS**

Los diferentes procedimientos de cobro que aplique una empresa están determinados por su política general de cobranza. Cuando se realiza una venta a crédito, concediendo un plazo razonable para su pago, es con la esperanza de que el cliente pague sus cuentas en los términos convenidos para asegurar así el margen de beneficio previsto en la operación. En materia de política crediticia se pueden distinguir tres tipos de políticas, las cuales son; políticas restrictivas, políticas liberales y políticas racionales.

#### **1. Políticas Restrictivas**

Caracterizadas por la concesión de créditos en períodos sumamente cortos, normas de crédito estrictas y una política de cobranza agresiva. Esta política contribuye a reducir al mínimo las pérdidas en cuentas de cobro dudoso y la inversión movilización de fondos en las cuentas por cobrar. Pero a su vez este tipo de políticas pueden traer como consecuencia la reducción de las ventas y los márgenes de utilidad, la inversión es más baja que las que se pudieran tener con niveles más elevados de ventas, utilidades y cuentas por cobrar.

#### **2. Políticas Liberales**

Como oposición a las políticas restrictivas, las políticas liberales tienden a ser generosas, otorgan créditos considerando la competencia, no presionan enérgicamente en el proceso de cobro y son menos exigentes en condiciones y establecimientos de períodos para el pago de las cuentas. Este tipo de política trae como consecuencia un aumento de las cuentas y efectos por cobrar así como también en las pérdidas en cuentas incobrables. En consecuencia, este tipo de política no estimula aumentos compensadores en las ventas y utilidades.

### **3. Políticas racionales.**

Estas políticas son aquellas que deben aplicarse de tal manera que se logre producir un flujo normal de crédito y de cobranzas; se implementan con el propósito de que se cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y de la gerencia financiera en general. Este objetivo consiste en maximizar el rendimiento sobre la inversión de la empresa. Se conceden los créditos a plazos razonables según las características de los clientes y los gastos de cobranzas se aplican tomando en consideración los cobros a efectuarse obteniendo un margen de beneficio razonable.

### **COSTOS DE LAS COBRANZAS**

Una de las variables principales de la política de cobranza es el costo de los procedimientos de cobranza, situado dentro de ciertos límites, mientras mayores sean los gastos de cobranza menor será la proporción de incobrables y el lapso medio de cobro. No obstante la relación entre costo de las cobranzas y eficiencia de las mismas no es lineal. Los primeros gastos de cobranza es probable que produzcan muy poca reducción de las cuentas incobrables; pero a medida que se van aumentando los gastos, estos comienzan a tener un efecto significativo en este sentido, pero a partir de un punto, si se siguen incrementando los gastos de cobranza, se tiende a producir cada vez menos reducción de la pérdida a medida que estos gastos se vayan agregando.

Los gastos de cobranza de una empresa guardan íntima relación con las políticas y procedimientos de cobro. En la medida que una empresa sea más restringida en el otorgamiento de crédito y más agresiva en sus procedimientos de cobro reduce sus pérdidas en cuentas incobrables; no obstante corre el riesgo de que disminuyan sus ventas y aumenten sus gastos de cobranza al hacer un mayor uso de personal para labores de cobranzas. Esta función agresiva se caracteriza por el envío constante de cartas, telegramas, llamadas telefónicas, uso de bufetes de abogados, procedimientos judiciales, etc. cuando una empresa use medidas liberales en la concesión de créditos y utiliza procedimientos de cobranza deficientes aumentaría su volumen de ventas, sus gastos de cobranza serían bajos pero las pérdidas en cuentas incobrables aumentarían.

## **ACTIVIDAD # 6**

### **ADQUISICIÓN Y MANTENIMIENTO DE SISTEMAS INFORMÁTICOS**

#### **Objetivo:**

El propósito primario de la adquisición de sistemas informática es proveer la adecuada descripción del sistema de calidad mientras que sirve como referencia permanente en la implementación y mantenimiento del sistema. Este método debe ser continuamente revisado y actualizado de acuerdo a la dinámica de evolución de los conocimientos científicos y de los procesos tecnológicos de forma tal de perfeccionar el Sistema de Calidad.

#### **Responsabilidad:**

Es responsabilidad del Gerente PURATOXIC S.A. en delegar como Jefe del área de sistema el establecer, implementar y hacer cumplir el mantenimiento de Calidad.

Tiene además las siguientes responsabilidades:

- Asegurar que en el trabajo de su sector se utilizan apropiadamente las técnicas, métodos analíticos y los procedimientos operacionales estándares, así como los protocolos previamente aprobados y verificados, de forma de asegurar la calidad, integridad y confiabilidad de los resultados;
- Asegurar que el registro de datos y resultados de los análisis se realizan de conformidad con las buenas prácticas, y que se pueden verificar la identidad del personal que intervino en cada módulo;
- Motivar al personal para la aplicación de los principios y el cumplimiento de las acciones del programa de control de calidad de laboratorios y de seguridad;
- Detectar las necesidades de capacitación en el puesto y educación continuada de la persona;
- Colaborar con el Gerente en presentar proformas de 2 a 3 proveedores para poder seleccionar y adquirir nuevos activos fijos en la que proporcione la veracidad y confiabilidad de los resultados que puedan mantener la base

de datos de los clientes y otras actividades relacionadas con la gestión global de la empresa contribuyendo a lograr sus objetivos y a mantener los más altos niveles de calidad

- Suscribir las órdenes de compra y/o servicios que formalicen la adquisición y contratación de bienes.
- Programar, organizar, dirigir y controlar las actividades de apoyo de servicios de edición impresión y copiado de documentos y publicaciones de las diferentes áreas de la empresa.


## FORMATO DE BASE DE DATOS DE UN SISTEMA CONTABLE

**Aznor PRO v. 5 : Editor de cuadrantes:**

Archivo: Cuadrante: Horas Trabajadores Clientes Listas Util Opciones Licencia

Cuadrante      Horas por TURNOS      Trabajadores

**Ficha del TRABAJADOR:**



Código de trabajador: 1001      DNI/NIF: 450012125x

Nombre: Andrés      Apellidos: Buenafuente Ventura

Domicilio: C/. Almudena      Nº: 769-899      Puerta: 4º 3º ESC B

Población: Sant Adrià del Besòs      C.P.: 08004      Provincia: Barcelona

Tel.1: 930000001      Tel.2: 6512254221      E-mail/Fax: aby@teleline.es

Turnos preferidos:  
 Mañanas  
 Tardes  
 Noches

Tipo de trabajador:  
Muy bueno  
**Buena**  
Normal

Observaciones:  
Ha de presentar los justificantes médicos para la mutua.  
El próximo servicio lo ha de realizar armado.  
Avisarle para que pase por la armería.  
Próximo día de tiro 25/07/2007 a las 10.00 horas.

TRABAJADORES

**Lista de TRABAJADORES:**

Trabajadores:						
IDTrabajador	DNI_NIF	Nombre	Apellidos	Domicilio	n	Puerta
▶ 1001	450012125x	Andrés	Buenafuente Ventura	C/. Almudena	769-899	4º 3º ESC B
1002	5454000L	Miguel Ángel	Ceballos Trillero	Rda. General Mitre	89	bajos A

**Botones:** Nuevo, Guardar, Borrar, Buscar, Editar, Añade a lista, Imprimir, Imprimir, Cancelar



## FORMATO DE BASE DE DATOS EN UNA HOJA VOLANTE



<b>REGISTRO DE APOYO</b> <b>CREACIÓN Y/O ACTUALIZACIÓN DE DATOS DE CLIENTES</b>
--

INFORMACIÓN GENERAL	
Razón Social o Nombre	
RUC o Cédula	
Dirección	
Teléfono, fax y Celular	
Correo electrónico	
Representante Legal	
Nombre del contacto	
Teléfono, fax y Celular	
Correo electrónico	
INFORMACIÓN DE PAGO	
Nombre de Entidad Bancaria	
Ciudad donde está registrada	
Número de cuenta Bancaria	
Modalidad de cuenta Bancaria	Ahorro <input type="radio"/> Corriente <input type="radio"/>

\_\_\_\_\_

Firma, Nombre y Cargo

**Nota:** La información del correo electrónico y datos cuenta bancaria son indispensables para la empresa el documento debe firmarlo el Representante Legal y adjuntar certificado de existencia y representación legal vigente.

## **ACTIVIDAD # 7**

### **REGLAMENTO PARA RECUPERAR CARTERA VENCIDA DE LA EMPRESA PURATOXIC S.A.**

#### Artículo 1. Objetivos

El presente Reglamento tiene como objetivos fundamentales:

- Determinar las políticas de seguimiento, control y cobranza de la cartera de crédito, buscando implementar procedimientos técnicos para la administración eficiente de la misma.
- Ajustar las políticas y procedimientos de seguimiento, control y cobranza de la cartera de crédito.

#### Artículo 2. Calificación por nivel de riesgo

Para efectos de provisión la empresa Puratoxic S.A. calificará los créditos en las siguientes categorías:

- Categoría A o “riesgo normal”  
Los créditos calificados en esta categoría reflejan una estructuración y atención apropiadas.  
Los estados financieros de los deudores o los flujos de caja del proyecto, así como el resto de información crediticia indican una capacidad de pago adecuada, en términos del monto y origen de los ingresos con que cuentan los deudores para atender los pagos requeridos.
- Categoría B o “riesgo aceptable, superior al normal”  
Los créditos calificados en esta categoría están aceptablemente atendidos y protegidos, pero existen debilidades que pueden afectar, transitoria o permanentemente, la capacidad de pago del deudor o los flujos de caja del proyecto, en forma tal que, de no ser corregidas oportunamente, llegarían a afectar el normal recaudo del crédito.

- Categoría C o “riesgo apreciable”  
Se califican en esta categoría los créditos que presentan insuficiencias en la capacidad de pago del deudor o en los flujos de caja del proyecto y comprometen el normal recaudo de la obligación en los términos convenidos.
- Categoría D o “riesgo significativo”  
Son créditos de riesgo apreciable, cuya probabilidad de recaudo es altamente dudosa.
- Categoría E o “riesgo de incobrabilidad”  
Son créditos de riesgo con mínima probabilidad de recaudo.

#### Artículo 3. Calificación de la cartera de créditos por edad de vencimiento

#### Artículo 4. Regla de arrastre

Para efectos de constituir la respectiva provisión, cuando se califique cualquiera de los créditos de un mismo deudor en B, C, D o en E deberá llevar a la categoría de mayor riesgo los demás créditos de la misma clasificación otorgados a dicho deudor. Se exceptúan de la aplicación de la regla de arrastre, las obligaciones a cargo de un mismo deudor cuando la sumatoria de los saldos de los créditos sea igual o inferior al valor de los aportes y del ahorro permanente. Este tratamiento se podrá realizar, siempre y cuando no se registren pérdidas acumuladas en el ejercicio.

En aplicación de la regla de arrastre, las referencias que se hagan al deudor no se entenderán realizadas a los deudores solidarios que estén vinculados a la respectiva operación de crédito.

#### Artículo 5. Periodos de evaluación

En los meses de mayo y noviembre se evaluará la cartera de crédito de acuerdo con los criterios señalados en el Artículo 9 del presente Reglamento y sus resultados se registrarán al corte del ejercicio de los meses de junio y diciembre, respectivamente.

## Artículo 6. Cartera a evaluar

La evaluación y eventual recalificación será obligatoria en los siguientes casos:

- Créditos que incurran en mora de más de 30 días después de ser reestructurados.
- Créditos en mora, cuya sumatoria de los saldos insolutos de todos los préstamos otorgados a una misma persona

## Artículo 7. Comité evaluador de cartera

La Junta Directiva designará un Comité Evaluador de Cartera de conformidad con la Ley, que será el órgano encargado de realizar la evaluación de la cartera y se ceñirá a lo dispuesto en la Circular Básica Contable y Financiera

## Artículo 8. Criterios para realizar la evaluación de la cartera de crédito

- Capacidad de pago  
Se actualizará y verificará que el deudor y deudores solidarios mantengan las condiciones particulares que presentaron al momento de otorgar el crédito, la vigencia de los documentos aportados, la información registrada en la solicitud de crédito y la información comercial y financiera provenientes de otras fuentes.
- Solvencia del deudor y deudores solidarios  
Se actualizará y verificará a través de variables como el nivel de endeudamiento, la calidad y composición de los activos, pasivos, patrimonio y contingencias del deudor y/o del proyecto.

## Artículo 9. Etapas de cobro de cartera

Este proceso de gestión de cobro de cartera se realizará estableciendo segmentación del total de la cartera de créditos, con el fin de determinar el cobro preventivo, administrativo, administrativo con aviso a deudores solidarios, pre

jurídico y jurídico; clasificando la cartera vencida por edades en todas las líneas de crédito, una vez realizado el cierre mensual de la cartera.

- Etapa Preventiva:
- Etapa Administrativa:
- Etapa Administrativa con aviso a deudores solidarios
- Etapa Jurídica:

#### Artículo 10. Sanciones

El incumplimiento en los pagos establecidos en el acuerdo de pago o acuerdo de restructuración, será razón suficiente para iniciar el cobro a los deudores solidarios o en su defecto para remitir el caso a cobro jurídico, aplicando la cláusula aclaratoria señalada en el pagaré.

- Castigo de cartera
- Remisión del castigo de cartera
- La Gerencia será la encargada de remitir al comité Financiero la propuesta
- Aprobación del castigo de cartera

El presente reglamento fue aprobado en reunión de Junta Directiva celebrada el 2 de marzo de 2013 y rige a partir del 1 de abril de 2013.

## ACTIVIDAD # 8

### POTENCIAR LA BASE DE DATOS DE LOS CLIENTES, CON EL FIN DE DISMINUIR MOROSIDAD

La parte fundamental para todo negocio o empresa que quiera ser competitiva es contar con una base de datos de sus clientes, básicamente consiste en un cuadro en donde se listan todos los clientes que posee un negocio o empresa, así como algunos datos de éstos, tales como dirección, teléfonos, dirección de correo electrónico, fecha de cumpleaños, etc. que nos permite mantener comunicación con el cliente (al conocer los medios a través de los cuales podemos contactarlo), y así saber cuáles son nuestros principales clientes.



Veamos a continuación una pequeña guía de cómo crear una base de datos de clientes y cómo sacar provecho de ésta:

1. Determinar la tecnología adecuada para crear y gestionar nuestra base de datos de clientes, la elección de esta tecnología dependerá de varios factores que van desde el tamaño de nuestra empresa, el giro de nuestro negocio, nuestros recursos disponibles, hasta el tipo de público al cual nos dirigimos.

Dependiendo de estos factores, podemos utilizar programas fáciles de manejar tales como Excel o Access hasta programas más complejos para los cuales podría ser necesario contratar los servicios de algún profesional que se encargue de implementarlos.

2. Determinar la información requerida o los datos que vamos a requerir de nuestros clientes, procurar conseguir son su nombre y sus datos de contacto, tales como su dirección física, su dirección de correo electrónico, teléfono fijo y teléfono celular.

Otros datos que podríamos procurar obtener son su fecha de cumpleaños, y sus datos sobre su conducta de compra, tales como los productos que nos ha comprado y la frecuencia con que suele comprarnos o visitarnos.

3. Determinar el método de recolección de datos del cliente es procurar hacerlo directamente, por ejemplo, pedirle que por favor nos brinde sus datos para poder enviarle posteriormente nuestras promociones.

Aunque debido a la reticencia que puede haber en el cliente al brindarnos sus datos, otra forma de obtenerlos es procurar hacerlo de manera indirecta, por ejemplo, al solicitarle sus datos al momento de adquirir nuestros servicios, o al invitarlos a participar en sorteos en donde para participar tengan que llenar cupones con sus datos.

4. Utilizar base de datos; tal como mencionamos anteriormente, la base de datos nos permite mantener comunicación con nuestros clientes (y todas las ventajas que

ello representa), al conocer los medios a través de los cuales podemos hacer contacto con éstos.

Otra utilidad de una base de datos es que nos permite conocer cuáles son nuestros principales clientes, y así, por ejemplo, poder brindarles un excelente servicio o trato preferencial (esto siempre y cuando estos clientes representen un gran porcentaje de nuestras ventas).

5. Actualizar base de datos permanentemente, dejar de actualizar nuestra base de datos podría resultarnos costoso, por ejemplo, si no actualizamos la dirección de un cliente, podríamos enviar material publicitario costoso (por ejemplo, catálogos con impresiones de primera calidad) a una dirección en la cual ya no vive el cliente al cual nos dirigíamos.



## 5.7.2 RECURSOS, ANÁLISIS FINANCIERO

### ESTADO DE RESULTADO

PURATOXIC S.A.  
RUC 0992375574001

AL 31/12/2012

Cuenta	Nombre	Saldo \$	
<b>4</b>	<b>INGRESOS</b>		<b>818.526,13</b>
<b>41</b>	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>818.019,99</b>
<b>4101</b>	<b>BIENES FARMACÉUTICOS</b>	<b>985.632,33</b>	
4101001	FARMACÉUTICOS GUAYAQUIL	985.632,33	
4101001001	Línea vacuna medicamentos	985.632,33	
<b>4103</b>	<b>DEVOLUCIONES EN VENTAS</b>	<b>-167.612,34</b>	
4103001	DEVOLUCIONES DE MERCADERÍAS	-167.612,34	
4103001001	Devoluciones en ventas	-166.997,34	
1102001002	Descuentos en ventas	-615,00	
<b>42</b>	<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>		<b>506,14</b>
<b>4201</b>	<b>INGRESOS VARIOS</b>	<b>117,36</b>	
4201001	INTERESES	117,36	
4201001001	Intereses ganados en T/C	117,36	
<b>4202</b>	<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>388,78</b>	
4202001	OTROS INGRESOS GUAYAQUIL	388,78	
4202001004	Otros ingresos varios	388,78	
	<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>818.526,13</b>
<b>5</b>	<b>EGRESOS</b>		<b>566.862,02</b>
<b>51</b>	<b>COSTOS OPERACIONALES</b>		<b>566.862,02</b>
<b>5101</b>	<b>COSTOS OPERACIONES</b>	<b>558.436,33</b>	
5101001	MERCADERÍAS	558.436,33	
5101001001	Costo línea medicamentos	558.436,33	
5101003	DESCUENTOS EN VENTAS	8.425,69	
5101003002	Devoluciones en ventas	8.425,69	
<b>52</b>	<b>GASTOS GENERALES</b>		<b>126.610,79</b>
<b>5201</b>	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>126.610,79</b>	
5201001	GASTOS DE PERSONAL	80.986,51	
5201001001	Sueldos	53.123,36	
5201001002	Sobretiempo	1.396,42	
5201001006	Fondos de reservas	4.426,95	
5201001007	Bonificaciones	1.966,00	
5201001008	Aporte patronal IECE SECAP	10.683,11	
5201001011	Alimentación	1.360,00	
5201001012	Movilización	856,66	
5201001014	Comisiones	1.424,02	

5201001001	Honorarios Profesionales	5.750,00
5201002	GASTOS SERVICIOS BÁSICOS	10.538,07
5201002001	Agua potable	845,63
5201002002	Energía eléctrica	1.088,53
5201002003	Teléfono	1.856,99
5201002004	Servicios internet	1.984,32
5201002005	Celular	4.126,60
5201002006	Servicios cable	636,00
5201003	GASTOS DE SUMINISTROS	6.457,31
5201003001	Suministros de oficina	2.464,90
5201003003	Comunicación tarjeta	540,00
5201003005	Copias	236,00
5201003006	Courier	2.838,41
5201003007	Botellones de agua	378,00
5201004	GASTOS DE ARRIENDO	4.047,00
5201004002	Alícuota de mantenimiento	4.047,00
5201005	GASTOS SERVICIOS Y MANTENIMIENTO	8.278,52
5201005007	Mantenimiento vehículo	6.423,52
5201005010	Servicios red pagos POS	1.855,00
5201006	IMPUESTOS, TASAS Y CONTRIBUCIONES	910,00
5201006004	Cámara de Comercio	560,00
5201006012	Superintendencia de Cía.	350,00
5201006020	Multas SRI	212,33
5201008	GASTOS MOVILIZACIÓN Y VIÁTICOS	4.344,93
5201008001	Combustible	2.506,61
5201008002	Pasajes aéreo/terrestre	469,62
5201008004	Alimentación	925,52
5201008005	Garaje-parqueo-peaje	443,18
5201009	OTROS GASTOS ADMINISTRACIÓN	11.048,45
5201009009	Otros gastos	859,45
5201009016	Cursos y seminarios	2.754,00
5201009017	Gastos varios	3.500,00
5201009020	Gastos de enfermera	2.850,00
5201009021	Gastos de hielera	1.085,00
<b>53</b>	<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>91.125,21</b>
<b>5301</b>	<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>91.125,21</b>
5301001	GASTOS DE PERSONAL	53.321,67
5301001001	Sueldos	28.653,63
5301001004	Bonificaciones	12.452,39
5301001005	Aporte patronal IECE SECAP	5.762,24
5301001006	Fondos de reservas	2.387,80
5301001014	Capacitación	2.745,60

5301001015	Movilización	1.320,00	
5301002	GASTOS SERVICIOS BÁSICOS	856,63	
5301002005	Celular	856,63	
5301003	GASTOS SUMINISTROS	1.240,63	
5301003005	Copias	255,00	
5301003006	Suministros varios	985,63	
5301005	GASTOS SERVICIOS Y MANTENIMIENTO	8.970,00	
5301005006	Mantenimiento vehículo	8.970,00	
5301006	GASTOS MOVILIZACIÓN Y VIÁTICOS	18.636,28	
5301006001	Combustible	9.123,45	
5301006002	Pasajes aéreo/terrestre	1.043,70	
5301006003	Hospedaje	3.750,60	
5301006004	Alimentación	4.260,00	
5301006006	Peaje	458,53	
5301008	OTROS GASTOS DE VENTAS	8.100,00	
5301008001	Honorarios Profesionales	8.100,00	
<b>54</b>	<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>		<b>10.211,68</b>
<b>5401</b>	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>10.211,68</b>	
5401001	GASTOS BANCARIOS	6.086,38	
5401001001	Gastos bancarios cta. cte.	985,63	
5301001006	Intereses préstamos bancarios	1.250,75	
5301001014	Intereses en sobregiros	3.850,00	
5401002	GASTOS COMISIÓN TARJETAS	4.125,30	
5401002001	Comisión tarjeta de crédito	4.125,30	
	<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>794.809,70</b>
	<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>23.716,43</b>
<b>DR. ROBERTO HIDALGO MARURI</b>		<b>ING. COM. MERCEDES CARRASCO J.</b>	
<b>C. I. # 090</b>		<b>C. I. # 091394049-0</b>	
<b>GERENTE GENERAL</b>		<b>CONTADORA</b>	

## ESTADO DE SITUACIÓN

PURATOXIC S.A.  
RUC  
0992375574001

AL 31/12/2012

Cuenta	Nombre	Saldo \$
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>368.271,09</b>
<b>11</b>	<b>ACTIVO CORRIENTES</b>	<b>356.775,65</b>
<b>1101</b>	<b>CAJA</b>	<b>2.269,78</b>
1101001	CAJA GENERAL	2.115,12
1101001001	Caja general efectivo	645,12
1101001002	Caja general cheque	1.470,00
1101002001	Caja Chica Guayaquil	154,66
<b>1102</b>	<b>BANCOS</b>	<b>5.951,01</b>
1102001	BANCOS LOCALES	5.951,01
1102001001	Banco del Pichincha	895,40
1102001002	Banco Bolivariano	45,81
1102001003	Banco Rumiñahui	4.756,30
1102001004	Banco del Pacífico	78,10
1102001005	Banco de Guayaquil	175,40
<b>1103</b>	<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR</b>	<b>261.472,25</b>
1103001	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	252.936,25
1103001001	clientes Guayaquil	245.489,33
1103001002	cuentas clientes posfechado	7.446,92
1103004	CUENTAS POR COBRAR PERSONAL	413,00
1103004001	Préstamo - Erick Aguirre	75,00
1103004002	Anticipo a quincena	43,00
1103004003	Préstamo - Ronal Hidalgo	140,00
	Préstamo - Ricardo	
1103004004	Mosquera	50,00
1103004005	Préstamo - Diana Cepeda	80,00
1103004006	Préstamo - Juvi Guamán	25,00
1103005	CUENTAS POR COBRAR PARTES	8.123,00
1103005002	Anticipo a proveedores	8.123,00
<b>1104</b>	<b>INVENTARIOS</b>	<b>81.954,25</b>
1104001	MERCADERÍA BODEGA GUAYAQUIL	81.954,25
1104001001	Mercadería bodega oficina	81.954,25
<b>1105</b>	<b>IMPUESTOS ANTICIPADOS</b>	<b>5.128,36</b>
1105001	CRÉDITO TRIBUTARIO	5.128,36
1105001005	Retención fuente 1%	2.555,40
1105001006	Retención fuente 2%	204,56

	1105001007	Retención fuente 2% renta	2.368,40	
<b>12</b>		<b>ACTIVO NO CORRIENTES</b>		<b>11.495,44</b>
<b>1201</b>		<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>11.495,44</b>	
	1201002	ACTIVO DEPRECIABLE	28.641,74	
	1201002002	Muebles y Enseres	7.292,22	
	1201002009	Vehículo	21.349,52	
	1201003	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-17.146,30	
		Deprec. Acumu Muebles y		
	1201003002	Enseres	-4.269,90	
	1201003007	Deprec. Acumu Vehículo	-12.876,40	
		<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>368.271,09</b>
<b>2</b>		<b>PASIVOS</b>		<b>341.000,54</b>
<b>21</b>		<b>PASIVOS CORRIENTES</b>		<b>335.157,29</b>
		<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR</b>	<b>330.675,08</b>	
	2101001	PROVEEDORES	319.411,11	
	2101001001	Proveedores Locales	319.411,11	
	2101003	PRÉSTAMOS ACCIONISTAS	11.263,97	
	2101003001	Dr. Roberto Hidalgo	4.813,97	
	2101003002	Dra. Katty Posligua	6.450,00	
<b>2103</b>		<b>PROVISIONES POR PAGAR</b>	<b>797,86</b>	
		SUELDOS Y BENEFICIOS		
	2103001	SOCIALES	797,86	
	2103001014	Aporte individual	252,41	
		Préstamo Quirografario		
	2103001015	Hipotecario	545,45	
		<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR</b>	<b>3.234,35</b>	
	2104001	RET. EN RENTA POR PAGAR	2.956,15	
	2104001003	Ret. Honor. Personas natural	353,05	
	2104001005	Ret. Comp. Loc. Bienes	2.345,80	
	2104001014	Ret. Transporte	0,86	
	2104001015	Ret. Otros servicios	256,44	
	2104002	RET. DE IVA POR PAGAR	278,20	
	2104002001	Ret. Iva serv. Profesional	254,10	
	2104002004	Ret. Iva otros servicios	24,10	
<b>2106</b>		<b>CUENTAS POR LIQUIDAR</b>	<b>450,00</b>	
		CUENTAS POR PAGAR		
	2106002	VENDEDOR	450,00	
	2106002001	Ronald Hidalgo	450,00	
<b>22</b>		<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>5.843,25</b>

<b>2204</b>	<b>PRÉSTAMOS BANCARIOS</b>	<b>5.843,25</b>	
2204001	BANCOS LOCALES	5.843,25	
2204001001	Banco del Pichincha	5.843,25	
	<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>341.000,54</b>
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>		<b>27.270,55</b>
<b>31</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>		
	<b>CAPITAL</b>		
<b>3101</b>	<b>SOCIAL</b>	<b>800,00</b>	
3101001	Capital social pagado	800,00	
<b>32</b>	<b>RESERVAS</b>		
	<b>RESERVA</b>		
<b>3201</b>	<b>LEGAL</b>	<b>839,40</b>	
	Reserva		
3201001	Legal	839,40	
<b>33</b>	<b>PÉRDIDAS O GANANCIAS</b>		
<b>3301</b>	<b>PÉRDIDAS O GANANCIAS</b>	<b>25.631,15</b>	
3301002	Utilidad acum. Años anterior	1.914,72	
3301004	Utilidad del ejercicio	23.716,43	
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>27.270,55</b>
	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>368.271,09</b>

**DR. ROBERTO HIDALGO MARURI**  
**C. I. #**  
**GERENTE GENERAL**

**ING. COM. MERCEDES CARRASCO J**  
**C. I. # 091394049-0**  
**CONTADORA**

## **VALOR ACTUAL NETO (VAN) Y TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)**

### **Valor actual neto (VAN)**

El VAN es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, nos quedaría alguna ganancia. Si el resultado es positivo, el proyecto es viable.

Basta con hallar VAN de un proyecto de inversión para saber si dicho proyecto es viable o no. El VAN también nos permite determinar cuál proyecto es el más rentable entre varias opciones de inversión. Incluso, si alguien nos ofrece comprar nuestro negocio, con este indicador podemos determinar si el precio ofrecido está por encima o por debajo de lo que ganaríamos de no venderlo.

### **Tasa interna de retorno (TIR)**

La TIR es la tasa de descuento (TD) de un proyecto de inversión que permite que el Beneficio Neto Actualizado (BNA) sea igual a la inversión (VAN igual a 0). La TIR es la máxima Tasa de Descuento que puede tener un proyecto para que sea rentable, pues una mayor tasa ocasionaría que el BNA sea menor que la inversión (VAN menor que 0).

### 5.7.3 IMPACTO

La empresa Puratoxic S.A., al no cumplir con los procedimientos, aplicar el reglamento y cumplir con las políticas, produce un impacto económico que de no tomar las medidas pertinentes, colapsaría su presupuesto.

Lo que propone esta tesis es ofrecer una solución que le permita a la empresa mejorar el Departamento de Crédito y Cobranza, lugar donde es detectado el problema en cuanto revisión y capacitación del rol de cada uno de los empleados que en el área laboran, para el conocimiento del proceso de crédito, que faculte la actuación efectiva y la toma de decisiones acertadas.

La información del proceso Crédito y Cobranzas significa la asimilación de contenidos en personas que toman las decisiones para mejora de todos los niveles de la organización, áreas funcionales, utilidades de negocio y equipo directivo.

Las decisiones efectivas, constituirán un proceso sistemático y a tiempo que asegura el buen funcionamiento del área de Crédito y Cobranza con lo que se recuperaría la cartera vencida, además se podrá atraer clientes confiables que garanticen el bienestar económico de la empresa.

Concomitantemente a ello, el seguimiento y evaluación de los cambios implementados llevará al análisis constante de la información obtenida de las actividades realizadas como indicadores válidos de las operaciones que resultarían idóneas y modificadoras.

El manual propuesto representa una alternativa de solución que basará su trascendencia en el aprovechamiento como estrategia del funcionamiento del Departamento de Crédito y Cobranza para coordinar sus acciones y después implementarse a todas las áreas de la empresa, orientándolas al objetivo de la misma. Los resultados esperados están encaminados a cumplir metas, mejorar la calidad de servicio, ahorrar tiempo en la ejecución de actividades diarias y hacer cumplir las mejoras que involucran al personal y su eminente cambio.



#### 5.7.4 CRONOGRAMA

No	Etapa de Recuperación de la Cartera Vencida	Método	Abril	Mayo	Junio
1.	Selección del personal. (perfil del puesto, capacidad desempeño laboral y manejo de conflictos)	RR. HH.	■		
2.	Ejecutar Tablas de % de comisiones; Incentivos y Bonos divididos para los empleados de ventas y Administración.	Control Interno		■	■
3.	Seminario y Capacitación al personal.	Por área		■	
4.	Elaboración de información financiera, Control de Costos; gastos; Inventarios y ventas.	Informes mensuales		■	
5.	Imprimir folletos para implementación de procedimientos y políticas a todos los departamentos.	Investigación de campo		■	
6.	Adquisición y mantenimiento de Sistemas Informáticas.	Control Interno		■	
7.	Reglamento para recuperar Cartera Vencida de la Empresa Puratoxic S.A.	Gerencia y Contabilidad		■	■
8.	Potenciar la base de datos de los clientes, con el fin de disminuir morosidad.	Gerencia y Contabilidad		■	

### **5.7.5 LINEAMIENTO PARA EVALUAR LA PROPUESTA**

La empresa Puratoxic S.A., cuenta con un personal que cumple con sus funciones, sin embargo, sus estrategias son individualistas, sus principios no se cumplen administrativamente, sino que son empíricos, estos es, se valen de la experiencia.

La evaluación se la realizará a través del resultado progresivo que vaya mostrando en la recuperación de la cartera vencida y mejora de las acciones del Departamento de Crédito y Cobranzas, gracias al Diseño y aplicación del Manual de Procedimientos de Reglamentos y Políticas se logrará la recuperación de la cartera vencida, la calidad de servicio y el mejoramiento presupuestario de la Empresa Puratoxic S.A.

## **CONCLUSIONES**

- El mejoramiento del departamento de Crédito y Cobranzas aportará al buen desempeño de la organización, con el respectivo cuidado de los recursos de la empresa, y superar el nivel de cartera vencida a niveles normales que tantos problemas serios han traído al flujo de efectivo que afectan principalmente el pago a proveedores.
- Se evidencia en la Empresa el grave problema de cartera vencida, por cuanto no se han cumplido los pasos para dar crédito a clientes que cumplan con los pagos a tiempo.
- La selección de los clientes es uno de los principales motivos para que los mismos se encuentren en mora, por los múltiples problemas sociales, políticos y económicos de los mismos.

## RECOMENDACIONES

- Es necesario capacitar al personal de Créditos y Cobranzas de tal manera que su desempeño mejore y se cumplan las metas que la empresa Puratoxic S.A. se ha propuesto,
- Mejorar el sistema de cobranzas, por medio de diálogos para las buenas relaciones humanas y una actitud al trabajo eficiente y eficaz que ayude a la recuperación de la cartera vencida.
- Elaborar la diagramación del proceso de crédito y cobranzas, sus actores y sus relaciones con otros departamentos.
- Conocer el Reglamento Institucional, así como los pasos y procedimientos de cobranza que aseguren el cumplimiento de un crédito que cumpla con las características de confiable y viable.
- Se recomienda al Gerente Propietario de la empresa Puratoxic S.A., tome en cuenta el presente Manual como apoyo para el cumplimiento de Objetivos, en atención al Reglamento y Políticas con el fin de brindar un mejor servicio y alcanzar un mayor desarrollo administrativo.
- Presentar a cada cliente un cronograma de pagos de tal manera que aquellos que tengan cuotas vencidas, tengan las facilidades para realizar los pagos en cuotas que estén a su alcance.

## BIBLIOGRAFÍA

Achig Meza, A.E. y Murillo Díaz, E. (2011) *Modelo de gestión de cobranza para mejorar la calidad de la cartera en el Banco Nacional de Fomento*. Ambato – Ecuador.

Arreondo, Ethel (2011). *Preocupado por recuperar cartera vencida*. México.

Brachfeld (2009) *La Política de Crédito*.

Brachfiel, Pere J. (2010) *Cobro de impagados. Guía práctica para la recuperación de deudas*.

Chiavenato, Idalberto. (2004) *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Séptima Edición, de, McGraw-Hill Interamericana.

Coll, César citado por Trepát. (2006). *Procedimientos*.

Confederación Alemana, Administrativa de Carter y Control de Morosidad CAC

Cupelli, Rodolfo. (2008); *Créditos y Cobranzas*, Editorial Mucci, Argentina,

Del Valle Córdova, Eva Elizabeth. (2008) *Crédito y Cobranzas*. México.

Díez de Castro, Emilio Pablo; García del Junco, Julio, Martín Jiménez, Francisca y Periañez, Cristóbal Rafael. (2001). *Administración y Dirección*, de, McGraw-Hill Interamericana.

Elliot. *Introducción a la Contabilidad Financiera*. México.

Estrada Ivette (2005). *Emprendedores, Franquicias, Pymes y Negocios*.

Gordon, J. (2010) *Razones de Liquidez*.

Hernández Contreras, Rodrigo Esteban. (2009). *Crédito y Cobranza*. México.

Horngren Charles y otros. (2007). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*. México.

<http://www.goliardos.net/goliardos.asp?gtpg=11>

James, C. (2003) *Políticas y procedimientos de cobros*.

López Salazar, Alejandra (2011) *Emprendimiento: dimensiones sociales y culturales en las Mipymes*. Xochimilco.

López Salazar, Alejandra (2011). *Recuperación de Cartera Vencida*.

Mantilla, Samuel Alberto. (2010) *Control Interno: Informe Coso Bogotá*: Ecoe Ediciones.

Manual de Cobranzas del Banco Promerica (2006).

Mohar, Jorge (2010) *Productividad ¿Cómo medirla en sus colaboradores?*, *PYME Adminístrate Hoy N° 194*, ed. GASCA SICCO, México,

Moya, Miriam y otros (2010) *Cómo interpretar la información económica*.

Oliveira Da Silva, Reinaldo (2002). *Teorías de la Administración*. International Thomson Editores, S.A.

Olmos Castro, Eduardo *Recuperar cartera vencida*. Torreón México.

Poch, R. *Manual de control interno*, segunda edición, Gestión. Barcelona.

Robbins, Stephen P., De Cenzo David. A. (2009). *Fundamentos de Administración, conceptos y aplicaciones*. México.

Robbins, Stephen y Coulter, Mary. (2005) *Administración*, Octava Edición, de, Pearson Educación.

Robbins. (2009) *Razón Circulante*. México.

Rodríguez Olivera, Nuri y López Rodríguez, Carlos (2008): *Presupuesto objetivo del concurso*

Ruiz Q., Fausto. (2011) *Conferencia Interamericana*. Mira – Carchi.

Sánchez, Pedro (2011); *Calidad y Productividad*, Editorial Nuevos Tiempos 1era Edición. Venezuela.

Santandreu (2005) *Gestión de Cobros*.

Torres, Juridia. (2011) *Plan para recuperación de cartera*. Los Ríos.

Velasco Chedraui, David (2010). *Reducir nómina y bajar cartera vencida*. México.

Weston J. Fred – Brigham Eugene F. (2000): *Fundamentos de Administración Financiera*, México, Editorial McGraw - Hill Interamericana S.A.

**ANEXOS**





# Plagiarism Detector - Originality Report

Plagiarism Detector Project: [<http://plagiarism-detector.com>] Application core version: 686

This report is generated by the **unregistered** Plagiarism Detector Demo version!



- 600 initial words analysis only
- partial plagiarism detection
- some important results are excluded
- no external file processing

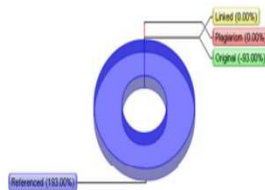
[Register the software - get the complete functionality!](#)

### Originality report details:

Generation Time and Date:	30/03/2013 11:56:03
Document Name:	CAPÍTULO I.docx
Document Location:	C:\Documents and Settings\Administrador\Escritorio\intula\CAPÍTULO I.docx
Document Words Count:	323

**Important Hint:** to understand what exactly is meant by any report value - you can click "Help Image" . It will navigate you to the most detailed explanation at our web site.

### Plagiarism Detection Chart:

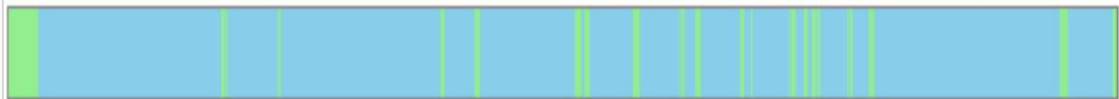


Referenced 193% / Linked 0%  
Original - 93% / 0% - Plagiarism

Processed Resources List: [click below to open] Processed Ok: 14 Failed: 2

[\[Toggle Resources List\]](#)

### Plagiarism/Reference/Original Distribution Graph:



### Hot Flags: [beta]

Wikipedia:



[not detected]

Google Books:



[not detected]

Ghostwriting Services (210 records):



[not detected]

Counter Anti-Cheating:



[not detected]



# Plagiarism Detector - Originality Report

Plagiarism Detector Project: [ <http://plagiarism-detector.com> ] Application core version: 686

**This report is generated by the unregistered Plagiarism Detector Demo version!**



- 600 initial words analysis only
- partial plagiarism detection
- some important results are excluded
- no external file processing

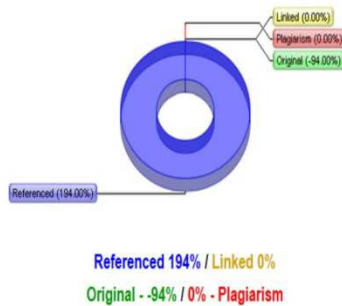
[Register the software](#) - get the complete functionality!

### Originality report details:

Generation Time and Date:	30/03/2013 12:47:29
Document Name:	CAPÍTULO II.docx
Document Location:	C:\Documents and Settings\Administrador\Escritorio\intula\CAPÍTULO II.docx
Document Words Count:	1493

**Important Hint:** to understand what exactly is meant by any report value - you can click "Help Image" . It will navigate you to the most detailed explanation at our web site.

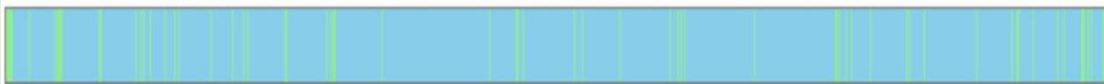
### Plagiarism Detection Chart:



Processed Resources List: [click below to open] Processed Ok: 22 Failed: 3

[Toggle Resources List]

### Plagiarism|Reference|Original Distribution Graph:



### Hot Flags: [beta]

Wikipedia:



[not detected]

Google Books:



[not detected]

Ghostwriting Services (210 records):



[not detected]

Counter Anti-Cheating:



[not detected]



# Plagiarism Detector - Originality Report

Plagiarism Detector Project: [ <http://plagiarism-detector.com> ] Application core version: 686

**This report is generated by the unregistered Plagiarism Detector Demo version!**



- 600 initial words analysis only
- partial plagiarism detection
- some important results are excluded
- no external file processing

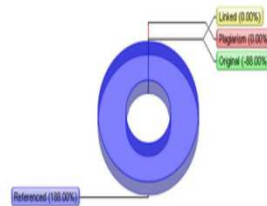
Register the software - get the complete functionality!

## Originality report details:

Generation Time and Date:	30/03/2013 14:08:58
Document Name:	CAPITULO III.docx
Document Location:	C:\Documents and Settings\Administrador\Escritorio\Intula\CAPITULO III.docx
Document Words Count:	936

**Important Hint:** to understand what exactly is meant by any report value - you can click "Help Image" . It will navigate you to the most detailed explanation at our web site.

## Plagiarism Detection Chart:



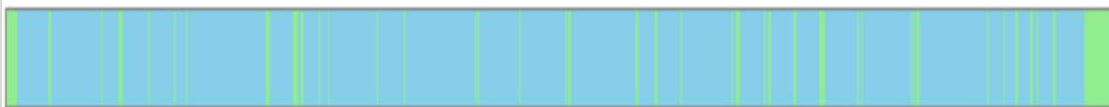
Referenced 188% / Linked 0%

Original - 88% / 0% - Plagiarism

Processed Resources List: [click below to open] Processed Ok: 20 Failed: 2

[Toggle Resources List]

## Plagiarism(Reference)Original Distribution Graph:



## Hot Flags: [beta]

Wikipedia:



[not detected]

Google Books:



[not detected]

Ghostwriting Services (210 records):



[not detected]

Counter Anti-Cheating:



[not detected]



# Plagiarism Detector - Originality Report

Plagiarism Detector Project: [ <http://plagiarism-detector.com> ] Application core version: 686

**This report is generated by the unregistered  
Plagiarism Detector Demo version!**



- 600 initial words analysis only
- partial plagiarism detection
- some important results are excluded
- no external file processing

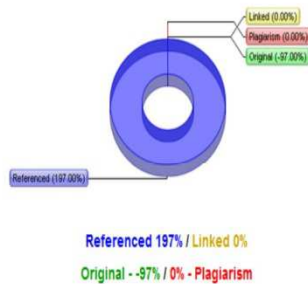
[Register the software](#) - get the complete functionality!

### Originality report details:

Generation Time and Date:	30/03/2013 14:41:49
Document Name:	CAPITULO IV.docx
Document Location:	C:\Documents and Settings\Administrador\Escritorio\intula\CAPITULO IV.docx
Document Words Count:	2025

**Important Hint:** to understand what exactly is meant by any report value - you can click "Help Image" . It will navigate you to the most detailed explanation at our web site.

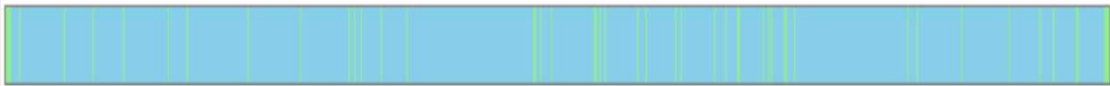
### Plagiarism Detection Chart:



Processed Resources List: [click below to open] Processed Ok: 20 Failed: 2

[\[Toggle Resources List\]](#)

### Plagiarism(Reference)Original Distribution Graph:



### Hot Flags: [beta]

Wikipedia:



[not detected]

Google Books:



[not detected]

Ghostwriting Services (210 records):



[not detected]

Counter Anti-Cheating:



[not detected]



# Plagiarism Detector - Originality Report

Plagiarism Detector Project: [ <http://plagiarism-detector.com> ] Application core version: 686

This report is generated by the **unregistered** Plagiarism Detector Demo version!



- 600 initial words analysis only
- partial plagiarism detection
- some important results are excluded
- no external file processing

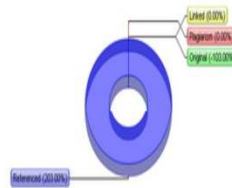
[Register the software](#) - get the complete functionality!

## Originality report details:

Generation Time and Date:	30/03/2013 15:03:26
Document Name:	CAPTULO V.docx
Document Location:	C:\Documents and Settings\Administrador\Escritorio\Intulal\CAPTULO V.docx
Document Words Count:	10584

**Important Hint:** to understand what exactly is meant by any report value - you can click "Help Image" . It will navigate you to the most detailed explanation at our web site.

## Plagiarism Detection Chart:



Referenced 20.00% / Linked 0%

Original - 100.00% - Plagiarism

Processed Resources List: [click below to open] Processed Ok: 26 Failed: 3

[Toggle Resources List]

## Plagiarism/Reference/Original Distribution Graph:



## Hot Flags: [beta]

Wikipedia:



[not detected]

Google Books:



[not detected]

Ghostwriting Services (210 records):



[not detected]

Counter Anti-Cheating:



[not detected]



Guayaquil, 24 octubre del 2012

Srtas.

**MERCEDES CARRASCO JARRIN & INGRID TUMBACO LARA**

**Alumnas de UNEMI**

Ciudad.-

Yo, Dr. ROBERTO PABLO HIDALGO MARURI portador de la cedula de ciudadanía N° 090237574-0 en calidad de representante Legal de la empresa PURATOXIC S.A., le extiendo mi autorización para la elaboración de las encuestas en la organización y sus alrededores conociendo que todo esto es para mejoras de la fundación y evitar problemas legales.

Por lo antes expuesto dejó constancia con mi firma al pie de la presente.

Atentamente,

**Dr. ROBERTO HIDALGO MARURI**  
**Gerente General**

Guayaquil, 24 octubre del 2012

Srtas.

**MERCEDES CARRASCO JARRIN & INGRID TUMBACO LARA**

**Alumnas de UNEMI**

Ciudad.-

Yo, Dr. ROBERTO PABLO HIDALGO MARURI portador de la cedula de ciudadanía N° 090237574-0 en calidad de representante Legal de la empresa PURATOXIC S.A., le extiendo mi autorización para la elaboración de un proyecto de investigación conociendo que todo esto es para mejora el departamento de Crédito y Cobranza de nuestra empresa y así poder evitar problemas legales.

Por lo antes expuesto dejó constancia con mi firma al pie de la presente.

Atentamente,

**Dr. ROBERTO HIDALGO MARURI**  
**Gerente General**

Guayaquil, 19 octubre del 2012

Doctor  
**ROBERTO PABLO HIDALGO MARURI**  
**PURATOXIC S.A.**  
Ciudad.-

De mis consideraciones:

Por medio de la presente solicito, su autorización para iniciar la elaboración de un proyecto de investigación referente a la cartera vencida que Ud. a bien preside con el fin de realizar mejoras en el Departamento de Crédito y Cobranza

Por lo antes expuesto y en espera de su colaboración quedamos de Ud.

Muy atentamente,

**MERCEDES CARRASCO J.**  
**C. I. # 091394049-0**

**INGRID TUMBACO L.**  
**C. I. #**



# **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE REGLAMENTOS Y POLÍTICAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA EN LA EMPRESA PURATOXIC S.A.**

## **REGLAMENTOS**

El objetivo de la presente reglamentación es el de realizar la gestión de cobro, con el debido seguimiento, a los clientes morosos de la empresa PURATOXIC S.A., a través de las etapas estipuladas en este reglamento.

El proceso de cobranza estará orientado a crear una cultura de buen pago en aquellos clientes a los cuales la empresa PURATOXIC S.A. ofrece sus servicios.

En esta medida será posible tener un flujo de caja eficiente que le permita a la empresa cumplir con todas sus obligaciones.

El proceso de cobranza estará orientado a conocer de manera oportuna las dificultades del deudor, que de considerarse pertinentes permitan consolidar acuerdos de pago convenientes para las partes.

Determinar las políticas de seguimiento, control y cobranza de la cartera de crédito, buscando implementar procedimientos técnicos para la administración eficiente de la misma.

## **POLÍTICAS DE CRÉDITOS**

El poner en práctica la política de crédito también exige acciones tales como adjudicar tareas y responsabilidades, delegar autoridad, establecer procedimientos y controles y prever los informes y evaluaciones periódicas del progreso logrado.

Posiblemente el elemento de mayor importancia en el proceso de poner en práctica una política sea la creación, por parte de la gerencia, de un ambiente que anime a los subordinados a pensar y actuar en los términos que ésta señala; que estén conscientes de las consecuencias de sus decisiones individuales sobre las operaciones totales de la empresa en general y del

departamento en particular a continuación mencionamos algunos pasos a ser considerado en el proceso de calificación de los Créditos otorgados:

1. Aspectos Cuantitativos del análisis de Créditos.
  - a) Disponibilidad de Información para evaluar un crédito.
  
2. Aspectos Necesarios en la evaluación del crédito.
  - a) El análisis de crédito debe contemplar un análisis de los aspectos cualitativos y cuantitativos.
  - b) El comportamiento de pago de un cliente con la empresa es un elemento muy importante para la decisión de futuros créditos.
  - c) La decisión de crédito definitiva es prever si un cliente podrá pagar o no en determinadas condiciones.
  
3. Clases de Requisitos
  - a) Documentos de identidad.
  - b) Documentos de ubicación.
  - c) Documentos de ingresos.
  - d) Documentos de referencias.
  
4. Clases de clientes
  - a) Personas Naturales.
  - b) Personas Jurídicas.
  
5. Documentos que debemos solicitar
  - a) Personas Naturales
    - Cédula de Identidad o de Extranjería.
    - Recibos de Servicios de domicilio (Luz, agua y teléfono).
    - Roles de Pagos de los 3 últimos meses.
  - b) Personas Jurídicas
    - RUC.
    - Licencia de Funcionamiento.
    - Cédula de Identidad del representante legal.

- Poderes inscritos del representante Legal en registros públicos con una antigüedad de 3 meses.
- Constitución de la empresa.
- 03 últimos pagos de declaración al SRI.
- Última Declaración del impuesto a la renta.

## **POLÍTICAS DE COBRANZA**

Las políticas de cobranza de la empresa PURATOXIC S.A. serán los procedimientos adoptados para la cobranza de cuentas pendientes, cuando estas vencen. La eficacia de tales políticas puede evaluarse parcialmente considerando el nivel de los gastos por cuentas incobrables. Este nivel no depende solamente de las políticas de cobranza, sino también de las políticas empleadas en la concesión de los créditos.

El cobro se lo receptorá mediante:

- Cheques Institucionales, los cuales deberán ser girados a favor de la empresa PURATOXIC S.A.
- Transferencias bancarias a cuentas de Banca Oficial.
- Los pagos en efectivo deberán ser receptados directamente en la empresa PURATOXIC S.A.
- Mediante tarjetas de Crédito (Diners y Visa) crédito corriente o diferido.

## **PLAZOS REALES**

### **1. CLIENTE: INSTITUCIONES MILITARES**

Para todas las Instituciones Militares, la documentación será enviada dentro de los cinco primeros días laborables, y su pago se receptorá durante los 30 días posteriores.

### **2. CLIENTE: OTROS CONVENIOS INSTITUCIONALES**

Para los convenios se enviará la facturación en los primeros cinco días laborables y su pago será durante los 30 días posteriores.

## **PLAZOS CONCEDIDOS**

### **1. CLIENTE: CONVENIOS DE PAGO**

Son valores que por situaciones imponderables, los clientes o sus familiares no se hallan en condiciones de cancelar su factura al momento del alta, debido al valor elevado que representó su atención en la empresa PURATOXIC S.A.

### **2. Para generar este tipo de crédito el servicio de trabajo social, deberá adjuntar:**

- Estudio socio-económico del cliente, generado por los vendedores, para valoración en función de la situación personal.
- La petición por parte del deudor dirigida al Gerente General para que considere el realizar un convenio de pago.
- La solicitud del Departamento de Crédito y Cobranzas, para que se apruebe el convenio de pago, se anexará el formulario que señala los datos del cliente, forma en que se compromete a cancelar la cuenta, el plazo el cual no podrá ser mayor de un año y los intereses respectivos.
- Los documentos que firmará (letras de cambio, cheques posfechados, pagarés) como garantía para cumplir sus dividendos.

### **3. Con todos estos documentos los directivos Gerente General, procede a autorizar y solicitar que el Departamento de Asesoría Jurídica elabore el convenio respectivo, y remite una copia al Departamento de Crédito y Cobranzas para su registro y seguimiento del cumplimiento de la obligación.**

### **4. En el caso de que no se cumplan con los plazos establecidos, después de haber agotado los mecanismos para efectuar la cobranza, se notificará al Departamento Legal, para su trámite respectivo.**

## **MÉTODOS DE EVALUACIÓN**

Entre los métodos que se recurren con mayor frecuencia para evaluar las políticas de crédito y cobranza se encuentra el índice del período de cobranza promedio y la antigüedad de las cuentas por cobrar.

$$\text{Período de cobranza Promedio} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas Anuales}}$$

El análisis de antigüedad.- Técnica por la cual se sabe de la proporción del saldo de cuentas por cobrar que han estado vigentes durante un período específico.

El analista puede descubrir la causa de las deficiencias en los procedimientos de crédito y cobranza en base a la antigüedad de las cuentas por cobrar. El análisis de la antigüedad requiere que las cuentas por cobrar de la Institución sean divididas en grupos con base en su fecha de origen.

### **Tipos de procedimientos de cobranza.**

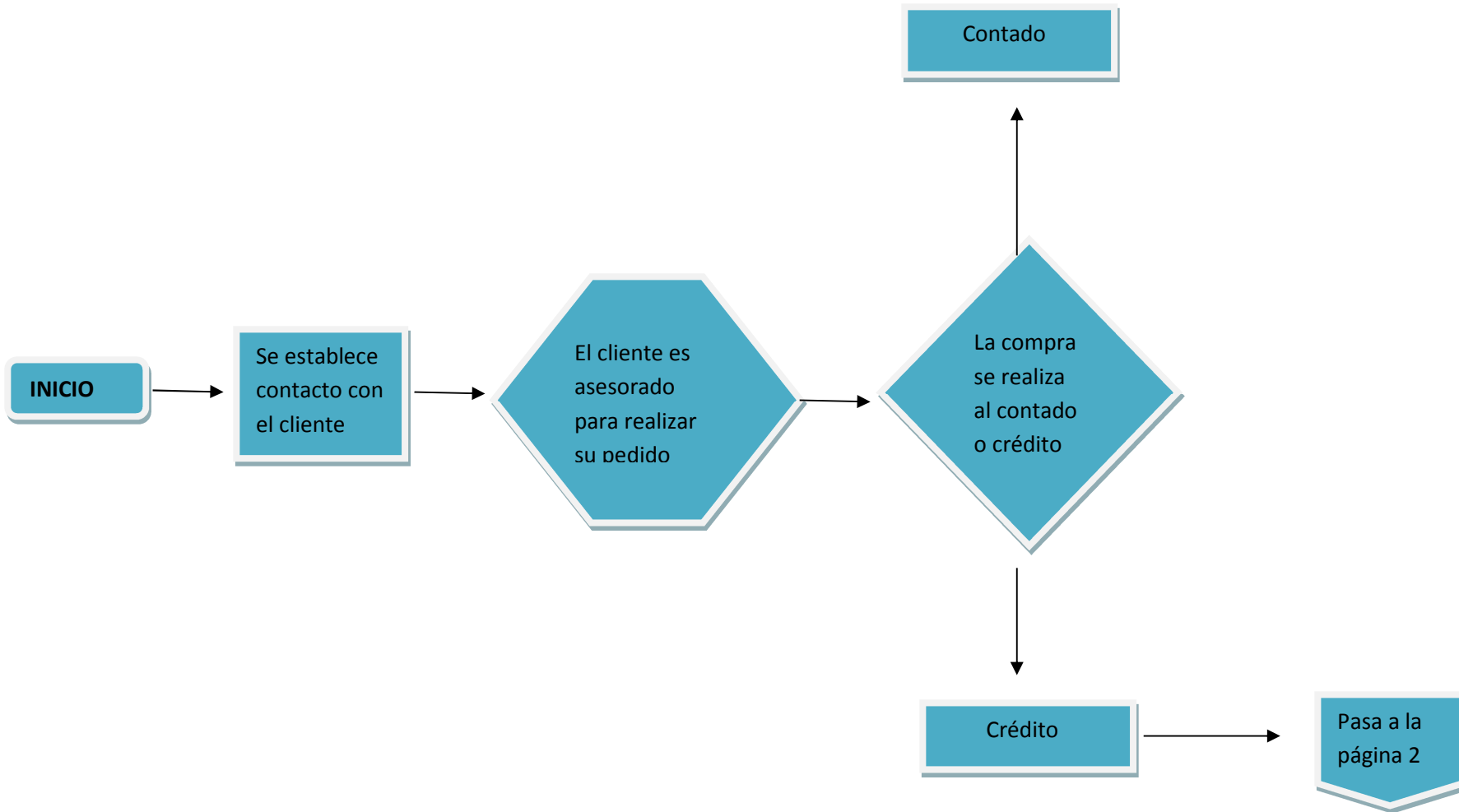
Se dispone de diversas técnicas para la cobranza de las cuentas. A medida que una deuda se vence y envejece, la gestión de cobro es más personal y exigente.

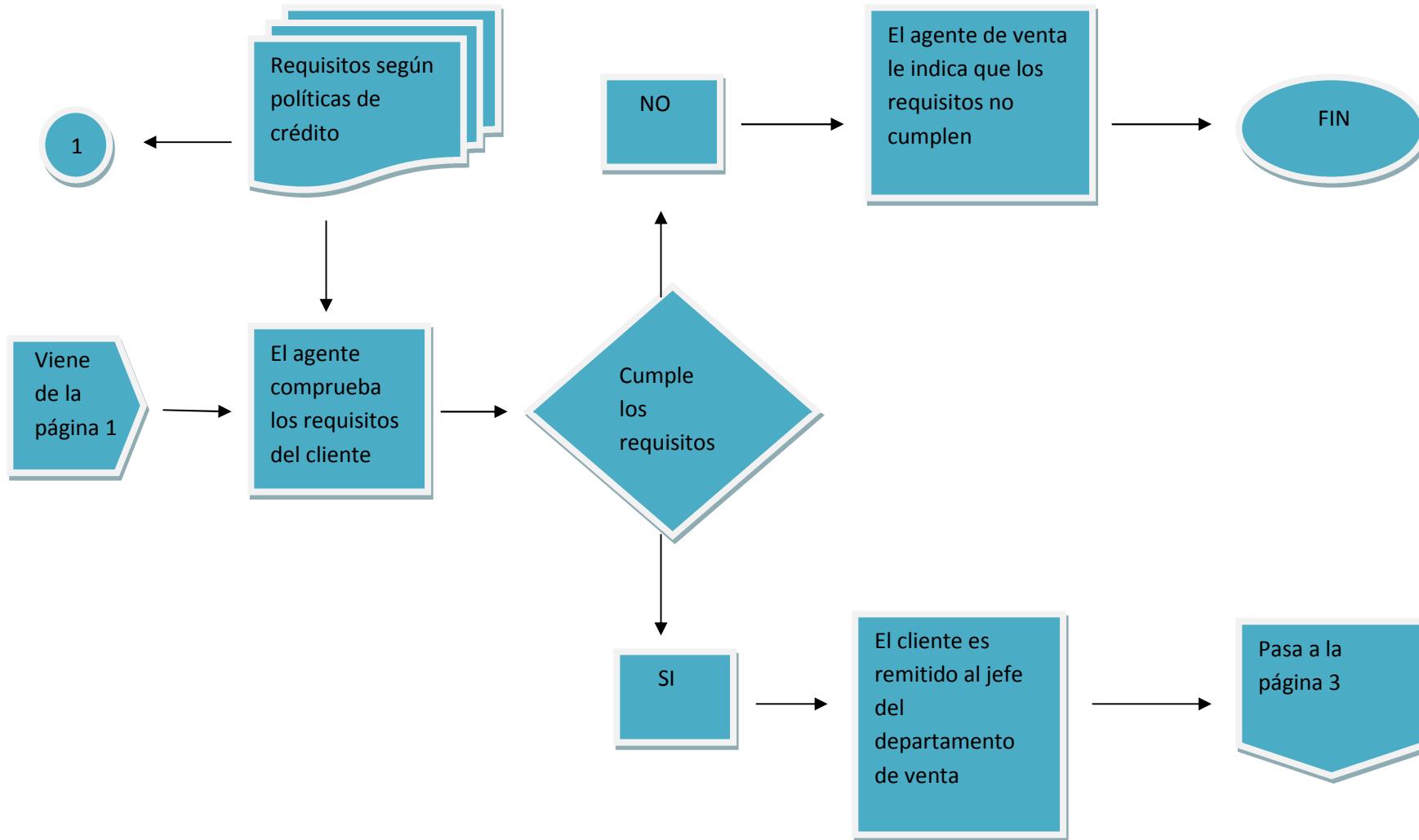
Los procedimientos básicos se presentan en el orden normalmente adoptado en los procesos de cobro.

1. Notificaciones por Escrito.- Después de cierto número de días posteriores al vencimiento de una cuenta por cobrar la Institución deberá enviar una carta en términos corteses recordando al cliente su adeudo. Si no hace caso de esta primera carta, se envía una segunda, más exigente. De ser necesario, se remite otra. Las notificaciones de cobranza por escrito constituyen el primer paso en el proceso de cobro de cuentas vencidas.

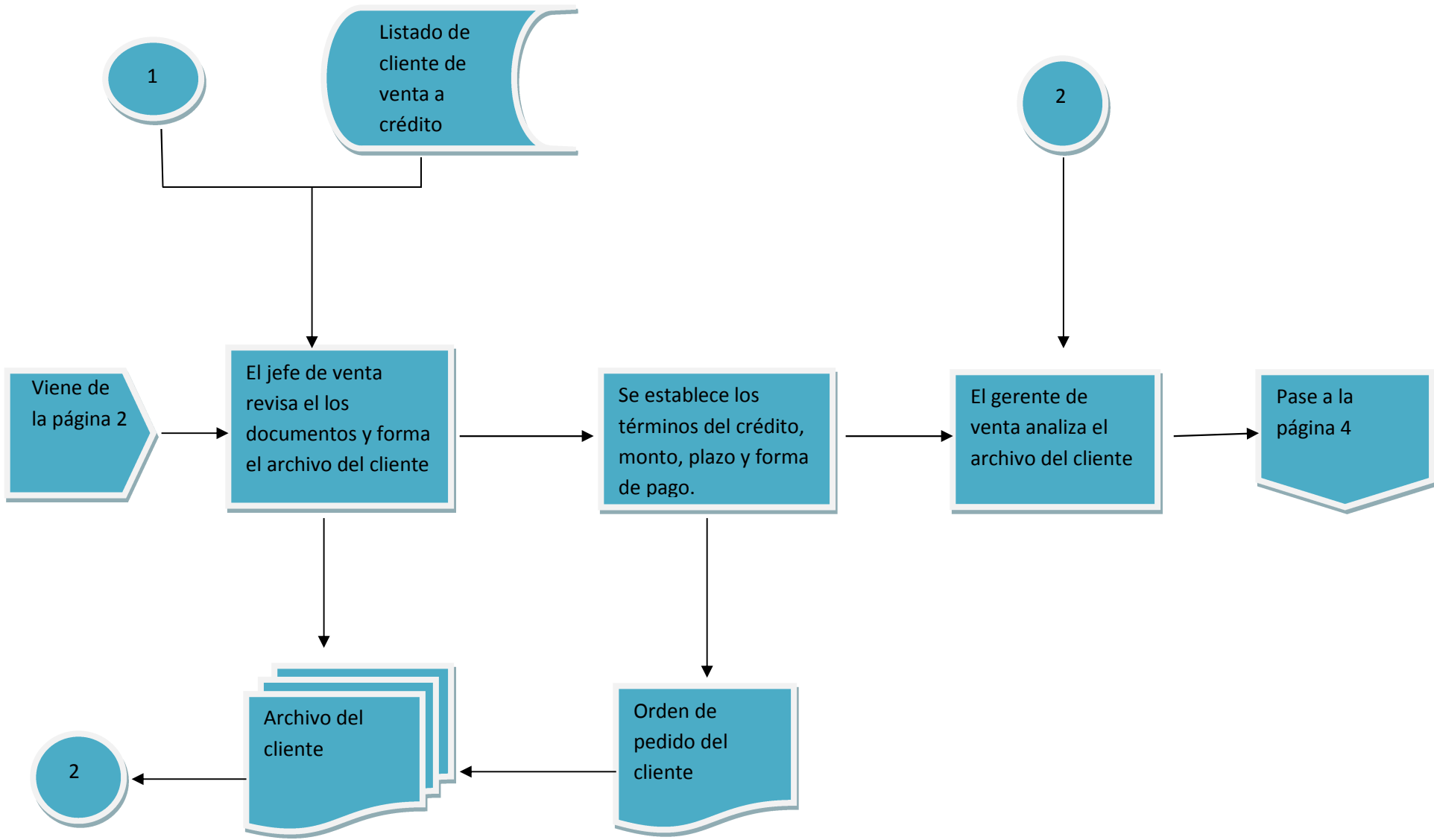
2. Llamadas telefónicas.- Si las notificaciones por escrito no dan resultado, el Jefe de crédito puede llamar al cliente y exigirle el pago inmediato. Si este presenta una explicación adecuada, se puede convenir en prorrogar el período de pago.
3. Una llamada por parte del Abogado puede ser útil si los demás recursos no han funcionado.
4. Visitas Personales.- Esta técnica es mucho más común en el caso de los créditos, el envío de un cobrador a requerir el pago al cliente puede ser un procedimiento de cobro muy eficaz ya que el pago podría realizarse en el acto.
5. Recurso Legal.- Esta es una medida extrema en el proceso de cobranza y representa una opción antes de recurrir a una agencia de cobros. Tal procedimiento no es solamente oneroso, sino que puede obligar al deudor a declararse insolvente, reduciéndose así la posibilidad de efectuar otro tipo de deuda.

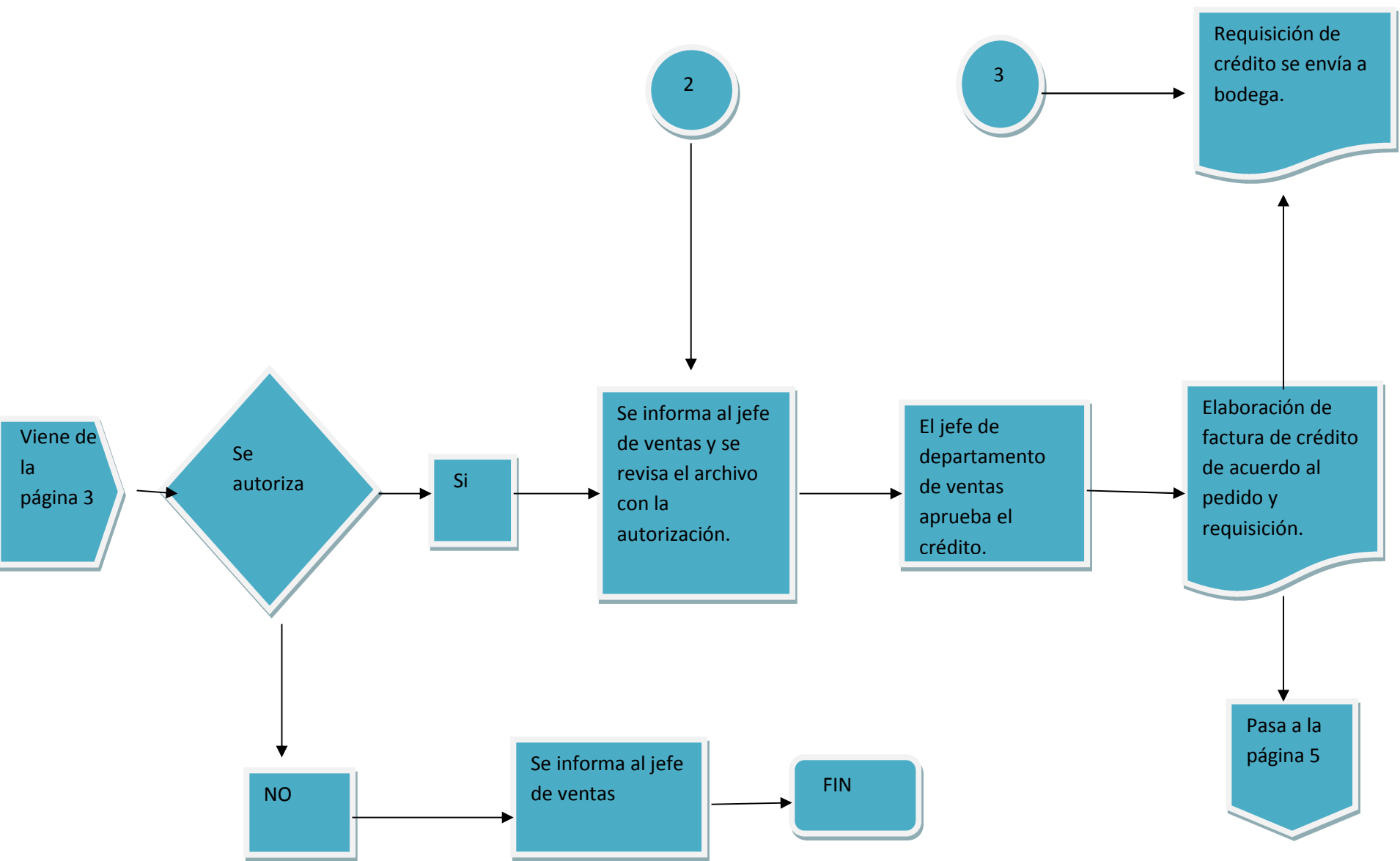
A continuación los diagramas de flujo que indican los pasos a seguir al otorgar un crédito.

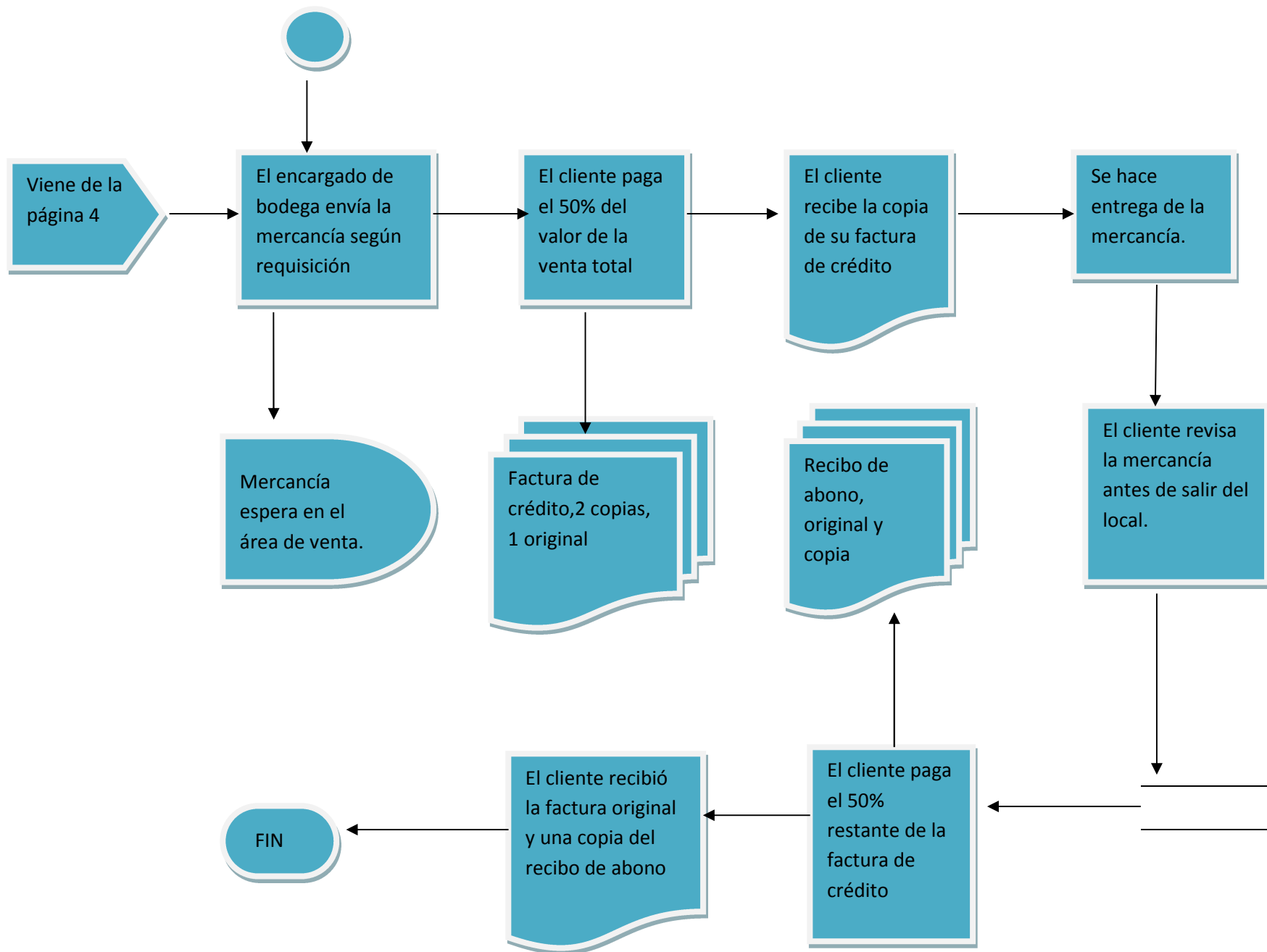






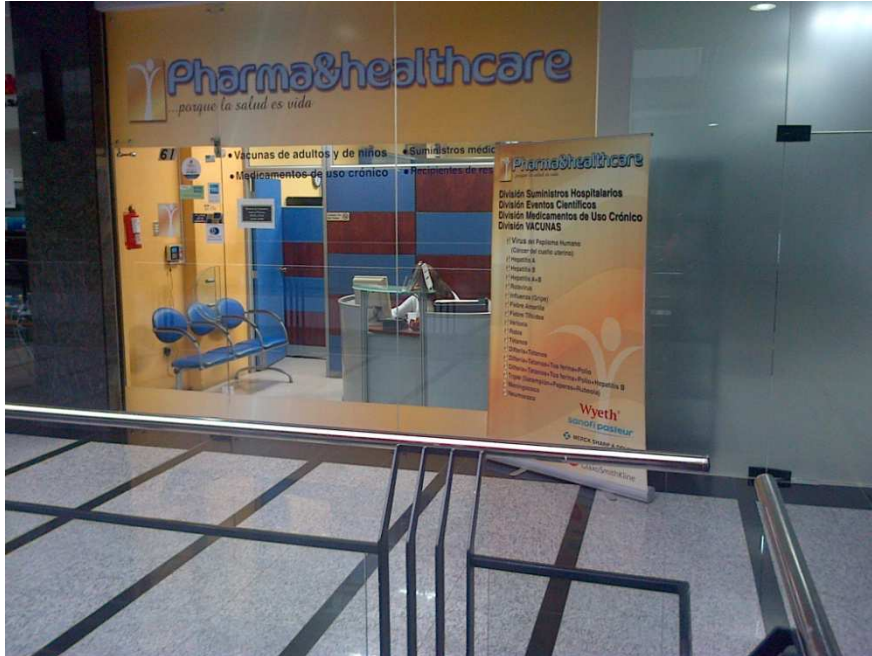






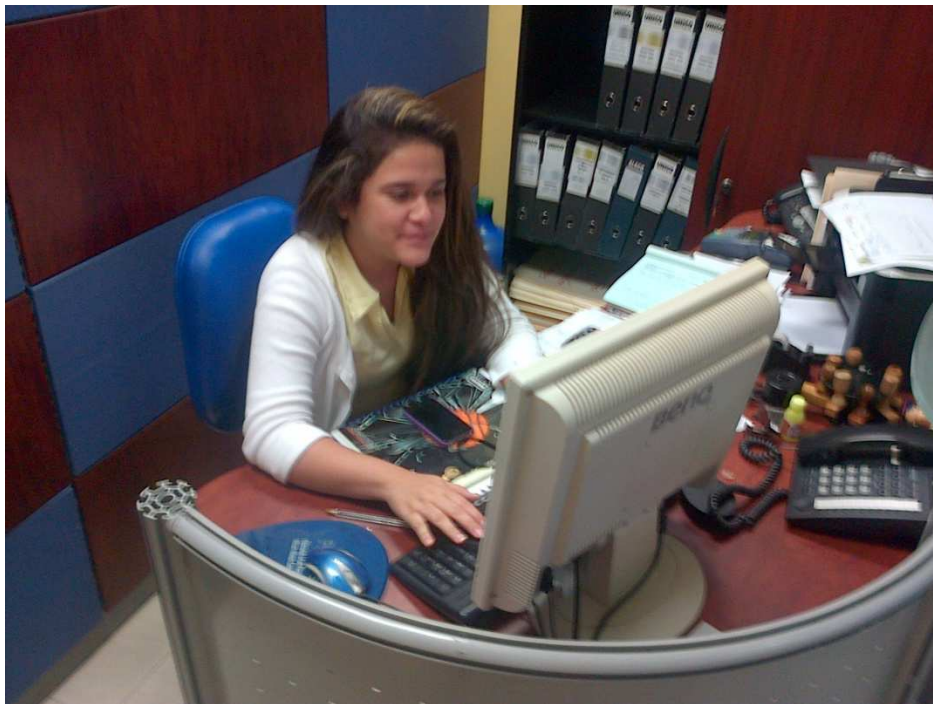
# OFICINAS DE LA EMPRESA PURATOXIC S.A.

AL SUBIR POR LAS ESCALERAS AUTOMÁTICAS



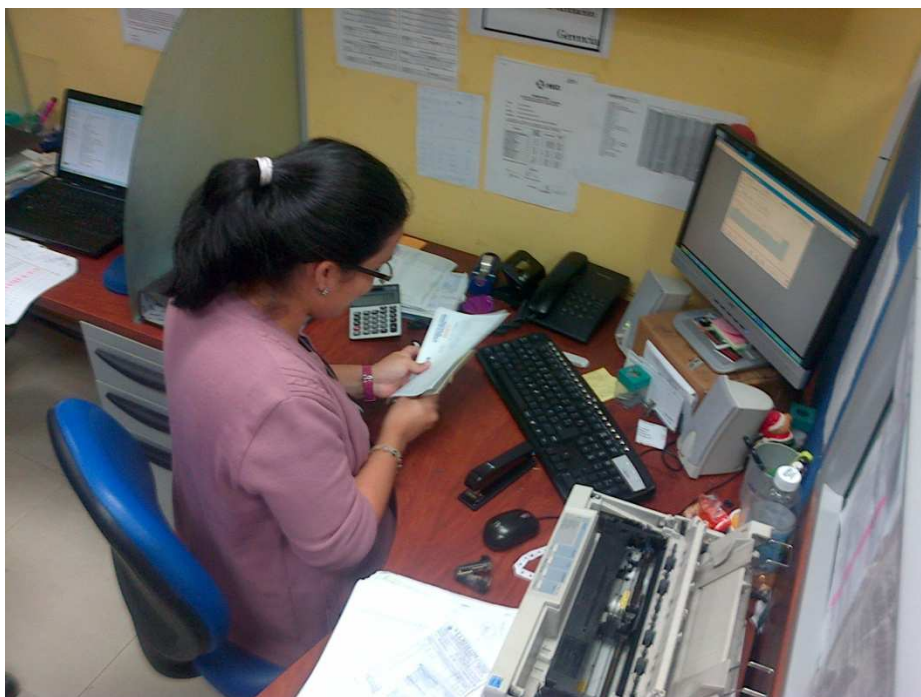
## RECEPCIÓN

Srta. Rosa Cepeda Luzurraga



## FACTURACIÓN

Srta. Mabel Rodríguez San Martín



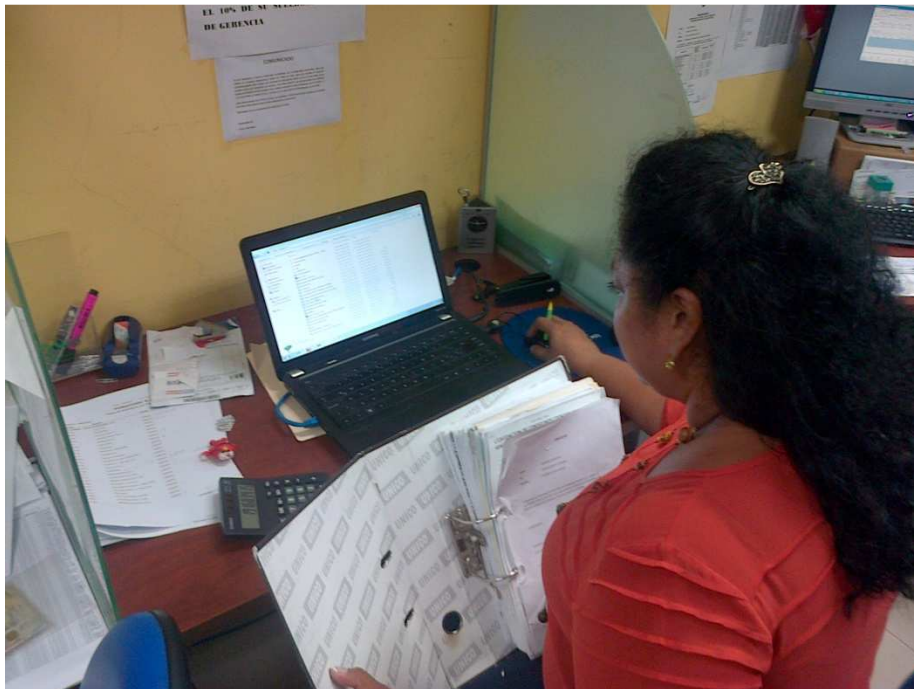
## CRÉDITO Y COBRANZA

Srta. Cristina Saeteros Campos



## CONTABILIDAD

Srta. Mercedes Carrasco Jarrín



## VENTAS

Sr. Ronald Hidalgo Baquerizo  
Sr. Erick Aguirre Prado

