



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**FACULTAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
COMERCIALES**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA – CPA**

**TÍTULO DEL PROYECTO:**

**ESTUDIO DE POLÍTICAS Y ESTRATÉGIAS DE CRÉDITO, PARA LA  
RECUPERACIÓN CARTERA – CLIENTES DE LA EMPRESA  
RIVERAGROS.A UBICADA EN EL CANTÓN LA TRONCAL, PROVINCIA  
DEL CAÑAR.**

**AUTORES:**

**GAMBOA BUÑAY KATHERINE MERCEDES**

**PAUCAR BEJARANO ILIANA PAOLA**

**TUTOR:**

**ING. José Carrera Andrade MSc.**

**MILAGRO, OCTUBRE 2014**

**ECUADOR**

## **ECUADOR CERTIFICADO DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

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

### **CERTIFICO:**

Que he analizado el proyecto de Tesis de Grado con el Tema: “**Estudio de Políticas y Estrategias de Crédito para la recuperación Cartera-Clientes de la empresa RIVERAGRO S.A ubicada en el Cantón La Troncal, provincia del Cañar**” presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de:

### **INGENIERO EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA-CPA**

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

Presentado por las Egresadas:

KATHERINE MERCEDES GAMBOA BUÑAY

ILIANA PAOLA PAUCAR BEJARANO

### **TUTOR**

Ing. JOSÉ CARRERA ANDRADE MSc.

## DECLARACIÓN DE LA AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Nosotras: Egresadas de la carrera de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría, **KATHERINE MERCEDES GAMBOA BUÑAY e ILIANA PAOLA PAUCAR BEJARANO**, por medio de este documento, entregamos el proyecto: **“Estudio de Políticas y Estrategias de Crédito para la recuperación Cartera-Clientes de la empresa RIVERAGRO S.A ubicada en el Cantón La Troncal, provincia del Cañar”**, del cual nos responsabilizamos por ser los autores del mismo y tener la asesoría personal del Ing. José Carrera Andrade.

Milagro, Octubre del 2014

---

KATHERINE GAMBOA BUÑAY

C.I. 0302760319

---

ILIANA PAUCAR BEJARANO

C.I 0940329964

## CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingeniera en Contaduría Pública y Auditoría-CPA, otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTIFICA	[ ]
DEFENSA ORAL	[ ]
TOTAL	[ ]
EQUIVALENTE	[ ]

---

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

---

PROFESOR DELEGADO

---

PROFESOR SECRETARIO

## **DEDICATORIA**

Este presente trabajo lo dedico a Dios porque es mi fortaleza, el pilar fundamental en mi vida quien me ha permitido cumplir esta meta, también a mis Padres Guillermo Gamboa y Flor Buñay, por su apoyo y cariño incondicional durante toda mi preparación.

También se lo dedico a mi Abuelita Teresa Buñay quien ha sido como mi Madre y Amiga incondicional, quien con sus enseñanzas, consejos, amor y paciencia me ha formado para bien como persona, hija, y profesional. A mis tías, hermanas, primas y primo. Y a mi Mejor amiga Paola Paucar por brindarme una amistad sincera, y apoyarme en todo momento.

**KATHERINE GAMBOA**

## **DEDICATORIA**

A Dios

A mi madre

A mi padre

A mi hermana (o)

A mi prima a la distancia

Y a mi mejor amiga por su cariño y apoyo incondicional

**ILIANA PAUCAR**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi agradecimiento sincero a Dios, a mis Padres Guillermo Gamboa y Flor Rocio Buñay, por su apoyo, cariño, preocupación, consejos, y decirles que son unos Gran Padres que a pesar de la distancia hicieron lo posible por estar pendientes de mí, los Amo.

También agradecerle a mi Abuelita Teresa por ser un ejemplo de Mujer, Madre y Amiga, responsable y perseverante que con sus consejos, paciencia y palabras de aliento me fortalecían cada día, que a pesar de las dificultades siempre hay que dar gracias a Dios y seguir adelante.

A mis tías Elizabeth, Nancy y Rocio por su cariño y consejos brindados, a mis primas, primo y hermana Erika quienes son mi inspiración para ser mejor cada día.

A mi Mejor Amiga y compañera de tesis Paola Paucar por todos los momentos compartidos, por ser una amiga extraordinaria, igual a mi Amiga Marilyn Fuentes por compartir su amistad y conocimientos adquiridos, las dos me han enseñado que la vida se vive mejor cuando se tiene una Amistad Verdadera.

A la Universidad Estatal de Milagro por haberme abierto sus puertas y permitirme formar personal y profesionalmente, y agradecerles a todos los que han hecho posible este gran pasó en mi vida profesional.

**KATHERINE GAMBOA**

## **AGRADECIMIENTO**

Este trabajo está dedicado a los seres más importantes de mi vida, Dios y mis padres Segundo Paucar Siguencia y Narcisa Bejarano Otero, quienes con su apoyo incondicional, consejos y buenos ejemplos me han guiado y llenado mi vida de sensibilidad y he aprendido que el amor y el bien común son las bases para ser feliz. A mi hermana por su ejemplo de perseverancia y paciencia en todo momento por todos sus conocimientos compartidos. A mi prima por todos sus consejos, por el cariño y apoyo incondicional que me brindó durante toda mi carrera.

A mi amiga Katherine Gamboa por todos los momentos compartidos, experiencias, apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis. De manera especial también a mi amiga Marilyn Fuentes quien estuvo siempre dispuesta a compartir sus conocimientos y ayudarme en todo momento.

Finalmente agradezco a todas las personas que hicieron su paso por mi vida y con quienes compartí en el momento indicado, por la confianza, por creer en mis sueños y permitirme disfrutar de este momento especial.

**ILIANA PAUCAR**

# CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Milagro, Octubre del 2014

MAE.

Ing. Fabricio Guevara Viejó

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derechos del Autor del trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue: **“Estudio de Políticas y Estrategias de Crédito para la recuperación Cartera-Clientes de la empresa RIVERAGRO S.A ubicada en el Cantón La Troncal, provincia del Cañar”**, y que corresponden a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

---

KATHERINE GAMBOA BUÑAY

C.I. 0302760319

---

ILIANA PAUCAR BEJARANO

C.I. 0940329964

## INDICE GENERAL

CARÁTULA.....	I
CARTA DE ACEPTACIÓN.....	II
DECLARACIÓN DE LA AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	III
CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA.....	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VII
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	IX
INDICE GENERAL.....	X
INDICE DE CUADROS.....	XIII
INDICE DE FIGURAS.....	XV
RESUMEN.....	XVI
ABSTRACT.....	XVII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	2
EL PROBLEMA.....	2
<b>1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1.1.  Problematización.....	2
1.1.2.  Delimitación del problema.....	4
1.1.3.  Formulación del problema.....	5
1.1.4.  Sistematización del problema.....	5
1.1.5.  Determinación del tema.....	5
<b>1.2. OBJETIVOS.....</b>	<b>5</b>
1.2.1.  Objetivo general de la investigación.....	5
1.2.2.  Objetivos específicos de la investigación.....	6
<b>1.3. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>6</b>
CAPITULO II.....	8
MARCO REFERENCIAL.....	8
<b>2.1 MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>8</b>

2.1.1 Antecedentes históricos .....	8
2.1.2 Antecedentes referenciales .....	9
2.1.3 Fundamentación.....	21
<b>2.2 MARCO LEGAL .....</b>	<b>31</b>
<b>2.3 MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>34</b>
<b>2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES.....</b>	<b>37</b>
2.4.1 Hipótesis General .....	37
2.4.2 Hipótesis Particulares .....	37
2.4.3 Declaración de Variables .....	37
2.4.4 Operacionalización de las variables .....	39
CAPITULO III.....	44
MARCO METODOLÓGICO .....	44
<b>3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>44</b>
<b>3.2. LA POBLACION Y LA MUESTRA .....</b>	<b>49</b>
3.2.1. Característica de la población.....	50
3.2.2. Delimitación de la población .....	50
3.2.3. Tipo de muestra .....	51
3.2.4. Tamaño de la muestra .....	51
3.2.5. Proceso de selección.....	52
<b>3.3 LOS MÉTODOS Y LA TÉCNICAS.....</b>	<b>53</b>
3.3.1. Métodos teóricos .....	53
3.3.2. Métodos empíricos .....	53
3.3.3. Técnicas e instrumentos .....	54
<b>3.4 PROCESAMIENTO.....</b>	<b>55</b>
CAPITULO IV.....	56
ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	56
<b>4.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL .....</b>	<b>56</b>
<b>4.2 ANALISIS COMPARATIVO, EVOLUCION, TENDENCIA Y PRESPECTIVAS ....</b>	<b>66</b>
<b>4.3 RESULTADOS .....</b>	<b>67</b>
<b>4.4 VERIFICACION DE HIPÓTESIS .....</b>	<b>68</b>

CAPITULO V.....	70
PROPUESTA.....	70
<b>5.1 TEMA.....</b>	<b>70</b>
<b>5.2 FUNDAMENTACIÓN.....</b>	<b>70</b>
<b>5.3 JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>73</b>
<b>5.4 OBJETIVOS .....</b>	<b>73</b>
<b>5.5 UBICACIÓN .....</b>	<b>74</b>
<b>5.6 FACTIBILIDAD .....</b>	<b>75</b>
<b>5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>75</b>
5.7.1 Actividades .....	102
5.7.2 Recursos, análisis financiero .....	103
5.7.3 Impacto.....	108
5.7.4 Cronograma.....	110
5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta .....	111
CONCLUSIONES.....	112
RECOMENDACIONES .....	113
BIBLIOGRAFÍA.....	114
LINCOGRAFÍA.....	116
ANEXOS.....	117
ANEXO 1. Diseño del Proyecto.....	118
ANEXO 2. Encuesta .....	119
ANEXO 3. Entrevista .....	120
ANEXO 4. Autorización .....	121
ANEXO 5. Manual de políticas de crédito desactualizado. ....	122
ANEXO 6. Fotos en la Empresa.....	126
ANEXO 7. Resultado del porcentaje de plagio URKUND .....	128

## INDICE DE CUADROS

<b>CAPITULO II.....</b>	<b>8</b>
<b>MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>8</b>
<b>Cuadro 1.</b> Caso mundial .....	9
<b>Cuadro 2.</b> Caso latinoamericano 1 .....	10
<b>Cuadro 3.</b> Caso latinoamericano 2.....	13
<b>Cuadro 4.</b> Caso local 1 .....	16
<b>Cuadro 5.</b> Caso local 2 .....	18
<b>Cuadro 6.</b> Caso local 3.....	19
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>8</b>
<b>MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>8</b>
<b>Cuadro 7.</b> Operacionalización de las variables .....	39
<b>CAPITULO III .....</b>	<b>44</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>44</b>
<b>Cuadro 8.</b> Delimitación de la población .....	50
<b>Cuadro 9.</b> Tamaño de la muestra.....	51
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>56</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....</b>	<b>56</b>
<b>Cuadro 10.</b> Análisis crediticio.....	57
<b>Cuadro 11.</b> Recaudo del Efectivo.....	58
<b>Cuadro 12.</b> Documento Legal .....	59
<b>Cuadro 13.</b> Pago de Obligaciones .....	60
<b>Cuadro 14.</b> Mecanismo de Cobro.....	61
<b>Cuadro 15.</b> Disponibilidad del efectivo .....	62
<b>Cuadro 16.</b> Capacitación .....	63
<b>Cuadro 17.</b> Ejecución de Actividades .....	64
<b>Cuadro 18.</b> Verificación de las Hipótesis.....	68

<b>CAPITULO V .....</b>	<b>70</b>
<b>PROPUESTA .....</b>	<b>70</b>
<b>Cuadro 19. FODA .....</b>	<b>78</b>
<b>Cuadro 20. FO-FA-DO-DA .....</b>	<b>79</b>
<b>Cuadro 21. Recursos Humanos y Materiales .....</b>	<b>103</b>
<b>Cuadro 22. Análisis Financiero .....</b>	<b>104</b>
<b>Cuadro 23. Cronograma .....</b>	<b>110</b>

## INDICE DE FIGURAS

<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>56</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....</b>	<b>56</b>
<b>Figura 1.</b> Análisis crediticio.....	57
<b>Figura 2.</b> Recaudo del Efectivo .....	58
<b>Figura 3.</b> Documento Legal .....	59
<b>Figura 4.</b> Pago de Obligaciones.....	60
<b>Figura 5.</b> Mecanismo de Cobro.....	61
<b>Figura 6.</b> Disponibilidad del efectivo.....	62
<b>Figura 7.</b> Capacitación.....	63
<b>Figura 8.</b> Ejecución de Actividades .....	64
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>70</b>
<b>PROPUESTA .....</b>	<b>70</b>
<b>Figura 9.</b> Ubicación de RIVERAGRO S.A .....	74
<b>Figura 10.</b> Logotipo .....	76
<b>Figura 11.</b> Organigrama Empresa RIVERAGRO S.A. ....	80
<b>Figura 12.</b> Proceso del Análisis Crediticio.....	96
<b>Figura 13.</b> Proceso de Implementación de políticas para la recuperación de cartera. ....	97

## RESUMEN

El presente trabajo sobre “Diseño de un manual de Políticas y Estrategias de Crédito, para la recuperación Cartera – Clientes de la Empresa RIVERAGRO S.A ubicada en la ciudad de La Troncal, provincia del Cañar”, es importante porque aportará al buen desarrollo de las actividades, un control y respaldo sobre los créditos, y decisiones que se tomen para alcanzar las metas propuestas, debido al que el objetivo facilita procesos y opciones de créditos para la concesión de créditos y mantener una eficiencia así como de una buena confiabilidad sobre la información y el cumplimiento de las obligaciones; para lo cual se recomienda la aplicación de este manual de políticas y estrategias de créditos actualizado para la recuperación de cartera el cual ayudara a reducir el índice de morosidad de la empresa RIVERAGRO S.A.

La propuesta contiene fundamentación científica que aporta a las políticas y estrategia de créditos para la recuperación de cartera, el análisis realizado a la empresa tanto interno como externo, también se plantea una propuesta para recuperar la cartera vencida y así reducir el índice de morosidad y al final exponemos las conclusiones y recomendaciones.

Con la aplicación de estas políticas y estrategias de créditos se aportara a la empresa con soluciones a las falencias e inconvenientes que tiene la cartera clientes, lo cual ayudara a tener una mayor solvencia, liquidez y crecimiento empresarial dentro del mercado competitivo del cantón.

### **Palabras claves:**

Manual de Políticas, Cartera- Clientes, Estrategias de cobro.

## ABSTRACT

The company RIVERAGRO S.A has a broad development and financing in the Troncaleño market by offering the public the best in inputs and advice in the agricultural sector providing their customers trained professionals in the agricultural area.

All of the acquisitions that are carried out with a sustainability are the main problem at the time that you want to retrieve the value of the cost to carry out the sale of the products, this as a result of that is not a formal and technical, it is for this reason that you have a bad loan portfolio items with very high impossible to leave on the oblivion and agility in the procedures to not be able to apply a method in order to retrieve it.

There are several factors that influence and form an important part of the portfolio in the first place we have: products that are sold indefinitely. When a customer does not cancel the reliability is lost and with it the possibility of later being able to offer a new credit.

In second place all the resources that come from the portfolio, and that are collected in the course of the years, these are part of the heritage of the company and they are the ones who financed the activity and survival in the market, this is where we make a comment to be able to analyze the importance of the portfolio as an element of maintenance in the operation of the company.

It is for this reason that it is laying down credit policies, strategy, and goals. All these form a whole potential will only be achieved with the same activity of the company, its growth, financial soundness, profitability, and positioning itself as the absolute market leader. This will be expressed in a qualitative way for the result, primarily, on the strategy of the vision and the innovations of the same. Therefore all the objectives will be part of the strategy, as this will be in a quantitative manner and with a space of time of the strategic elements, may thus be achieved optimal results.

**Keyword:** Policy Manual, Portfolio – customers, strategies for recovery.

## INTRODUCCIÓN

La empresa RIVERAGRO S.A tiene un amplio desarrollo y financiamiento en el mercado Troncaleño ofreciendo al público lo mejor en insumos y asesoramiento en el sector agrícola, proporcionando a sus clientes profesionales capacitados en el área agropecuaria. Todas las adquisiciones que se realizan con un autofinanciamiento son el problema principal en el momento que se desea recuperar el valor del costo al efectuar la venta de los productos, esto a consecuencia de que no se lleva de una manera formal y técnica, es por esta razón que tiene una cartera vencida con rubros muy altos imposibles de dejar en el olvido y de agilidad en los procedimientos al no poder aplicar un método para poder recuperarla.

Son varios los factores que influyen y forman parte importante de la cartera en primer lugar tenemos: Los productos que se venden indefinidamente. Cuando un cliente no cancela la confiabilidad se pierde y con ello la posibilidad de en lo posterior poderle ofrecer un nuevo crédito.

En segundo lugar todos los recursos que provienen de la cartera y que son recaudados en el transcurso de los años, forman parte del patrimonio de la empresa y son los que financian la actividad y supervivencia en el mercado, es ahí donde hacemos una observación para poder analizar la importancia de la cartera como elemento de mantenimiento en la operación de la empresa.

Es por esta razón que se establecen Políticas de Crédito, estrategia, Objetivos. Todo estos forman un conjunto potencial que solo se alcanzará con la actividad misma de la empresa, su crecimiento, solvencia, rentabilidad, y posesionándose como líder absoluto del mercado. Esto será expresado de forma cualitativa para el resultado, principalmente, sobre la estrategia de la visión a futuro y de las innovaciones de las mismas. Por consiguiente todos los objetivos formarán parte de la estrategia planteada, ya que esta será de manera cuantitativa y con un espacio de tiempo de los elementos estratégicos, solo así se lograrán resultados óptimos.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1. Problematización**

A nivel general todas las empresas que realizan actividades económicas dentro de un mercado, consideran que la administración de las cuentas por cobrar es muy importante, ya que el objetivo principal de estas es elevar a nivel máximo el rendimiento sobre la inversión, y no se podrá lograr esto sin que se establezca un sistema de control, en el cual se pueda observar resultados que revelen el rendimiento que se está obteniendo de acuerdo a las necesidades requeridas por la empresa en sus operaciones.

Las políticas de crédito y estrategias de cobro reflejan el proceso de cobranza y si están siendo bien aplicadas aceleran el proceso de cobro y aumento en los flujos de fondos provenientes de las cuentas por cobrar.

En el Ecuador las empresas y negocios pequeños se ven afectados debido a que sus portafolios de clientes con atrasos afectan a la parte financiera del negocio generando problemas de liquidez y llegando en algunos casos hasta el cierre de sus actividades por que no se logra recuperar lo invertido, esto surge al momento que se sobrepasan los límites del tiempo de pagos,

Para evitar posibles riesgos futuros se debe contar con unos procesos bien organizados de compras, ventas, cobros, gastos, pagos, inversiones, etc., y estos serán considerados como parte de sus activos, ya que constituyen la base principal para que una empresa siga subsistiendo en el mercado.

El problema de mayor relevancia que vive la Empresa RIVERAGRO S.A .ubicada en el Cantón La Troncal cuya actividad es la compra y venta al por mayor y menor de insumos agrícolas, es que no cuenta con un buen manejo del sistema de Créditos y Cobranza y que éste a su vez se encuentra desactualizado. El proceso que esta empresa emplea para llevar el control y la garantía de sus cuentas es la firma de letras o pagaré; es por esta razón que desde hace algunos periodos la empresa no logra contactar a tiempo a los clientes para que puedan hacer su cancelación dentro del plazo establecido, generando una cartera vencida con un nivel alto de dinero y dando lugar que se presentes inconvenientes tales como:

La asignación de créditos a los clientes sin un previo análisis sobre su capacidad de pago es otra de las deficiencias que se tiene sobre el control que actualmente se aplican en la empresa.

La ausencia de un sistema actualizado de crédito y documentación legal que garantice con seguridad la cancelación total de las obligaciones con la empresa generan poco recaudo del efectivo en la empresa.

Al no llevar un buen mecanismo y registro de cobro, con fechas, nombres, direcciones, valores reales sobre las ventas que se realicen por parte del personal encargado.

El personal tiene poco conocimiento sobre políticas y estrategias de crédito que se deben aplicar cuando realicen ventas, por tal razón tienen un total desconocimiento afectando a la empresa en el recaudo de efectivo y generándole posibles problemas de liquidez y su mantenimiento en el mercado competitivo.

## **Pronóstico**

RIVERAGRO S.A es una empresa que lleva aproximadamente 10 años de vigencia en el mercado, actualmente se encuentra con problemas en el proceso de recuperación de su cartera de clientes debido a la debilidad de las políticas de créditos y al sistema que manejan sobre el control de los mismos ya que se encuentra desactualizado, es por ello que no se puede hacer uso para poder realizar un previo análisis del perfil crediticio del cliente cuando quiera acceder a uno.

## **Control de pronóstico**

Al realizar un estudio sobre políticas y estrategias de crédito para poder aumentar la recuperación de Cartera - Clientes, ayudara a la empresa RIVERAGRO a conocer los procesos para aumentar sus ingresos, tener mayor control de los créditos otorgados, que los clientes cumplan con sus pagos a tiempo, que el personal se capacite y conozca estrategias de cobro para poder recuperar rápidamente el capital invertido, evitando posibles inconvenientes y errores futuros, asegurando a la empresa sostenibilidad y supervivencia en el mercado y los agricultores Troncaleños.

### **1.1.2. Delimitación del problema**

País: República del Ecuador.

Región: Sierra

Provincia: Cañar

Cantón: La Troncal

Dirección: Av. 25 de Agosto y Calle Azogues.

### **1.1.3. Formulación del problema**

¿De qué manera influye la desactualización de las Políticas y Estrategias de Crédito en la recaudación del efectivo en la Empresa RIVERAGRO S.A ubicada en el Cantón La Troncal, provincia del Cañar?

### **1.1.4. Sistematización del problema**

- ✓ ¿De qué manera afecta la asignación de créditos a clientes sin un análisis previo de su capacidad de pago para un mejor recaudo del efectivo?
- ✓ ¿De qué manera influye la ausencia de documentación legal que certifique el pago de las obligaciones contraídas con los clientes?
- ✓ ¿Cómo afecta el mal uso de los mecanismos de cobro, en la disponibilidad del efectivo?
- ✓ ¿De qué manera influye el escaso conocimiento del personal de ventas sobre la aplicación de las políticas y estrategias de cobro?

### **1.1.5. Determinación del tema**

Estudio de las Políticas y Estrategias de Créditos, para la recuperación Cartera – Clientes de la Empresa RIVERAGRO S.A ubicada en el cantón La Troncal, provincia del Cañar.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivo general de la investigación**

Identificar como incide la desactualización de las Políticas de Créditos en la recaudación del efectivo en la empresa RIVERAGRO S.A, a través de un estudio de políticas y estrategias de crédito, para la recuperación de Cartera-Clientes.

## **1.2.2. Objetivos específicos de la investigación**

- Establecer de qué manera afecta la asignación de créditos a clientes sin un análisis previo de su capacidad de pago, a través de una comparación de los registros de cobro, para mejorar el recaudo del efectivo.
- Determinar de qué manera influye la ausencia de un documento legal que certifique el pago de las obligaciones contraídas con clientes, a través de una encuesta a los clientes, para medir el grado de responsabilidad de los mismos.
- Determinar cómo afecta el mal uso de los mecanismos de cobro por parte del personal, a través del monitoreo de sus actividades, para mejorar la disponibilidad del efectivo.
- Identificar de qué manera influye el escaso conocimiento del personal sobre la aplicación de las políticas y estrategias de crédito, a través de índice de eficiencia y eficacia para mejorar el recaudo del efectivo.

## **1.3. JUSTIFICACIÓN**

RIVERAGRO S.A es una empresa que desempeña un papel importante tanto en el desarrollo agrícola como en el desarrollo económico del cantón; a pesar de todo ello existen aspectos sobre los cuales no se ha podido ejercer una buena gestión administrativa y técnica. Nuestro proyecto tiene como objetivo el estudio de las políticas y estrategias de crédito que actualmente se encuentran desactualizadas, y así profundizar en la cartera –clientes que ya hace algunos periodos conserva un nivel alto de efectivo que no ha podido ser recuperado.

Toda empresa que realice una actividad de comercio, debe prestar atención a los procedimientos que se aplican para la recuperación de la cartera vencida en un plazo corto de tiempo, o en el tiempo que se acordó con la empresa, ya que esta es la forma de recuperar el capital que se invirtió y todos los costos y gastos en que se incurrió. Las

personas que tengan empresas y pequeños negocios serán los principales beneficiados de este estudio porque conocerán los procesos adecuados que se deben aplicar frente a esta situación, y no tener que esperar a final de cada periodo o cuando esta genere perdidas en los estados financieros. Esto se hará mediante sistemas contables, el correcto manejo de programas como Excel, la aplicación de normas legales de créditos para asegurar a la empresa el reembolso rápido y confiable de su cartera.

La investigación va orientada básicamente al ámbito económico; para dar a conocer a los comerciantes métodos que se deben utilizar para poder dar créditos, conocer a las personas que pueden acceder a un crédito y sobre todo que tengan el compromiso de responder a la deuda contraída, de contar con una base de datos en la cual puedan dar seguimiento a sus clientes potenciales y convertirnos en sus favoritos así aseguramos el crecimiento de la empresa y el trabajo de muchas personas.

Con el estudio de estas políticas para la recuperación cartera-clientes, aplicada a la situación real que vive la empresa y a las condiciones de pago, se podrán desarrollar una herramienta que ayude al incremento de los ingresos y desarrollo de la empresa y al mismo tiempo los riesgos por la cartera vencida disminuyan.

## **CAPITULO II MARCO REFERENCIAL**

### **2.1 MARCO TEÓRICO**

#### **2.1.1 Antecedentes históricos**

El Crédito es tan antiguo como la civilización, antes de la era cristiana en la antigua Roma, encontramos los primeros signos de desarrollo crediticio, se sabe que sus réditos fluctuaban entre el 3% y 75% y aunque parezcan elevados, se debe considerar que por aquellas épocas el prestamista tenía grandes riesgos. Hay constancia de leyes que y decretos que establecían penas corporales para el deudor que no cumplía con lo pactado, y también penas variables como la confiscación de los bienes del deudor. <sup>1</sup>

Las empresas desde siempre han mantenido dos formas de vender sus productos ya sean de contado y a crédito. El crédito es una herramienta para poder aumentar las ventas y así obtener mayores beneficios, como la captación de más clientes o consumidores. La cartera de Crédito o más conocida como “Cuentas por Cobrar” según el Plan de Cuentas otorgado por la Superintendencia de Compañías estas cuentas se encuentran dentro de los Activos Financieros y este a su vez forman parte del activo Corriente. A la vez existe una clasificación de la cartera de crédito que son: Comercial, de consumo, vivienda y microempresa. El plazo de estas carteras son estipuladas por medio de un contrato con sus respectivas cláusulas.

---

<sup>1</sup> Manual de Prácticas y Técnicas de Crédito y Cobranzas

Históricamente la gestión del riesgo del crédito comercial se limitaba a contabilizar la cuenta clientes, gestionar los medios de cobros de la misma y a perseguir los impagados una vez que se habrían producido, pero con el pasar del tiempo se produjo una evolución en las funciones de crédito por lo que surgió el concepto de Prevención y evaluación del riesgo crediticio.

## 2.1.2 Antecedentes referenciales

### CASO MUNDIAL

**Cuadro 1.** Caso mundial

<b>Título:</b>	<b>Análisis y medición del riesgo de crédito en carteras de activos financieros ilíquidos emitidos por empresas.</b>
<b>Autor:</b>	Trigo Martínez, Eduardo
<b>Palabras clave:</b>	Activos financieros - Evaluación del riesgo; Bancos; Empresas; Crisis financieras
<b>Fecha de publicación:</b>	2009

<b>Resumen:</b>	En la presente tesis doctoral se estudian los instrumentos de medición y gestión del riesgo de crédito que disponen las entidades bancarias determinando los que son más apropiados para los activos financieros ilíquidos emitidos por empresas, especialmente aquellos que proporciona la matemática actuarial. Así mismo se estudian los conflictos entre las distintas partes con intereses en la entidad bancaria como razón principal de que estas entidades no hayan utilizado dichos instrumentos para garantizar su solvencia, estabilidad y viabilidad a un cierto nivel, siendo una de las causas de la actual crisis financiera internacional, realizándose propuestas para evitar crisis de este tipo.
<b>URL:</b>	<a href="http://hdl.handle.net/10630/4068#sthash.tW69oZdz.dpuf">http://hdl.handle.net/10630/4068#sthash.tW69oZdz.dpuf</a>
<b>Aparece en las colecciones:</b>	Universidad de Málaga, Servicio de Publicaciones

## CASO LATINOAMERICANO

**Cuadro 2.** Caso latinoamericano 1

<b>Título de Tesis:</b>	<b>DISEÑO DE POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA PARA LA COMERCIAL “SERVICIO AL DESARROLLO MINERO SADEMI” – ORURO</b>
<b>Autor:</b>	Karen Sara Medrano Zurita
<b>Palabras clave:</b>	Políticas, Administración, Efectivo, Cuentas por Cobrar e Inventarios
<b>Fecha de publicación:</b>	27 de Julio de 2.009
<b>Editorial:</b>	Copyright
<b>Resumen:</b>	La Comercial "SADEMI" lo que necesita para

	<p>poder realizar sus operaciones de compra y venta de material al cien por ciento es de un Plan de Políticas de Crédito y Cobranza, para lo cual se realizara un estudio y análisis de alternativas de créditos y cobranzas. El objetivo del presente trabajo es de investigar y proporcionar a la empresa de un plan de créditos y cobros proyectado en sus futuras actividades económicas para reducir la incertidumbre y contar con un plan de apoyo que le permita a la gerencia estar mejor preparada para enfrentar el futuro. ¿Cuáles serán los elementos que se deben analizar para diseñar Políticas de Créditos y Cobranzas para la Comercial "SADEMI"?.</p> <p>Objetivo General  Determinar los elementos que nos permitan diseñar Políticas de Créditos y Cobranzas para la Comercial "SADEMI".</p> <p>Objetivo Especifico</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la Administración de Efectivo, para determinar si la Comercial tiene solvencia inmediata para la realización de sus operaciones comerciales.</li> <li>• Recopilar y analizar información teórica y documental referente a cuentas por cobrar, para determinar si la Comercial tiene control sobre el cobro de sus cuentas.</li> <li>• Recopilar información sobre cuentas de inventarios para analizar y determinar si la Comercial tiene una rotación de inventarios aceptable a los intereses de la Empresa</li> </ul>
--	--

	<p>La descripción de la recolección de información, fue por medio del: análisis de la situación actual, que comprende: información obtenida mediante la entrevista, observación y la revisión de documentación. Luego se procedió con el análisis de resultados votados por la administración de efectivo, administración de cuentas por cobrar y administración de inventarios, llegando al ciclo de conversión de efectivo, el cual no fue satisfactorio.</p> <p>Entonces, se propone implementar un Plan de Políticas de Crédito y Cobranza para la Comercial, en el cual va a tener un papel principal el ofrecer a los clientes un descuento por pronto pago.</p>
<b>URL:</b>	<a href="http://www.dpicuto.edu.bo/tesis/facultad-de-ciencias-economicas-financieras-y-administrativas/carrera-de-administracion">http://www.dpicuto.edu.bo/tesis/facultad-de-ciencias-economicas-financieras-y-administrativas/carrera-de-administracion</a>
<b>Aparece en las colecciones:</b>	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE ORURO - FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS

## Caso 2.

**Cuadro 3.** Caso latinoamericano 2

<b>Título:</b>	Diseño de gestión del riesgo de crédito y liquidez, en base al análisis vertical y horizontal de los estados financieros de las pequeñas y medianas empresas de servicios de publicidad.
<b>Autor:</b>	Escobar León,, Carmen Aracely; Pérez Guevara,, Luis Alberto y Portillo Gutiérrez,, Evelyn Patricia
<b>Palabras clave:</b>	estados financieros ; pequeña empresa ; mediana empresa
<b>Fecha de publicación:</b>	23 Abr 2012 13:50
<b>Resumen:</b>	Los riesgos en la actualidad son una parte fundamental que toda empresa debe evaluar en el desarrollo de sus actividades en todos los niveles de la organización, por lo tanto es necesario implementar un modelo de gestión de riesgo que ayude a la mitigación o reducción de estos. La empresa en la cual se desarrolló la investigación está expuesta a los riesgos de crédito y liquidez por lo que fue necesario realizar un análisis de los últimos tres años (2008-2010) en donde se observaron variaciones significativas en los rubros mencionados. El objetivo de la investigación es el de facilitar la comprensión y aplicación de un diseño de gestión de riesgos de crédito y liquidez a través del análisis de los estados financieros, proporcionando así herramienta practica y sencilla que permita a las empresas implementar procedimientos adecuados para, identificar, medir, monitorear, controlar, mitigar y

divulgar los riesgos de crédito y liquidez asociados con su organización, los cuales de ser ejecutados correctamente ayudarán a encontrar soluciones reales y prácticas a los riesgos detectados. La metodología utilizada para el desarrollo de la investigación se basó en un enfoque hipotético deductivo el cual consiste en analizar todos los aspectos relacionados a los riesgos de crédito y liquidez hasta culminar con la gestión de estos riesgos, la investigación se realizó en su mayoría bibliográfica y de campo, en la bibliográfica se consultaron libros, tesis relacionadas con la temática y en la investigación de campo se utilizaron las herramientas de la encuesta y la entrevista para la recolección de la información, el cual fue proporcionado por los distintos contadores y/o administradores de las empresas dedicadas a brindar el servicio de publicidad ubicadas en el municipio de San Salvador. Con los resultados obtenidos por medio de la encuesta y la entrevista, se logró determinar en términos generales que los contadores y/o administradores no poseen los conocimientos necesarios para poder implementar una gestión de riesgos de crédito y liquidez, ya que para llevar a cabo la gestión de estos riesgos es indispensable la elaboración de políticas contables por escrito, en la mayoría de las empresas no cuentan con dichas políticas, situación originada por la falta de conocimiento sobre la temática. ii Dentro de las principales conclusiones que se obtuvieron es la falta de conocimiento e importancia de los administradores y/o contadores de las empresas con respecto a la

	<p>gestión de riesgos de crédito y liquidez, la falta de políticas contables de forma escrita enfocadas a las áreas de cuentas por cobrar y préstamos bancarios y la necesidad de un documento de consulta que muestre el procedimiento a seguir para desarrollar y llevar a cabo la gestión de riesgos. Las recomendaciones propuestas se enfocan principalmente en impulsar a las empresas para que tomen la decisión de crear un diseño de riesgo para estar resguardados ante situaciones adversas que pueden afectar la organización, la creación de políticas por escrito para las áreas de cuentas por cobrar y préstamos bancarios esto contribuirán a mejorar el control interno, se sugiere la utilización de este trabajo de investigación para que sirva de guía para implementar la gestión de riesgo de crédito y liquidez.</p>
<p><b>URL:</b></p>	<p><a href="http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/1049">http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/1049</a></p>
<p><b>Aparece en las colecciones:</b></p>	<p><b>Repositorio Institucional de la Universidad de El Salvador Sistema Bibliotecario</b></p>

## CASOS LOCAL

**Cuadro 4.** Caso local 1

<b>Título:</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS Y POLÍTICAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN LA PROVINCIA DEL AZUAY CASO: JARDÍN AZUAYO AGENCIA EL VALLE</b>
<b>Autor:</b>	Zhumi López, Nube Magdalena
<b>Palabras clave:</b>	Administración Procesos Cartera vencida
<b>Fecha de publicación:</b>	17-may-2013
<b>Resumen:</b>	<p>El presente trabajo sobre “Implementación de procesos y políticas para la recuperación de cartera vencida en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la provincia del Azuay caso “Jardín Azuayo”, es importante porque está relacionado con la toma de decisiones, para lo cual es necesario tener una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones de crédito , para la consecución de nuevas fuentes de financiación, para mantener la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de las Leyes y Regulaciones aplicables; para lo cual se plantea como hipótesis de implementación de políticas y procesos para la recuperación de cartera vencida, contribuirá a reducir la morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.</p> <p>La propuesta contiene fundamentación científica que</p>

	<p>recogen las teorías que aportan a los procesos y políticas para recuperar Cartera Vencida, el análisis del entorno tanto interno como externo, la recopilación de la información tanto de socios internos como externos, también se plantea una propuesta para lograr recuperar la cartera vencida y evitar una alta morosidad y por último se llega a las conclusiones y recomendaciones. Con la aplicación y ejecución de los procedimientos y políticas se podrá contribuir a la institución financiera para dar solución a los problemas concretos de cartera vencida de socios, los cuales les ayudara a tener una mayor solvencia y liquidez a la Cooperativa.</p>
<b>URI:</b>	<a href="http://hdl.handle.net/123456789/1432">http://hdl.handle.net/123456789/1432</a>
<b>Aparece en las colecciones:</b>	Administración de Empresas

### Cuadro 5. Caso local 2

<b>Título:</b>	“Diseño de un sistema de gestión aplicado al área de crédito y cobranzas, para disminuir el riesgo de incobrabilidad de la cartera de una empresa comercial en la ciudad de Guayaquil
<b>Autor:</b>	Vera Chica, Lady Andrea Romero Soto, María Belén
<b>Palabras clave:</b>	Scoring Crédito Cobranzas Procesos Modelo de las 5's.
<b>Fecha de publicación:</b>	14-jun-2013
<b>Resumen:</b>	En la actualidad, las empresas consideran que es de gran importancia tener un buen manejo de las decisiones de concesión de crédito y que su control permite tomar decisiones financieras oportunas. La presente tesis está dividida en cinco capítulos; se inicia con el planteamiento del problema, la delimitación de la investigación y las Hipótesis. El capítulo 2 contiene el marco teórico en el cual se ha basado esta investigación. El capítulo 3 contiene el conocimiento general de la compañía, levantamiento, análisis de la estructura de control interno del departamento y de la antigüedad de la cartera de crédito y además la propuesta de mejora de los procesos de crédito y cobranza.
<b>URI:</b>	<a href="http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/24564">http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/24564</a>
<b>Aparece en las colecciones:</b>	Artículos de Tesis de Grado - ICM

**Cuadro 6.** Caso local 3

<b>Título:</b>	<b>Procedimientos de control para el análisis de cartera vencida en la fundación ecuatoriana de desarrollo de la provincia de Cotopaxi cantón Latacunga, período del 1 de enero al 30 de junio del 2011.</b>
<b>Autor:</b>	Chuquitarco Lagla, Irma Verónica Velástegui Rodríguez, Yolanda Mercedes
<b>Palabras clave:</b>	GESTIONES ADMINISTRATIVAS EMPRESAS CONTABILIDAD CONTROL INTERNO
<b>Fecha de publicación:</b>	jun-2012
<b>Resumen:</b>	El Control Interno es una herramienta de control que fortalece la organización administrativa, financiera y contable de una entidad y evita la subutilización de recursos. En la actualidad la Fundación Ecuatoriana de Desarrollo no cuenta con procedimientos de control interno, debido a que no dispone del personal que se encargue de su diseño. La inexistencia de procedimientos de control interno ha provocado que exista duplicidad y mala segregación de funciones. Una vez identificado el problema buscamos obtener resultados mediante encuestas y entrevistas al personal de la FED en la ciudad de Latacunga, con respecto a la cartera vencida, y en base a esto el servicio que brinda no es idóneo de acuerdo a las siguientes consideraciones no cuenta con un programa de capacitación continua para el personal, la falta de un sistema de procedimientos de control interno no ha permitido hacer frente a los directivos con un enfoque

	<p>gerencial de carácter técnico, que den continuidad a una verdadera gestión administrativa en cuanto se refiere a la consecución de objetivos y metas encaminadas al desarrollo institucional lo que ha provocado que los funcionarios y trabajadores incumplan sus responsabilidades lo realicen a medias, generando inestabilidad, descontento y desmotivación. Pensando en esto la presente investigación tuvo como fin establecer procedimientos de control que ayuden alcanzar la eficiencia y eficacia en las actividades emprendidas por el personal de la FED, mediante la elaboración de un manual de Procedimientos de Control para el Análisis de la Cartera Vencida que contiene las actividades, la forma de ejecutarlas y las políticas que rigen su desarrollo.</p>
<b>URI:</b>	<a href="http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/182">http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/182</a>
<b>Aparece en las colecciones:</b>	Tesis - Ingeniería en Contabilidad y Auditoría

### 2.1.3 Fundamentación

#### Manual de Políticas y Estrategias de Créditos

(SANTANDREU, 2009)

***“El manual para la gestión del crédito a clientes se convertirá en la mano derecha de directores Comerciales, Financieros y Directores en general, y toda persona con responsabilidad en la gestión de flujos de dinero en la empresa.”***

Todas las actividades empresariales se deben manejar bajo un manual de políticas y normas que orienten la diversidad de actividades que se dan en el mercado desde el punto de vista mercantil, por lo tanto la asignación de créditos es un proceso ordenado de pasos durante el desenvolvimiento económico y financiero, por lo que se deben contar con un manual de políticas y estrategias de crédito; ya que hoy en día es muy importante tener controlada la cuenta cartera clientes para no llegar a caer en morosidad.

Los manuales se han convertido en la mano derecha de los administradores actuales, para de esta manera realizar los flujos correspondientes y tener una forma más clara y ordenada las actividades que realiza.

Las políticas marcan la pauta para la consecución de los objetivos planteados a los cuales se debe llevar en virtud a una administración efectiva en el otorgamiento de los créditos.

## Recuperación de Cartera

(MAYES & SHANK, 2010)

***“Recuperar cartera requiere de planificación, orden y constancia, un trabajo en todas las etapas de cobranza segmentando las carteras antes de ser gestionadas, la recuperación es más efectiva si se comparte información con el cliente para que tenga conocimiento del estado de gestión de su cartera”.***

La recuperación de cartera requiere de una planificación ordenada, para aplicarlas al momento de gestionar la cobranza, tener contacto con el deudor informarle sobre su cartera para de esta manera él este consiente de las cantidades adeudadas, y entre las partes llegar a un mutuo acuerdo de pago, para no recurrir al ámbito jurídico.

Esta recuperación de cartera será el retorno del efectivo a la empresa por unas cuentas por cobrar a los clientes, más los intereses de recargo por mora, la recuperación de cartera juega un papel importante en una organización ya que de él depender el giro del negocio, porque el dinero de las ventas se encuentra concentrada en esa cuenta.

A mayor recuperación de Cartera mayor será el retorno del efectivo a la empresa.

## **Análisis crediticio**

(MENESES CERÓN & MACUACÉ OTERO, 2011)

***“En un proceso de análisis crediticio se valoran elementos tanto cualitativos como cuantitativos, relacionados especialmente con la capacidad de pago del sujeto de crédito, la coyuntura del negocio y del sector; al igual que las posibles garantías y el historial financiero del sujeto (Hernández, Meneses & Benavides, 2005).”***

Dentro de este proceso que sería el análisis crediticio al cliente, valoramos varios elementos como son cualitativos, referente la capacidad de efectivo o bienes que tenga, y cualitativo porque dentro de este análisis el jefe analista también evaluará el carácter del cliente, y a simple vista notara si será una buena o mala opción otorgarle un crédito.

El analista evaluara exhaustivamente al solicitante del crédito, y determinara si este tiene una capacidad de pago para cubrir el monto solicitado, también evaluara el negocio que posee y si cuenta con liquidez o ya sean bienes muebles o inmuebles como garantía si la deuda otorgada no es cancelada a tiempo, esos serán el respaldo para que el analista y el gerente de una empresa den el si ante este solicitante.

## **Recaudo del efectivo**

(BRAVO VALDIVIEZO, 2011)

***“Inversiones a corto plazo, de alta liquidez que son inmediatamente convertibles a cifras de efectivo conocidas y las cuales están sujetas a un riesgo insignificante de cambios en su valor.”***

El recaudo del efectivo no es más que el dinero que retorna a las empresas como consecuencia de la ejecución de programas de gestión y de cobro persuasivo, la recuperación del dinero invertido en algún momento y que en un plazo establecido será recuperado.

El efectivo está sujeto a cambios insignificantes en su valor, pero aun así debemos estar siempre pendientes de cómo se está realizando los cobros para saber con exactitud si el dinero que se invirtió en el cliente esta retornado a la empresa, si los trabajadores está realizando correctamente sus funciones y están actuando de manera conveniente para la empresa.

Con una buena gestión de cobranza podremos recuperar el efectivo, siempre se debe de monitorear al cliente o solicitante que obtuve el crédito, y realizarle visitar al domicilio al negocio, si este no se acerca hacer el pago correspondiente, ya que sabemos sin efectivo sin liquidez las empresas no pueden seguir surgiendo creciendo, sino podría llevar a quebrar por no poder recuperar el dinero invertido en los clientes a través de un crédito.

## Documento legal

(JAUME BENNNASAR, 2010)

***“El concepto legal de documento establece que son los documentos autorizados por un notario o empleado público competente, con las solemnidades requeridas por la ley.”***

Documento legal o también común mente llamado documento, es un medio que comprueba la existencia de un hecho, la verdad de una afirmación que tenga un valor de prueba, los cuales sirven solo si están firmados por las partes tanto deudor y acreedor, y para mayor seguridad del documento o de las partes contratantes, es preferible que tal documento sea notariado, por un abogado que este ejerciendo su función de Notario.

Un documento podemos requerir en cualquier instante de nuestras vidas, ya que es utilizado para realizar ya sean pagos, cobros o ventas de algún bien mueble o inmueble, y este es vital al momento de realizar una transferencia de dominio sobre alguna adquisición de obtengamos.

Hoy en día se ha convertido en una necesidad tener los documentos ya que son el respaldo ya sean de ingresos o gastos que uno se obtiene dentro del área de negocios dentro de empresas o en el propio hogar en el que cada bien debe tener su factura, o documento legal que comprueba que usted es el dueño de ese bien.

## **Pago de obligaciones**

(FIERRO MARTINÉZ, 2011)

***“Comprende las obligaciones contraídas por el ente económico a favor de terceros por conceptos diferentes a los proveedores y obligaciones financieras tales como cuentas corrientes comerciales, a casa matriz, a compañías vinculadas, a contratistas, órdenes de compra por utilizar costos y gastos por pagar, instalamentos por pagar, acreedores oficiales, regalías por pagar, deudas con accionistas o socios, dividendos o participaciones por pagar, cuotas por devolver y acreedores varios.”***

Obligaciones relación jurídica en virtud de la cual el sujeto deudor tiene un deber jurídico u obligación a favor del acreedor una determinada prestación realizada entre ambas partes, obligaciones contraídas por el ente económico a favor de terceros ya sean por algún determinado concepto dentro de la área económica financiera.

El pago se refiere a la cancelación de la obligación contraída en una fecha límite ya establecida anteriormente entre las partes, y efectuarlo sin ningún inconveniente demostrando así su grado de responsabilidad cuando contrae un crédito, el que debe ser pagado en el tiempo correspondiente para evitar el recargo de multas o interese por mora.

## Mecanismos de Cobro

(PERE, 2009)

***“Toda las empresa deben ser conscientes de la importancia de las partidas a clientes del realizable y no solo las grandes empresas deben tener mecanismos para gestionar adecuadamente los créditos a cliente, sino que también las PYMES deben adoptar la función de prevenir y gestionar los riesgo de impagados.”***

Todas la empresas deben de ser conscientes de la importancia de los mecanismos de cobro, y no solo las grandes empresas sino también las pequeñas, para que de este modo tengan la mejor gestión sobre este dichos mecanismos o maneras de recuperar el valor adeudado.

La gestión de créditos también interviene es este proceso, debido a que si los créditos son bien otorgados los mecanismos que se vayan a aplicar ante estos también lo serán porque contarán con un proceso adecuado para estas situaciones.

Al contar con un mecanismos correcto para la recaudación, evitaremos que el cliente entre en los impagos convirtiéndose en un cliente moroso, por tal manera es vital tener un mecanismo actualizado o buscar los medios adecuados para aplicarlos y gestionar los cobros.

## Disponibilidad del efectivo

(LONGENECKER, PETTY, PALICH, & HOY, 2012)

***“La liquidez de una empresa depende de la disponibilidad de efectivo para hacer frente a las obligaciones de la deuda que vence.”***

Es el nivel de trabajo disponible con el que cuenta una empresa para hacer frente a las obligaciones que deben ser canceladas en el tiempo establecido, por esta definición el activo con mayor liquidez es el dinero, de igual manera los depósitos a la vista.

Las empresas para que surjan y se mantengan en un mercado competitivo necesitan contar con disponibilidad de efectivo para cubrir sus necesidades tales como pago de obligaciones o compras de mercadería para la venta.

La disponibilidad del efectivo es la facilidad de que algo sea intercambiado ya sea mediante bienes o servicio, y el pago sea en efectivo dinero, ya que este es considerado el elemento con mayor liquidez.

La cantidad de dinero disponible en caja o banco para comprar o adquirir cosas es denominado liquidez en una empresa, siendo utilizada como capital de trabajo, porque permite, cancelar a los proveedores, empleados, los gastos de comercialización y ventas, también como la adquisición de productos terminados.

## Capacitación

(RUE, 2009)

***“Los programas de capacitación administrativa formalizada son un subgrupo del proceso de capacitación de personal. Idealmente se deberían diseñar, dirigir y evaluar en base a los objetivos de la organización. También deberían tener el apoyo total de la alta administración, diseñarse alrededor de las necesidades de la organización y de las necesidades de cada administrador, y evaluarse periódicamente.”***

Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa.

## **Ejecución de actividades**

(LÓPEZ, 2009)

***“La calidad de una obra no puede separarse del trabajo diario, sino que forma parte de él.”***

Se puede definir como el corazón de la misma, ya que ejerce muchas influencias sobre las actividades restantes, así como el logro de los objetivos de la organización, constituye una técnica de dirección imprescindible sobre la administración. Por medio de este se pueden encontrar problemas al momento de supervisar al personal de integración, los empleados que estén designados al cargo o el que esté ocupando actualmente. Cuando un empleado no aproveche al máximo su potencia entonces no se logran los resultados esperados en el trabajo, si no cumple con los requisitos expuestos.

En la ejecución de actividades se puede:

1. Medir el potencial humano: lo cual significa mejorar el desempeño y estimular la productividad, dar oportunidades de crecimiento y participación de todos los miembros de la organización y definir la contribución de los empleados.
2. Los empleados merecen la oportunidad de analizar su desempeño en la ejecución de actividades y recordar sus normas de motivación.
3. Se debe mejorar en el aspecto de los pagos salariales y promocionales.
4. Tratar de que exista un mejor ambiente laboral y buenas relaciones humanas entre supervisores y subordinados.

Este proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores sobre el cumplimiento de las funciones asignadas, en el trabajo puede lograr los objetivos de la empresa, y es realizado por el jefe inmediato, el cual parte de la autoevaluación del trabajador y los criterios de los compañeros que laboran en el área. Sin la evaluación del desempeño no hay desarrollo individual y no se logra el desarrollo y cumplir con las metas propuestas.

## **2.2 MARCO LEGAL**

RIVERAGRO S.A. es una empresa comercial y sus bases legales para la investigación es la siguiente:

(SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, 2012)

Que el artículo 4 de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, publicada en el Registro Oficial Suplemento No. 116 del 10 de julio del 2000, en sus numerales 2, 4 y 5, señala como derechos fundamentales del consumidor que proveedores públicos y privados le oferten bienes y servicios competitivos de óptima calidad y a elegirlos con libertad; recibir una información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren presentar; y, el trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios.

Que el artículo 47 de dicha ley dispone que cuando el consumidor adquiriera determinados bienes o servicios mediante sistemas de crédito, el proveedor estará obligado a informarle en forma previa, clara y precisa sobre el precio al contado del bien o servicio materia de la transacción, el monto total correspondiente a intereses, la tasa a la que serán calculados, así como la tasa de interés moratoria y todos los demás recargos adicionales; el número, monto y periodicidad de los pagos a efectuar y la suma total a pagar por el referido bien o servicio; prohibiendo dicha norma el establecimiento y cobro de intereses sobre intereses, debiendo calcularse los intereses en las compras a crédito exclusivamente sobre el saldo del capital impago.

Que la Disposición General Segunda de la Ley de Regulación del Costo Máximo Efectivo del Crédito, publicada en el Registro Oficial Suplemento No. 135 del 26 de julio del 2007, establece que las personas naturales o jurídicas dedicadas a actividades comerciales que realicen sus ventas a crédito, sólo podrán cobrar la tasa de interés efectiva del segmento de consumo, más los impuestos de ley, y de ninguna manera comisiones u otros conceptos adicionales. Dichos intereses no podrán exceder la tasa

de interés efectiva del segmento; caso contrario, las personas naturales responsables de su fijación y/o cobro, incurrirán en el delito de usura, que se sanciona de conformidad con el artículo 583 del Código Penal. La acción penal mencionada se iniciará sin perjuicio del pago de una multa de cinco veces el valor del crédito otorgado, que será recaudada, en el ámbito de sus competencias, por la Superintendencia de Bancos y Seguros y por la Superintendencia de Compañías para los fines previstos en dicha norma.

(SEGUROS, NORMAS GENERALES PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO., 2011)

## **TITULO IX.- DE LOS ACTIVOS Y DE LOS LIMITES DE CREDITO**

### **CAPITULO II.- CALIFICACION DE ACTIVOS DE RIESGO Y CONSTITUCION DE PROVISIONES POR PARTE DE LAS INSTITUCIONES CONTROLADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS.**

**ARTÍCULO 2.-** La calificación de los activos de riesgo se efectuará para los créditos comerciales, sobre cada sujeto de crédito, sea ésta persona natural o jurídica, considerando las obligaciones directas y contingentes vigentes, vencidos y que no devenguen intereses.

Cuando se trate de créditos de consumo, para la vivienda o microcréditos, la calificación se realizará por cada operación. Adicionalmente, se calificarán las cuentas por cobrar, inversiones, bienes realizables, adjudicados por pago y arrendamiento mercantil, y otros activos; observando para ello las normas señaladas en el presente capítulo y, además, otros factores que la respectiva institución contemple dentro de los manuales operativos y de crédito. (Sustituido con resolución No. JB-2011-1897 de 15 de marzo del 2011)

**ARTICULO 3.-** El directorio de las entidades controladas o el organismo que haga sus veces, conocerá y aprobará el informe de la comisión de calificación de activos de riesgo cuando menos cuatro veces en cada año calendario, con saldos cortados al 31 de marzo, 30 de junio, 30 de septiembre y 31 de diciembre. Una copia certificada de la

respectiva acta, con los resultados de la calificación, deberá ser remitida a la Superintendencia de Bancos y Seguros, adjunto a los balances cortados a esas fechas y será suscrita por los miembros de la comisión y el representante legal de la entidad controlada. Adicionalmente se remitirá a la Superintendencia de Bancos y Seguros un ejemplar del informe de calificación conocido por el directorio o el organismo que haga sus veces, con la firma original de los directores presentes en la respectiva sesión. (Reformado con resolución No. JB-2011-1897 de 15 de marzo del 2011).

**1.1. CRÉDITOS COMERCIALES** (sustituido con resolución No. JB-2011-1897 de 15 de marzo del 2011). Se entiende por créditos comerciales todos aquellos otorgados a personas naturales o jurídicas destinados al financiamiento de actividades de producción y comercialización de bienes y servicios en sus diferentes fases, cuya fuente de pago constituyen los ingresos por ventas u otros conceptos redituables, directamente relacionados con la actividad financiada.

Asimismo, se incluirán los créditos concedidos a gobiernos seccionales y otras entidades del sector público. Además, son las operaciones otorgadas a través de tarjetas de crédito con destino comercial, los créditos entre instituciones del sistema financiero y las operaciones de arrendamiento mercantil.

## **BIENES RECIBIDOS EN DACION POR PAGO**

Las instituciones controladas que conservaren bienes muebles e inmuebles recibidos por adjudicación o dación en pago más allá del plazo concedido por la Ley, constituirán provisiones por un 36avo mensual del valor considerando el valor en libros, a partir del mes siguiente de la terminación del plazo original.

No obstante lo indicado en el inciso anterior, si del avalúo de los bienes muebles e inmuebles recibidos por adjudicación o dación en pago, que deberá ser efectuado por dos peritos evaluadores calificados por la Superintendencia de Bancos y Seguros, del cual elegirá el valor menor, se determina que su valor en libros es superior al valor de mercado, el organismo de control dispondrá que se constituyan provisiones adicionales

por tal diferencia. (Sustituido con resolución No JB-2002-485 de 24 de septiembre del 2002).

### **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

**Acreedor:** Persona física o jurídica que están autorizadas para exigir el pago o cumplimiento de una obligación contraída por las partes.

**Analista de crédito:** Es quien se encarga de analizar la capacidad de pago que posee el solicitante de un crédito, determina el nivel de riesgo que involucra el otorgamiento del mismo.

**Análisis de crédito:** Estudio que se realiza previo al otorgar un crédito con la finalidad de evaluar qué tan factible esa persona o empresa que pague el crédito.

**Análisis Financiero:** Presentación en forma procesada de la información de estados financieros, lo cual sirve para la toma de decisiones.

**Cartera vencida:** Parte del activo constituida por los documentos y en general por todos los créditos que no han sido pagados hasta la fecha de su vencimiento.

**Crédito:** Operación financiera donde una persona presta una cantidad de dinero determinado a otra persona, en el cual este se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo y lugar según las condiciones establecidas.

**Capacitación:** Actividad realizada en una empresa u organización, respondiendo sus necesidades, y que busca mejorar el conocimiento, actitud y habilidades del personal.

**Cuentas por cobrar cliente:** Constituye el crédito que la empresa concede a sus clientes, en el uso ordinario del negocio como resultado de entrega de artículos o servicio.

**Clientes:** Aquella persona que recibe un bien o servicio, a cambio de una compensación monetaria o cualquier otro objeto de valor.

**Contrato:** Utilizado en el ámbito de derecho, acuerdo privado y voluntario entre las partes.

**Documentación legal:** Es la precaución o conocimiento en la celebración de convenios, contratos, elaboración de pagarés, letras de cambio o cualquier instrumento de tipo legal que obligue la cancelación del deudor.

**Diseño de un manual:** Proceso previo, consiste en una especulación ideadora de la solución de un producto, proyecto o necesidad a futuro.

**Descuentos:** Es la reducción o disminución en el precio de un objeto o servicio recibido, ya sea por pronto pago.

**Deudor:** Persona obligada a satisfacer una deuda que tiene contraída con una parte acreedora.

**Empresa:** Es una unidad productiva dedicada y agrupada para desarrollar una actividad económica, y tiene ánimo de lucro.

**Eficiencia:** Capacidad para lograr un fin empleando menos recursos para llegar a un mismo objetivo.

**Eficacia:** Capacidad para alcanzar un objetivo, aunque en el proceso no se haya hecho un buen uso de los recursos.

**Estrategias:** Se refiere a un conjunto de acciones planificadas donde se especifica una serie de pasos o de conceptos que tienen como fin la obtención de un determinado objetivo.

**Efectivo:** Es todo el dinero que tenemos disponible para gastarlos en cualquier momento tal como billetes, monedas, depósitos a la vista y otros, es un activo de gran importancia para la empresa.

**FODA:** Herramienta que permite analizar la situación actual del negocio, y así obtener conclusiones que le ayuden a mejorar en un futuro, reconociendo elementos internos y externos que afectan positiva o negativamente en el cumplimiento de las metas.

**Interés por mora:** Es el recargo por atraso del pago de la cuota del crédito más los intereses calculados.

**Liquidez:** Es la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones en corto plazo, capacidad que tiene para tener efectivo.

**Manual de Políticas:** Documento que tiene como propósito fundamental integrar en forma ordenada normas y actividades, que se deben realizar para que se opere de manera adecuada a las necesidades de la empresa o departamentos, y apoyo en la toma de decisiones.

**Métodos de cobranza:** Son las gestiones realizadas para la recuperación de la cartera morosa y debe contar con un plan técnicamente elaborado.

**Medios de pago:** Mecanismos existentes proporcionados por el sistema financiero, para procesar a los pagos de crédito adquirido.

**Organigrama:** Esquema de la organización de la empresa, representación gráfica de los departamentos que existe.

**Personal Administrativo:** Es el personal de apoyo con que cuenta la empresa, para desarrollar sus actividades tales como, secretarias, contador, gerente, jefe de departamentos, etc.

**Políticas Crediticias:** Conjunto de créditos, lineamientos, y directrices por autoridades monetarias para determinar el destino de los recursos financieros dirigidos a los diferentes agentes económicos en forma de créditos, induciendo el desarrollo de áreas o sectores económicos prioritarios y estratégicos, mediante el uso de instrumentos y mecanismos como la tasa de interés, tasa de acceso al redescuento, encaje legal y algunos otros de carácter normativo.<sup>2</sup>

**Rotación de cartera:** Es el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio en un periodo determinado de tiempo, generalmente un año.

**Situación económica:** Hace referencia al patrimonio de una persona, o institución, es decir la cantidad de bienes y activos que poseen y les pertenece.

---

<sup>2</sup> <http://www.definicion.org/politica-crediticia>

## 2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES

### 2.4.1 Hipótesis General

- Con la aplicación de un manual actualizado de Políticas y Estrategias de Crédito, la empresa recuperará el 80% de su Cartera - Clientes vencida.

### 2.4.2 Hipótesis Particulares

- Realizar un Análisis Crediticio previo a la asignación de créditos.
- Con la emisión de un documento legal, se garantizará el pago de las obligaciones.
- El uso correcto de los mecanismos de cobro mejorará la disponibilidad del efectivo.
- Al promover Capacitaciones sobre un diseño de políticas y estrategias de crédito, ayudará al personal a ejecutar mejor sus actividades

### 2.4.3 Declaración de Variables

Hipótesis general

- Con la aplicación de un manual actualizado de Políticas y Estrategias de Crédito, la empresa recuperará el 80% de su Cartera - Clientes vencida.

**Variable independiente:** Manual de Políticas y Estrategias de Créditos

**Variable dependiente:** Recuperación Cartera-clientes vencida.

Hipótesis particulares

- Realizar un Análisis Crediticio previo a la asignación de créditos, mejorará el recaudo del efectivo.

**Variable independiente:** Análisis crediticio

**Variable dependiente:** Recaudo del efectivo

- Con la emisión de un documento legal, se garantizará el pago de las obligaciones.

**Variable independiente:** Documento legal

**Variable dependiente:** Pago de obligaciones

- El uso correcto de los mecanismos de cobro mejorará la disponibilidad del efectivo.

**Variable independiente:** Mecanismos de cobro

**Variable dependiente:** Disponibilidad del efectivo

- Al promover Capacitaciones sobre un diseño de políticas y estrategias de crédito, ayudará al personal a ejecutar mejor sus actividades.

**Variable independiente:** Capacitaciones.

**Variable dependiente:** Ejecución de actividades

## 2.4.4 Operacionalización de las variables

**Cuadro 7.** Operacionalización de las variables

### Variable 1.

<b>Variable Independiente:</b>	Manual de Políticas y Estrategias de Créditos			
<b>Concepto</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítems</b>	<b>Instrumentos de medición</b>
Consiste en un instrumento de apoyo a directores comerciales, financieros, en general para dar un buen crédito, y conocer los flujos de dinero en la empresa.	Procesos en el departamento de créditos.	Nivel de Mejoramiento	¿Ud. considera que con un Manual actualizado de políticas de créditos, se mejoraría el proceso en la concesión de créditos?	Entrevista al Jefe
<b>Variable Dependiente:</b>	Recuperación Cartera-clientes vencida.			
<b>Concepto</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítems</b>	<b>Instrumentos de medición</b>
Proceso realizado al solicitante para medir su capacidad del pago.	Análisis monetario	Nivel de Mejoramiento	¿Considera Ud. que se recuperaría el 80% de la cartera-clientes con la aplicación de nuevas estrategias de crédito?	Entrevista al Jefe

**Elaborado:** Katherine Gamboa

Iliana Paucar

**Variable 2.**

<b>Variable Independiente:</b>	Análisis crediticio			
<b>Concepto</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítems</b>	<b>Instrumentos de medición</b>
Análisis realizado al solicitante para medir su capacidad del pago.	Estudio económico al cliente.	Nivel de Cumplimiento	¿La Empresa le realiza un análisis previo al otorgamiento de los créditos?	Encuesta clientes Entrevista al jefe
<b>Variable Dependiente:</b>	Recaudo del efectivo.			
<b>Concepto</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítems</b>	<b>Instrumentos de medición</b>
Es el valor ingresado a la empresa por la prestación de bienes o servicios a terceros.	Acciones ejecutadas.	Nivel de Mejoramiento	¿Usted realiza sus pagos en el tiempo establecido?	Encuesta Clientes

**Elaborado:** Katherine Gamboa

Iliana Paucar

### Variable 3.

<b>Variable Independiente:</b>	Documento legal.			
<b>Concepto</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítems</b>	<b>Instrumentos de medición</b>
Sustento legal donde las partes relacionadas (deudor-acreedor) firman un documento como base legal de una deuda contraída.	Estudio legal	Nivel de Conocimiento	¿Qué documento legal usted firma cuando adquiere el crédito?	Encuesta Clientes
<b>Variable Dependiente:</b>	Pago de obligaciones.			
<b>Concepto</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítems</b>	<b>Instrumentos de medición</b>
Obligaciones contraídas por terceros, dentro del ámbito económico.	Responsabilidad del Cliente	Nivel de Cumplimiento	¿Qué tiempo plazo le otorgan para cancelar sus créditos?	Encuesta Clientes Entrevista al Jefe

**Elaborado:** Katherine Gamboa

Iliana Paucar

#### Variable 4.

<b>Variable Independiente:</b>	Mecanismos de cobro			
<b>Concepto</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítems</b>	<b>Instrumentos de medición</b>
Gestionar adecuadamente los créditos a clientes, para evitar los impagos.	Estrategias de cobranza	Nivel de Desempeño	¿Qué mecanismos utilizan para realizar los cobros?	Encuesta Clientes Entrevista al Jefe
<b>Variable Dependiente:</b>	Disponibilidad del efectivo			
<b>Concepto</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítems</b>	<b>Instrumentos de medición</b>
Dinero con el que cuenta disponible la empresa para realizar sus actividades, ya sean cubrir pago de obligaciones o compra de mercadería para la venta.	Liquidez de la empresa.	Nivel de Confiabilidad	¿La información que reflejan los registros de cobro siempre ha sido la correcta?	Encuesta Clientes Entrevista al Jefe

**Elaborado:** Katherine Gamboa

Iliana Paucar

**Variable 5.**

<b>Variable Independiente:</b>	Capacitación			
<b>Concepto</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítems</b>	<b>Instrumentos de medición</b>
Conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal, dirigidos a prolongar y a complementar la educación mediante la generación de conocimientos.	Área de capacitación.	Nivel de Frecuencia.	¿Es asesorado correctamente por el vendedor acerca de los requisitos para acceder a un crédito?	Encuesta Clientes
<b>Variable Dependiente:</b>	Ejecución de actividades			
<b>Concepto</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítems</b>	<b>Instrumentos de medición</b>
Analizar su desempeño en la ejecución de actividades y recordar sus normas de motivación.	Acciones ejecutadas.	Evaluación de Concordancia	¿El personal le informa sobre las diferentes formas de cancelación de los créditos?	Encuesta Clientes

**Elaborado:** Katherine Gamboa

Iliana Paucar

## **CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

#### **Investigación científica**

(VALARINO, 2011)

***“Tiene como propósito principal generar o comprender nuevos conocimientos que puedan eventualmente formalizarse en forma de teorías o modelos”.***

Esta investigación nos proporciona un proceso sistemático y ordenado en el cual se va a poder realizar la demostración de hipótesis, mediante la búsqueda y la confirmación de las teorías. Es así como se realizara la explicación de hechos y el desarrollo de fenómenos. Nos permitirá obtener información relevante y digna, para entender, verificar, corregir o poder aplicar el conocimiento o algún tipo de investigación, está muy ligada a los seres humanos y nos brindara también una serie de pasos para poder lograr los resultados esperados.

#### **Métodos científicos**

(CALVACHE LOPEZ, 2012)

***“Es un procedimiento para descubrir las condiciones en que se presentan sucesos específicos, caracterizado y generalmente por ser tentativo, verificable de razonamiento riguroso y observación empírica”.***

Un método es un procedimiento y se caracteriza por la ciencia natural, es decir este consistirá en realizar una observación sistemática, análisis y experimentación, así como también la formulación, el análisis y la modificación de las hipótesis. Por lo tanto nos referiremos a una serie de etapas que se deberá recorrer para poder obtener un conocimiento real, utilizando determinados instrumentos que sean confiables. Este método nos ayudara a minimizar la influencia de subjetividad de todo el trabajo científico, y nos basaremos en dos preceptos uno que indica que cualquier proposición de la ciencia deberá resultar susceptible a ser falsada y otro que un experimento tiene que poder repetirse en lugares distintos por un sujeto diferente.

### **Según su Finalidad:**

#### **Aplicada**

(GAVILANES IDROVO, 2009)

***“Su finalidad es mejorar un proceso, un producto o solucionar problemas reales; tiene carácter utilitario.”***

Se caracteriza porque los resultados que se esperan obtener podrían aplicarse o ser utilizados de una forma inmediata y resolver cualquier situación problemática. Su objetivo en sí será conocer para poder hacer, actuar construir, modificar. La aplicación inmediata será el punto más importante porque se la realizara sobre la realidad de cualquier circunstancia antes de realizar el desarrollo previo de la teoría. Esta es un tipo de investigación que se podría catalogar porque realizara cotidianamente primero lo práctico, lo cual lo hará un profesional a una empresa u organización.

## **Según su objetivo gnoseológico:**

### **Exploratoria**

(MORAN DELGADO, 2010)

***“Se efectúa cuando el objeto es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado y del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes”***

Esta investigación es aquella que se efectúa para conocer un tema desconocido o que es poco estudiado, una vez que se obtienen los resultados nos permitirá poder tener una visión aproximativa respecto a la realidad. También se la realiza cuando nos encontramos con un nuevo fenómeno que por su concepto no nos permitirá tener una descripción ordenada de los recursos que se tienen para continuar con los procesos investigativos.

Al realizar todos estos estudios exploratorios nos permitirán aumentar el grado de relación con los fenómenos relativamente desconocidos, esto nos servirá para conocer si se puede llevar a cabo una investigación completa, estos estudios en muy pocas ocasiones conforman un fin en sí mismos por lo general identifican la relación potencial que existe entre las variables. Entre una de sus características está que son flexibles en lo referente a su metodología de comparación con los estudios descriptivos.

## **Según su contexto:**

### **De campo**

(MORAN DELGADO, 2010)

***“Se caracteriza por que el mismo objeto de estudio sirve de fuente de información para el investigador.”***

Está en la observación directa y en vivo de las cosas y la conducta de las personas, fenómenos, etc.”

Esta investigación es el proceso que nos permitirá obtener nueva información dentro de la sociedad, o poder estudiar una situación para diagnosticar problemas y necesidades, para de esta manera se aplicaría todos los conocimientos prácticos. Este tipo de investigación es la que se aplica en el propio sitio de estudio, es por ello que se la conoce también como situ. De esta manera el investigador podrá tener un conocimiento más afondo, y podrá manejar información con datos más confiables, se creara una situación de control sobre una o más variables dependientes.

Una de las ventajas que proporcionaría este tipo de investigación es que nos brindaría un alto grado de información más exacta y por lo contrario un bajo margen de error. Aunque este tipo de investigación nos resultaría muy costosa, tardaría bastante y también se requiere de un personal muy especializado, y poder contar con los equipos e instalaciones adecuadas.

### **Según el control de las Variables:**

#### **No experimental**

(GAVILANES IDROVO, 2009)

***“La finalidad de esta investigación es estudiar las relaciones de causa efecto, pero en circunstancias que no es posible un control riguroso de las variables”.***

El diseño no experimental es el que se realizaría sin tener que manipular las variables, es decir está en esta investigación las variables independientes no se varían, en la investigación no experimental aquí se trata de observar mucho los fenómenos como son en su contexto natural y después poder analizarlos.

Aquí se procederá a realizar una búsqueda empírica y sistemática, aunque no se posee control directo de las variables independientes ya que sus manipulaciones son inherentemente no manipulables. Es por ello que él nos limitaremos a la observación de las situaciones que ya existieron debido a la incapacidad de influir en las variables y los efectos.

## **Según la orientación temporal:**

### **Transversal**

(NIETO MARTÍN & RODRIGUEZ CONDE, 2010)

***“Busca el conocimiento de alguna dimensión o desarrollo de algún aspecto de los sujetos en un momento dado”.***

Sera utilizada para saber cuál es el nivel o el estado de las diversas variables en un momento determinado o en un punto del tiempo, en este diseño se recolectaran datos en un tiempo único es decir en un mismo momento. El objetivo principal sería describir las variables para determinar su interrelación. Podría comprender muchos grupos de personas, indicadores u objetos los cuales se dividirían en dos tipos: los descriptivos que su objetivo sería analizar la incidencia y valores en que se presentarían las variables, este procedimiento implica medir el grupo de personas, objetos y poder proporcionar su descripción.

Las causales que ayudarían a detallar las relaciones entre dos o más variables así mismo en un determinado momento, también se trata de describirlas pero no de una manera individual sino que será de sus relaciones, las causales serán medir la relación entre las variables en un tiempo determinado.

## **Según su diseño**

### **Cuantitativa**

(BURNS & Grove, 2010)

***“Es un proceso formal, objetivo, riguroso y sistemático para general información sobre el mundo”.***

Tomamos este tipo de investigación ya que como su concepto lo dice nos ayudará a recolectar datos, probar hipótesis, y realizar una medición cuantitativa del comportamiento de los factores que intervendrán durante este proceso investigativo.

### **Cualitativa**

(HAIR, BUSH, & ORTINAU, 2009)

***“Investigación que pone énfasis en preguntas formales normalizadas y en opciones de respuesta predeterminadas en cuestionarios o encuestas aplicadas a muchos entrevistados.”***

Con esta investigación podremos obtener resultados de manera cualitativa, referente a nuestra investigación con la entrevista y encuesta correspondiente a verificar las hipótesis planteadas.

## **3.2. LA POBLACION Y LA MUESTRA**

### **Población**

(ILDEFONSO GRANDE, 2011)

***“Se denomina población a una colección finita o infinita de unidades (individuos o elementos) de los cuales se desea obtener una información”.***

Una población se muestra como un conjunto de personas u objetos que se presentan con características comunes de los elementos que vamos a estudiar. El tamaño de esta

población será un factor muy importante en el proceso de la investigación, que representa el número de elementos que lo integran.

La población se divide en finita e infinita, pero para esta investigación utilizaremos la **población finita**, porque conocemos con certeza la cantidad de la personas que se encuentra involucrada con nuestro tema objeto de estudio.

## **Muestra**

(ILDEFONSO GRANDE, 2011)

***“Se denomina a una parte de las unidades que forman d ela población y del marco. A medida de la muestra se puede inferir o estimar las características de la población”.***

Llamamos muestra a una parte representativa que se toma de la población que se va a estudiar y la recolección de estos datos nos ayudara a desarrollar en la investigación. Esta toma de muestras nos proporcionara un estudio más sencillo y tomara menos tiempo, para su aplicación.

### **3.2.1. Característica de la población**

La empresa consta de 2 personas dentro del departamento de Créditos y cobranzas, entre la edad de 50 y 22 años, dentro de ellos tenemos al Jefe del Departamento y Analista de Créditos, también a los 150 clientes quienes formaran parte de nuestra población objeto de estudio.

### **3.2.2. Delimitación de la población**

**Cuadro 8.** Delimitación de la población

<b>CARGO</b>	<b>CANTIDAD</b>
Jefe del departamento	1
Analista de Créditos	1
Clientes	150
<b>TOTAL</b>	<b>152</b>

### 3.2.3. Tipo de muestra

Existen dos tipos de muestras la Probabilística y la No Probabilística, pero para nuestro estudio utilizaremos la Muestra Probabilística, ya que todos los individuos tienen la misma posibilidad de ser elegidos, para ser tomados como posible muestra, y dentro de ella específicamente el Muestreo Estratificado.

### Muestreo Probabilístico Estratificado

(HERNÁNDEZ SAPIERI & FERNÁNDEZ COLLADO, 2010)

***“Muestreo en el que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento”.***

Tomamos este tipo de muestreo porque es el que más se apega a la realidad de nuestra investigación, debido a que la población se encuentra dividida por segmentos o secciones.

### 3.2.4. Tamaño de la muestra

**Cuadro 9.** Tamaño de la muestra

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

**DONDE:**

n: tamaño de la muestra.

N: tamaño de la población

p: posibilidad de que ocurra un evento, p = 0,5

q: posibilidad de no ocurrencia de un evento, q = 0,5

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

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

**Fuente:** Reglamento de proyectos de grado

$$n = \frac{150(0,5)(0,5)}{\frac{(150-1)(0,05)^2}{(1,96)^2} + (0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{37,5}{\frac{(149)(0,0025)}{3,8416} + 0,25}$$

$$n = \frac{37,5}{\frac{0,3725}{3,8416} + 0,25}$$

$$n = \frac{37,5}{\frac{0,3725+(3,8416)(0,25)}{3,8416}}$$

$$n = \frac{37,5}{1,3329}$$

$$n = 28 \text{ Clientes.}$$

### 3.2.5. Proceso de selección

Para llevar a cabo el proceso de selección de la muestra estatificada a los clientes que se encuentran registrados dentro del área de Créditos y Cobranza, se elaborará un cuadro con los elementos de la población, para ser tomados de manera aleatoria de

cada segmento, también tomaremos en cuenta: su horario de disponibilidad, y el lugar adecuado para desarrollar este proceso.

El jefe del departamento será entrevistado, y los Clientes encuestados.

### **3.3 LOS MÉTODOS Y LA TÉCNICAS**

#### **3.3.1. Métodos teóricos**

##### **Método hipotético-deductivo**

(CEGARRA SANCHEZ, 2012)

***“Consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles si están de acuerdo con aquéllas.”***

Este método es muy reconocido ya que permite recolectar mucha información para obtener información, este método se deriva de la práctica y en muchas generaciones ya se han aplicado.

Este método nos proporciona el camino o procedimiento para poder hacer la actividad científica. Este método contiene varios pasos esenciales entre ellos tenemos la observación del fenómeno que vamos a estudiar, en estas hipótesis realizaremos deducciones y se podrá realizar la verificación y comprobación de la verdad de los enunciados mediante la experiencia, aquí la formación de hipótesis y la deducción se verificarán mediante la observación del método empírico de la realidad.

#### **3.3.2. Métodos empíricos**

##### **Observación**

(HERNANDÉZ SAMPIERI , FERNANDEZ COLLADO , & BAPTISTA LUCIO, 2010)

***“Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y***

***situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías”.***

El método a utilizarse será la observación, este nos ayudará a seleccionar y recolectar la información, y también permitirá describir y explicar el comportamiento adecuado y fiable de la situación real observada, y la cual será analizada.

### **3.3.3. Técnicas e instrumentos**

#### **Encuesta**

Es una técnica de recolección de información más usada, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. La encuesta se fundamenta en el cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas.<sup>3</sup>

La encuesta es un estudio que se aplica y esta es elaborada con los datos ya conocidos. Este instrumento se realiza con un conjunto de preguntas normalizadas y que son dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población escogida en el estudio, es formada constantemente por personas que pertenecen a la institución o empresas que desean conocer alguna información de las operaciones normales de la empresa, hechos específicos o características. Después de realizar esta encuesta se realizar y evaluar se procede hacer el análisis respectivo y para poder exponer los diferentes puntos que se encontraron y de esta manera tomar las correctas decisiones para un mejor cumplimiento de las metas propuestas.

#### **Entrevista**

Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que son consideradas como fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como

---

<sup>3</sup> BERNAL, Cesar Augusto: *Metodología de la Investigación*, p. 172.

propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio.<sup>4</sup>

La entrevista es una acción que se aplica a una o más personas con el objetivo de hablar y conocer diferentes temas para un determinado objetivo. Esta entrevista también puede desarrollarse para tener comunicación y esta puede registrarse con un grabador para luego hacer el respectivo análisis.

Las entrevistas son un elemento que se utilizan en diferentes circunstancias, normalmente cuando se requiere alguna información, testimonios y opiniones que puedan brindarnos para poder conocer a un individuo o desempeño de un puesto determinado para que se pueda observar su perfil. En las entrevistas laborales son en la gran mayoría elementos tales como: la sinceridad, rapidez, aptitud, apariencia, lenguaje, etc., que son fundamentales a la hora de tomar las decisiones.

### **3.4 PROCESAMIENTO**

El levantamiento de la información se realizara a través de varias preguntas planteadas las cuales conformaran la encuesta y entrevista a realizar a los clientes registrados dentro de la Cartera-clientes, y al jefe del departamento.

La tabulación de las preguntas se lo realizara utilizando todas las herramientas indicadas para el cálculo en el programa de Excel, y referente al análisis de cada uno de los resultados obtenidos, serán presentados en Word.

El resultado obtenido de la encuesta nos va a permitir analizar, modificar y evaluar si las hipótesis que se plantearon son acertadas o no, para de esta manera poder emitir una opinión según el tema analizado.

---

<sup>4</sup>BERNAL, Cesar Augusto: *Metodología de la Investigación*, p. 173.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL**

Para realizar un análisis de la situación actual de nuestro estudio, se realizó encuestas a los clientes quienes son la parte principal de nuestro estudio, ya que ellos son los que adquieren los créditos que son otorgados por la empresa, también se realizara una entrevista al jefe del departamento de créditos y cobranzas, quien responderá algunas inquietudes que fueron planteadas durante este estudio.

La encuesta se lo realizo dentro de la Empresa, en el tiempo disponible de cada cliente que llegaba a la oficina, y al jefe del departamento en horas laborables con el permiso y autorización del Gerente General quien verifico el proceso.

A continuación se procede realizar la tabulación, análisis e interpretación de los resultados obtenidos:

## 1.- ¿La Empresa le realiza un análisis previo al otorgamiento de los créditos?

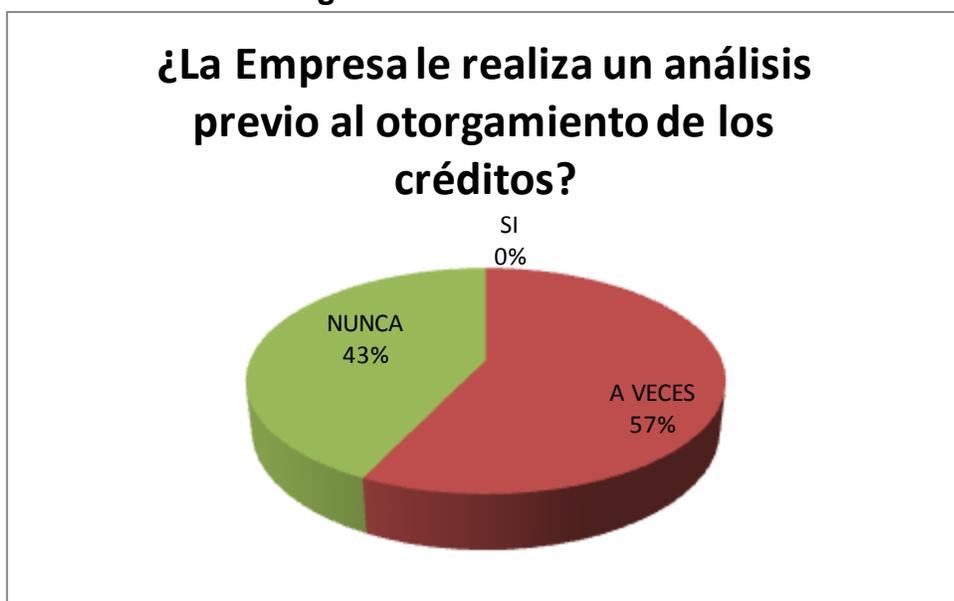
**Cuadro 10.** Análisis crediticio

Opciones de Respuesta	Número de Encuestados	Porcentaje %
SI	0	0%
A VECES	16	57%
NUNCA	12	43%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los Clientes

Elaborado por: Iliana Paucar y Katherine Gamboa

**Figura 1.** Análisis crediticio.



Fuente: Encuesta a los Clientes

Elaborado por: Iliana Paucar y Katherine Gamboa

**Análisis.-** Al observar el gráfico podemos determinar que según las encuestas el total de clientes quienes conforman el 100% de los encuestados, un 43% respondieron que la empresa nunca les realiza un análisis previo sobre su capacidad de pago, y un 57% respondieron que a veces les realizan este proceso, lo cual es importante para determinar si ese cliente es solvente y califica para el otorgamiento de créditos.

## 2.- ¿Usted realiza sus pagos en el tiempo establecido?

**Cuadro 11.** Recaudo del Efectivo

Opciones de Respuesta	Número de Encuestados	Porcentaje %
SI	6	21%
A VECES	14	50%
NO	8	29%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los Clientes

Elaborado por: Iliana Paucar y Katherine Gamboa

**Figura 2.** Recaudo del Efectivo



Fuente: Encuesta a los Clientes

Elaborado por: Iliana Paucar y Katherine Gamboa

**Análisis.-** Los resultados obtenidos en esta pregunta muestran que el 29% si realiza sus pagos a tiempo, el 50% a veces lo realizan a tiempo debido a los inconvenientes de estar fuera del país, a veces por olvido o el no tener dinero para cubrir el crédito a la fecha, y el 21% restante dicen que no cancelan sus deudas a tiempo, por olvido, y no tener el dinero establecido para la fecha de cancelación.

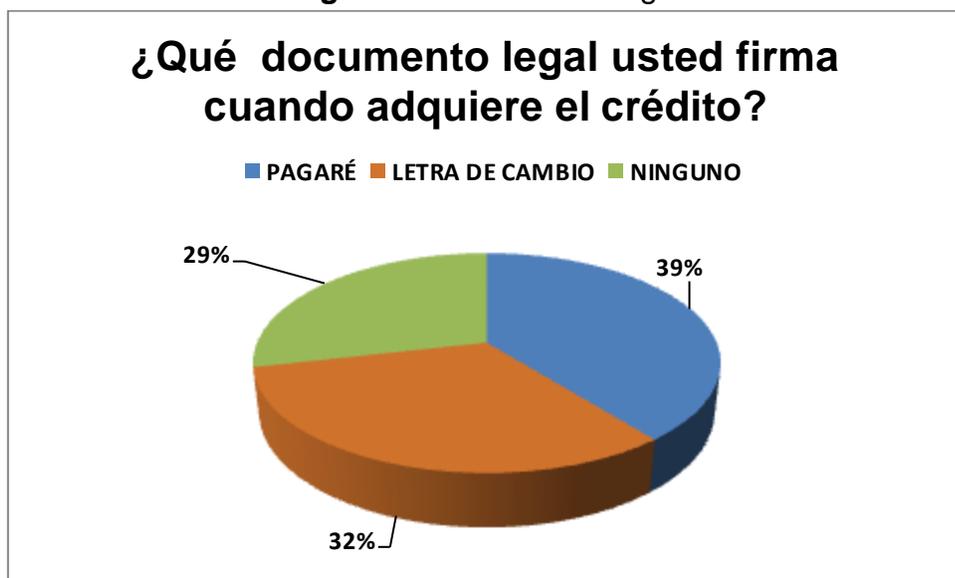
### 3.- ¿Qué documento legal usted firma cuando adquiere el crédito?

**Cuadro 12. Documento Legal**

Opciones de Respuesta	Número de Encuestados	Porcentaje %
PAGARÉ	11	39%
LETRA DE CAMBIO	9	32%
NINGUNO	8	29%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los Clientes  
Elaborado por: Iliana Paucar y Katherine Gamboa

**Figura 3. Documento Legal**



Fuente: Encuesta a los Clientes  
Elaborado por: Iliana Paucar y Katherine Gamboa

**Análisis.**-Los resultados obtenidos en esta pregunta nos muestra que del total de los encuestados el 39% firma un pagaré como respaldo de la deuda contraída, el 32% una letra de cambio, y el 29% ninguna de las 2, lo cual afecta porque no tienen respaldo alguno para proceder a los cobros, ni tampoco entrar en cargos legales por que no existe documento de respaldo del crédito otorgado.

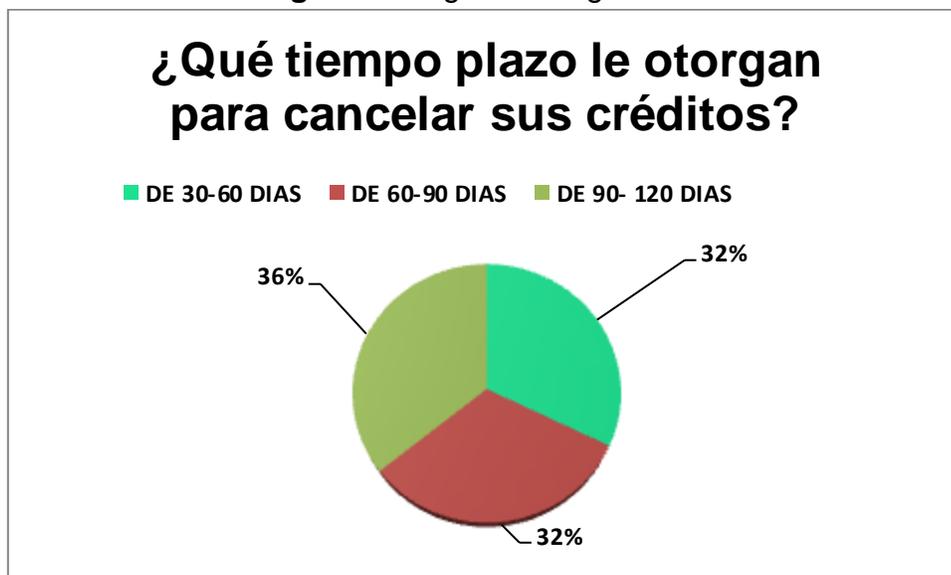
#### 4.- ¿Qué tiempo plazo le otorgan para cancelar sus créditos?

**Cuadro 13.** Pago de Obligaciones

Opciones de Respuesta	Número de Encuestados	Porcentaje %
DE 30-60 DIAS	9	32%
DE 60-90 DIAS	9	32%
DE 90- 120 DIAS	10	36%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los Clientes  
Elaborado por: Iliana Paucar y Katherine Gamboa

**Figura 4.** Pago de Obligaciones



Fuente: Encuesta a los Clientes  
Elaborado por: Iliana Paucar y Katherine Gamboa

**Análisis.-** Los resultados proporcionados por la encuesta señalan que un 32% obtienen crédito hasta 60 días, el 32% obtienen plazo hasta 90 días, es decir tres meses, y el 36% obtiene plazo hasta 120 días para cancelar a tiempo sus deudas, debido a eso es por lo que no puede recuperar el total de su efectivo, porque dan tiempo prolongado para que cancelen el total de sus deudas.

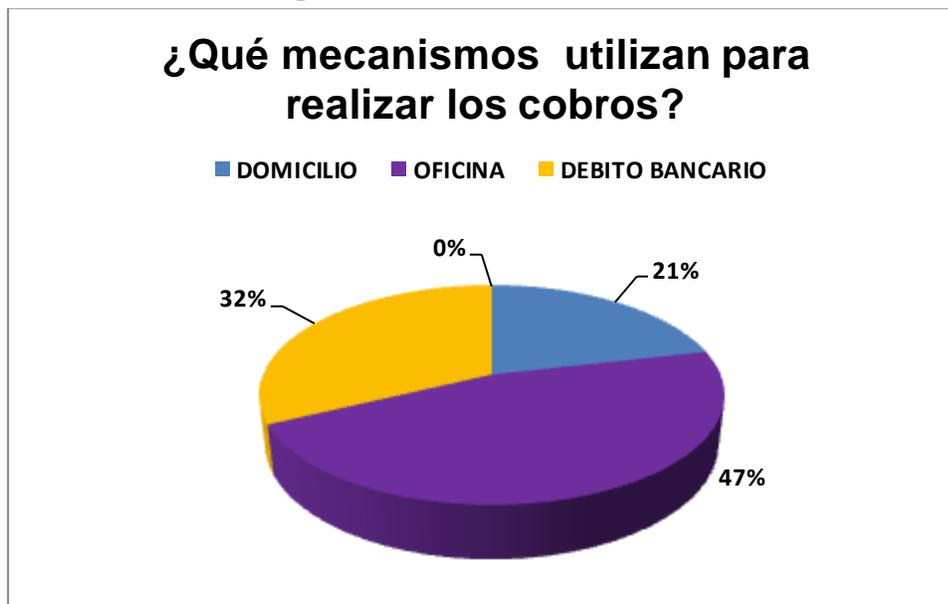
**5.- ¿Qué mecanismos utilizan para realizar los cobros?**

**Cuadro 14.** Mecanismo de Cobro

Opciones de Respuesta	Número de Encuestados	Porcentaje %
DOMICILIO	6	21%
OFICINA	13	47%
DEBITO BANCARIO	9	32%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los Clientes  
Elaborado por: Iliana Paucar y Katherine Gamboa

**Figura 5.** Mecanismo de Cobro



Fuente: Encuesta a los Clientes  
Elaborado por: Iliana Paucar y Katherine Gamboa

**Análisis.-** Como muestra la estadística en esta pregunta el 21% de los clientes respondieron que los cobradores realizan sus cobros en el domicilio, lo cual es bueno aunque tiene bajo porcentaje a su favor, el 32% lo realiza mediante un débito bancario, porque no tienen tiempo de acercarse a la empresa a cancelar y el 47% de los clientes dicen que los pagos se los hace en la oficina de la empresa, para de esta manera ver y pedir impreso las tablas con sus abonos.

## 6.- ¿La información que reflejan los registros de cobro ha sido la correcta?

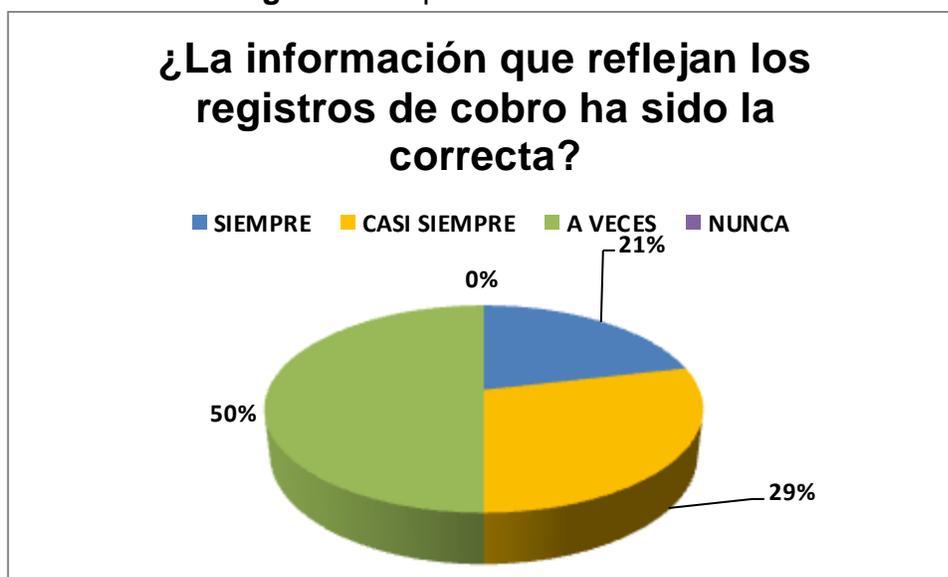
**Cuadro 15.** Disponibilidad del efectivo

Opciones de Respuesta	Número de Encuestados	Porcentaje %
SIEMPRE	6	21%
CASI SIEMPRE	8	29%
A VECES	14	50%
NUNCA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los Clientes

Elaborado por: Iliana Paucar y Katherine Gamboa

**Figura 6.** Disponibilidad del efectivo



Fuente: Encuesta a los Clientes

Elaborado por: Iliana Paucar y Katherine Gamboa

**Análisis.-** Los resultados obtenidos en esta pregunta dan a conocer que el 75% de los empleados conocen los documentos legales de respaldo al momento de otorgar los créditos, mientras que el restante el 25% respondió que no conocen nada de los documentos legales de respaldo para los otorgamientos de los créditos.

**7.- ¿Cómo Calificaría el asesoramiento por parte del vendedor acerca de los requisitos para acceder a un crédito?**

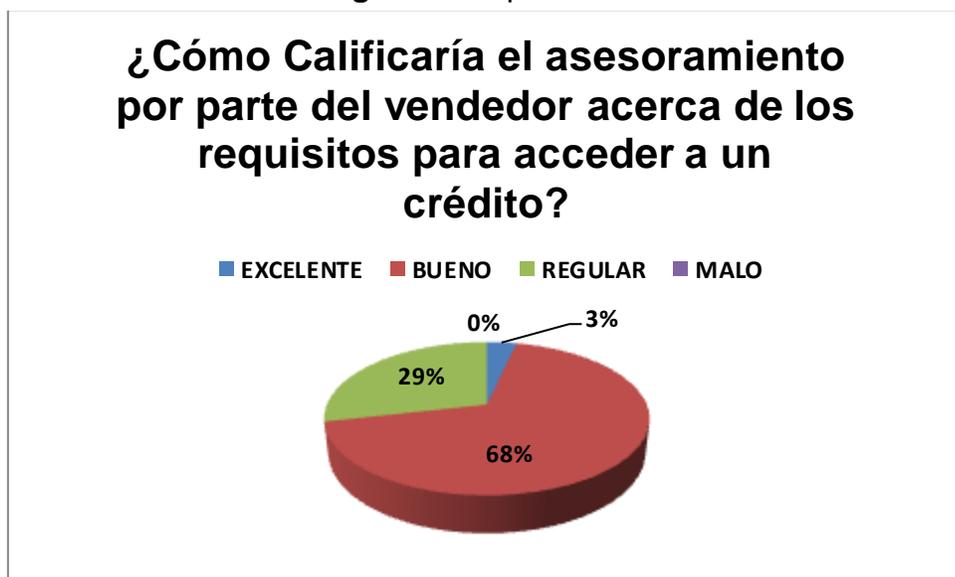
**Cuadro 16. Capacitación**

Opciones de Respuesta	Número de Encuestados	Porcentaje %
EXCELENTE	1	3%
BUENO	19	68%
REGULAR	8	29%
MALO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los Clientes

Elaborado por: Iliana Paucar y Katherine Gamboa

**Figura 7. Capacitación**



Fuente: Encuesta a los Clientes

Elaborado por: Iliana Paucar y Katherine Gamboa

**Análisis.-** Un 3% de los clientes respondieron que es excelente, mientras que un 68% que es bueno, debido a que no dan una información completa acerca de esto, y un 29% respondió que regular por no responder a sus dudas, lo que implica que los clientes no conocen con exactitud todos los requisitos para acceder a los créditos de una manera más segura.

**8.- ¿El personal le informa sobre las diferentes formas de cancelación de los créditos?**

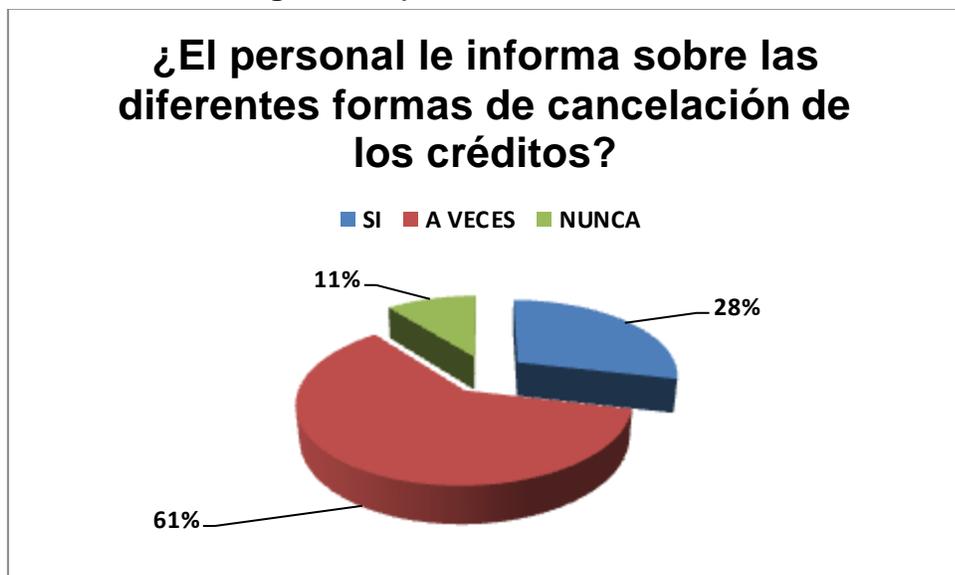
**Cuadro 17.** Ejecución de Actividades

Opciones de Respuesta	Número de Encuestados	Porcentaje %
SI	8	28%
A VECES	17	61%
NUNCA	3	11%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los Clientes

Elaborado por: Iliana Paucar y Katherine Gamboa

**Figura 8.** Ejecución de Actividades



Fuente: Encuesta a los Clientes

Elaborado por: Iliana Paucar y Katherine Gamboa

**Análisis.-** 11% de los clientes encuestados, respondieron que nunca les informan eso, por lo cual no tienen las opciones de poder escoger sobre como cancelar el crédito, mientras que un 28% respondió que si les informan sobre eso, y un 61% dijo que a veces, debido a que ellos no tienen la certeza de la información y quedan por lo que no pueden ejecutar de manera eficiente sus actividades, y brindar buen servicio a los clientes.

## **ENTREVISTA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DE LA EMPRESA RIVERAGRO S.A.**

### **1. ¿El Departamento cuenta con un Manual Actualizado de políticas y estrategias de Crédito?**

No. Actualmente la empresa realiza los procesos de otorgamiento de créditos de manera general y algunos sin respaldo alguno y se otorgan los créditos a las personas por amistades ya conocidas.

### **2. ¿Considera Ud., que se recuperaría la cartera vencida con la aplicación de un manual actualizado de políticas de crédito?**

Pienso que sería muy bueno porque nos ayudaría a tener un proceso ordenado y a llevar mejor un control sobre los créditos que otorgamos a nuestros clientes.

### **3. ¿Realizan algún análisis previo al cliente para el otorgamiento de los créditos?**

No, la mayoría de los créditos son otorgados a personas que son conocidas o recomendadas por algunos de nuestros clientes y se les toma los datos más importantes o luego nos envían escaneados los documentos.

### **4. ¿Utilizan algún documento legal como pagaré, o letra de cambio como respaldo de la deuda contraída?**

Si, a los clientes les hacemos firmar una letra de cambio o un pagaré o la copia de la cédula, copia del RUC del negocio y un garante que sea un cliente de la empresa.

### **5. ¿La información que reflejan los registros de cobro ha sido siempre la correcta?**

No siempre, en muchas ocasiones hemos tenido inconvenientes porque se ha registrado mal el producto o se ha sumado mal los valores del mismo y el total no ha sido el correcto en el cual el cliente ha terminado pagando menos del valor real.

#### **6. ¿Con que frecuencia reciben capacitaciones sobre este tema el personal?**

No se ha capacitado al personal sobre temas de créditos y cobranzas solo el Jefe del Departamento realizó una capacitación hace algún tiempo.

#### **7. ¿Qué tiempo plazo otorga para cancelar los créditos a los clientes?**

A nuestros clientes les damos créditos para 30 días y cuando es a cosecha ellos nos cancelan después de 3 meses dependiendo de la cosecha, ellos después de eso nos cancelan todo el valor.

### **INTERPRETACION DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CREDITOS Y COBRANZAS DE LA EMPRESA RIVERAGRO S.A.**

Con la entrevista realizada al jefe del departamento de créditos y cobranzas se pudo comprobar algunas hipótesis, relacionadas a las falencias que existen en el departamento al momento del otorgamiento de los créditos, ya que no existe un manual actualizado de políticas y estrategias de crédito, por lo que existe un alto porcentaje de cartera - clientes vencida.

#### **4.2 ANALISIS COMPARATIVO, EVOLUCION, TENDENCIA Y PRESPECTIVAS**

Con los resultados obtenidos a través de las técnicas de investigación que hemos aplicado podemos constatar que la empresa RIVERAGRO S.A presenta diversos problemas en el departamento de créditos y cobranzas producto del no contar con un manual de políticas y estrategias de crédito actualizado, por lo cual al momento de otorgar los créditos no realizan análisis alguno al cliente que pide dicho crédito, por lo cual se ve afectado su liquidez al no recuperar su cartera vencida en un tiempo establecido.

El llevar un mecanismo no adecuado al momento de los cobros, implica también un problema, porque no se tienen los datos reales a la fecha que el cliente ha cancelado sus cuotas, dando un mal servicio a ellos, y no además no tener una información oportuna y confiable de los pagos realizados.

La Desactualización de un manual y su respectiva aplicación para este departamento por parte de los empleados, hacen que los créditos otorgados no tengan parámetros establecidos para su pronto retorno, lo que perjudicará el crecimiento de la empresa, y el servicio brindado por ella a comerciantes agrícolas afectando su liquidez e inflando su activos por la excesivas cuentas por cobrar a clientes sin plazo establecido y documentos legales con los cuales el comprador sienta la obligación de la pronta cancelación, por tal motivo es necesario realizar el diseño del manual de políticas y estrategias de crédito para este departamento.

En la entrevista otorgada por el jefe del departamento dio a conocer que ellos, utilizan un manual de políticas de créditos simple de manera general sin especificar el proceso a realizar, no acorde a las necesidades de una empresa de ese tamaño de cartera que maneja.

### **4.3 RESULTADOS**

De acuerdo a los resultados podemos verificar que la empresa RIVERAGRO S.A. dentro del departamento de créditos y cobranzas cuenta con un manual de políticas de crédito desactualizado, por lo cual no han podido conceder de manera correcta y adecuada los créditos a los clientes que se encuentra dentro de la cartera vencida, por lo cual es necesario realizar el diseño de un manual de políticas y estrategias de crédito para la recuperación de cartera vencida.

En el proceso de asignación del crédito, no realizan un análisis previo al cliente sobre su capacidad de pago, lo cual está mal porque no analizan si ese cliente podrá cumplir con el pago del crédito otorgado, por lo cual es necesario e importante realizar este análisis.

La ausencia de un documento legal durante este proceso puede implicar el no pago de la deuda ya que no existiría respaldo alguno, pero si se lo emitiera durante el proceso del otorgamiento garantizaría el pago de la deuda, así el cliente se responsabilizaría por cancelar a tiempo.

Los clientes en la encuesta dieron a conocer que a veces no se encuentran satisfecho por el servicio brindado por los empleados ya que sienten que no son asesorados correctamente sobre la emisión de los créditos, y no responden sus dudas, tampoco acerca del mecanismo para la cancelación del mismo, por lo que sería conveniente que el personal de este departamento sea capacitado y los vendedores también ya que no siempre el cliente llega a la empresa sino ellos salen a buscar a los futuros clientes.

#### 4.4 VERIFICACION DE HIPÓTESIS

**Cuadro 18.** Verificación de las Hipótesis

HIPÓTESIS	VERIFICACIÓN
<p>Con la aplicación de un manual actualizado de Políticas y Estrategias de Crédito, la empresa recuperará el 80% de su Cartera - Clientes vencida.</p>	<p>Esta hipótesis es verificada con la respuesta de la entrevista realizada al jefe del departamento quien nos dijo exactamente este manual actualizado puede ayudar a que la empresa conceda los créditos correctamente de tal manera se tomaran varios puntos específicos con los cuales evitaríamos un cartera de clientes en aumento.</p>
<p>Realizar un Análisis Crediticio previo a la asignación de créditos, Mejorará el recaudo del efectivo.</p>	<p>La Hipótesis es verificada con la pregunta 1, profundizada acerca del tiempo plazo que son otorgado los créditos, donde un 47% respondió que a veces les realiza este tipo de análisis, por lo cual es conveniente realizar para mayor seguridad de su capacidad de pago, y la pregunta 2 donde respondieron que a veces realizan sus pagos a tiempo lo cual es causado por la falta de un análisis crediticio previo.</p>

<p>Con la emisión de un documento legal, se garantizará el pago de las obligaciones.</p>	<p>Podemos comprobar esta hipótesis, con la pregunta 3, porque efectivamente solo un 39% firma un documento legal el cual es un soporte de la deuda si este no la cancelaria a tiempo pero vemos que en realidad si falta aplicar al resto de los cliente para que así tengan el compromiso de cancelar la deuda, y con la pregunta 4 en la que un 36% dice que tiene un plazo de 90-120 días o más de plazo lo cual es mucho tiempo para cancelar el crédito.</p>
<p>El uso correcto de los mecanismos de cobro mejorará la disponibilidad del efectivo.</p>	<p>Con la pregunta 5 se verifica esta hipótesis un 47% acude a la oficina a cancelar sus créditos como mecanismo de cobro de la empresa, y la pregunta 6 donde un 50% dice que a veces están correctos los registros de cobro, lo que afecta a la disponibilidad del efectivo para la empresa, ya que no cuentan con un mecanismo correcto ni el registro de los mismo.</p>
<p>Al promover Capacitaciones sobre un diseño de políticas y estrategias de crédito, ayudará al personal a ejecutar mejor sus actividades.</p>	<p>La pregunta 7 verifica la hipótesis donde tenemos un 68% de Satisfacción del cliente, demostrando que necesita ser capacitado para que brinde un mejor servicio y la pregunta 8 donde el 61% respondió que a veces es informado sobre los pagos que se debe hacer por ende no realiza correctamente sus actividades al momento de ejecutarlas.</p>

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 TEMA**

Diseño de un manual de Políticas y Estrategias de Crédito, para la recuperación Cartera – Clientes de la Empresa RIVERAGRO S.A ubicada en la ciudad de La Troncal, provincia del Cañar.

#### **5.2 FUNDAMENTACIÓN**

##### **Manual de Políticas de Crédito**

(LARA, 2012)

***“Son guías que regulan las acciones organizacionales, controlan la conducta de la gente y las actividades de sistemas, las políticas establecen la posición oficial de la organización.”***

Todas las funciones y actividades que se realizan en una empresa deben estar bajo respaldo de un manual de políticas que estén direccionadas a cumplir metas y abarcar un mercado. Por esta razón la asignación de créditos es un conjunto de procesos y pasos durante el desarrollo económico y financiero, por lo que se exige un manual de políticas y estrategias de créditos; debido a que la cuenta clientes es muy importante debido a que la mayoría de ventas en una en empresa se realiza a crédito.

Los manuales son de gran importancia dentro de un determinado departamento en una empresa, porque los administradores pueden hacer uso de ellos para de esta manera poder hacer uso en las actividades de flujos y tener una visión más clara y llevar un control de los procesos sobre las actividades que esta desarrolle y poder gozar de una economía estable y de sostenibilidad en el mercado.

Las políticas de créditos son las que nos permiten poder cumplir los objetivos que se han planteado, esto se verá reflejado siempre que la administración de cumplimiento y una buena aplicación de los mismos.

### **Estrategias de Cobranza.**

(MANENE I. m., 2013)

***“Conjunto de acciones que conducen a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y factible de ser defendida ante la competencia, por medio de la armonización entre los recursos y la capacidades existentes en la empresa y su entorno.”***

Las estrategias son un conjunto de procesos que bajo una buena aplicación por parte de la administración de la empresa ayudan a poder cumplir con objetivos propuestos. Esto genera que la empresa sea más competitiva dentro de un mercado con actividades similares y de alta calidad, cuando se cuenta con un personal capacitado y especializado los resultados son reflejados en el crecimiento empresarial y el prestigio que la organización alcanzaría en su mercado.

Un manual cumple un rol importante y aporta a que el personal a cargo de la administración pueda desarrollarse con eficiencia y hacer que la organización alcance sus objetivos, se establezca dentro de un mercado y abarque la mayor parte de clientes.

Por esta razón las políticas y estrategia que se planteen deben ser bien aplicados y llevar un control de los procesos para que los resultados sean óptimos y ayude al buen desarrollo y crecimiento empresarial.

## **Recuperación de Cartera**

(MAYES & SHANK, 2010)

***“Recuperar cartera requiere de planificación, orden y constancia, un trabajo en todas las etapas de cobranza segmentando las carteras antes de ser gestionadas, la recuperación es más efectiva si se comparte información con el cliente para que tenga conocimiento del estado de gestión de su cartera”.***

La recuperación de cartera requiere de una planificación ordenada, para aplicarlas al momento de gestionar la cobranza, tener contacto con el deudor informarle sobre su cartera para de esta manera él este consiente de las cantidades adeudadas, y entre las partes llegar a un mutuo acuerdo de pago, para no recurrir al ámbito jurídico.

Esta recuperación de cartera será el retorno del efectivo a la empresa por unas cuentas por cobrar a los clientes, más los intereses de recargo por mora, la recuperación de cartera juega un papel importante en una organización ya que de él depender el giro del negocio, porque el dinero de las ventas se encuentra concentrada en esa cuenta.

A mayor recuperación de Cartera mayor será el retorno del efectivo a la empresa.

### **5.3 JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad para poder dar un crédito es necesario contar con políticas, estrategias y procedimientos acordes para un buen funcionamiento eficaz y eficiente, es por esto que la presente investigación desempeña un rol importante porque tiene estrecha relación con el mal manejo de las cobranzas y recaudaciones que se realizan, esto debido a las políticas, estrategias y procesos que son ya sedentarios y a la mínima información obtenida como en la emisión de los créditos.

Dando lugar de esta manera a la acumulación de un alto porcentaje de efectivo sin cobrar, para esto es necesario tener en claro cuáles son los objetivos que se desean alcanzar, de esta manera con el diseño de un nuevo manual actualizado se podrá contar con políticas que regulen la asignación de créditos, mayor eficiencia y eficacia operacional, confiabilidad de la información, mejorar la disponibilidad del efectivo y contar con procesos de créditos que aseguren la recuperación del efectivo en un tiempo determinado.

### **5.4 OBJETIVOS**

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

- Diseñar Políticas y Estrategias de Crédito, a través de un manual actualizado de cobro de cartera – clientes, para la recuperación del 80% de efectivo y concesión de operaciones de crédito, de la empresa RIVERAGRO S.A ubicada en el cantón La Troncal, provincia del Cañar.

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

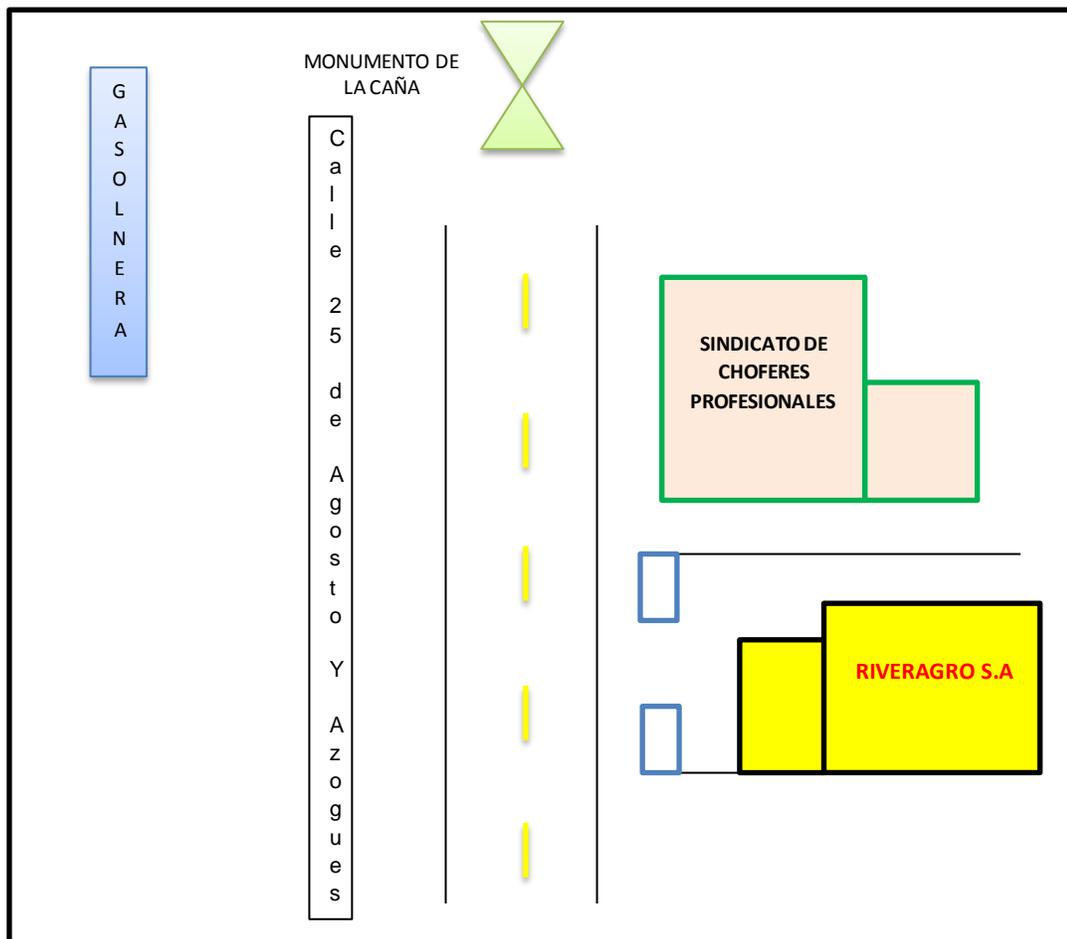
- Aplicación de las Políticas, a través de capacitación al personal del departamento para la correcta asignación de créditos de la empresa RIVERAGRO S.A.
- Diseñar estrategias idóneas, a través de notificaciones a los clientes en morosidad, para la recuperación de cartera – clientes de la empresa RIVERAGRO S.A.

- Diseñar un modelo de pagaré y acuerdo entre las partes a través de un asesor jurídico para formalizar los créditos con los clientes de la empresa RIVERAGRO S.A.

## 5.5 UBICACIÓN

La propuesta se realizará en la empresa RIVERAGRO S.A, ubicada en la ciudad de La Troncal en la Av. 25 de Agosto y Calle Azogues, al lado del Sindicato de Choferes, y se va a Diseñar un manual de Políticas y Estrategias de Crédito para la recuperación de cartera vencida.

**Figura 9.** Ubicación de RIVERAGRO S.A



**Elaborado:** Katherine Gamboa  
Iliana Paucar

## **5.6 FACTIBILIDAD**

### **Factibilidad Administrativa**

Nuestro proyecto de tesis tiene el total respaldo de la administración y del Departamento de Créditos y Cobranzas de la empresa RIVERAGRO S.A, quienes fueron la base de principal para el diseño de los manuales que para mejorarán la situación económica de la organización.

### **Factibilidad Legal**

Dentro de este marco, se debe dar a conocer que el contrato de crédito establece sanciones que se aplicarían en el caso del incumplimiento de los pagos con la empresa así como de las políticas que se aplican, para de esta manera crear una cultura responsable y comprometida en los clientes.

### **Factibilidad Presupuestaria**

Para realizar el diseño del manual de políticas y estrategias de crédito para la recuperación de cartera para la empresa RIVERAGRO S.A, se requerirá recursos económicos los cuales serán financiados por nosotras.

### **Factibilidad Técnica**

En esta parte utilizamos equipos de computación para el diseño de los manuales, pero para mejorar la eficiencia el en desarrollo de las actividades sería recomendable que se capacitara al personal de créditos y cobranzas.

## **5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

La empresa RIVERAGRO S.A tiene un amplio desarrollo y financiamiento en el mercado Troncaleño ofreciendo al público lo mejor en insumos y asesoramiento en el sector agrícola proporcionando a sus clientes profesionales capacitados en el área agropecuaria. El problema que actualmente tiene la empresa RIVERAGRO S.A es un

porcentaje alto en cartera vencida esto debido a que el sistema de políticas de créditos se encuentra desactualizado.

Por esto presentamos de manera general a la empresa su misión, visión, objetivos, valores corporativos, y su estructura organizacional.

## LOGOTIPO

**Figura 10.** Logotipo



**Fuente:** RIVERAGRO S.A

## **Misión**

Somos una empresa comercial que ofrecemos insumos y productos agrícolas de primera calidad con asesoramiento y personal capacitado en el ámbito contribuyendo así al buen desarrollo de pequeños, medianos y grandes agricultores del sector

## **Visión**

Ser una empresa líder en el mercado, con productos de alta calidad para todos los sectores agrícolas con un servicio de fumigación aéreo para satisfacer las necesidades y lograr un óptimo desarrollo en el Cantón.

## **Valores Corporativos**

- ✓ Compromiso
- ✓ Competitividad
- ✓ Disciplina
- ✓ Profesionalismo
- ✓ Ética
- ✓ Honestidad
- ✓ Solidaridad
- ✓ Lealtad

**Cuadro 19. FODA**

**EMPRESA RIVERAGRO S.A**  
**FODA**

<b>FORTALEZAS</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>	
Posicionamiento en la mente de los ciudadanos de la localidad.		Crecimiento de la población económicamente activa en el área agrícola.	
Calidad de los productos		Crecimiento del ingreso y del empleo ya que la población demanda nuevos servicios y productos.	
Buena relación con los proveedores.		El Promover promociones atrae clientes.	
Ubicación estratégica.		Aceptación del mercado para abrir sucursales.	
<b>DEBILIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
Manual desactualizado de Políticas de Créditos		Cartera de clientes vencida	
No reciben capacitaciones.		Imitación del servicio	
Desconocimiento de documentos legales para la aplicación del crédito.		Inestabilidad económica del país	
		Ventas informales por otras empresas.	

**Elaborado por:** Iliana Paucar y Katherine Gamboa

**Cuadro 20. FO-FA-DO-DA**

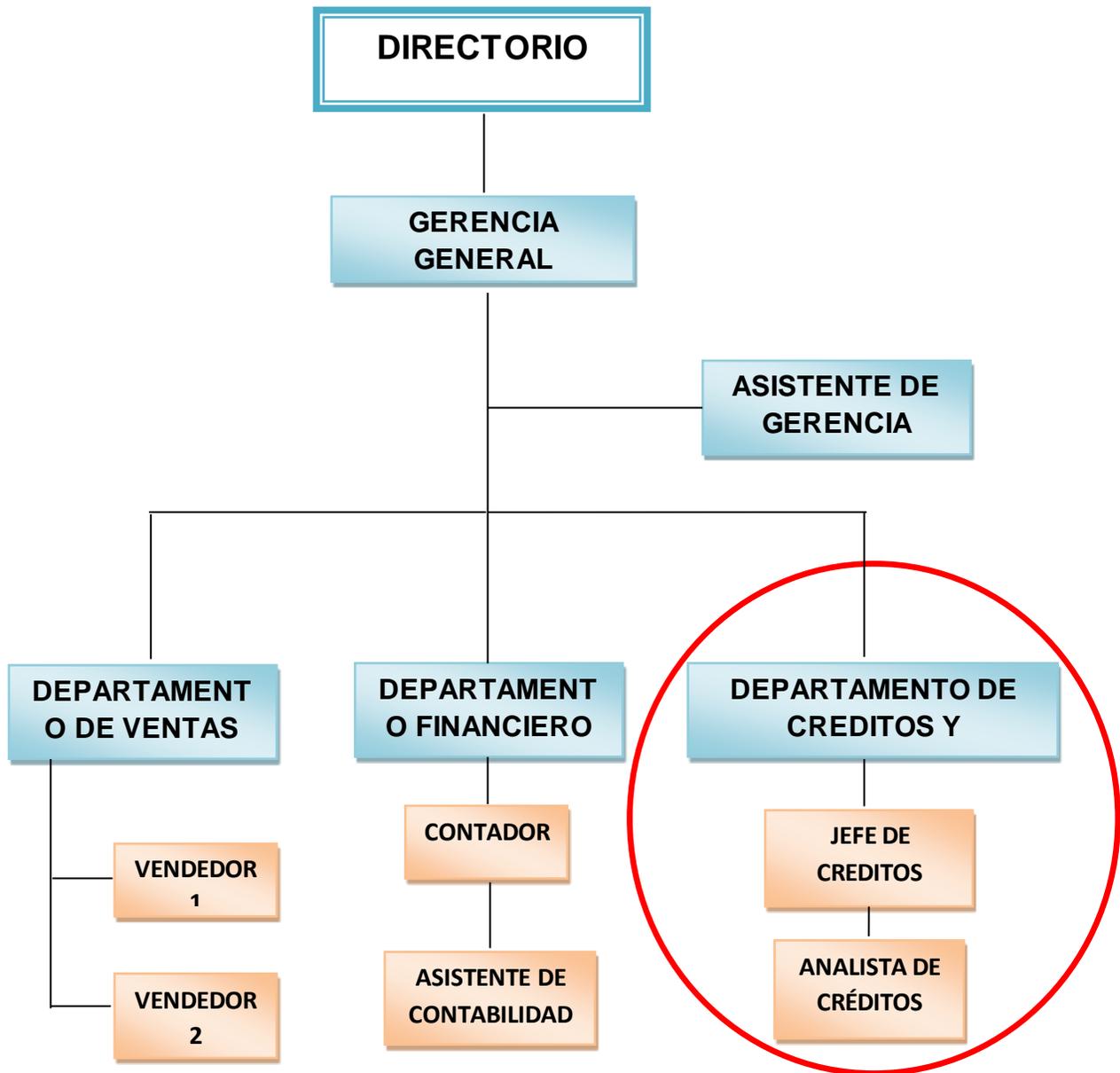
<b>Diseño de un manual de</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>Políticas y Estrategias de Crédito, para la recuperación Cartera – Clientes de la Empresa RIVERAGRO S.A ubicada en la ciudad de La Troncal, provincia del Cañar.</b>	Posicionamiento en la mente de los ciudadanos de la localidad.	Manual desactualizado de Políticas de Créditos
	Calidad de los productos	No reciben capacitaciones.
	Buena relación con los proveedores.	Desconocimiento de documentos legales para la aplicación del crédito.
	Ubicación estratégica.	
<b>OPORTUNIDADES.</b>		
Crecimiento de la población económicamente activa en el área agrícola.	Contratación de más vendedores externos, para que visiten las haciendas.	Aplicación del Manual de políticas de Créditos para mejorar los procesos.
Crecimiento del ingreso y del empleo ya que la población demanda nuevos servicios y productos.	Adquisición de nuevos productos.	Promover capacitaciones a vendedores, y reuniones con clientes.
El Promover promociones atrae clientes.	Apertura de Sucursales para abastecer a los clientes y consumidores.	Aplicación de Documentos legales para mayor seguridad del crédito.
Aceptación del mercado para abrir sucursales.		
<b>AMENAZAS</b>		
Cartera de clientes vencida	Cumplir a Cabalidad con el Manual planteado, para aumentar el ingreso de la Empresa.	Investigar temas de interés y dar charlas a los clientes dentro del área agrícola.
Imitación del servicio Ventas informales por otras empresas.	Calidad en el producto y servicio al cliente para evitar oportunidades de la competencia.	Motivación constante a clientes sobre los descuentos en los productos por pronto pago.
Inestabilidad económica del país	Aprovechar la baja de las competencias con promociones, descuentos y calidad del bien.	

**Elaborado por:** Iliana Paucar y Katherine Gamboa

## Estructura organizacional

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA RIVERAGRO S.A

Figura 11. Organigrama Empresa RIVERAGRO S.A.



Elaborado por: Iliana Paucar y Katherine Gamboa

# **MANUAL DE FUNCIONES**



**EMPRESA RIVERAGRO S.A**

<b><u>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</u></b>	
<p><b>DENOMINACION DEL CARGO:</b> Gerente General</p> <p><b>Dependencia:</b> Gerencia General</p> <p><b>Número de personas a Cargo:</b> Todo el personal de la empresa</p>	
<p><b>PROPÓSITO DE TRABAJO:</b></p> <p>Es la persona responsable por la correcta administración, control de los bienes y recursos que posee la Empresa. Planea y ejecuta lo concerniente a la estrategia de la empresa. Toma decisiones y presenta alternativas en todos los aspectos.</p>	
<p><b>Funciones Específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dar instrucciones a los empleados de todos los departamentos.</li> <li>✓ Controlar la buena utilización de los recursos.</li> <li>✓ Implementar todos los controles disciplinarios para lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa.</li> <li>✓ Supervisar que todos los empleados actúen de acuerdo al logro de las metas trazadas.</li> <li>✓ Buscar medios de publicidad para la empresa.</li> <li>✓ Verificar y establecer junto con el Gerente Financiero los presupuestos para los diferentes departamentos.</li> </ul>	
<p><b>REQUISITOS:</b></p> <p><b>Edad:</b> 25 años</p> <p><b>Sexo:</b> Indiferente.</p> <p><b>Educación:</b> Ing. Comercial, Ing. Agrónomo, Ing. Finanzas o CPA.</p> <p><b>Experiencia:</b> Tener 2 años de experiencia en cargos similares.</p>	

<b><u>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</u></b>	
<p><b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b> Jefe de Créditos y Cobranzas</p> <p><b>Dependencia:</b> Gerencia General</p> <p><b>Departamento:</b> Créditos y Cobranzas</p>	
<p><b>PROPÓSITO DE TRABAJO:</b></p> <p>Coordinar la funcionalidad de su departamento dentro de los procesos, la recuperación de capital y cumplir con el perfil pertinente.</p>	
<p><b>Funciones Específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atender las solicitudes de crédito</li> <li>✓ Mantener actualizado los datos personales del deudor y garante</li> <li>✓ Actualizar mensualmente el módulo de crédito en los cuadros tabulados informando novedades de créditos morosos y cancelados.</li> <li>✓ Elaborar nómina e informes de los créditos morosos.</li> <li>✓ Minimizar el tiempo de cobro y mantener un nivel bajo de morosidad.</li> <li>✓ Presentar un resumen mensual de los créditos y cobros.</li> <li>✓ Hacer un análisis a la cartera – clientes conforme al tiempo de antigüedad y con el contador conciliar las cuentas por cobrar.</li> <li>✓ Hacer una evaluación sobre el desempeño del personal de créditos y cobranzas.</li> </ul>	
<p><b>REQUISITOS:</b></p> <p><b>Edad:</b> 25 años</p> <p><b>Sexo:</b> Indiferente.</p> <p><b>Educación:</b> Ing. Administración de empresas, Ing. Finanzas.</p> <p><b>Experiencia:</b> Tener 2 años de experiencia en cargos similares en Finanzas.</p> <p>Disponibilidad de tiempo completo y viajar fuera de la ciudad, trabajo en equipo.</p>	

<b><u>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</u></b>	
<p><b>DENOMINACION DEL CARGO:</b> Analista de Créditos y Cobranzas</p> <p><b>Dependencia:</b> Créditos y Cobranzas</p> <p><b>Departamento:</b> Créditos y Cobranzas</p>	
<p><b>PROPÓSITO DE TRABAJO:</b></p> <p>Es el responsable de analizar y verificar toda la documentación para la adquisición de créditos de los clientes.</p>	
<p><b>Funciones Específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mantener un registro de los créditos concedidos</li> <li>✓ Revisión periódica de las solicitudes de créditos</li> <li>✓ Revisar y verificar la documentación exigida para otorgar el crédito</li> <li>✓ Archivar las solicitudes de créditos aprobadas y negadas</li> <li>✓ Llevar un registro de los créditos concedidos</li> <li>✓ Realizar en el sistema contable los abonos de los clientes</li> <li>✓ Elaborar nómina de moroso y enviar al Jefe de Créditos y Cobranzas o al Gerente.</li> <li>✓ Mantener actualizado los datos personales de deudor y garante</li> </ul>	
<p><b>REQUISITOS:</b></p> <p><b>Edad:</b> 25 años a 30 años</p> <p><b>Sexo:</b> Indiferente.</p> <p><b>Educación:</b> Estar cursando último año universidad en Ing. CPA., Ing. Comercial o carreras afines.</p> <p><b>Experiencia:</b> mínima 2 años en área de cobranzas</p> <p>Disponibilidad de tiempo completo, trabajo en equipo y buen manejo de utilitarios informáticos.</p>	

# **MANUAL DE POLÍTICAS Y ESTRATÉGIAS DE CRÉDITO**



**EMPRESA RIVERAGRO S.A**

## **Objetivo General**

El presente manual tiene como objetivo ayudar a la empresa Riveragro S.A, en los procesos de créditos realizados en el departamento de créditos y cobranzas a través de un contenido de políticas y estrategias de créditos actualizadas, para una mejor eficiencia y eficacia de sus actividades.

## **Objetivos Específicos**

- ✚ Aportar con Políticas de créditos actualizadas para el Departamento de Créditos y Cobranzas.
  
- ✚ Contribuir con estrategias de recuperación de cartera y con nuevos mecanismos de cobro actualizados.
  
- ✚ Ayudar a la recuperación de cartera mediante documentos legales actualizados.

## **Alcance**

Este manual de políticas y estrategias de créditos es el primer paso para que la empresa pueda organizar y controlar los procesos que se desarrollan en el Departamento, ya que contiene información actualizada sobre concesión de créditos, estrategias para su recuperación y documentos legales aplicables a créditos.

## **Reglas para la implementación del Manual**

La gerencia de RIVERAGRO S.A deberá implementar en la gerencia las reglas que se especifican a continuación:

- ✓ La gerencia aprobará mediante una autorización la implementación del Manual.
- ✓ El Jefe del Departamento de Créditos es el responsable de la aplicación del Manual.
- ✓ Si se acordara modificar el manual de Políticas y Estrategias de Créditos este se realizara bajo la autorización del Gerente y los responsables del Departamento y bajo lo siguiente:
  - Las posibles modificaciones que se realicen deberán ir acorde a los objetivos de la empresa.
  - Que se cumplan las actividades según las nuevas modificaciones que se realicen.

## **POLÍTICAS**

Generalmente todas las acciones empresariales están regulada bajo políticas o normas ya establecidas que orientan hacia diversas actividades comerciales que se desarrollan en un mercado; por lo que se considera a los créditos como una forma ordenada en la cual todos los procesos deben estar conectados para una buena gestión tanto económica como financiera y alcanzar los objetivos propuestos.

### **POLÍTICAS GENERALES**

- ✓ Organización orientada a satisfacer necesidades bajo resultados económicos obtenidos.
- ✓ Ser líder en el mercado.
- ✓ Con un personal comprometido y profesional.

- ✓ Con un control en los procesos, con sistemas actualizados y actualización continua.
- ✓ Seminarios de capacitaciones frecuentes al personal.
- ✓ Continuo control sobre las políticas y los procedimientos.
- ✓ La mercadería entregada debe estar revisada por el bodeguero que se encuentre en buenas condiciones autorizada por el vendedor y verificada por el cliente
- ✓ Cualquier inconveniente con el producto será únicamente previo acuerdo con el gerente.

<p align="center"><b>MANUAL DE POLÍTICAS Y ESTRATÉGIAS DE CRÉDITO</b></p>	
<p align="center"><b>DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</b></p>	
<p><b>Políticas de Créditos.</b>-Las siguientes políticas están enfocadas al cumplimiento de las operaciones del Departamento de Créditos y Cobranzas y a realizar una buena gestión sobre todos los procedimientos para el otorgamiento de créditos.</p>	
<p align="center"><b>Requisitos para la obtención de créditos para Personas Naturales</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Solicitud de crédito</li> <li>➤ Cédula y papeleta de votación actualizada (Cliente y Garante)</li> <li>➤ Número de teléfono y dirección del domicilio del Cliente y Garante.</li> <li>➤ RUC del negocio</li> <li>➤ Planilla de servicios básicos (luz, agua, teléfono etc.,)</li> <li>➤ Estado de cuenta Bco.</li> <li>➤ 3 Referencias personales</li> <li>➤ 3 Referencias crediticias</li> <li>➤ Tres últimas declaraciones de IVA e Impuesto a la Renta del año anterior</li> </ul>	

<p align="center"><b>MANUAL DE POLÍTICAS Y ESTRATÉGIAS DE CRÉDITO</b></p>	
<p align="center"><b>DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</b></p>	
<p><b>Políticas de Créditos.</b>- Las siguientes políticas están enfocadas al cumplimiento de las operaciones del Departamento de Créditos y Cobranzas y a realizar una buena gestión sobre todos los procedimientos para el otorgamiento de créditos.</p>	
<p align="center"><b>Requisitos para la obtención de créditos de Personas Jurídicas y Obligadas a llevar Contabilidad</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Solicitud de crédito</li> <li>➤ Cédula y papeleta de votación actualizada (Representante Legal)</li> <li>➤ Número de teléfono y dirección de la Empresa y Garante.</li> <li>➤ RUC de la empresa.</li> <li>➤ Planilla de servicios básicos (luz, agua, teléfono etc.,)</li> <li>➤ Estado de cuenta corriente.</li> <li>➤ 3 Referencias personales</li> <li>➤ 3 Referencias crediticias</li> <li>➤ Tres últimas declaraciones de IVA e Impuesto a la Renta del año anterior</li> <li>➤ Estados Financieros del año anterior al solicitante</li> <li>➤ Estado Financiero del mes anterior al solicitante</li> <li>➤ CCO (Certificado de Cumplimiento de Obligaciones) Al día.</li> </ul>	

<p align="center"><b>MANUAL DE POLÍTICAS Y ESTRATÉGIAS DE CRÉDITO</b></p>	
<p align="center"><b>DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</b></p>	
<p align="center"><b>Proceso para análisis crediticio</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El vendedor deberá exigir, receptor y presentar todos los documentos necesarios del cliente para el otorgamiento del crédito y ser presentados en el área de créditos y cobranzas para el correcto análisis.</li> <li>➤ La persona responsable debe revisar que toda la documentación esta correcta y esta sea real.</li> <li>➤ Deberá confirmar mediante llamadas telefónicas la veracidad de las referencias personales y crediticias.</li> <li>➤ El cliente deberá tener como mínimo calificación B en la central de riesgo</li> <li>➤ Si el cliente cumple con todos los requisitos exigidos por la empresa entonces se le concederá el crédito.</li> </ul>	

<p align="center"><b>MANUAL DE POLÍTICAS Y ESTRATÉGIAS DE CRÉDITO</b></p>	
<p align="center"><b>DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</b></p>	
<p align="center"><b>Proceso sobre el otorgamiento de créditos</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El Jefe de Créditos o el Gerente autorizará los créditos. (Dependiendo el monto)</li> <li>➤ Para la autorización de dichos créditos de deberá cumplir con los procesos ya establecidos.</li> <li>➤ El gerente conformara aleatoriamente la documentación presentada.</li> <li>➤ Se elaborara un contrato y pagaré será firmado entre las partes (comprador – vendedor)</li> <li>➤ El contrato y pagaré serán notariados y contara con la presencia del comprador, vendedor y garante.</li> <li>➤ Las posibles modificaciones que llegasen a efectuar ya sean por descuentos entre otros, las analizará y autorizará el Jefe de créditos.</li> <li>➤ En el buró crediticio deberá constar con una calificación B (si tuviera algún atraso deberá explicar el porqué).</li> <li>➤ Si el cliente tiene una calificación C o D en la central de riesgo se solicitara garantías reales, aplicando una prenda donde no pueda vender ni enajenar.</li> <li>➤ El cliente será considerado garante solo de un crédito, según sus condiciones de pago se lo podrá considerar en otro crédito.</li> <li>➤ El cliente podrá acceder a otro crédito siempre y cuando haya cancelado el 75% de la compra anterior.</li> </ul>	

<p align="center"><b>MANUAL DE POLÍTICAS Y ESTRATÉGIAS DE CRÉDITO</b></p>	
<p align="center"><b>DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</b></p>	
<p align="center"><b>Políticas para el Departamento de Créditos y Cobranzas para recuperación de Cartera - Clientes</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ En el área de Créditos y Cobranzas debe estar completamente equipado con computadoras, sistemas de cobranzas, archivadores, suministros de oficinas, teléfonos, carpetas, etc., para poder gestionar en todo momento el cobro de las mismas.</li> <li>➤ Se deberá imprimir un reporte diario por cliente y uno consolidado para el Jefe de Créditos y Cobranzas para ver la fecha de vencimiento de la cartera.</li> <li>➤ Al cliente no se le entregara ningún documento de garantía hasta que no haya cancelado su crédito.</li> <li>➤ Todos los documentos que se emitan en la negociación deberán estar firmados y sellados por la empresa y el cliente.</li> </ul> <p><b>Los casos de restructuración de créditos solo serán considerados en los siguientes motivos:</b></p> <p><b>Motivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Cambio en los plazos de Pago:</b> Independiente del motivo ya sea por aumento o disminución solo será autorizado en la empresa y el encargado será el analista de crédito.</li> <li>➤ <b>Cliente en Mora:</b> El cliente deberá acercarse personalmente a la empresa y llegar a un acuerdo.</li> </ul>	

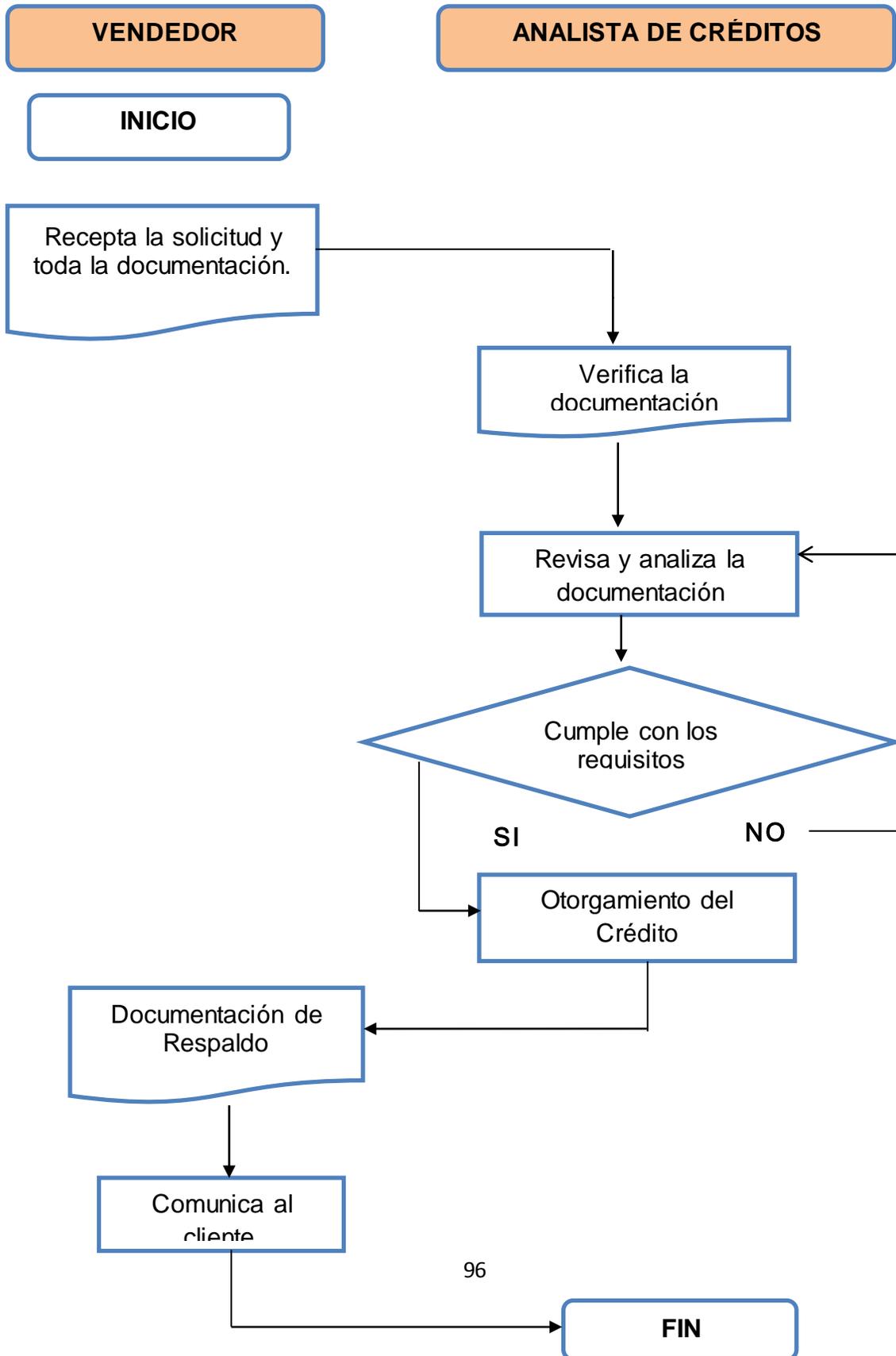
<p align="center"><b>MANUAL DE POLÍTICAS Y ESTRATÉGIAS DE CRÉDITO</b></p>	
<p align="center"><b>DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</b></p>	
<p align="center"><b>Estrategias para Recuperación Cartera-Clientes</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se gestionara la recuperación de cartera mediante Póliza de Cumplimiento.</li> <li>➤ Los cobros deberán gestionarse la mayor parte del tiempo con llamadas telefónicas o visitas personales a los clientes.</li> <li>➤ Se procederá a comunicar al cliente mediante llamada telefónica 5 días antes de que se venza la fecha de pago.</li> <li>➤ Cuando las cuotas se hayan vencido, el Jefe de créditos y cobranzas deberá llamar al cliente para informarse por qué se ha atrasado en el pago e indicarle que ya están corriendo los intereses por mora.</li> <li>➤ Si el cliente no cancela aun su deuda entonces se procederá hacer una notificación.</li> <li>➤ Si el cliente insiste en el incumplimiento de sus pagos se le visitara y se entregara una segunda notificación en donde se le pide que se acerque a la empresa a cancelar la deuda con los respectivos intereses que le generó el atraso de la misma.</li> <li>➤ Si el cliente incumplió todas las notificaciones entonces se procederá a la recuperación de la cartera vía coactiva en un proceso legal.</li> </ul> <p><b>DECUENTOS:</b> Se considerará un descuento del 5% a los clientes que cancelen los pagos antes de la fecha de vencimiento.</p> <p><b>INTERESES:</b> Se calculará en base a la tabla de interés que emite el Banco Central del Ecuador.</p>	

## **MORA**

- Serán considerados en mora aquellos clientes que se sobrepasen los 30 días y no hayan cancelado las cuotas.
- A los 60 días si el cliente no ha cancelado entonces se iniciara el proceso legal con el abogado.

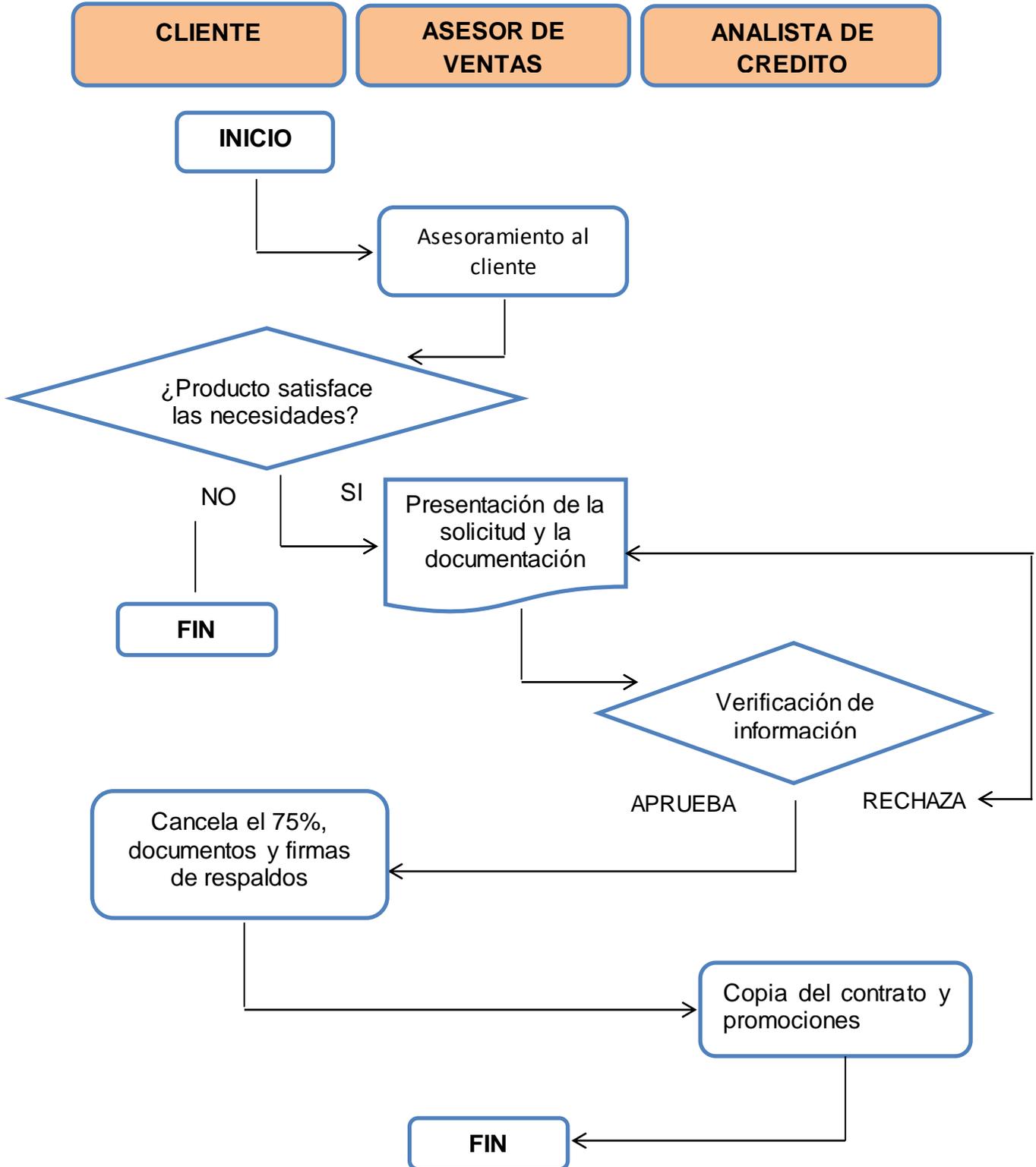
# Flujograma sobre el proceso del análisis crediticio

Figura 12. Proceso del Análisis Crediticio.



## Proceso sobre el otorgamiento de créditos

Figura 13. Proceso de Implementación de políticas para la recuperación de cartera.



## PAGARÉ

FECHA DE VENCIMIENTO: \_\_\_\_\_ PAGARE A LA ORDEN N.- \_\_\_\_\_  
POR USD

**RiverAGRO**S.A.

\$. \_\_\_\_\_

Debo (emos) y pagare (emos) e incondicionalmente con pagos parciales o todo lo adeudado en la forma, previamente convenida con la empresa, dentro de un plazo de \_\_\_\_\_ días vista; en esta ciudad o en el lugar donde se me (nos) reconvenga, a la orden de \_\_\_\_\_, la cantidad de USD\$ \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_ CON 00/100 DOLARES USA\*\*\*) valor que he (mos) recibido en calidad de préstamo de dicha empresa a mi (nuestra) entera satisfacción.

La cantidad antes mencionada causara intereses comerciales que me (nos) obligo (amos) a pagar a razón del \_\_\_\_\_ anual RE-AJUSTABLE desde la fecha del visto bueno hasta el vencimiento del plazo de este pagare, y desde el vencimiento hasta su total cancelación con el interés de mora correspondiente al 1.10% anual conforme lo establece la Autoridad Competente y las reformas que se establecieron por futuras leyes, reglamentos o regulaciones. Será de mi (nuestra) cuenta todos los gastos e impuestos que provengan de este pagare.

En caso de mora de 1 cuota o más \_\_\_\_\_, por su sola voluntad declarara de plazo vencido la obligación y exigirá la cancelación del saldo adeudado así como me(nos) obligo(amos) a cubrir todos los gastos judiciales y extrajudiciales incluyendo honorarios del Abogado, bastando para su determinación la mera aseveración de la empresa.

Al fiel cumplimiento de lo estipulado me(nos) obligo(amos) con todos mis (nuestros) bienes presentes y futuros; además autorizo(amos) a la empresa RIVERAGRO S.A. para que en caso de mora disponga de los valores que mi (nuestro) favor existan en \_\_\_\_\_, e impute los mismo el pago total o parcial de la obligación contenida en este pagare, de sus intereses y gastos ocasionados por la mora o cualquier otro gasto, sin que deba para este efecto la empresa dar aviso alguno ni recibir nueva autorización.

El pago, una vez iniciada la ejecución judicial no podrá hacerse por partes ni aun por mis (nuestro) herederos o legatarios.

Para el caso de juicio renuncio (amos) fuero y domicilio y me (nos) someto (mos) a los jueces competentes de esta ciudad a los que elija el acreedor.

Sin pretexto. Exímase de la presentación para el pago así como de avisos por la falta de pago.

En LA TRONCAL, \_\_\_\_\_ DEL 20\_\_\_\_\_.

F.) \_\_\_\_\_

F.) \_\_\_\_\_

NOMBRES Y APELLIDOS: \_\_\_\_\_

C.I. N.- \_\_\_\_\_

DIRECCION: \_\_\_\_\_

TLFON. \_\_\_\_\_

VISTO BUENO LA TRONCAL, \_\_\_\_\_ DEL 20\_\_\_\_\_.

F.) \_\_\_\_\_

F.) \_\_\_\_\_

POR AVAL, garantizo (amos) solidariamente en los mismos términos y condiciones constantes en el pagare que antecede, el cumplimiento de las obligaciones del (de los) suscriptor(es) de este pagare, renuncio (amos) domicilio y quedo (amos) sometido(s) a los jueces competentes de esta ciudad a los que elija el acreedor.

Autorizo (amos) a la empresa, e impute tales valores al pago total o parcial de la obligación constante en este pagare, de sus intereses y gastos ocasionados por la mora o cualquier otro gasto, sin que deba para esto la empresa dar aviso alguno ni recibir nueva autorización.

En caso de mora de 1 cuotas o mas

En LA TRONCAL, \_\_\_\_\_ DEL 20\_\_\_\_.

F.) \_\_\_\_\_

F.) \_\_\_\_\_

NOMBRES Y APELLIDOS: \_\_\_\_\_

C.I. N.- \_\_\_\_\_

DIRECCION: \_\_\_\_\_

TLFON. \_\_\_\_\_

F.) \_\_\_\_\_

F.) \_\_\_\_\_

NOMBRES Y APELLIDOS: \_\_\_\_\_

C.I. N.- \_\_\_\_\_

DIRECCION: \_\_\_\_\_

TLFON. \_\_\_\_\_

**NOTIFICACIÓN.**

Troncal, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 20 \_\_\_\_.

Sr(a). \_\_\_\_\_, portadora de la

C.C. N.- \_\_\_\_\_, en calidad de \_\_\_\_\_, por medio de

la presente, se le hace conocer de manera extrajudicial a Usted; que se

encuentra en mora el crédito que se mantiene vigente en la empresa, por

el valor de USD \$ \_\_\_\_\_, por tal motivo la misma AUTORIZO, al

suscrito para efectuar los Trámites Legales, que estime necesario para la

recuperación de la **TOTALIDAD DEL CREDITO DE MANERA**

**INMEDIATA.**

Por lo antes expuesto, y no generar gastos dentro de un proceso

JUDICIAL, en su contra, requiero se comuniquen en el plazo máximo de

24 horas a los teléfonos: \_\_\_\_\_, o se presente

máximo hasta el día \_\_\_\_\_, a las \_\_\_\_\_, en las

instalaciones de la empresa, a efectuar el pago correspondiente. El

tiempo se considerara a partir de la recepción de esta comunicación.

Caso de no comparecer a este requerimiento amistoso, me deja en

libertad de proseguir con cualquier **ACCIÓN JUDICIAL**, permitida por la

Constitución y las Leyes.

Atentamente,

FIRMA DE ABOGADO \_\_\_\_\_

REGISTRO PROF N.- \_\_\_\_\_



## ACUERDO

El/La señor (a) \_\_\_\_\_, portadora de la C.C. N.- \_\_\_\_\_, en calidad de \_\_\_\_\_ se compromete con **RIVERAGRO S.A.**; de manera libre y voluntaria a pagar el valor vencido \_\_\_\_\_ el día \_\_\_\_\_ del 20\_\_\_\_, hasta las 17h00, en las instalaciones de la empresa.

En señal de aceptación expresa de todo lo aquí estipulado, firma al calce el presente instrumento en original y copia del mismo tenor y valor.

Caso de incumplimiento al presente acuerdo, me deja en libertad de proseguir con cualquier **ACCIÓN JUDICIAL**, permitida por la Constitución y las Leyes.

\_\_\_\_\_  
Firma del Deudor  
C.C. N.- \_\_\_\_\_

### 5.7.1 Actividades

#### ❖ Objetivo específico 1.-

Para cumplir con este objetivo planteado se deberá realizar capacitaciones al personal del Departamento de Créditos y Cobranzas.

Realizar evaluación sobre el desempeño de la aplicación del manual de Políticas.

Realizar actividades de observación y monitoreo sobre la correcta aplicación de las políticas en el proceso de otorgamiento de créditos.

#### ❖ Objetivo específico 2.-

Elaborar un modelo de notificación amistosa la cual será enviada 5 días después de la fecha límite de pago, para de esta manera informar al cliente sobre los intereses y días de morosidad a partir de esa fecha.

Aplicar mecanismos de cobros a través de llamadas telefónicas, visitas a los clientes a domicilio o lugar de trabajo.

#### ❖ Objetivo específico 3.-

Para lograr este tercer objetivo recurriremos a un abogado, asesor legal externo para la elaboración del pagaré con sus respectivas cláusulas siendo estas idóneas para el giro del negocio.

También la elaboración de un acuerdo entre las partes documento legal que será enviado con la notificación amistosa, en la cual ellos aceptaran y llegaran a un acuerdo conveniente para las partes.

De esta manera al cumplir con todos los objetivos específicos, estaremos cumpliendo con el objetivo general planteado para este tema.

### 5.7.2 Recursos, análisis financiero

Los recursos a utilizar tanto humanos, materiales y financieros se detallan en el siguiente cuadro.

**Cuadro 21.** Recursos Humanos y Materiales

<b>EMPRESA RIVERAGRO S.A.</b>					
<b>DISEÑO DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE CRÉDITO PARA LA RECUPERACIÓN CARTERA-CLIENTES.</b>					
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>LUGAR</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>TEMA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>COSTO</b>
Capacitaciones al personal del departamento de créditos y cobranzas.	Empresa Riveragro S.A	16 horas, en 2 días de la semana.	Manual de Políticas y Estrategias de Crédito para su emisión y recuperación de cartera.	Iliana Paucar, y Katherine Gamboa	\$ 125,00.
Evaluación y actividades de monitoreo sobre el otorgamiento de los créditos.	En la instalación de la empresa.	2 veces a la semana, por 1 mes.	—	Iliana Paucar, y Katherine Gamboa	\$ 0,00
Notificación Amistosa.	En la Empresa.	Depende Morosidad del cliente.	—	Asesor jurídico Abg. Lenin Ávila	\$ 60,00
Llamadas telefónicas, y visitas a clientes.	Domicilio y lugar del negocio de los clientes deudores.	Cada 15 días.	—	Departamento de Cobranzas.	\$ 200,00
Elaboración del pagaré	En la Empresa.	—	—	Asesor jurídico Abg. Lenin Ávila	\$ 60,00
Elaboración del Acuerdo entre las partes.	En la empresa, o domicilio del adeudado	Dependen de las notificaciones amistosas enviadas.	—	Asesor jurídico Abg. Lenin Ávila	\$ 80,00
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 525</b>

Elaborado por: Iliana Paucar y Katherine Gamboa

**Cuadro 22. Análisis Financiero**

EMPRESA RIVERAGRO S.A.  
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

EMPRESA RIVERAGRO S.A.  
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

		ANALISIS HORIZONTAL			
				VARIACION	%
<b>ACTIVOS</b>		\$ 1.931.879,59		\$ 1.931.879,59	\$ 0,00 1,00
<b>ACTIVOS CORRIENTE</b>		\$ 1.926.631,07		\$ 1.926.631,07	\$ 0,00
<b>BANCO</b>	\$ 731.999,26		\$ 1.351.057,66	\$ 619.058,40	1,85
<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES</b>	\$ 773.823,00		\$ 154.764,60	\$ -619.058,40	0,20
OTROS DOCUMENTOS POR COBRAR					
CORRIENTES	\$ 4.324,18		\$ 4.324,18	\$ 0,00	1,00
(-) PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	\$ 55.046,63		\$ 55.046,63	\$ 0,00	1,00
CREDITO TRIBUTARIO IMPUESTO A LA RENTA	\$ 600,52		\$ 600,52	\$ 0,00	1,00
INVENTARIO ALMACEN	\$ 470.930,74		\$ 470.930,74	\$ 0,00	1,00
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		\$ 5.248,52		\$ 5.248,52	\$ 0,00 1,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 13.968,54		\$ 13.968,54	\$ 0,00	1,00
EQUIPO DE COMPUTO Y SOFTWARE	\$ 5.039,34		\$ 5.039,34	\$ 0,00	1,00
VEHICULO	\$ 79.441,10		\$ 79.441,10	\$ 0,00	1,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA					
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 93.200,46		\$ 93.200,46	\$ 0,00	1,00
<b>PASIVOS</b>		\$ 1.008.453,23		\$ 1.008.453,23	\$ 0,00 1,00
<b>PASIVOS CORRIENTE</b>		\$ 1.008.453,23		\$ 1.008.453,23	\$ 0,00 1,00
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES	\$ 731.772,39		\$ 731.772,39		1,00
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 42.706,15		\$ 42.706,15	\$ 0,00	1,00
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR OTROS PROVEEDORES	\$ 233.974,69		\$ 233.974,69	\$ 0,00	1,00
<b>PATIMONIO</b>		\$ 923.426,36		\$ 923.426,36	\$ 0,00 1,00
CAPITAL	\$ 831.092,79		\$ 831.092,79	\$ 0,00	1,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 92.333,57		\$ 92.333,57	\$ 0,00	1,00
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		\$ 1.931.879,59		\$ 1.931.879,59	

CONTADOR

GERENTE GENERAL

CONTADOR

GERENTE GENERAL

## RATIOS FINANCIEROS 2013

### LIQUIDEZ

$$\begin{aligned} \text{LIQUIDEZ} &= \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE/ PASIVO}}{\text{CORRIENTE}} \\ &= \frac{\$ 1.926.631,07}{\$ 1.008.453,23} \\ &= \$ 1,91 \end{aligned}$$

### ROTACIÓN DE CARTERA

$$\begin{aligned} \text{ROT CARTERA} &= \frac{\text{VENTAS/CUENTAS POR COBRAR}}{\text{VENTAS/CUENTAS POR COBRAR}} \\ &= \frac{\$ 3.448.767,29}{\$ 773.823,00} \\ &= 4 \text{ VECES} \end{aligned}$$

### PERIODO MEDIO DE COBRANZA

$$\begin{aligned} \text{PERID COBR} &= \frac{(\text{CUENTAS POR COBRAR} * 365)}{\text{DIAS) / VENTAS}} \\ &= \frac{\$ 282.445.395,00}{\$ 3.448.767,29} \\ &= 82 \text{ DIAS} \end{aligned}$$

## RATIOS FINANCIEROS 2015

### LIQUIDEZ

$$\begin{aligned} \text{LIQUIDEZ} &= \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE/ PASIVO}}{\text{CORRIENTE}} \\ &= \frac{\$ 1.926.631,07}{\$ 1.008.453,23} \\ &= \$ 1,91 \end{aligned}$$

### ROTACIÓN DE CARTERA

$$\begin{aligned} \text{ROT CARTERA} &= \frac{\text{VENTAS/CUENTAS POR COBRAR}}{\text{VENTAS/CUENTAS POR COBRAR}} \\ &= \frac{\$ 3.446.340,09}{\$ 154.764,60} \\ &= 22 \text{ VECES} \end{aligned}$$

### PERIODO MEDIO DE COBRANZA

$$\begin{aligned} \text{PERID COBR} &= \frac{(\text{CUENTAS POR COBRAR} * 365)}{\text{DIAS) / VENTAS}} \\ &= \frac{\$ 56.489.079,00}{\$ 3.446.340,09} \\ &= 16 \text{ DIAS} \end{aligned}$$

DIAS PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR

$$\text{D.P.CXC} = \frac{\text{VENTAS A CREDITO}}{\text{CUENTAS POR COBRAR}}$$

$$= \frac{3.448.767,29}{\$ 773.823,00}$$

$$= 4 \text{ VECES}$$

$$= \frac{365}{4}$$

$$= \boxed{91} \text{ DIAS}$$

DIAS PROMEDIO DE PAGO

$$\text{D. P.P} = \frac{\text{COMPRAS}}{\text{CUENTAS POR PAGAR}}$$

$$= \frac{2680160,25}{731772,39}$$

$$= 4 \text{ VECES}$$

$$= \frac{365}{4}$$

$$= \boxed{100} \text{ DIAS}$$

$$\text{D.P.CXC} = \frac{\text{VENTAS A CREDITO}}{\text{CUENTAS POR COBRAR}}$$

$$= \frac{6.207.781,12}{\$ 619.058,40}$$

$$= 10 \text{ VECES}$$

$$= \frac{365}{10}$$

$$= \boxed{37} \text{ DIAS}$$

$$\text{D. P.P} = \frac{\text{COMPRAS}}{\text{CUENTAS POR PAGAR}}$$

$$= \frac{4824288,45}{731772,39}$$

$$= 7 \text{ VECES}$$

$$= \frac{365}{7}$$

$$= \boxed{55} \text{ DIAS}$$

#### DIA PROMEDIO ROTACION DE INVENTARIO

$$\text{D.P.R.I} = \frac{\text{COSTO VENTAS}}{\text{INVENTARIO}}$$

$$\begin{aligned} &= \frac{2769119,36}{470930,74} \\ &= 5,88 \\ &= \frac{365}{5,88} \\ &= \boxed{62} \text{ DIAS} \end{aligned}$$

$$\text{D.P.R.I} = \frac{\text{COSTO VENTAS}}{\text{INVENTARIO}}$$

$$\begin{aligned} &= \frac{4984414,85}{847675,33} \\ &= 5,88 \\ &= \frac{365}{5,88} \\ &= \boxed{62} \text{ DIAS} \end{aligned}$$

#### Análisis

Según los resultados obtenidos sobre la aplicación de las formulas nos muestra que la empresa va a poder recuperar su cartera en 37 días que es un tiempo menor al su periodo anterior en el cual va a poder tener disponibilidad de efectivo en corto tiempo, en cuanto a su periodo de pago también será menor por lo cual la empresa podrá cancelar antes del tiempo que sus proveedores le otorgan y aprovechar los descuentos y promociones que estos le ofrecen. Su inventario rotara a 62 días igual a su periodo anterior con la diferencia que ya habrá recuperado su inversión.

### **5.7.3 Impacto**

La empresa RIVERAGRO S.A tiene una cartera vencida, y gran lista de clientes en cuentas por cobrar, debido a que el manual que aplican no es el adecuado para el otorgamiento de los créditos y se encuentra desactualizado.

Con el diseño de este nuevo manual de Políticas y Estrategias de Créditos para la recuperación de cartera-clientes se espera mejorar el otorgamiento de créditos en el Departamento de Créditos y Cobranzas, es por ello que se considera que la empresa debe implementar este manual para que su cartera pueda ser recuperada en el menor tiempo posible así como mejorar en la concesión de los mismos.

El diseño de este manual para la empresa será de gran ayuda y positivismo, mejorará su disponibilidad del efectivo, así como los procesos sobre los créditos de esta manera se podrá brindar un mejor servicio y de tal manera tener documentos de respaldo el que asegurará el pago de los mismos, con esto sus empleados podrán tener un control y desarrollar mejor su trabajo.

**LISTADO DE CARTERA 2013**

**EDAD DE LA CARTERA**

VENCIMIENTO	CANTIDAD	MONTO
1 - 30 DIAS	5	\$ 77.328,30
30 - 90 DIAS	8	\$ 154.764,60
90 - 180 DIAS	13	\$ 232.146,90
180 EN ADELANTE	18	\$ 309.529,20
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>\$ 773.769,00</b>

**LISTADO DE CARTERA 2015**

**EDAD DE LA CARTERA**

VENCIMIENTO	CANTIDAD	MONTO
1 - 30 DIAS	13	\$ 108.327,66
30 - 90 DIAS	6	\$ 46.426,14
90 - 180 DIAS	-	\$ -
180 EN ADELANTE	-	\$ -
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>\$ 154.753,80</b>

	VARIACIÓN	
	% POR RECUPERAR	% RECUPERADO
<b>CLIENTES MOROSOS</b>	<b>43%</b>	<b>57%</b>
<b>MONTO DE CARTERA</b>	<b>20%</b>	<b>80%</b>

## 5.7.4 Cronograma

**Cuadro 23.** Cronograma

ACTIVIDADES	AÑO 2014																			
	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Planteamiento del tema de la Propuesta																				
Búsqueda de información y estudio comparativo de la cartera – clientes.																				
Descripción de la propuesta																				
Creación del Manual de Políticas y estrategias de Crédito.																				
Desarrollo de las Actividades a Realizar para cumplir con los objetivos.																				
Indicar el Impacto y Lineamiento de la Propuesta																				
Conclusiones y Recomendaciones dadas.																				
Revisión del Proyecto realizado.																				
Entrega y Aceptación de Tesis																				

### **5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta**

Luego de haber propuesto un Manual actualizado de políticas y Estrategias de crédito, para la pronta recuperación de cartera, para de esta manera mejora el nivel de servicio brindado a los clientes, incrementar el efectivo e Inventario, en un plazo de 6 meses será evaluado su desempeño en la aplicación del Manual, con la finalidad de comprobar si se están cumpliendo correctamente todo lo expuesto, y también la evolución de sus empleados posterior a las capacitaciones recibidas.

- ❖ Visita a la Empresa para observar si están aplicando el Manual de Políticas de Crédito.
  
- ❖ Entrevista a los clientes y empleados para comprobar si están aplicando las Políticas de Crédito.
  
- ❖ Observación del Progreso de su Cartera Clientes.
  
- ❖ Verificación del Uso de los Documentos legales al otorgamiento del crédito.
  
- ❖ Entrevista con el Gerente y Jefe del Departamento de Créditos y cobranzas para conocer sobre dudas e inquietudes que tenga acerca de la Aplicación del Manual entregado.

## CONCLUSIONES

- ❖ En la Empresa RIVERAGRO S.A. se ha evidenciado falencias en su cartera – clientes dentro del departamento de Créditos y Cobranzas, lo que ha generado la acumulación de un alto valor por cobrar, como se detalla en la información presentada debido a la aplicación de un manual desactualizado.
  
- ❖ La Empresa RIVERAGRO S.A, no cuenta con un personal capacitado en la recuperación de cartera, convirtiéndose en una debilidad para el Departamento y generando una amenaza en la estabilidad económica.
  
- ❖ La empresa no realiza un análisis crediticio sobre la capacidad de pago de los clientes previo a la concesión de los créditos por lo cual, muchos pagos se encuentran vencidos y no existe un documento de soporte de la obligación para iniciar los trámites correspondientes.
  
- ❖ El personal de la empresa desconoce los documentos legales que deben ser aplicados en el proceso de otorgamiento de créditos como base legal de la obligación emitida.
  
- ❖ Con la encuesta realizada a los clientes de la empresa se pudo confirmar que los procesos no son adecuados, la gran mayoría respondió que no les entregan documentos de respaldo así como tampoco son informados de los atrasos e intereses que incurrirían si no cancelan a tiempo sus cuotas.

## RECOMENDACIONES

- ❖ Poner en práctica el Manual de Políticas y Estrategias de Créditos, el mismo que contribuirá a la recuperación de la cartera – clientes y a una mejor toma de decisiones sobre los clientes en morosidad.
  
- ❖ Contratar al personal idóneo o realizar capacitaciones sobre temas referentes a políticas de créditos, recuperación de cartera, concesión de créditos etc.
  
- ❖ Se recomienda que se aplique un proceso de análisis crediticio al cliente previo al otorgamiento de los créditos.
  
- ❖ La empresa debe aplicar documentos de soporte de los créditos como el pagaré, póliza de cumplimiento o un acuerdo entre las partes que será realizado por un abogado.
  
- ❖ Designar a una persona que se encargue de gestionar el cobro de la cartera, realizar reportes diarios, mantener el nivel bajo de morosidad, enviar notificaciones, realizar llamadas previas a la fecha de vencimiento y visitas a domicilio.

## BIBLIOGRAFÍA

- BRAVO VALDIVIEZO, m. (2011). *CONTABILIDAD GENERAL*. QUINTO: ESCOBAR.
- BURNS, N., & Grove, S. k. (2010). *Investigación*. España: MMIV, Edicion en Español.
- CALVACHE LOPEZ, J. E. (2012). *La Investigación científica como alternativa en la formación profesional*. Ecuador: UNIVERSIDAD DE NARIÑO.
- CEGARRA SANCHEZ, j. (2012). *Metodología de la investigación científica y técnica*. Madrid: Díaz de Santos.
- FIERRO MARTINÉZ, á. M. (2011). *CONTABILIDAD GENERAL, CUARTA EDICIÓN*. BOGOTÁ: ECOE EDICIONES.
- (2009). En A. D. GAVILANES IDROVO, *Redaccion Cientifica* (pág. 28). Milagro.
- HAIR, J., BUSH, R., & ORTINAU, D. (2009). *INVESTIGACION DE MERCADO*. MEXICO: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- (2010). En R. HERNANDEZ SAMPIERI, C. FERNANDEZ COLLADO, & P. BAPTISTA LUCIO, *Metodologia de la Investigación* (pág. 260). Perú: El Comercio S.A.
- (2003). En R. HERNANDEZ SAMPIERI, & C. y. FERNANDEZ-COLLADO, *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN* (pág. 302). Mexico: McGraw-Hill.
- (2010). En R. HERNÁNDEZ SAPIERI, & C. y. FERNÁNDEZ COLLADO, *Metodologia de la Investigación* (pág. 180). Perú: El comercio S.A.
- ILDEFONSO GRANDE, E. (2011). *Fundamentos y técnicas de investigación Comercial, 11<sup>va</sup> Edición*. MADRID: ESIC EDITORIAL.
- JAUME BENNNASAR, a. (2010). *LA VALIDEZ DEL DOCUMENTO ELECTRONICO Y SU EFICACIA EN SEDE PROCESAL*,. VALLADOLID: LEX NOVA S.A.
- LARA, a. (2012). *Toma el Control de tu Negocio*. MEXICO: LID Editorial Empresarial .
- LONGENECKER, j., PETTY, w., PALICH, I., & HOY, f. (2012). *Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento*. Mexico: Cengage Learning.
- LÓPEZ, S. L. (2009). *Manual Práctico del encargado en obra*. España: Lex Nova S.A.
- MANENE, I. m. (13 de mayo de 2013). *ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: TIPOLOGÍA, CARACTERÍSTICAS Y USO*. España.

- MANENE, L. m. (13 de mayo de 2013). ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: TIPOLOGÍA , CARACTERÍSTICAS Y USO. España.
- MAYES, T., & SHANK, T. (2010). Análisis Financiero.
- MENESES CERÓN, L. A., & MACUACÉ OTERO, R. A. (25 de OCTUBRE de 2011). Obtenido de [http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/files/4\\_8416\\_valoracion-y-riesgo-crediticio-en-colombia.pdf](http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/files/4_8416_valoracion-y-riesgo-crediticio-en-colombia.pdf)
- (2010). En G. y. MORAN DELGADO, *Metodos de investigacion* (pág. 8). Mexico: Pearson Educación.
- (2010). En G. y. MORAN DELGADO, *Metodos de investigacion* (pág. 8). Mexico: Pearson Educación.
- NIETO MARTÍN, S., & RODRIGUEZ CONDE, M. J. (2010). *Investigación y Evaluación educativa en la Sociedad del Conocimiento*. España: Ediciones Universidad de Salamanca.
- PERE, B. (2009). *GESTION DE CREDITO Y COBRO*, . BARCELONA ESPAÑA: PROFIT EDITORIAL.
- RUE, L. L. (2009). Administración Teoría y Aplicaciones. México: Alfaomega Grupo Editor S.A.
- SANTANDREU, E. (2009). *Manual para la gestión del crédito a clientes*. Deusto.
- SEGUROS, S. D. (15 de MARZO de 2011). NORMAS GENERALES PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO. Quito, Ecuador.
- SEGUROS, S. D. (15 de Marzo de 2011). NORMAS GENERALES PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO. Quito, Ecuador.
- SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (13 de Febrero de 2012). REGLAMENTO PARA EL CONTROL DE LAS VENTAS A CREDITO Y DE LA EMISION DE TARJETAS DE CIRCULACION RESTRINGIDA, POR PARTE DE LAS COMPAÑÍAS SUJETAS A LA SUPERVION DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. QUITO, 2012, Ecuador.
- (2011). En E. Y. VALARINO, *Metodologia de la investigacion paso a paso* (pág. 66). Mexico: trillas.

## LINCOGRAFÍA

<sup>1</sup> Manual de Prácticas y Técnicas de Crédito y Cobranzas

<sup>2</sup> <http://www.definicion.org/politica-crediticia>

<sup>3</sup> BERNAL, Cesar Augusto: *Metodología de la Investigación*, p. 172.

<sup>4</sup> BERNAL, Cesar Augusto: *Metodología de la Investigación*, p. 173.

<http://www.supercias.gob.ec/portal/>

# ANEXOS

## ANEXO 1. Diseño del Proyecto

PROBLEMA SUBPROBLEMA	FORMULACIÓN SISTEMATIZACIÓN	OBJETIVOS GENERAL/ESPECIFICOS	HIPOTESIS GENERAL/ PARTICULARES	VARIABLE INDEPENDIENTE DEPENDIENTE		INDICADORES	PREGUNTAS DE LA ENCUESTA
Desactualización de las Políticas y Estrategias de Crédito para la recuperación del efectivo en la Empresa RIVERAGRO S.A ubicada en el Cantón La Troncal, provincia del Cañar	¿De qué manera influye la desactualización de las Políticas y Estrategias de Crédito para la recuperación del efectivo en la Empresa RIVERAGRO S.A ubicada en el Cantón La Troncal, provincia del Cañar?	Identificar como incide la desactualización de las Políticas de Créditos en la recaudación del efectivo en la empresa RIVERAGRO S.A, a través de un estudio de políticas y estrategias de cobro, para recuperación de Cartera-Clientes vencida.	Con la aplicación de un manual actualizado de Políticas y Estrategias de Crédito, la empresa recuperará un 80% su Cartera - Clientes vencida.	Manual de Políticas y Estrategias de Créditos	Recuperación de Cartera-clientes vencida.	Nivel de Mejoramiento  Nivel de Mejoramiento	¿Ud. considera que con un Manual actualizado de políticas de créditos, se mejoraría el proceso en la concesión de créditos?  ¿Considera Ud. Que la empresa recuperará un 80 % en su cartera- clientes con la aplicación de nuevas estrategias de crédito?
Asignación de créditos a los clientes sin un previo análisis sobre su capacidad de pago.	¿De qué manera afecta la asignación de créditos a clientes sin un análisis previo de su capacidad de pago para un mejor recaudo del efectivo?	Establecer de qué manera afecta la asignación de créditos a clientes sin realizar un análisis previo de su capacidad de pago, a través de una comparación de los registros de cobro, para mejorar el recaudo del efectivo.	Realizar un Análisis Crediticio previo a la asignación de créditos, Mejorará el recaudo del efectivo.	Análisis crediticio	Recaudo del efectivo	Nivel de Cumplimiento de  Nivel de Mejoramiento	¿La Empresa le realiza un análisis previo al otorgamiento de los créditos?  ¿Usted realiza sus pagos en el tiempo establecido?
Ausencia de documentación legal que certifique el pago de las obligaciones contraídas con los clientes.	¿De qué manera influye la ausencia de documentación legal que certifique el pago de las obligaciones contraídas con los clientes?	Determinar de qué manera influye la ausencia de un documento legal que certifique el pago de las obligaciones contraídas con clientes, a través de una encuesta a los clientes, para medir el grado de responsabilidad de los mismos.	Con la emisión de un documento legal, se garantizará el pago de las obligaciones.	Documento legal	Pago de obligaciones	Nivel de Conocimiento  Nivel de Cumplimiento	¿Qué documento legal usted firma cuando adquiere el crédito?  ¿Qué tiempo plazo le otorgan para cancelar sus créditos?
Mal uso de los mecanismos de cobro por parte de los empleados	¿Cómo afecta el mal uso de los mecanismos de cobro por parte del personal en la disponibilidad del efectivo?	Determinar cómo afecta el mal uso de los mecanismos de cobro por parte del personal en la disponibilidad del efectivo, a través del monitoreo de sus actividades, para corregir los inconvenientes en los recaudos.	El uso correcto de los mecanismos de cobro mejorará la disponibilidad del efectivo	Mecanismos de cobro	Disponibilidad del efectivo	Nivel de Desempeño  Nivel de Conf iabilidad	¿Qué mecanismos utilizan para realizar los cobros?  ¿La información que reflejan los registros de cobro siempre ha sido la correcta?
Escaso conocimiento del personal de ventas sobre un diseño de políticas y estrategias de crédito.	¿De qué manera influye el escaso conocimiento del personal de ventas sobre un diseño de políticas y estrategias de Crédito?	Identificar de qué manera influye el escaso conocimiento del personal sobre un diseño de políticas y estrategias de crédito, a través del índice de eficiencia y eficacia para mejorar el recaudo del efectivo.	Al promover Capacitaciones sobre un diseño de políticas y estrategias de crédito, ayudará al personal a ejecutar mejor sus actividades.	Capacitación	Ejecución de actividades	Nivel de Frecuencia.  Evaluación de Concordancia	¿Es asesorado correctamente por el vendedor acerca de los requisitos para acceder a un crédito?  ¿El personal le informa sobre las diferentes formas de cancelación de los créditos?

## ANEXO 2. Encuesta



### UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

**OBJETIVO DE LA ENCUESTA.-** Es obtener datos reales para el análisis del proceso en el otorgamiento de créditos, que realiza la empresa RIVERAGRO S.A.

Marque con un (x) su la respuesta.

### ENCUESTA

1.- ¿La Empresa le realiza un análisis previo al otorgamiento de los créditos?

Si  A veces  Nunca

2.- ¿Usted realiza sus pagos en el tiempo establecido?

Si  A veces  No

3.- ¿Qué documento legal usted firma cuando adquiere el crédito?

Pagaré  Letra de cambio  Ninguno

4.- ¿Qué tiempo plazo le otorgan para cancelar sus créditos?

De 30-60 días  De 60-90 días  De 90-120 días

5.- ¿Qué mecanismos utilizan para realizar los cobros?

Domicilio  Oficina  Débito Bancario

6.- ¿La información que reflejan los registros de cobro ha sido la correcta?

Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

7.- ¿Cómo Calificaría el asesoramiento por parte del vendedor acerca de los requisitos para acceder a un crédito?

Excelente  Bueno  Regular  Malo

8.- ¿El personal le informa sobre las diferentes formas de cancelación de los créditos?

Si  A veces  Nunca

### ANEXO 3. Entrevista



#### ENTREVISTA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CREDITOS Y COBRANZAS DE LA EMPRESA RIVERAGRO S.A.

1. ¿El Departamento cuenta con un Manual Actualizado de políticas y estrategias de Crédito?

---

2. ¿Considera Ud., que se recuperaría la cartera vencida con la aplicación de un manual actualizado de políticas de crédito?

---

3. ¿Realizan algún análisis previo al cliente para el otorgamiento de los créditos?

---

4. ¿Utilizan algún documento legal como pagaré, o letra de cambio como respaldo de la deuda contraída?

---

5. ¿La información que reflejan los registros de cobro ha sido siempre la correcta?

---

6. ¿Con que frecuencia reciben capacitaciones sobre este tema el personal?

---

7. ¿Qué tiempo plazo otorga para cancelar los créditos a los clientes?

---

## ANEXO 4. Autorización



La Troncal, 12 de Mayo del 2014

### Carta de Autorización

Por medio de la presente, la Ingeniera RIVERA BRAVO VERÓNICA ELIZABETH en calidad de Gerente General de la empresa RIVERAGRO S.A., autoriza a las Srtas. PAUCAR BEJARANO ILIANA PAOLA y GAMBOA BUÑAY KATHERINE MERCEDES, egresadas de la Universidad Estatal de Milagro de la carrera Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría – CPA, realizar el proyecto de tesis, cuyo tema es ESTUDIO DE POLÍTICAS Y ESTRATÉGIAS DE CRÉDITO, PARA LA RECUPERACIÓN CARTERA – CLIENTES DE LA EMPRESA RIVERAGRO S.A UBICADA EN EL CANTÓN LA TRONCAL, PROVINCIA DEL CAÑAR.

Para lo cual las suscritas, cuentan con la total aprobación y autorización de solicitar la información requerida para dicho proyecto.

  
--Firmado y sellado:--\*\*\*

TELEFONO: 042238199  
EMAIL: veronicariverabravo@hotmail.com  
LATRONCAL CAÑAR ECUADOR

ANEXO 5. Manual de políticas de crédito desactualizado.

# PROCEDIMIENTOS SOBRE CRÉDITOS EN RIVERAGRO S.A



## **MISIÓN**

Somos una empresa comercial que ofrecemos insumos y productos agrícolas de primera calidad con asesoramiento y personal capacitado en el ámbito contribuyendo así al buen desarrollo de pequeños, medianos y grandes agricultores del sector.

## **VISIÓN**

Ser una empresa líder en el mercado, con productos de alta calidad para todos los sectores agrícolas con un servicio de fumigación aéreo para satisfacer las necesidades y lograr un óptimo desarrollo en el Cantón.

# “RIVERAGRO S.A”

## POLÍTICAS DE CRÉDITOS

#	REQUISITOS
1	SER RECOMENDADO POR UN CLIENTE
2	COPIA DE CÉDULA O ENVIAR POR CORREO
3	COPIA DEL RUC DEL NEGOCIO O ENVIAR POR CORREO
	<b>PROCESO</b>
4	PAGO DEL 25% DE LA COMPRA
5	FIRMA DE LETRA DE CAMBIO
6	CHEQUE A FECHA
7	
	<b>CREDITOS A COSECHA</b>
8	EL GERENTE AUTORIZARÁ EL CREDITO
9	COMPRADOR Y GERENTE ACORDARAN LAS FORMAS DE PAGO
10	EL CLIENTE CANCELARÁ EL 25%
	<b>INTERESES</b>
11	SERÁN CALCULADOS DESPUES DE LOS 5 DIAS DE HABER VENCIDO LA FECHA.
12	SI CANCELA ANTES DE LA FECHA LIMITE SE LE CONCEDERÁ UN DESCUENTO EN LA COMPRA.

## TABLA SOBRE CRÉDITOS

<b>DIAS</b>	<b>VALOR</b>
30 DIAS	\$ 3000,00
60 DIAS	\$ 6000,00
90 DIAS	\$ 12,000,00
120 DIAS	\$ 15,000,00

**NOTA:** Según sea el valor se consideraran los días de pago con el Gerente.

**ANEXO 6. Fotos en la Empresa.**

**Jefe del Departamento de Crédito y Cobranza.**



**Analista de Créditos y Cobranza.**



**Clientes, y Secretaria de RIVERAGRO S.A**



## ANEXO 7. Resultado del porcentaje de plagio URKUND

Document: [TESIS GAMBOA PAUCAR.docx](#) (D11697452)

Submitted: 2014-10-05 00:23 (-05:00)

Submitted by: Katherine Buñay (katherinegamboa444@gmail.com)

Receiver: hecheverriav.unemi@analysis.orkund.com

Message: TUTORIADOS DEL ING. JOSE CARRERA. [Show full message](#)

2% of this approx. 32 pages long document consists of text present in 2 sources.

List of sources	
Rank	Path/Filename
+	<a href="#">CAPITULO III (1).docx</a>
+	<a href="http://agrovida.files.wordpress.com/2010/10/manual-metodologia-investig-def.doc">http://agrovida.files.wordpress.com/2010/10/manual-metodologia-investig-def.doc</a>
Alternative sources	
Sources not used	

Ing. José Carrera Andrade Msc.

---

Katherine Mercedes Gamboa Buñay

---

Iliana Paola Paucar Bejarano