



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**FACULTAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
COMERCIALES**

**DISEÑO DE PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE:**

**INGENIERO EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA – CPA**

**TÍTULO DEL PROYECTO:**

**TEMA DE TESIS**

**REDISEÑO DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR  
EL AREA DE CREDITOS Y COBRANZAS, CONTROLES Y  
RENDIMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA “EDICIONES  
ORTEGA”.**

**AUTORES:**

**GUAMAN JARRIN EDGAR JONATHAN  
ALEMAN YEPEZ PATRICIA JOHANNA**

**MILAGRO, OCTUBRE 2014**

**ECUADOR**

## **CERTIFICADO DE ACEPTACION DEL TUTOR**

Por la presente hago constar que he realizado el proyecto de grado presentado por Los estudiantes: Patricia Johanna Alemán Yépez y Edgar Jonathan Guamán Jarrín, para optar al título de Ingeniero en Contaduría Pública y Auditoría – CPA y que acepto tutoría la estudiante, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, 8 de mayo del 2014

---

Ing. José Carrera Andrade

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El autor de esta investigación declara ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica ciencias administrativas y comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, septiembre del 2014

---

Patricia Johanna Alemán Yépez

C.C.: 120460669-1

---

Edgar Jonathan Guamán Jarrín

CC.: 092742754-2

## CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

El TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de ing. En CPA otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

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

---

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

---

PROFESOR DELEGADO

---

PROFESOR SECRETARIO

## **DEDICATORIA**

Agradezco a dios por darme salud y vida para seguir luchando y así cumplir todas mis metas propuestas, a mis padres porque sin ellos no estuviera en esta vida; a mi esposa, por brindarme su apoyo moral e incondicional a mi hija que está por nacer por ser el pilar fundamental para seguir desarrollándome día a día ya que ella y mi esposa son mi más grande inspiración.

Finalmente dedico mi esfuerzo a la Universidad Estatal de Milagro por brindarme la oportunidad de desenvolverme como estudiante y alcanzar la meta propuesta que es poder obtener el título como ing. CPA.

**EDGAR JONATHAN GUAMAN JARRIN**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por haberme guiado a lo largo de mi carrera. Por haberme dado salud, por brindarme una vida llena de experiencias y de aprendizaje y más aún por enseñarme a encarar los problemas que a lo largo de mi carrera se presentaron. Le doy gracias a mi familia por su apoyo incondicional.

A la universidad estatal de milagro y en especial a la facultad de ciencias Administrativas y comerciales por permitirme ser parte de una generación de triunfadores y gente productiva para el país.

A mi esposa Pilar Ferruzola por su apoyo incondicional y a mi hija Cielito por ser la razón de ser en mi vida, a las dos por estar en los buenos y malos momentos a mi lado y ser mi inspiración total. A todas y cada una las personas que me estuvieron dando su apoyo.

**EDGAR JONATHAN GUAMAN JARRIN**

## **DEDICATORIA**

Dedico a Dios este trabajo de grado, por su bondad, fidelidad y amor. Porque en el todas nuestras metas y sueños son posibles.

A cada una de las personas que Dios ha puesto en mi camino y han ayudado a formar mi carácter de perseverancia, en especial a mi amada tía Luz que físicamente no está, pero sus oraciones y palabras vivirán por siempre.

A mis estimados docentes y amigos que han aportado con sus enseñanzas, que han sido de gran ayuda para mi vida profesional.

**PATRICIA JOHANNA ALEMAN YEPEZ**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios sobre todo, porque él ha sido mi fortaleza y guía en todo este trabajo de grado. A mi amado esposo por la comprensión y ayuda incondicional, a mis tres hermosas hijas que con sus sonrisas son el impulso que Dios usó para fortalecerme y continuar este trabajo. A mi valiente madre por sus oraciones en todo momento. A mi querido padre por sus palabras de aliento. A mi tutor ING. José Carrera que nos supo guiar con sus consejos para poder desarrollar y poder culminar nuestro trabajo. A mi compañero de Tesis por la comprensión y ayuda brindada.

**PATRICIA JOHANNA ALEMAN YEPEZ**



## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Msc.

Fabrizio Guevara

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la cesión de derecho del autor del trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi título de tercer nivel, cuyo tema fue **“Rediseño de políticas y procedimientos para mejorar el área de créditos y cobranzas, controles y rendimiento financiero de la empresa “ediciones ortega”** y que corresponde a la unidad académica de ciencias administrativas y comerciales.

Milagro, octubre del 2014

---

Patricia Johanna Alemán Yépez

C.C: 120460669-1

---

Edgar Jonathan Guamán Jarrín

C.C: 092742754 - 2

# INDICE DEL CONTENIDO

## Contenido

CAPÍTULO I .....	1
EL PROBLEMA .....	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1.1. Problematización .....	1
1.1.2. Delimitación del problema. ....	2
1.1.3. Formulación del problema .....	3
1.1.4. Sistematización del problema .....	3
1.1.5. Determinación del tema .....	3
1.2. OBJETIVOS .....	3
1.2.1. Objetivo General de la Investigación .....	3
1.2.2. Objetivos Específicos de Investigación.....	4
1.3. JUSTIFICACIÓN .....	4
CAPÍTULO II .....	6
MARCO REFERENCIAL .....	6
2.1. MARCO TEÓRICO .....	6
2.1.1. Antecedentes Históricos .....	6
2.1.2. Antecedentes Referenciales. ....	10
2.1.3. Fundamentación. ....	13
2.2. MARCO LEGAL .....	30
2.3. MARCO CONCEPTUAL .....	33
2.4. HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	36
2.4.1. Hipótesis General .....	36
2.4.2. Hipótesis Particulares .....	36
2.4.3. Declaración de Variables .....	36
2.4.4. Operacionalización de las Variables.....	37

CAPÍTULO III .....	39
MARCO METODOLÓGICO .....	39
3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	39
3.2. LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA.....	40
3.2.1. Características de la población .....	40
3.2.2. Delimitación de la población .....	41
3.2.3. Tipo de muestra .....	41
3.2.4. Tamaño de la muestra .....	42
3.2.5. Proceso de selección.....	43
3.3. LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS.....	43
3.3.1. Métodos teóricos.....	43
3.3.2. Métodos empíricos.....	44
3.3.3. Técnicas e instrumentos. ....	44
3.4. PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN. ....	44
CAPÍTULO IV .....	45
MARCO ADMINISTRATIVO.....	45
4.1. ANALISIS DE LA SITUCION ACTUAL .....	45
4.2. ANALISIS COMPARATIVO, EVOLUCION TENDENCIA Y PERSPECTIVA ..	45
4.3. RESULTADOS.....	46
4.4. VERIFCACION DE HIPOTESIS.....	71
CAPÍTULO V .....	73
PROPUESTA .....	73
5.1 TEMA.....	73
5.2 JUSTIFICACIÓN.....	73
5.3 FUNDAMENTACIÓN. ....	74
5.4 OBJETIVOS.....	74
5.4.1. Objetivo general de la propuesta. ....	74

5.4.2. Objetivo específico de la propuesta .....	74
5.5 UBICACIÓN .....	75
5.7 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA.....	75
5.7.1 Actividades .....	75
5.7.2 Impacto .....	84
5.7.3 Lineamiento para evaluar la propuesta.....	84
Bibliografía .....	87
ANEXOS .....	90

## INDICES DE CUADROS

Cuadro 1 Empleados de Recaudación de Ediciones Ortega .....	40
Cuadro 2 Clientes de Ediciones Ortega .....	41
Cuadro 3 Elementos de la muestra .....	43
Cuadro 4 Tiempo de relación laboral con Ediciones Ortega .....	46
Cuadro 5 Socialización de las políticas de la empresa .....	47
Cuadro 6 Conocimiento sobre el manual de procesos.....	48
Cuadro 7 Funciones directamente relacionadas al cargo .....	49
Cuadro 8 Satisfacción con las condiciones laborales de la empresa .....	50
Cuadro 9 Acuerdo con la programación de capacitación en aspectos laborales .....	51
Cuadro 10 Satisfacción con las herramientas provistas para la realización de actividades .....	52
Cuadro 11 Intervención del jefe de cobranza en una tercera visita por morosidad ...	53
Cuadro 12 Diferenciación de tipos de clientes según su morosidad y sector.....	54
Cuadro 13 Satisfacción con establecer nuevos mecanismos de cobros .....	55
Cuadro 14 Satisfacción con establecer medidas de verificación de visitas a los hogares .....	56
Cuadro 15 Conocimiento entre la gestión de un recaudador y cobrador .....	57
Cuadro 16 Existencia de manual de procedimiento en la gestión de cobranza .....	58
Cuadro 17 Satisfacción con los presupuestos de cobranza planteados cada mes ...	59
Cuadro 18 Incidencia del incumplimiento de presupuesto de cobranza en el flujo de efectivo.....	60
Cuadro 19 Formas de pago del crédito .....	61
Cuadro 20 Gestión del cobrador es la adecuada .....	62
Cuadro 21 Eficiencia del periodo de visitas para la cobranza .....	63
Cuadro 22 Explicación de las formas de pago .....	64
Cuadro 23 Gestión de cobranza vía telefónica.....	65
Cuadro 24 Pagos en el almacén .....	66
Cuadro 25 Reportes de clientes morosos a Sistemas nacionales.....	67
Cuadro 26 Cobro adicional por visitas a clientes con morosidad .....	68
Cuadro 27 Confiabilidad de recibos manuales .....	69

Cuadro 28 Informes sobre valores pendientes.....	70
Cuadro 29 Hipótesis y su verificación .....	71
Cuadro 30 Guía de recuperación de cartera vencida.....	81
Cuadro 31 Contenido del nivel básico.....	82
Cuadro 32 Contenidos del nivel de analista de crédito .....	83

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Publicidad en Facebook de Ediciones Ortega.....	8
Figura 2: Análisis Estadístico - Tiempo de Labor .....	46
Figura 3: Análisis Estadístico – Políticas de Empresa.....	47
Figura 4: Análisis Estadístico – Manual de procesos .....	48
Figura 5: Análisis Estadístico – Acuerdo de Función Laboral .....	49
Figura 6: Análisis Estadístico – Condiciones Laborales .....	50
Figura 7: Análisis Estadístico – Capacitaciones .....	51
Figura 8 Análisis Estadístico – Herramienta provistas por el empleador.....	52
Figura 9: Análisis Estadístico – Intervención del Jefe de Cobranzas. ....	53
Figura 10: Análisis Estadístico – Diferenciar los tipos de clientes. ....	54
Figura 11: Análisis Estadístico – Nuevo mecanismos de cobro. ....	55
Figura 12: Análisis Estadístico – Nuevas medidas de verificación. ....	56
Figura 13: Análisis Estadístico – Diferencia entre un recaudador y un cobrador .....	57
Figura 14: Análisis Estadístico – Manual de procedimientos en las cobranzas.....	58
Figura 15: Análisis Estadístico – Montos presupuestados mensuales. ....	59
Figura 16: Análisis Estadístico – Presupuestos vs. Incidencia en el F.E.....	60
Figura 17: Análisis Estadístico – Forma de pago. ....	61
Figura 18: Análisis Estadístico – Interactúa con el cliente.....	62
Figura 19: Análisis Estadístico – Periodo de visita. ....	63
Figura 20: Análisis Estadístico – Explicación en la formas de pago.....	64
Figura 21: Análisis Estadístico – Gestión de cobranza vía telefónica .....	65
Figura 22: Análisis Estadístico – visitas al almacén .....	66
Figura 23: Análisis Estadístico – Reportes de morosidad. ....	67
Figura 24: Análisis Estadístico – Cobro adicional.....	68
Figura 25: Análisis Estadístico – Recibos Manuales. ....	69
Figura 26: Análisis Estadístico – Informe sobre valores pendiente. ....	70
Figura 27: Organigrama de crédito y cobranza .....	76

## RESUMEN

El presente trabajo es realizado en una empresa que fue constituida en el año 2004 legalmente bajo las leyes de la república del Ecuador, en la ciudad de Milagro, provincia del Guayas, con su oficina ubicada en la Ciudadela Camilo Andrade en el Km 2 ½ vía Naranjito, MZ. 1 solar 4. Su actividad principal consiste en Distribuir Obras Didácticas (libros), dirigidos a estudiantes, profesionales, amas de casa, infantiles, público en general, en su mayoría de venta a crédito con la modalidad puerta a puerta, en la ciudad de Milagro y ciudades que se encuentran a su alrededor. La empresa desde que fue creada con gran aceptación en estos sectores ha logrado posicionarse en estos mercados, la organización tiene establecido políticas y un sistema de control para la gestión de cobranzas, el cual en los últimos años, no se ha venido aplicando de una forma eficiente. Dando como resultado problemas en la recuperación de la cartera, aumento en las cuentas incobrables, desorganización en el trabajo por parte de los encargados de esta labor, por estas deficiencias que existen al no cumplir con los procedimientos establecidos en el caso de clientes morosos, fugados y en el otorgamiento del crédito, que no existe un responsable capacitado para la verificación de clientes. Todo esto ha contribuido a no alcanzar con los presupuestos de cobranza establecidos por la empresa. Es por eso que nosotros proponemos un rediseño de políticas y procedimientos del control para mejorar el rendimiento financiero del área de créditos y cobranzas, porque es importante realizar sistemáticamente análisis de controles sobre las políticas de “Ediciones Ortega “aplicadas a las cobranzas, identificar falencias que afectan a las actividades y gestión del departamento, seguimiento de los clientes morosos que no permiten su desarrollo. Otras de las finalidades es tomar medidas correctivas a tiempo de acuerdo a los procesos de crédito, capacitación para mejorar sus funciones, Crear una estructura organizacional, en el que se desenvolverá el departamento, de tal modo que las tareas sean fraccionadas, concentradas, regularizadas e inspeccionadas, para el logro de los objetivos planteados por la directiva y contar con un Jefe de crédito y cobranza, supervisor de crédito, Supervisor de cobranza y los respectivos cobradores que a su vez serán verificadores. De esta forma es posible garantizar que si se pone en práctica estas mejoras se alcance los porcentajes de cobranza requeridos por la empresa.



## ABSTRAC

This work is done in a company that was incorporated in 2004 legally under the laws of the Republic of Ecuador, in the town of Milagro, Guayas province, with its office located in the Citadel Camilo Andrade at Km 2 ½ way Naranjito, Mz. 1 solar 4. Its principal activity is to distribute Didactic Works (books), aimed at students, professionals, housewives, children, general public, mostly on credit sales mode with door to door in the city of miracle and cities that are around. The company since it was created with great success in these areas has positioned itself in these markets, the organization has established policies and a control system for collection management, which in recent years has been not applied in a manner efficient. Problems resulting in the recovery of the portfolio, increase in bad debts, disorganization at work by the makers of this work, for these deficiencies that exist by not complying with the procedures established in the case of delinquent customers, escapees and the granting of credit, there is no verification trained customer responsible. All this has contributed to not reach the collection budgets set by the company. That is why we propose a redesign of policies and control procedures to improve the financial performance of credit and collection area, because it is important to systematically analyzes of on policies "Ortega Editions" applied to collections, identify shortcomings that affect the activities and management of the department, tracking delinquent customers who do not allow their development. Another of the goals is to take corrective measures in time according to the processes of credit, training to enhance their functions, create an organizational structure in which the department, so that the tasks are fractionated, concentrated, and will unfold regularized inspected, to achieve the goals set by the board and have a head of credit and collection, credit supervisor, supervisor of the respective collections and collectors that will turn verifiers. In this way it is possible to ensure that if these improvements are implemented collection percentages required by the company is reached.

## INTRODUCCION

Las pymes pueden ejercer fuerza en el proceso económico de un país o región; por lo tanto debe proporcionarse una combinación razonable de acuerdo a los factores y recursos existentes que puedan impulsar un cambio estructural profundo que favorezca la inversión para su desarrollo comercial sin descuidar su cartera de cobranzas. Una de la estrategia que usan para captar clientes es la venta a crédito, creando así las cuentas por cobrar que son un factor importante dentro de la organización, y se debe mantener un correcto tratamiento de recuperación de cartera, con políticas y procesos bien estructurados para garantizar la efectividad del trabajo. Los procesos y controles ameritan ser regulados de una forma constante en oficina y zonas asignadas para su labor de recaudación, monitorear el buen aprovechamiento del tiempo, para lograr el alcance de los presupuestos.

Considerando lo antes expuesto, esta investigación tiene como objetivo la realización de una Propuesta de rediseño de políticas y procedimientos del control para mejorar el rendimiento financiero del área de créditos y cobranzas de la empresa "Ediciones Ortega", en la presente investigación, se analizaran los procesos que realiza dicha empresa para el otorgamiento de créditos a los clientes, detectando las fallas administrativas existentes en el departamento de crédito y cobranza; lo que conlleva a efectuar el estudio necesario para realizar un mejoramiento en cuanto a método de trabajo que proyecten beneficios tanto para la Empresa como para sus clientes, relacionando todo esto con la capacidad de respuesta ante cualquier requerimiento de la organización y en consecuencia la posibilidad de realizar un cambio estructural asignando responsabilidades, reestructurando el manual de políticas, funciones y procedimientos en el departamento. Plantear capacitaciones basadas en técnicas y estrategias de cobranzas que ayuden a mejorar la recuperación de la cartera, otorgamiento de crédito, motivación, lo cual le permitirá obtener una cartera de clientes signados por la excelencia, aumentado de esta manera la competitividad de esta, dentro del mercado nacional.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

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

#### **1.1.1. Problematización**

A nivel empresarial existe una gran variedad de productos y servicios donde la mayoría son comercializados ante un mercado competitivo, las empresas hoy en día tratan de sobresalir ante un cliente a la hora de promoverlos. Adoptando el crédito como técnica para captar clientes.

Las cuentas por cobrar es un factor importante porque se genera a través de los créditos otorgado como estrategia de venta para captar clientes, formando parte de los activos circulantes; Circulantes que si es interpretada desde un punto de vista financiero quiere decir liquidez, pero que no ha sido recuperada en su totalidad dejando a cualquier empresa con poca solvencia de efectivo y crecimientos del porcentaje en la recuperación de cartera.

Ediciones Ortega es una empresa legalmente constituida con más de 10 años en el mercado dedicada a la venta de libros al consumidor final mediante el método de venta a crédito con cómodas cuotas de pago que le han permitido posesionarse en el mercado logrando captar una gran demanda de clientes . Para esto la empresa tiene establecido un sistema de control para la gestión de cobranzas, el cual en los últimos 3 años (2011-2014), no se ha venido aplicando de una forma eficiente. Dando como resultado problemas en la recuperación de la cartera, por esta deficiencia que existe al no cumplir con los procedimientos establecido en el caso de clientes morosos, fugados por parte de los responsables de esta labor. Ocasionando pérdidas que no permiten cumplir con los objetivos establecidos por la empresa. Unos de los sub-problemas que han sido parte de este hecho, es la ineficaz organización del tiempo en la zona de trabajo por parte de los recaudadores, que al momento de realizar su recorrido, ocupan parte de su tiempo para otras

tareas personales, desaprovechando el tiempo para la búsqueda de los clientes en las fechas y horas pactadas para los pagos, no cumpliendo con las metas mensuales que debería lograr, aportando a un incremento en las cuentas incobrables.

La ausencia de capacitación actualizada en los métodos y estrategias de cobranzas que debería aplicar la empresa con cada persona encargada de la recaudación hace que exista poco compromiso en ciertos recaudadores, falta de concienciación en la vital importancia que es para la empresa cada cobro realizado, cobros que permitieran cumplir las metas establecidas por el departamento.

### **Pronostico.**

La Empresa cuenta con políticas y procedimientos que debería de aplicarse al momento de otorgar créditos y realizar la gestión de cobranzas, procesos que no se están llevando a cabo conforme lo establecido. Descuidando procesos importantes como la selección y evaluación del cliente. Monitoreo de la labor de los recaudadores en zonas de trabajo. Aplicación de la política del Alcance de los presupuestos de cobranza establecidos por la empresa. El cual dará como resultado aumento en el porcentaje de cartera vencida, perdidas por clientes fugados y se verá afectado el rendimiento financiero de la empresa, sino se aplican correctamente las políticas y procesos por parte del personal implicado en esta labor.

### **Control pronostico.**

Si la Empresa Ediciones Ortega hace cumplir el sistema de control a cabalidad las políticas y procedimientos que intervienen en el área de crédito y cobranzas, manteniendo constante monitoreo de los procesos, tendría éxito en las metas de recaudación mensuales que es asignada a cada recaudador. Por ende los porcentajes de cuentas incobrables disminuirían y su incidencia en el rendimiento financiero de la empresa será aceptable.

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

**Área:** Administración

**Línea de investigación:** Modelos de desarrollo local y empresarial ajustados a los enfoques de la economía popular, solidaria y de sostenibilidad.

**Campo:** Finanzas

**Objeto:** Cartera de clientes

**Población:** Recaudadores

**Espacio:** Empresa Ediciones Ortega del Cantón Milagro

**Tiempo:** 2014.

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

¿De qué manera inciden las deficiencias en el control de las cobranzas que afecta el rendimiento financiero de la empresa Ediciones Ortega?

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

¿En qué forma afecta a los presupuestos de recaudación la ineficaz organización del tiempo en la zona de trabajo?

¿Qué consecuencia ocasiona la escasa aplicación de la política en la gestión del pago por parte del personal encargado?

¿En qué forma la falta de capacitación y actualización de métodos y estrategias de cobranzas no aportan al rendimiento y mejoramiento en la recaudación?

¿Cómo afecta el incremento de las cuentas incobrables en las utilidades de la empresa ediciones ortega?

### **1.1.5. Determinación del tema**

Rediseño de políticas y procedimientos del control para mejorar el rendimiento financiero del área de créditos y cobranzas de la empresa Ediciones Ortega.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivo General de la Investigación**

Analizar de qué forma las deficiencias en el control y manejo de cobranzas inciden en el rendimiento financiero de la "empresa Ediciones Ortega"

### **1.2.2. Objetivos Específicos de Investigación**

- Conocer la ineficaz organización del tiempo en la zona de trabajo por parte de los recaudadores que no les permite llegar a los presupuestos establecidos.
- Establecer las causas de la deficiente aplicación de política y procedimiento en la gestión del cobro por parte del personal encargado.
- Determinar las deficiencias que posee el personal de cobranza en la realización de la gestión de cobranza con el cliente.
- Reconocer como afecta el Incremento de las cuentas incobrables a la situación financiera de la empresa.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

Siendo Ediciones Ortega una (PYME) en la ciudad de Milagro, parte del desarrollo económico de este cantón, es fundamental proteger los márgenes de beneficios de esta empresa, utilizando para ello procesos administrativo y políticas de control, que vigoricen la competitividad y desarrollo de la misma. Convertida en un impulso económico, proveyendo de productos necesarios, generando empleo siendo estos beneficios a la sociedad.

Es de suma importancia que Ediciones Ortega cuente con un optimó sistema de crédito y cobranza de manera de poder obtener mayor liquidez, recuperando la cartera en el tiempo establecido, mejorar el porcentaje de clientes morosos en tiempo posible, optimizar el tiempo de trabajo de los recaudadores, utilizar las bases adecuadas para la política de crédito y proporcionar información actualizada para la toma de decisiones. Mediante una buena gestión de cobranza contribuir en llegar a nuevos mercados e incrementar las ventas, fomentar internamente el trabajo en equipo, permitiéndola normal fluidez de sus actividades y alcanzar los objetivos propuesto por la gerencia de la empresa.

Las ventas a créditos debido a la situación económica en el país, son una imperiosa necesidad de las empresas comercializadoras. Si se implementan políticas crediticias hay que mantener controles estrictos en las áreas de crédito y las cuentas por cobrar en cuanto a su administración, puesto que, si no son bien administradas representan pérdidas graves, siendo estas fuentes inmediatas de fondos económicos.

Es importante realizar sistemáticamente análisis de controles sobre las políticas de “Ediciones Ortega “aplicadas a las cobranzas, identificar falencias que afectan a las actividades del departamento de recaudación y que no permiten su desarrollo. Otras de las finalidades es tomar medidas correctivas a tiempo de acuerdo a los procesos de ventas y recaudación, aplicación para la gestión de cobranza, verificación del trabajo en zona, seguimiento de los clientes morosos, capacitación.

De esta forma es posible garantizar que si se pone en práctica estas mejoras se alcance los porcentajes de cobranza requeridos por la empresa.

Destacar que el propósito de este estudio dentro de cualquier entidad sin importar su dimensión, es el de lograr el máximo aprovechamiento del talento humano, recursos monetarios y materiales que sean parte de este proceso, considerando las debilidades y fortalezas que estas tenga y posteriormente, reestructurar el actual sistema de crédito y cobranzas, de tal manera que puedan mejorar y a su vez sea un modelo para otras.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1. MARCO TEÓRICO**

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

Conforme han pasado los cambios de época, han surgido distintas maneras de negociar en diferentes países. En el Ecuador y mediante su evolución, la manera de operar en los negocios aparece a través del trueque en la edad neolítico, este se desarrolla mediante el descubrimiento de la agricultura, donde personas aprenden sembrar y cosechar no solo para subsistencia, sino también para más tarde pasar de pueblo nómada a pueblo sedentario, creándose sociedades productivas y luego generándose organizaciones un poco complejas para mejorar el estilo de vida; a través de este lapso de aprendizaje da origen a que se empiece a privatizar las propiedades debido a la división del trabajo en los terrenos.

Se ha confirmado que afines de la edad media hasta la era industrial aparece la banca como propiedad privada, fomentando varios servicios que ayudaban a los negocios en su economía; también se emergen rutas de importaciones para suplir demanda en algunos países Europeos. Debido a estos cambios se crea la necesidad de fomentar el crédito como otra forma de pago y de esta forma que no se estancara los inventarios en las grandes organizaciones.

Para Fipsilon, etimología y significado de la palabra crédito proviene:

La palabra crédito viene del latín creditos (sustantivación del verbo credere: creer). El concepto, desde su raíz etimológica, se basa en la confianza, en la fe que se deposita, bajo determinados parámetros de solvencia, sobre el cumplimiento de la obligación o promesa de pago de un prestatario o deudor<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>FIPSILON, créditos y recuperaciones, <http://creditoyrecuperaciones.blogspot.com/2012/02/etimologia-y-significado-de-la-palabra.html>.



Cuando el crédito empieza a circular y da como resultado grandes utilidades por el alto porcentajes de interés que se le asignaba al capital donde estos eran del 25% al 40% o más, se empieza a tener inconvenientes con los pioneros comerciantes y los operadores, donde estos especulan a la banca como burgués, determinando como ilegal a los prestamistas y llamándoles usureros que significa persona que presta dinero y que se devuelve con un intereses excesivamente alto.

Según William G. Sullivan, Elin M. Wicks, James T. Luxho: ***“Las tasas de interés anuales típicas sobre los préstamos de dinero oscilaban entre el 6 y el 25%, aunque en algunos casos previstos por la Ley se permitían tasas altas como el 40 %”***<sup>2</sup>.

Hoy en día muchas empresas tienen problemas de solvencia financiera por causa de los malos asesoramientos en los créditos; otro factor importante que implica esta falencia es la mala organización administrativas y su ejecución de políticas y procedimientos que no son ejecutadas a cabalidad por lo que ocasiona un serio desorden al momento de hacer cumplir las obligaciones a cada funcionario.

Para Finanzas personales.com, Deficiencia organizacional, administrativa, financiera y empresarial es:

No tener un orden, ni una estructuración sobre el funcionamiento de la empresa en aspectos fundamentales como el administrativo y financiero, pueden poner en serios a cualquier empresa, así ésta tenga buenos niveles de venta. El no administrar bien los recursos genera caos y debilidades frente a la competencia”.

Para Finanzas personales.com, Baja rotación de cartera es:

Cuando los clientes no pagan, las compañías pueden entrar en una falta de liquidez que los pone en la cuerda floja. Es primordial que las empresas evalúen la calidad de la cartera para evitar problemas a futuro”<sup>3</sup>. (FINANZAS PERSONALES.COM)

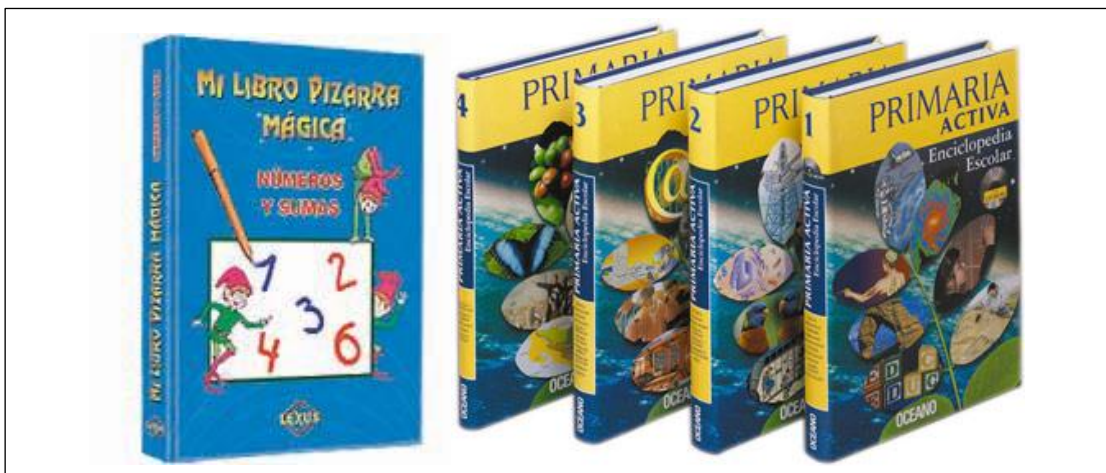
---

<sup>2</sup> (WILLIAM G. SULLIVAN, 2012), *Ingeniería económica de DeGarmo*, p. 72.

<sup>3</sup> FINANZASpersonales.com: *Ocho causas por las que empresas entran en crisis*, <http://www.finanzaspersonales.com.co/ahorro-e-inversion/articulo/ocho-causas-empresas-entran-crisis/51066.Idem>.

En la actualidad la empresa Ediciones Ortega opera en la ciudad de Milagro, desde el 17 de agosto del 2004, ubicada en el Km. 2 ½ vía Naranjito, encargada de la distribución de los editoriales Lexus, Océano, y Cultureza. Trabajando con la modalidad Puerta a puerta aplicando la distribución al cliente final en varios cantones como Milagro, Babahoyo, Naranjito, San Carlos, La Troncal, El Triunfo, Montalvo, Naranjal, Duran y las Parroquias Roberto Astudillo, y Virgen de Fátima, proporcionando así un movimiento de un 10% de ventas al contado y un 90% de ventas de crédito directo al cliente, gestionando cartera de cobranzas directas, con pagos semanales quincenales y mensuales. Montos considerables que le han permitido posesionarse de estos mercados.

**Figura 1: Publicidad en Facebook de Ediciones Ortega**



**Fuente:** Facebook oficial de Ediciones Ortega

En los últimos años Ediciones Ortega ha logrado captar una gran demanda de clientes debido a precios bajos, promociones constantes y facilidades al momento de otorgar los créditos. La empresa tiene establecido un sistema de control para la gestión de crédito y cobranzas, el cual en los últimos 4 años (2009 -2013), no se ha venido aplicando de una forma eficiente. Dando como resultado problemas en la recuperación de la cartera, por esta deficiencia que existe al no cumplir con los procedimientos establecidos en el caso de clientes morosos, clientes fugados por parte de los responsables de esta labor, ocasionando pérdidas que no permiten cumplir con los objetivos establecidos por la empresa. Unos de los sub-problemas que han sido parte de este hecho, es la ineficaz organización del tiempo en la zona

de trabajo por parte de los recaudadores, que al momento de realizar su recorrido, ocupan parte de su tiempo para otras tareas personales, desaprovechando el tiempo para la búsqueda de los clientes en las fechas y horas pactadas para los pagos, no cumpliendo con las metas mensuales que debería lograr, aportando a un incremento en las cuentas incobrables.

La estructura de la Empresa Ediciones Ortega y sus derivados.

### **Misión**

Contribuir al desarrollo intelectual proveyendo los mejores materiales didácticos de actualidad a la comunidad Milagreña y sus alrededores con los precios más bajos y con el mejor financiamiento

### **Visión**

Ser los proveedores directos a nivel nacional de materiales didácticos e investigativos, fomentando la cultura y la educación que conlleve al éxito de cada hogar ecuatoriano.

### **Objetivo de la empresa**

Ser empresa líder en la distribución de, materiales didácticos en nuestra ciudad y nivel de Ecuador.

Mantener nuestro liderazgo en el mercado en el ámbito del saber y el conocimiento llegando a todos los rincones del país siendo una empresa que ofrece los mejores instrumentos educativos en un mercado variado complejo y en constante evolución

Obtener un buen ambiente laboral con capacitación constante de cada uno de los colaboradores de las diferentes áreas que se desempeñan para que de esta forma sea más productivo y mejor remunerado.

Cumplir con los objetivos y presupuestos de ventas y cobranzas para trazar planes concretos de trabajo que ayuden a incrementar el desempeño financiero y hagan de la empresa una entidad estable y confiable.

La cartera de clientes a crédito está en constante crecimiento debido a la aceptación que tiene por los productos que oferta la empresa, pero se ha notado deficiencia en

el trabajo de la recaudación, por parte de los encargados de este departamento, no logrando alcanzar los presupuestos mensuales de cobranzas establecidos como políticas de empresa afectando así a los ingresos, surgiendo la necesidad de llevar un mayor control de las cuentas por cobrar que han resultado un incremento en el porcentaje de las cuentas incobrables afectando al rendimiento financiero en la empresa.

### **2.1.2. Antecedentes Referenciales.**

El proyecto se basa en la recopilación de información trabajos previos realizados a la investigación en el análisis de recuperación de cartera vencida, para lo cual se enfatiza en las siguientes tesis y casos de éxito de empresas con problemas similares a nuestra tesis.

#### **Ausencia de Políticas en el Área de Cobranzas para el Análisis de Crédito, Recuperación de Cartera de la compañía Thermocont S.A.**

Rossana Cordero autor de la tesis referenciada en nuestra investigación comenta: Thermocont S.A. inició hace diez años, con la importación de repuestos para contenedores refrigerantes, de una sola marca específica. Inicialmente la compañía contaba con dos departamentos, los cuales se encargaban de las funciones básicas de toda empresa: Gerencia General, el departamento Administrativo – Contable y el departamento de Operaciones. La Gerencia General, se encarga de las relaciones comerciales con los clientes; así como el manejo de exclusivo de la cartera. También de todas las actividades relacionadas al comercio exterior; así como la permanente búsqueda de productos relacionados con nuestra actividad. El Departamento Administrativo – Contable, se encargaba de las áreas tales como contabilidad, en la que realizaban los registros de las transacciones mercantiles del movimiento total de la empresa. A su vez, también se ocupaba de la facturación de las ventas, la recuperación de la cartera, Caja y pago a proveedores. La función administrativa se desarrollaba alrededor del manejo de personal y se involucraba especialmente en la organización de los archivos. El Departamento de Operaciones, su función era vender y despachar la mercadería; por lo que mantenía un estricto control de los inventarios; así como también se encargaba de reportar las variaciones y rotaciones de los artículos vendidos. 10 Es así, que es para nosotras es de vital importancia,

analizar y resolver las situaciones de conflicto en Thermocont S.A., ya que esta empresa tiene la experiencia y los recursos necesarios para laborar con eficiencia<sup>4</sup>.

### **Reestructuración Administrativa del Departamento de Créditos y Cobranzas de Casa Comercial Brito, de la ciudad de Guayaquil correspondiente al año 2012.**

Una situación similar es la que se estudió en un local comercial denominado “Brito”, el análisis se enfocó directamente en las gestiones administrativas del Departamento de Crédito y Cobranzas, el diseño resulto exitoso, por cuanto se establecieron manuales y políticas de procedimientos que sirven de guía para el desarrollo laboral y eficiente del personal.

La propuesta tuvo como objetivo principal optimizar las gestiones administrativas dentro del Departamento de Créditos y Cobranzas de Casa Comercial Brito, para lo cual se implementó manuales de políticas y procedimientos que servirán de guía para ejercer las funciones de cada uno de sus integrantes, maximizando el capital humano y recurso económico de dicha comercializadora logrando eficiencia y eficacia en sus operaciones comerciales sin incurrir en costos o gastos innecesarios generando a su vez la rentabilidad y liquidez esperada. El departamento de créditos y cobranzas dentro de una empresa comercial es uno de los motores que impulsa a las actividades económicas, las mismas que al ser manejadas con un orden establecido y monitoreadas constantemente crea una armonía con los demás departamentos, y se encaminan a un solo objetivo como empresa que es el crecimiento constante dentro del mercado en que se desenvuelven<sup>5</sup>. (CEVALLOS MERCHAN, 2012)

Así, maximiza el capital humano y recurso económico de dicha comercializadora logrando eficiencia y eficacia en sus operaciones comerciales sin incurrir en costos o gastos innecesarios generando a su vez la rentabilidad y liquidez esperada. El departamento de créditos y cobranzas dentro de una empresa comercial es uno de los motores que impulsa a las actividades económicas, las mismas que al ser

---

<sup>4</sup> CORDERO LÓPEZ, Denise Rossana: *Ausencia de Políticas en el Área de Cobranzas para el Análisis de Crédito, Recuperación de Cartera de la compañía Thermocont S.A. en los años 2011 – 2012*, PP, 9 – 10.

<sup>5</sup> CEVALLOS MERCHAN, Diana Mariuxi: *reestructuración Administrativa del Departamento de Créditos y Cobranzas de Casa Comercial Brito, de la ciudad de Guayaquil correspondiente al año 2012*. P,- 14.

manejadas con un orden establecido y monitoreadas constantemente crea una armonía con los demás departamentos, y se encaminan a un solo objetivo como empresa que es el crecimiento constante dentro del mercado en que se desenvuelven.

**“Estrategias para recuperar la cartera morosa de la Cooperativa de ahorro y crédito acm de la parroquia de Pomasqui”.**

El estudio planteado a la cooperativa de ahorro y crédito Acm está en base a la recuperación de cartera donde plantea estrategias para una buena recuperación de la cartera de dicha institución y obtiene como referencia para la obtención de información Antonio Cusco autor de la misma comenta que las cuentas incobrable es un factor importante para tener un buen equilibrio financiero, el descuido de la misma podría ocasionar la quiebra rotunda, pero para una buena gestión propone estrategias para la recuperación de carteras vencidas para lo cual indica lo siguiente. La institución tiene implantada una metodología interna para evaluar la capacidad de pago de los socios, la cual toma las variables de: ingresos, endeudamiento y plazos de otorgamiento con el fin de manejar un apetito al Riesgo responsable y acorde a las estrategias institucionales. La calidad de la cartera crediticia mejoró en relación al 2007 en casi un punto porcentual, por lo tanto la composición de las colocaciones reflejan una estructura sana con un 95.80% de socios de bajo riesgo, manejando una tendencia a la estabilidad a largo plazo.

Las políticas de crédito y Cobranza registran las disposiciones y regulaciones emitidas por los organismos de control, que permiten evaluar y controlar técnicamente la gestión y riesgo crediticio por lo que constituye una fuente de consulta para todos los usuarios involucrados en el proceso de crédito.

Se fundamenta en el Catálogo de Productos, aprobados en por el Consejo de Administración, y contiene políticas y procedimientos, disposiciones y regulaciones emitidas por los organismos de control.<sup>6</sup> (ZAMORA, 2014)

---

<sup>6</sup> CUSCO Antonio: *“estrategias para recuperar la cartera morosa de la Cooperativa de ahorro y crédito acm de la parroquia de Pomasqui”*. 2010.

## **Análisis y mejora del proceso de crédito y cobranzas de una empresa agroindustrial ubicada en la ciudad de Guayaquil para disminuir el riesgo de incobrabilidad.**

En una compañía de procesamiento de alimentos, se establecen los procesos tanto de crédito como de cobranza, y con ello el diseño de una matriz de categorización de clientes, aquí se analizaron aspectos sobre la carga de trabajo y la capacidad que posee el recaudador, así como las herramientas brindadas por el empleador para que realice sus actividades sin contratiempos.

Como indica en su artículo, que las ventas a crédito constituyen una herramienta importante porque generan recursos y beneficios para la empresa, pero también significan un riesgo potencial para su estabilidad económica.

El presente Proyecto, aborda la situación del Área de Crédito y Cobranzas de la procesadora de alimentos la más extensa e importante Organización, por el riesgo que implica la recepción y manejo de dinero, mediante Levantamiento de Procesos y con el propósito de brindar mayor seguridad. Dentro de la problemática detectada, hallamos presencia de dobles trabajos y cuellos de botella que disminuyen la capacidad de respuesta pues conllevan uso excesivo de recursos materiales y financieros, que elevan costos y disminuyen tanto efectividad como satisfacción en clientes internos y externos. Nuestra propuesta, consiste en mejorar procesos críticos, con la Simulación de Procesos como herramienta fundamental de evaluación.<sup>7</sup> (VELEZ Andres, 2014)

### **2.1.3. Fundamentación.**

El área de crédito y cobranza de una empresa es una pieza clave dentro de una organización. Antes de una venta el área de crédito debe decidir a quién, hasta que monto y a qué plazo venderle, y después de la venta el área de cobranza ve que los plazos de pago se cumplan y cuando no toma medidas para procurar el pago lo antes posible. Esto viene a estar directamente relacionado con los ingresos de la compañía y con su capital de trabajo, y se refleja en su salud financiera.

---

<sup>7</sup>VELEZ Andrés, “Análisis y mejora del proceso de crédito y cobranzas de una empresa agroindustrial ubicada en la ciudad de Guayaquil para disminuir el riesgo de incobrabilidad”, P-14.

En un mundo ideal todas las ventas serían de contado, pero en la realidad las ventas a crédito son una necesidad para atraer más clientes, crecer, y darle movilidad al mercado. Es por esto que toda compañía necesita evaluar el riesgo de financiar temporalmente a sus clientes y por otra parte procurar el pago oportuno de este crédito. Cada empresa tiene diferentes políticas y procedimientos, pero todas se enfrentan, en cierta medida, a los mismos problemas: que tus clientes te paguen tarde, que tus clientes no te paguen, que un cliente quiebre, el venderle a un cliente que está a punto de alcanzar su límite de crédito, la resolución interna de las reclamaciones o disputas de los clientes, a que clientes contactar y como dentro del universo de clientes con pagos retrasados, etc.

### **Fundamentación filosófica**

La actual tesis se fundamenta en base al paradigma crítico – propositivo debido a que tiene por defecto interpretar, comprender e explicar fenómenos socioeconómicos a través de grandes filósofos, pensadores y científicos, Angélica Zúñiga comenta:

Según científicos y pensadores como Karl Marx, Lev Vigotsky, Pichón Riviere, Leontiev y otros. “Este paradigma surge como una alternativa de superación a la visión tradicional y tecnocrática del Positivismo, con propuesta de una nueva forma de comprender y hacer ciencia”<sup>8</sup>.

En la presente investigación señalaremos algunos puntos fundamentales para la elaboración de políticas o rediseños de la misma en donde se enfatiza lo siguiente:

### **Fundamentación Psicológica**

El aprendizaje es un proceso interno y activo en el cual el individuo busca Información, la reorganiza, se fija metas, planifica, soluciona problemas y llena de Sentido sus experiencias.

Con respecto al personal responsable de las fugas de efectivo en la comercializadora se debe al aprendizaje de conductas adquiridas desde la niñez por imitación o influencia ambiental, en un principio pueden ser normas familiares o

---

<sup>8</sup>ZÚÑIGA MARTÍNEZ, Angélica Carmen “*plan de políticas internas de crédito y cobranzas y Su incidencia en la recuperación de cartera de la Cooperativa de ahorro y crédito san Martín de Tisaleo*”, p.14



socio familiares; que son reforzadas en los establecimientos educativos para luego establecerse como parte de su personalidad y conducta natural. Este tipo de comportamientos cleptómanos una vez adquiridas se torna complicado suprimirlas. La parte social también influye mucho al respecto debido a imágenes estereotipadas que de uno u otro modo también intervienen tanto en lo positivo como en lo negativo, como son conductas imitativas si el modelo en cuestión a seguir no es el adecuado o perfecto todo este constructo pasa a ser del individuo receptor o aprendiz.

### **Fundamentación Empresarial**

La generación de oportunidades de trabajo ha sido la preocupación de los gobernantes responsables y hoy con especial énfasis es esta una materia que puede dejarse a los gobiernos sino que debe ser tarea de todos.

Depende mucho de la autoridad organizacional, reglas administrativas y otros mecanismos administrativos para garantizar que los empleados muestren los comportamientos apropiados y satisfagan los estándares de control.

El control es importante porque constituye el eslabón final de la cadena, funcional de las actividades administrativas. Es el único medio por el cual los gerentes pueden hacer efectivo y saber si las metas de la organización han sido alcanzadas o no, y las cuales de una u otra situación

### **Principios de la gestión de créditos.**

Al considerarse al crédito como un proceso dinámico y continuo debe regirse bajo ciertos principios, basados en el objetivo del desarrollo económico financiero y comercial de la empresa. Su efectividad y dinamismo dependerá de cómo estos principios puedan actuar efectivamente en el incremento de la actividad comercial.

Antes de desarrollar los principios generales de la administración del crédito es necesario definir el término Gestión de Créditos. Para ello ensayaremos la definición de Goya quien dice que gestión es “el poder concebir nuevas ideas, desarrollarlas y llevarlas a cabo dentro del tiempo y con los recursos previamente asignados”. De esta definición diremos entonces que gestión de créditos tiene que ver con la

decisión de implementar un sistema de créditos considerando y evaluando los medios para que la empresa pueda recuperar sus inversiones de acuerdo a una aplicación racional de las técnicas que se encuentran para ello.

Una de las razones para que esa gestión pueda ser cumplida con éxito es que la misma tienen que contar con principios:

### **Rentabilidad**

El acertado manejo de los Recursos Materiales y Humanos relacionados con la implementación y puesta en marcha del sistema de créditos debe orientarse al objetivo de la Rentabilidad.

Según Gitman Lawrence: define a las finanzas **“como el arte y ciencia de administrar el dinero”**.<sup>9</sup> El riesgo y el rendimiento son dos factores determinantes del valor de la empresa. Por lo tanto, para Gitman es responsabilidad del administrador financiero evaluar cuidadosamente el riesgo y el rendimiento de todas las decisiones importantes para garantizar que los rendimientos esperados justifiquen el nivel de riesgo introducido. (GITMAN, 2013)

### **Objetividad**

El análisis de las solicitudes de crédito deben ser evaluados y calificados en forma justa y objetiva, sin considerar perjuicios, simpatías, ni presiones externas; no importa la Raza, Credo, Pensamiento, etc.

### **Garantía**

Los créditos concedidos deben estar ampliamente respaldados por la constitución de garantías reales más que ideales a favor de la empresa, a fin de salvaguardar el patrimonio de la misma.

### **Función**

Un sistema de crédito bien implementado debe ser compatible con la función específica de la gestión financiera y la estrategia de ventas de la empresa.

---

<sup>9</sup> GITMAN Lawrence: *Principios de la Administración financiera*, cap.1 – 2.

## **Innovación**

Todos los sistemas de crédito tienen un periodo de vigencia en el mercado, por lo tanto, los procesos son susceptibles de revisión y mejora en forma permanente.

## **Competitividad**

La implementación de políticas, procedimientos y medios de servicio de atención al cliente, mediante el sistema de créditos, debe considerar el objetivo específico de alcanzar una posición de liderazgo en el mercado.

## **Definición de control según varios autores.**

**Henry Farol:** El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el PANM adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

**Robert B. Buchele:** El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.

**George R. Terry:** El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

**Buró K. Scanlan:** El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

**Robert C. Appleby:** La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente.

**Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet:** Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.

Harold Koontz y Ciril O'Donnell: Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.

Chiavenato: El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o del área en que se aplique; puede ser entendida:

Como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.

Como los medios de regulación utilizados por un individuo o empresa, como determinadas tareas reguladoras que un controlador aplica en una empresa para acompañar y avalar su desempeño y orientar las decisiones. También hay casos en que la palabra control sirve para diseñar un sistema automático que mantenga un grado constante de flujo o de funcionamiento del sistema total; es el caso del proceso de control de las refinerías de petróleo o de industrias químicas de procesamiento continuo y automático: el mecanismo de control detecta cualquier desvío de los patrones normales, haciendo posible la debida regulación.

Como la función restrictiva de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío. Es el caso del control de frecuencia y expediente del personal para evitar posibles abusos. Hay una imagen popular según la cual la palabra control está asociada a un aspecto negativo, principalmente cuando en las organizaciones y en la sociedad es interpretada en el sentido de restricción, coerción, limitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición.

También hay otras connotaciones para la palabra control:

- ✓ Comprobar o verificar;
- ✓ Regular;
- ✓ Comparar con un patrón;
- ✓ Ejercer autoridad sobre alguien (dirigir o mandar);
- ✓ Frenar o impedir.

Evidentemente todas esas definiciones representan concepciones incompletas del control, quizás definidas en un modo subjetivo y de aplicación; en definitiva, debe entenderse el control como:

Una función administrativa, ya que conforma parte del proceso de administración, que permite verificar, constatar, palpar, medir, si la actividad, proceso, unidad, elemento o sistema seleccionado está cumpliendo y/o alcanzando o no los resultados que se esperan<sup>10</sup>. (URBANRES, 2011)

### **Control**

El sistema de créditos es susceptible de ser amenazado por elementos que premeditadamente puedan hacer un uso indebido de su beneficio, tanto dentro como fuera de la organización. Por ello es imperativa la función de auditorías periódicas de la gestión de créditos.

Cabe recalcar que es fundamental conocer el diferente tipo de crédito para lo cual se menciona a continuación.

### **Clasificación del crédito**

La actividad crediticia es amplia y diversa, y en forma organizada constituye todo un conjunto de operaciones integradas y facilita un abanico, de posibilidades al transferir bienes, servicios y dinero mediante las actividades de comercialización, producción, financiación y de control a la que están sujetas las empresas dentro de su ámbito orgánico funcional y operativo.

---

<sup>10</sup> UNBANRES: *Control definición y características*  
<http://urbanres.blogspot.com/2011/07/control-definicion-y-caracteristicas.html>.

## **Crédito según su uso**

Bajo esta condición diremos que el crédito se puede clasificar en:

### **Crédito de Inversión**

Comprende generalmente operaciones de mediano y largo plazo y están dirigidos a la adquisición de equipos, maquinaria, infraestructura y otros activos destinados a la producción o a los proyectos de inversión. Su objeto principal es financiar proyectos o ampliación de industrias en proceso o en transformación o equipamiento etc. Este crédito por ser especificado, normalmente es entregado por los bancos y/o entidades financieras, tanto nacionales como extranjeras.

### **Crédito Bancario.**

Es un crédito de corta duración y ejecutada fundamentalmente por un banco o institución financiera; su objetivo principal es el de financiar actividades de producción, comercialización, distribución y promoción de productos o servicios. Su instrumentalización y ejecutabilidad está regulada mediante la utilización de los instrumentos de crédito interbancarios, además de manejar una gama de servicios financieros orientado tanto a personas naturales como jurídicas.

### **Crédito entre Comerciantes.**

Opera de forma de movimiento y transacción de mercaderías, dinero y servicios entre una empresa y otra que pueden o no estar constituida; una en calidad de proveedor, fabricante o distribuidor y otra en calidad empresa comercial mayorista o minorista con la finalidad de expandir sus actividades comerciales; sin o con la intermediación de una entidad de transacción. (Puede ser un Banco).

Este tipo de crédito permite a las empresas obtener, mercaderías, insumos o productos acabados de otras empresas o cambio de una promesa de pago en un plazo especificado.

### **Crédito al Consumidor.**

Es el que se concede al cliente o consumidor individual mediante la entrega directa de bienes y/o servicios a cambio de un valor de pago pactado a futuro, donde se puede incluir o no intereses o gastos de recuperación: (cobranza).

Esta forma de crédito es la más común y difundida por su versatilidad e incremento de clientes que aceptan cada vez más este sistema como una forma de adquirir bienes y productos de consumo, porque la tecnología en transacciones de operaciones comerciales van orientadas hacia la diversidad de condiciones y eficiencia en la entrega y cobro de las mercadería a clientes que han sido reconocidos como aptos para otorgarles el crédito. Además existen diferentes formas de otorgar crédito al consumidor y que por su importancia lo veremos más adelante.

### **Crédito Documentario (o al Comercio Exterior).**

Ejecutada entre Fabricantes o Comerciantes de un país exportador hacia otro importador, y cuyas condiciones de operatividad y manejo están establecidas por el gobierno o entidades del sector y que hacen posible la transacción y transferencia de mercaderías y/o servicios entre empresas u organizaciones que necesitan de los Recursos de unos para trasladar a otros y viceversa. El crédito en esta modalidad de comercio internacional es instrumental o documentado por el cual se establece un nexo entre un comprador o importador y un vendedor o exportador, para efectos de garantizar el pago inmediato del valor de las mercaderías. Estos créditos documentados pueden ser a su vez: mercaderías, e irrevocables, incluyendo en estos, otras formas y que a la vez se subdividen en revocables e irrevocables como son: Stand by, Rotativo, Transferible, Intransferible, con Cláusula Roja, etc.

Existe una amplia clasificación del crédito, que van desde los documentos que garantizan las operaciones de créditos hasta los términos o plazos de pago, como lo señalan algunos autores; pero el propósito de esta obra es solo analizar el crédito mercantil es decir el orientado hacia el comercio en sus diversas manifestaciones y modalidades y su importancia radica porque es la forma de crédito más conocida en el ámbito empresarial y social.

### **Clasificación de las políticas de crédito.**

Estas políticas generalmente se clasifican en liberales y conservadoras: Son liberales cuando las empresas se muestran generosas para otorgar créditos,

tanto en el monto máximo para aprobar como en el grado de riesgo para sumir obviamente en este saco podría hablarse de ausencia total o temporal de garantías.

Son conservadoras cuando las empresas se muestran restrictivas para otorgar créditos y para determinar el monto máximo por aprobar, así como par definir lo referente al riesgo que asumirán. A diferencia de la política liberal, en este caso se exigen garantías sólidas que aseguren la recuperación de las cuentas por cobrar.

La empresa otorgante del crédito requerirá una detallada investigación de todos los clientes potenciales antes de tomar la decisión de aprobar o rechazar una política de créditos.

### **Razones que determinan la política de créditos.**

Hay varias razones que motivan a los empresarios que venden al crédito, a orientar su política como liberadora o conservadora. Algunas de estas razones son:

- ✓ La competencia.
- ✓ Los márgenes de beneficio
- ✓ Volumen de ventas
- ✓ Demanda de los clientes
- ✓ Nivel de inventarios

### **Tipos de crédito.**

#### **Crédito según su uso**

Bajo esta condición diremos que el crédito se puede clasificar en:

#### **Crédito de Inversión**

Comprende generalmente operaciones de mediano y largo plazo y están dirigidos a la adquisición de equipos, maquinaria, infraestructura y otros activos destinados a la producción o a los proyectos de inversión. Su objeto principal es financiar proyectos o ampliación de industrias en proceso o en transformación o equipamiento etc. Este crédito por ser especificado, normalmente es entregado por los bancos y/o entidades financieras, tanto nacionales como extranjeras.



### **Crédito Bancario**

Es un crédito de corta duración y ejecutada fundamentalmente por un banco o institución financiera; su objetivo principal es el de financiar actividades de producción, comercialización, distribución y promoción de productos o servicios. Su instrumentalización y ejecutabilidad está regulada mediante la utilización de los instrumentos de crédito interbancarios, además de manejar una gama de servicios financieros orientado tanto a personas naturales como jurídicas.

### **Crédito entre Comerciantes.**

Opera de forma de movimiento y transacción de mercaderías, dinero y servicios entre una empresa y otra que pueden o no estar constituida; una en calidad de proveedor, fabricante o distribuidor y otra en calidad empresa comercial mayorista o minorista con la finalidad de expandir sus actividades comerciales; sin o con la intermediación de una entidad de transacción. (Puede ser un Banco).

Este tipo de crédito permite a las empresas obtener, mercaderías, insumos o productos acabados de otras empresas o cambio de una promesa de pago en un plazo especificado.

### **Crédito al Consumidor.**

Es el que se concede al cliente o consumidor individual mediante la entrega directa de bienes y/o servicios a cambio de un valor de pago pactado a futuro, donde se puede incluir o no intereses o gastos de recuperación: (cobranza).

Esta forma de crédito es la más común y difundida por su versatilidad e incremento de clientes que aceptan cada vez más este sistema como una forma de adquirir bienes y productos de consumo, porque la tecnología en transacciones de operaciones comerciales van orientadas hacia la diversidad de condiciones y eficiencia en la entrega y cobro de las mercadería a clientes que han sido reconocidos como aptos para otorgarles el crédito. Además existen diferentes formas de otorgar crédito al consumidor y que por su importancia lo veremos más adelante.

### **Crédito Documentario (o al Comercio Exterior)**

Ejecutada entre Fabricantes o Comerciantes de un país exportador hacia otro importador, y cuyas condiciones de operatividad y manejo están establecidas por el gobierno o entidades del sector y que hacen posible la transacción y transferencia de mercaderías y/o servicios entre empresas u organizaciones que necesitan de los Recursos de unos para trasladar a otros y viceversa. El crédito en esta modalidad de comercio internacional es instrumental o documentado por el cual se establece un nexo entre un comprador o importador y un vendedor o exportador, para efectos de garantizar el pago inmediato del valor de las mercaderías. Estos créditos documentados pueden ser a su vez: mercaderías, e irrevocables, incluyendo en estos, otras formas y que a la vez se subdividen en revocables e irrevocables como son: Stand by, Rotativo, Transferible, Intransferible, con Cláusula Roja, etc.

### **Políticas de crédito**

Toda actividad empresarial se maneja bajo políticas o normas que orientan la diversidad de actividades comerciales que se dan en el mercado desde el punto de vista mercantil; por lo tanto, considerando que el crédito es un proceso ordenado de pasos y procedimientos interconectados al desenvolvimiento económico y financiero necesita de políticas para que dicha actividad se encausen sobre objetivos específicos.

Estas políticas marcarán las pautas para la consecución de estos objetivos a los cuales se debe llegar en virtud a una administración efectiva del crédito. Para identificar la propuesta anterior en su verdadera dimensión, los objetivos previamente identificados responden la pregunta ¿qué queremos alcanzar en términos de objetivos? Es decir, aplicamos políticas de crédito con la finalidad de alcanzar los objetivos preestablecidos de la gerencia con respecto a la actividad crediticia.. Por lo tanto estas políticas indicaran el camino para llegar a esos objetivos y darán la pauta de cómo actuar para lograrlo.

### **Pautas para fijar políticas de crédito.**

El comercio es por el solo una actividad cambiante en términos de evolución económica, su actividad es dinámica provocando un flujo de operaciones rápidas

que permiten la transacción de bienes y servicios; por lo tanto para delinear una política de créditos se tendrá en cuenta los factores de orden interno y externo.

**Factores de orden externo.**

a) la situación socio-económica y estabilidad financiera que vive el país en el tiempo en que dichas políticas deben implementarse, modificarse o sustituirse.

b) situación del mercado; que se traduce en la posibilidad de conocer la situación, calidad y manejo del mercado, comportamiento de la competencia, condiciones de los proveedores, situación de los clientes, etc.

**Factores de orden interno.**

a) Objetivos perseguidos; que nos permitan penetrar en el mercado, colocar nuevos productos, captar nuevos clientes, mantener un nivel de producción y de ocupación etc.

b) Rentabilidad; cuanto mayor sea ésta, mayor será el porcentaje de cobrabilidad permisible.

c) Grado de eficiencia, y suficiente capital de trabajo para financiar ventas a plazos.

e) Situación financiera de la empresa; por la conveniencia de no mantener un porcentaje alto de inversión en cuentas por cobrar, si se tiene en cuenta que el capital de la empresa no es suficiente.

f) Pericia y responsabilidad del manejo financiero; el mismo que recaerá en quienes tendrán la responsabilidad de cuidar y mantener el flujo de fondos de la empresa.

Adicionalmente se puede decir que existen otros factores de orden interno y externo que condicionan la política crediticia, la misma que puede comportarse en forma liberal o conservadora, según evolucione la condición económica y social del medio.

Pero sobre todo para manejar con acierto una política de créditos es necesario

concentrar una labor eficiente del proceso crediticio, evitar riesgos innecesarios, ejercer una activa vigilancia sobre las cuentas por cobrar y determinar eficientemente métodos de cobranza que permitan reaccionar a tiempo con clientes que presentan señales de dificultades de pago frente a sus compromisos. Estas medidas neutralizan en parte el riesgo originado por el otorgamiento de créditos y refuerzan una política firme de créditos.

### **Diseño de política de créditos**

la política de créditos que es expresada en términos de procedimiento sobre como otorgar créditos y como realizar las cobranzas es un trabajo ordenado que obedece a la siguiente secuencia y que necesariamente debe constar por escrito porque ello favorece a que el personal tenga plena conciencia del trabajo que realiza.

A continuación señalaremos dicha secuencia:

- ✓ Identificación de los objetivos por alcanzar.
- ✓ Lineamientos previos o borradores de lo que será la política de créditos.
- ✓ Discusión y revisión de esos lineamientos con las personas de las áreas involucradas: ventas, finanzas, contabilidad, legal etc.
- ✓ Redacción definitiva de las políticas de créditos.
- ✓ Aprobación de la gerencia.
- ✓ Difusión dentro de la empresa, de la política de créditos entre todos los responsables de su ejecución.
- ✓ Implementación o puesta en marcha de la política de créditos aprobada y difundida.
- ✓ Control de los resultados para verificar si las políticas están contribuyendo al logro de los objetivos o para aplicarse las medidas correctivas si fueran necesarias.

### **El riesgo crediticio**

Cuando analizamos los hechos de la realidad vemos que esta no es perfecta, por lo tanto existen conocimientos imperfectos que provocan ciertos desequilibrios al cual señalaremos como riesgo: según kotler el riesgo es el estado de conocimiento imperfecto en el que quienes toman decisiones captan los posibles resultados

distintos de esa decisión; y tiene la impresión de que conoce sus posibilidades. Plácido interpreta el riesgo como “la contingencia provocada por un desconocimiento de la realidad en términos de cuantificar con acierto los resultados”.

Topa dice “en el ámbito crediticio el riesgo nace para el acreedor del haber confiado al cliente la disponibilidad de un determinado bien con un valor a precio estimado”. Originalmente el riesgo se le asocio con la palabra incertidumbre, puesto que las acciones da futuro no pueden ser medibles por esta razón en los tres conceptos anteriores la incertidumbre está inmersa en ellos, Si al concepto del crédito se le asocio el término confianza en el caso del riesgo crediticio se le asocia a la palabra incertidumbre.

Pero técnicamente el riesgo crediticio tiene que ver con los acontecimientos económicos, políticos, sociales, psicológicos, morales etc., desarrollados en el medio y que alguno de ellos afectan indistintamente al ámbito en que la actividad comercial se desarrolla, y por ende a los actores que actúan en el proceso al cual llamaremos factores.

El riesgo es inherente y marcha paralelo al otorgamiento del crédito y no solo prevalece al otorgarlo, sino a lo largo del proceso de cobranza, hasta su liquidación total. Por lo tanto cuando se quiera implementar un sistema de créditos es necesario evaluar la velocidad de alcance de la organización en cuanto a tener la capacidad para evaluar el riesgo como una variable importante a su gestión.

El paso siguiente es determinar cómo se puede calificar un riesgo, pero antes analizaremos superficialmente las variables del riesgo:

### **Variables generales del riesgo.**

#### **Riesgo empresarial**

Es un riesgo inherente a la producción que pueda darse toda vez que se alteren las condiciones normales del ciclo productivo y que afectan indistintamente a:

- ✓ La producción
- ✓ El mercado.
- ✓ La conducción o administración.

- ✓ El financiamiento.
- ✓ La distribución.

### **Riesgo político.**

La actividad mercantil es sensible a las medidas de corte político provenientes de cualquier gobierno. Así tendremos medida de carácter político pueden repercutir en los precios margen de rentabilidad, estructura de costos, política tributaria, etc.

De ello se desprende que esta variable puede ser influenciada por medidas gubernamentales que afectan la concesión del crédito.

Por ejemplo, la crisis desatada a raíz de la re elección de Fujimori y del video Kouri montesina que conllevó a la caída del régimen de Alberto Fujimori.

### **Riesgo sobre acontecimientos imprevisibles.**

Siempre existe la posibilidad del deterioro o destrucción del bien sujeto del crédito.

Estos riesgos son controlados mediante la cobertura de seguros con amplia gama que ya es de uso generalizado en nuestro medio; no obstante se debe hacer frente al tiempo que demanda el proceso de recuperación ya los saldos de efectivo no cubiertos por la póliza.

### **Riesgo del tiempo**

En materia de riesgos, el tiempo es una variable siempre presente; a medida que el plazo de devolución sea mayor, aumentan las posibilidades de ocurrencia de los riesgos anteriormente enunciados y los que enumeran a continuación. Esto indudablemente limita la capacidad de gestión porque se torna difícil la recuperación de los bienes cedidos mediante el crédito.

### **Riesgo en el poder adquisitivo de la moneda**

Ante esta modalidad de riesgo se debe de establecer un sistema de autoprotección contra los índices de inflación porque esta distorsiona el poder adquisitivo de la moneda.

Esto se evita mediante una adecuada estructura entre provisiones de fondos y canales de financiamiento que deberán ser analizados cuidadosamente antes de estructurar costos de venta y financieros. Se acepta que esta clase de riesgo esta presente en créditos a largo plazo.

### **Riesgo de insolvencia.**

Se presenta esta situación cuando el cliente no tiene los medios para pagar aunque recurra a la liquidación de su patrimonio. La cobranza preventiva será una reacción rápida por parte de la empresa aún cuando sea frecuente el riesgo de no recuperar el total de la deuda.

### **Riesgo de liquidez**

Si bien la responsabilidad del sujeto de crédito puede ser suficiente en determinado momento, puede ocurrir que no disponga de los medios de pago necesarios para rembolsar sus compromisos de pago en fechas futuras, esto puede ser transitorio y circunstancial originando una liquidez que afecta a la caja en forma directa o indirecta.

Estos riesgos deberán ser analizados por los empresarios que decidan otorgar créditos, de hecho el riesgo es inherente a cualquier negocio, y en especial al que otorga créditos.

### **Carácter tangible de los riesgos de crédito**

de todo lo señalado anteriormente sólo nos servirá como conocimiento porque el riesgo en el crédito debe ser reconocido y evaluado, no como una condición vaga o general, sino como un conjunto de circunstancias tangibles bajo la forma de una persona física o de una empresa. En esencia cada entidad solicitante de crédito constituye un riesgo y la empresa tendrá que tomar las provisiones necesarias para enfrentar este desafío. De todo lo expresado tomamos conciencia entonces que para evaluar un crédito vamos de lo subjetivo a lo objetivo, y de la apreciación vaga a lo valorativo.

## **El riesgo y la modalidad de crédito.**

El riesgo a asumir condiciona por cierto la modalidad de crédito dependiendo de circunstancias que puedan o no está bajo control de los que otorgan créditos.

Se considera que los comerciantes o empresarios se acomoden a la forma más adecuada de asumir sus riesgos, teniendo en cuenta al cliente, sus garantías y el valor que tenga la información que nos suministró del cual disponemos para realizar un análisis objetivo del mismo.

En orden decreciente, en calidad del riesgo, y solo citando las formas conocidas de otorgamiento de créditos por las diferentes entidades que otorgan créditos en nuestro medio tenemos:

- ✓ Créditos en cuenta corriente.
- ✓ Créditos con documentos a sola firma.
- ✓ Créditos con garantías personales, reales, societarias o bancarias .
- ✓ Crédito prendario o hipotecario.
- ✓ Crédito con caución de títulos y otros valores.

Todos ellos se dan en la actividad mercantil en una forma y otra, y daremos mayor explicación cuando lo analicemos más adelante al hablar de la calificación del riesgo tanto para el comerciante como para el cliente.

Finalmente la medición del riesgo de crédito deberá estar en manos de especialistas que tengan experiencia en ello, y si trabajo puede tomarse como un servicio profesional o como asesoría.

## **2.2. MARCO LEGAL**

Ediciones Ortega es una empresa legalmente constituida cumpliendo con las leyes y reglamentos que existen actualmente en el Ecuador siendo persona natural obligada a llevar contabilidad, con la actividad de distribución de materiales didácticos de diferentes editoriales.



## **TÍTULO IX**

### **SUPREMACÍA DE LA CONSTITUCIÓN**

#### Capítulo primero

##### Principios

Art. 424.- La Constitución es la norma suprema y prevalece sobre cualquier otra del ordenamiento jurídico. Las normas y los actos del poder público deberán mantener conformidad con las disposiciones constitucionales; en caso contrario carecerán de eficacia jurídica.

La Constitución y los tratados internacionales de derechos humanos ratificados por el Estado que reconozcan derechos más favorables a los contenidos en la Constitución, prevalecerán sobre cualquier otra norma jurídica o acto del poder público.

Art. 425.- El orden jerárquico de aplicación de las normas será el siguiente:

La Constitución; los tratados y convenios internacionales; las leyes orgánicas; las leyes ordinarias; las normas regionales y las ordenanzas distritales; los decretos y reglamentos; las ordenanzas; los acuerdos y las resoluciones; y los demás actos y decisiones de los poderes públicos.

En caso de conflicto entre normas de distinta jerarquía, la Corte Constitucional, las juezas y jueces, autoridades administrativas y servidoras y servidores públicos, lo resolverán mediante la aplicación de la norma jerárquica superior.

La jerarquía normativa considerará, en lo que corresponda, el principio de competencia, en especial la titularidad de las competencias exclusivas de los gobiernos autónomos descentralizados.

Art. 426.- Todas las personas, autoridades e instituciones están sujetas a la Constitución.

Las juezas y jueces, autoridades administrativas y servidoras y servidores públicos, aplicarán directamente las normas constitucionales y las previstas en los instrumentos internacionales de derechos humanos siempre que sean más

favorables a las establecidas en la Constitución, aunque las partes no las invoquen expresamente.

Los derechos consagrados en la Constitución y los instrumentos internacionales de derechos humanos serán de inmediato cumplimiento y aplicación. No podrá alegarse falta de ley o desconocimiento de las normas para justificar la vulneración de los derechos y garantías establecidos en la Constitución, para desechar la acción interpuesta en su defensa, ni para negar el reconocimiento de tales derechos.

Art. 427.- Las normas constitucionales se interpretarán por el tenor literal que más se ajuste a la Constitución en su integralidad. En caso de duda, se interpretarán en el sentido que más favorezca a la plena vigencia de los derechos y que mejor respete la voluntad del constituyente, y de acuerdo con los principios generales de la interpretación constitucional.

Art. 428.- Cuando una Jueza o juez, de oficio o a petición de parte, considere que una norma jurídica es contraria a la Constitución o a los instrumentos internacionales de derechos humanos que establezcan derechos más favorables que los reconocidos en la Constitución, suspenderá la tramitación de la causa y remitirá en consulta el expediente a la Corte Constitucional, que en un plazo no mayor a cuarenta y cinco días, resolverá sobre la constitucionalidad de la norma. Si transcurrido el plazo previsto la Corte no se pronuncia, el perjudicado podrá interponer la acción correspondiente.

La empresa Ediciones Ortega por ser una empresa comercial constituida bajo los reglamentos de ley cumple con sus obligaciones tributarias. (ASAMBLEA Constituyente del Ecuador , 2014 )

### **Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno**

Esta Ley regula el impuesto a la renta, el impuesto al valor agregado y el impuesto a:

- ✓ Los consumos especiales.
- ✓ Obligaciones Tributarias:
- ✓ Declaración de impuesto a la renta
- ✓ Declaración de retenciones en la fuente
- ✓ Declaración mensual del IVA

- ✓ Entrega de anexos transaccionales.

Para lo detallado en esta obligación Ediciones Ortega cumple a cabalidad con todas sus declaraciones pertinentes ya sean estas el impuesto de declaración del IVA mensual o la obligación que se tiene que cumplir año a año que es el impuesto a la renta, sus debidas retenciones y anexos. (SRI, 2014)

## <sup>11</sup>**LEY DE BUROS DE INFORMACION**

CREDITICIA.

Que el artículo 81 de la Constitución Política de la República del Ecuador, establece que el estado garantiza el derecho a acceder a fuentes de información; a buscar, recibir, conocer y difundir información objetiva, veraz, plural, oportuna y sin censura previa, de los Acontecimientos de interés general, que preserve los valores de la comunidad; Que es necesario dictar una ley que permita a las instituciones del sistema financiero, a las del sistema de seguros privados, a las del sistema nacional de seguridad social y a las del sector real de la economía, contar con información completa que les permita tomar adecuadas decisiones de riesgo, con la finalidad de proteger los intereses de los depositantes y del público en general; Que es fundamental proteger el derecho de los titulares de la información de crédito respecto a que Ésta sea correcta y veraz, y, en adición, que no lesione su derecho constitucional a la intimidad personal o familiar. Cumpliendo con todas obligaciones legales. (SUPER Intendencias del Banco del Ecuador, 2014)

### **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

Dentro de este marco conceptual se establece todos los sinónimos referentes a los créditos y cobranzas y significas rebuscados de esta tesis para lo cual se establece las siguientes palabras:

**CAPACITACION.-** estrategias, políticas y procedimientos para mejorar el desarrollo de un individuo.

**CARTERA.-** forma parte del activo financiero de una empresa.

---

<sup>11</sup>[http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/ley\\_buros\\_informacion\\_crediticia.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/ley_buros_informacion_crediticia.pdf)

**COBRANZAS.-** Recuperación del dinero, producto de operaciones ya establecidas mediante un contrato.

**CONTABILIDAD.-** Estudia, mide, analiza, el patrimonio y situación financiera de la organización, es importante y de gran ayuda para la toma de decisiones.

**COMUNICACIÓN.-** proceso por el cual se da a conocer, transmitir ideas y opiniones.

**CLIENTES.-** Son todas las personas naturales o jurídicas que pueden actuar de compradores de productos o servicios, la razón de existir las organizaciones comerciales.

**CREDITO COMERCIAL.-** Se basa en un análisis, para medir solvencia, posibilidad, voluntad de pago del individuo que solicita el crédito. Donde se asigna facilidades.

**CUENTAS POR COBRAR.-** son las cuentas que otorgan el derecho de exigir a los suscriptores de los títulos de créditos el pago de la deuda documentada. Son un **beneficio futuro** para la organización.

**CUENTAS INCOBRABLES.-** Son pérdidas para la empresa.

**DISEÑO.-** proceso de desarrollo y creación para producir.

**EFICAZ.-** Que logra hacer efectivo un intento o propósito, oportuno y confiable. Logra ser productivo y aprovecha los recursos.

**EFICIENTE.-** Que consigue un propósito empleando los medios idóneos, logra ser productivo y aprovecha los recursos.

**EVIDENCIA.-** algo con lo que se comprueba el hecho que se dan las cosas.

**ESTRATEGIAS.-** metodología que utiliza un equipo de trabajo en una organización, para lograr los objetivos.

**INFORMACIÓN.-** conjunto organizado de datos, que facilitan el trabajo. Conocimiento, Sistema de control.

**IMPLEMENTACIÓN.-** ejecutar, establecer, requiere observación.

**INNOVAR.-** implantar un método novedoso.

**INVESTIGACION EXPLORATORIA.-** Es una metodología, En la cual describe, analiza, valora. Da paso a otras metodologías en la investigación.

**MERCADO.-** Organizaciones o individuos con necesidades o deseos de comprar bienes y servicios para satisfacer sus necesidades, es parte fundamental al momento de producir las organizaciones.

**MONITOREO.-**medición de la operación que se está realizando.

**MORA.-** retraso culpable, no cumple con el contrato establecido en el cual se fijo el tiempo de pago.

**PRODUCTOS.-** Es lo que se adquiere en un mercado, para obtenerlo se debe pagar un precio, es decir bienes materiales e inmateriales

**OBJETIVOS.-**son los fines y propósitos de alguna institución u organización, o dentro de alguna organización puede ser el objetivo de un departamento.

**ORGANIGRAMA.-**Muestra las jerarquías de la empresa, estructura departamentales, cargos. De forma gráfica.

**POLÍTICAS.-**práctica o propuesta organizacional que rige y regula, son acordes a la actividad de la organización.

**PRESUPUESTO.-**cálculo y negociación anticipada de los ingresos y gastos de una actividad económica, es un instrumento de desarrollo y comprobación del trabajo en la empresa.

**PROCEDIMIENTO.-**es el conjunto de operaciones que se realizan de manera frecuente para efectuar una actividad.

**RECAUDADOR.-** Persona a la cual la organización le ha contratado y delegado la función de cobranzas.

**SUPERVISIÓN.-**forma de regular los procesos, someter al orden, verificar.

**VERIFICACION.-** comprobar algo, que se den las cosas como se han quedado establecidas.

## **2.4. HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.4.1. Hipótesis General**

La deficiencia en el control y manejos de cobranzas determina como incide en el rendimiento financiero de la empresa "Ediciones Ortega".

### **2.4.2. Hipótesis Particulares**

- El establecer presupuestos distribuidos por tipo de cartera de acuerdo a su vencimiento, se podrán implementar estrategias de recaudación.
- Si cumplieran la política por parte del personal de cobranzas mejoraría la gestión de pago por parte de los clientes.
- La implementación de capacitación profesional en áreas específicas, servirá para el desarrollo y aceptación de nuevas políticas y procedimientos dentro de la empresa.
- Diagnosticando los puntos claves que ocasiona el incremento de las cuentas incobrables disminuirá el porcentaje de provisión.

### **2.4.3. Declaración de Variables**

#### **HIPOTESIS GENERAL**

V.I.: CONTROL EN EL MANEJO DE LAS COBRANZAS

V.D.: BAJO RENDIMIENTO FINANCIERO

#### **HIPOTESIS PARTICULARES**

V.I.: Presupuestos establecidos

V.D.: ineficaz organización del tiempo en la zona

V.I.: Políticas en la gestión de pago

V.D.: Escasa aplicación por parte del personal encargado

V.I.: Capacitación y actualización de métodos y estrategias

V.D.: Mejora en gestión de las cobranzas

V.I.: Cuentas Incobrables

V.D.: Incremento de las misma

#### 2.4.4. Operacionalización de las Variables

<b>VARIABLE</b>	<b>TIPO</b>	<b>INDICE</b>	<b>CONCEPTO</b>
Control en el manejo de las cobranzas	Independiente	Financiero	Ausencia falta de control en la misma
Bajo rendimiento financiero	Dependiente	Financiero	Presupuestos no alcanzados

<b>VARIABLE</b>	<b>TIPO</b>	<b>INDICE</b>	<b>CONCEPTO</b>
Presupuestos establecidos	Independiente	Financiero	No son ejecutados con eficiencia
Ineficaz organización del tiempo en la zona	Dependiente	Administrativo	Escasa organización en los recaudadores

<b>VARIABLE</b>	<b>TIPO</b>	<b>INDICE</b>	<b>CONCEPTO</b>
Políticas en la gestión de pago	Independiente	Administrativos	Falencias en el cumplimiento de los procesos
Escasa aplicación por parte del personal encargado	Dependiente	Financiero	Presupuestos no alcanzados

<b>VARIABLE</b>	<b>TIPO</b>	<b>INDICE</b>	<b>CONCEPTO</b>
Capacitación y actualización de métodos y estrategias	Independiente	Administrativo	Personal poco capacitado
Mejoras en gestión de cobranzas	Dependiente	Estratégicos	Incumplimiento de cobranzas por parte de los recaudadores

<b>VARIABLE</b>	<b>TIPO</b>	<b>INDICE</b>	<b>CONCEPTO</b>
Cuentas Incobrables	Independiente	Administrativo	Incrementos de cartera vencidas
Incremento de las misma	Dependiente	Estratégicos	Reducción de utilidades



## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

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

El Proyecto se encuentra basado en la investigación exploratoria, por cuanto su aplicación permitirá desarrollar un marco metodológico de investigación, donde se propone realizar un diagnóstico favorable sobre el problema a investigar, mediante el análisis, el alcance temporal y la amplitud de las fuentes utilizadas en la misma para lo cual nos abrirán paso para aplicar otro tipo de investigación como la aplicada que tiene como finalidad incrementar el volumen del conocimiento para poder implementar mejora de procesos que se acomoden al estudio y contribuyan para recolección de información.

#### **Según su contenido**

Para nuestra investigación utilizaremos la investigación descriptiva, este tipo de investigación permite expresar las características detalladamente de los resultados encontrados durante el proceso, tales como los niveles de crecimiento de los presupuestos establecidos para cada recaudador, de tal manera que esto permita, mediante estadísticas descriptiva, con la finalidad de conocer cómo evoluciona y en que parte del proceso se encuentran falencias, para mejorar la toma de decisiones.

La investigación descriptiva tiene como finalidad conocer costumbres culturas mediante comportamientos estadísticos, es también denominada como investigación estadística, se puede describir específicamente datos, es decir, permite la interpretación de datos cuantitativos y establecer la mejor definición para informar sobre tendencias de resultados.

#### **Según su contexto.**

Para el reconocimiento del entorno aplicaremos investigación de campo, porque esta nos permite conocer de cierta manera los lugares o sitios donde se ejecutan las cobranzas, es la única forma de tener una relación directa con el cliente, conocer su

entorno, dificultades que se presentan para llegar a su domicilio y la interacción entre el cobrador y cliente. Además permite conocer el compromiso institucional que establezcan los colaboradores, determinar si aplican o no el procedimiento que cada recaudador debe utilizar dentro su gestión.

Existen muchos procedimientos que son adecuados para su correcto funcionamiento, lo más utilizado en una investigación de campo son las experimentales y/o las encuestas, las mismas que presentan una variada gama de estrategias de análisis muy útiles en la interpretación de datos.

### **Según el diseño**

La empresa Ediciones Ortega, según su estructura y desarrollo organizacional, presenta como problemática y deficiencia el área de cobranzas o también denominada recaudación de cartera, se requiere analizar el diseño establecido que afecta el proceso de la recuperación financiera, el diseño actual no es flexible, por lo tanto la estructura debe permitir una evolución constante.

## **3.2. LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA**

### **3.2.1. Características de la población**

En el presente trabajo de investigación se toma como población total al personal que colabora en la institución y sus respectivos clientes, los mismos que mantienen una interrelación con la empresa en el aspecto de las ventas a crédito.

La población es conocida en ambos estratos, como se indica en el párrafo anterior, esta constante revisión de los trabajadores y clientes de la empresa.

Nuestra población a investigar será la siguiente:

#### **Empleados:**

Cuadro 1 Empleados de Recaudación de Ediciones Ortega

<b>Ítem</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>
<b>1</b>	Secretaria	1
<b>2</b>	Supervisor / recaudador	1
<b>3</b>	Recaudadores	9

---

**Fuente:** Gerencia General de Ediciones Ortega

Otro estrato es el de los clientes, por cuanto se poseen clientes de diferentes sectores, se los detallara de la siguiente forma:

**Cuadro 2 Clientes de Ediciones Ortega**

<b>Ítem</b>	<b>Sector</b>	<b>Cantidad</b>
1	Naranjito	232
2	Triunfo/Troncal	166
3	Babahoyo	71
4	Milagro 1	104
5	Duran	27
	<b>Total</b>	<b>600</b>

**Fuente:** Gerencia General de Ediciones Ortega

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

Denominaremos a nuestra población finita, se compone por el número de elementos por cada uno de los estratos establecidos en el punto anterior, el estudio se enfoca en el desenvolvimiento de los colaboradores para establecer una gestión de cobranza eficiente, mientras que por otro lado se debe verificar la percepción de los clientes con el proceso de recaudación.

### **3.2.3. Tipo de muestra**

Se aplicara un tipo de muestra probabilística para el estrato de los clientes y no probabilística para los colaboradores, debido a las características de la población. Los recaudadores, secretarias y supervisor serán la fuente poblacional y se obtendrá la muestra requerida para observar y analizar el proceso actual de cómo se están realizando las actividades de cobranzas. Nos ayudara a tener un panorama más amplio sobre el tema a investigar

### 3.2.4. Tamaño de la muestra

La muestra determinada para el primer estrato es considerada como no probabilística, porque la cantidad de elementos es manejable en su totalidad.

La muestra de la población de los clientes es probabilística, y son obtenidos por la siguiente fórmula:

**Fórmula:** Como nuestra población es finita se implementó la siguiente fórmula

**Cientes:**

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

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

$$n = \frac{600 * 0.5 * 0.5}{\frac{(600-1)0.05^2}{1.96^2} + 0.5 * .05}$$

$$n = 140$$

El intervalo de confianza considerado para el tamaño de la muestra es 7.

La muestra es de 140, dicho valor es representativo de los elementos que constituyen la población, se establecerá de forma proporcional el aporte de los sectores para conformar la muestra de los clientes.

**Cuadro 3 Elementos de la muestra**

<b>Ítem</b>	<b>Sector</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Muestra</b>
1	Naranjito	39%	55
2	Triunfo/Troncal	28%	39
3	Babahoyo	11%	15
4	Milagro 1	17%	24
5	Duran	5%	7
	<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>140</b>

**Elaborado por:** Autores

### **3.2.5. Proceso de selección**

Se identifica la muestra de poblacional para proceder al estudio de forma sistemática, el mismo que permitirá con certeza examinar y analizar la información obtenida mediante la observación, encuestas y otros medios de investigación, para lograr formular nuevas soluciones a la problemática expuesta.

## **3.3. LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS**

### **3.3.1. Métodos teóricos**

Para este proyecto citaremos los siguientes métodos y técnicas que se detallan a continuación para el debido desarrollo y comprensión de esta investigación.

#### **Método analítico**

Este tiene como finalidad revisar los procesos de la investigación de manera ordenada, permitiendo obtener su debida interpretación e análisis para poder explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento, y poder establecer nuevas teorías, etc.

#### **Método deductivo**

El método inductivo es aquel que nace de lo particular hacia lo general y este a su genera conocimiento, ya que para su avance se debió investigar cada particularidad.

#### **Método inductivo**

Este método nace a la inversa del deductivo es decir parte de lo general a lo particular y este crea un razonamiento lógico es decir crea casos verdaderos.

### **3.3.2. Métodos empíricos**

El método empírico se origina mediante la observación, también puede salir del día a día en la labor que se desempeñan este es aplicable en nuestro proyecto debido a que la observación es parte fundamental para una investigación e ahí donde interviene el investigador tomando los apuntes necesarios tanto teórica, como lo que ha observado, las notas necesarias, etc.

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

#### **Sondeo y encuesta**

Para este proyecto la encuesta y el sondeo es lo que se realizare y debido a que un sondeo se refiere a un cierto sector encuestado esta seda porque se encuestan a varias personas y también es muy diferente a la encuesta ya que la encuesta son un sinnúmeros de preguntas que esta dirigidas a la población a la que se quiere encuestar para lo cual se quiere llegar a una conclusión lo cual

### **3.4. PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN.**

Para la investigación plateada son de vital importancia las técnicas mencionadas en el capítulo anterior ya que esto ayudara obtener datos relevantes que ayudaran en la mejora de las falencias presentadas en este proyecto, pero cabe recalcar que el objetivo primordial en esta investigación es mejorar la gestión de cobro en la empresa, denotando los puntos claves a tratar y es ahí lo fundamental de las estadísticas donde intervienen con su análisis de mejora para la empresa.

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO ADMINISTRATIVO**

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

El presente proyecto de investigación es dirigido a la búsqueda información concerniente al proceso de cobranza y crédito de la Microempresa Ediciones Ortega, ubicada en el Cantón Milagro, la misma que se encuentra dedicada a la venta de textos y obras literarias, manteniendo su mayor fortaleza en ventas a través del crédito directo.

Por ser un negocio de distribución de productos, se involucra en las acciones de compra - venta, en este tipo de negocios la recuperación de cartera es fundamental para la continuidad de mismo, por ende el área o departamento del análisis de crédito y posteriormente a la venta, el proceso de cobranza deben encontrarse en buenas condiciones para solventar la parte económica de la organización.

Las políticas y sistemas de control en la recuperación de cartera son factores que se analizaran mediante la recopilación de información y su posterior análisis e interpretación de aquellos datos, con la finalidad de establecer una conclusión y posibles soluciones a la problemática que actualmente atraviesan Ediciones Ortega.

#### **4.2. ANALISIS COMPARATIVO, EVOLUCION TENDENCIA Y PERSPECTIVA**

De continuar la situación con el incremento de la cartera vencida en Ediciones Ortega, la situación financiera con el paso del tiempo se volverá insostenible, porque la solvencia económica se irá perdiendo paulatinamente, lo cual conlleva a la inestabilidad financiera y pocas oportunidades de desarrollo institucional.

El área de cobranzas debe establecer políticas coherentes y estandarizadas, las cuales sean aplicables e implementadas en todos los procesos establecidos, sus colaboradores son un aporte importante para el cambio de la empresa.

### 4.3. RESULTADOS

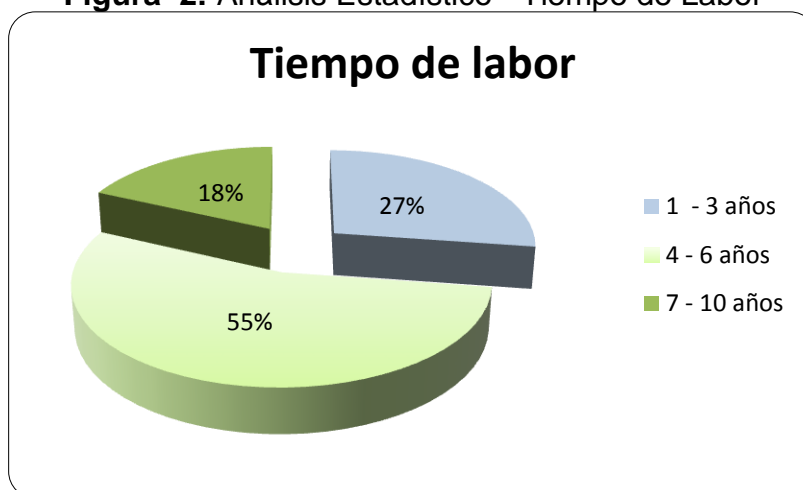
#### ENCUESTA PARA COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA DE LA EMPRESA “EDICIONES ORTEGA”

**Cuadro 4** Tiempo de relación laboral con Ediciones Ortega

ALTERNATIVAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
1 - 3 años	3	27%
4 - 6 años	6	55%
7 - 10 años	2	18%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega  
**Elaborada por:** Autores

**Figura 2:** Análisis Estadístico - Tiempo de Labor



**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega  
**Elaborada por:** Autores

**Análisis.-**De acuerdo al gráfico se determina que el 18% representa a aquellos empleados que mantienen una relación laboral con Ediciones Ortega desde hace 7 años, mientras que el 27% laboran de 1 a 3 años, y el 55% de 4 a 6 años.

Se puede deducir que la empresa se encuentra en los actuales momentos comienza a mantener estabilidad laboral con sus empleados.



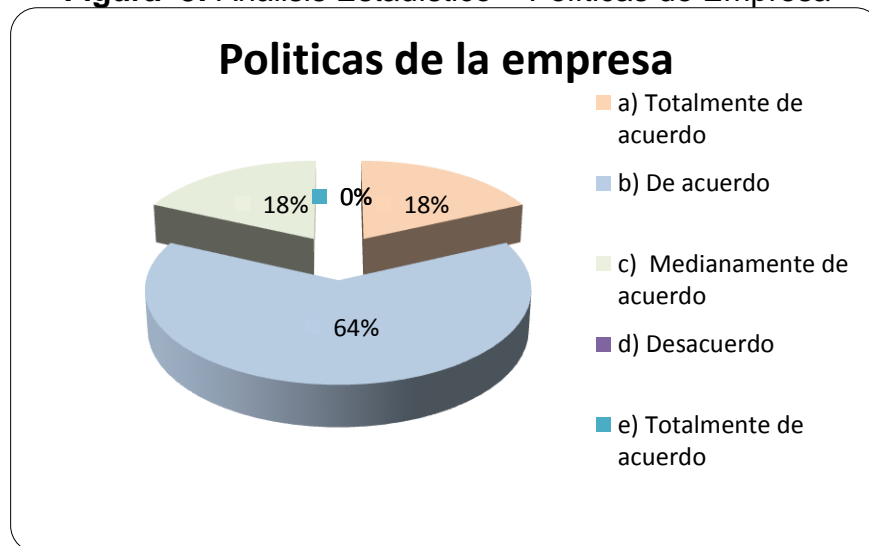
**Cuadro 5 Socialización de las políticas de la empresa**

ALTERNATIVAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
a) Totalmente de acuerdo	2	18%
b) De acuerdo	7	64%
c) Medianamente de acuerdo	2	18%
d) Desacuerdo	0	0%
e) Totalmente desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega

**Elaborada por:** Autores

**Figura 3: Análisis Estadístico – Políticas de Empresa**



**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega

**Elaborada por:** Autores

**Análisis.-** 6 de cada 10 trabajadores indican que se encuentran de acuerdo con la socialización de las políticas internas de la empresa, mientras que es preocupante que el 18% de ellas manifiestan tener un medianamente de acuerdo, evidenciando que desconocen de las políticas con las cuales deben trabajar.

Se debe informar de forma periódica las políticas de la empresa, evitando de esa forma contratiempos legales e incumplimiento de funciones.

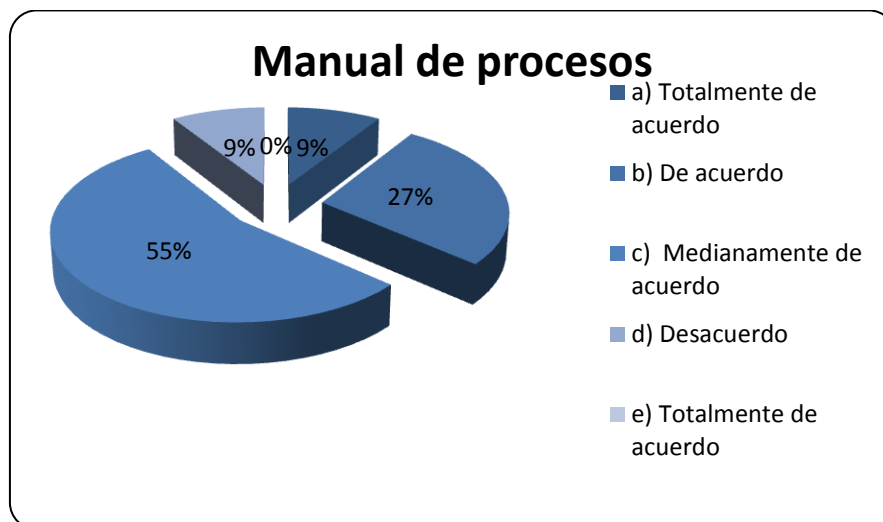
**Cuadro 6 Conocimiento sobre el manual de procesos**

ALTERNATIVAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
a) Totalmente de acuerdo	1	9%
b) De acuerdo	3	27%
c) Medianamente de acuerdo	6	55%
d) Desacuerdo	1	9%
e) Totalmente desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega.

**Elaborada por:** Autores.

**Figura 4: Análisis Estadístico – Manual de procesos**



**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega

**Elaborada por:** Autores

**Análisis.-** El 55% forma una tendencia en indicar que no tienen muy claro los manuales de procesos, esta situación deteriora el comportamiento que se debe establecer entre el empleador y el empleado, con esto las labores encomendadas pueden quedar inconclusas o deficientes, desperdiciando recursos materiales y económicos.

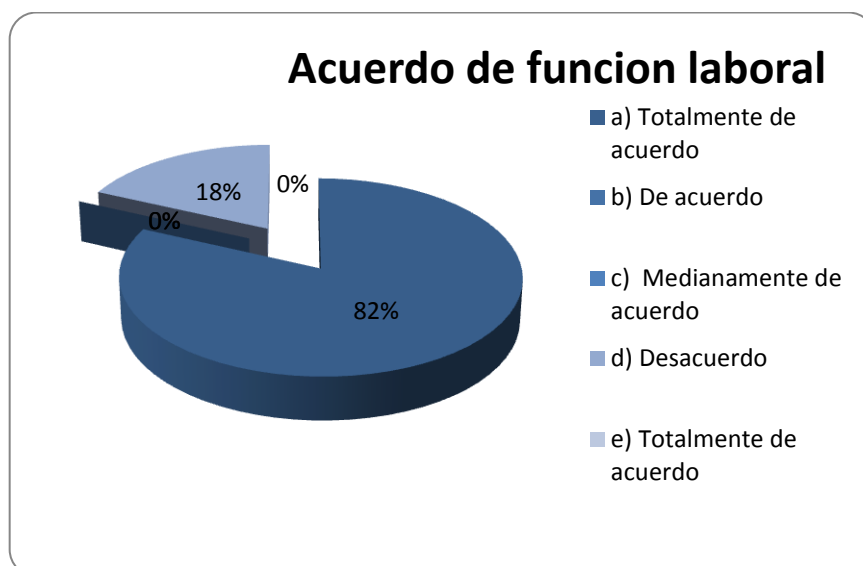
Es necesario formar al colaborador en la implementación integral de los procesos que deben realizarse al momento de hacer alguna actividad dentro del marco laboral.

**Cuadro 7 Funciones directamente relacionadas al cargo**

ALTERNATIVAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
a) Totalmente de acuerdo	9	82%
b) De acuerdo	0	0%
c) Medianamente de acuerdo	0	0%
d) Desacuerdo	2	18%
e) Totalmente desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega  
**Elaborada por:** Autores

**Figura 5:** Análisis Estadístico – Acuerdo de Función Laboral



**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega.

**Elaborada por:** Autores.

**Análisis.-** El 85% sostiene que las funciones ejecutadas en sus labores cotidianas, se encuentran acorde al convenio establecido para su contrato, pero el 18 % de los mismo dejan una preocupación muy grande, al indicar que realizan actividades adicionales, las cuales no poseen ninguna relación con su cargo, Es necesario determinar de forma clara las funciones y actividades a realizar por cada empleador, porque allí nace la disconformidad, generando un ambiente laboral incómodo y con resultados no satisfactorios.

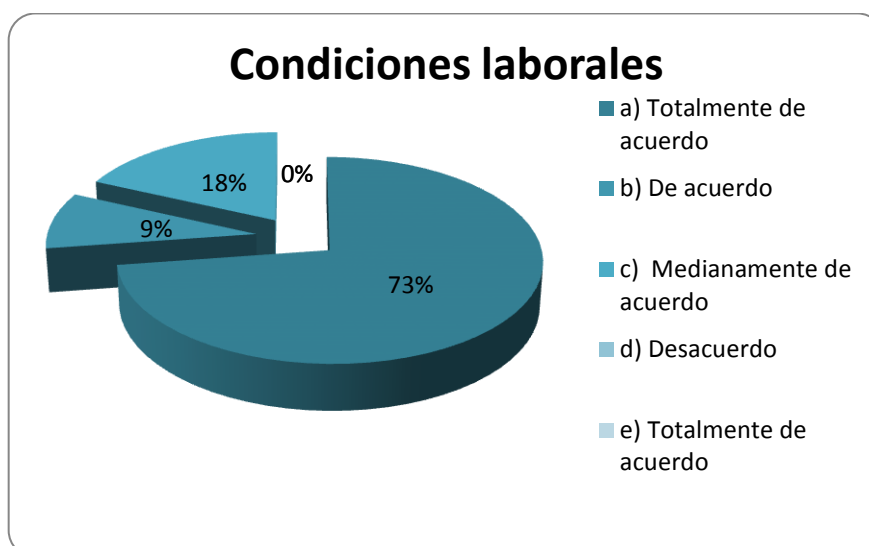
**Cuadro 8 Satisfacción con las condiciones laborales de la empresa**

ALTERNATIVAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
a) Totalmente de acuerdo	8	73%
b) De acuerdo	1	9%
c) Medianamente de acuerdo	2	18%
d) Desacuerdo	0	0%
e) Totalmente ds acuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega

**Elaborada por:** Autores.

**Figura 6:** Análisis Estadístico – Condiciones Laborales



**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega

**Elaborada por:** Autores

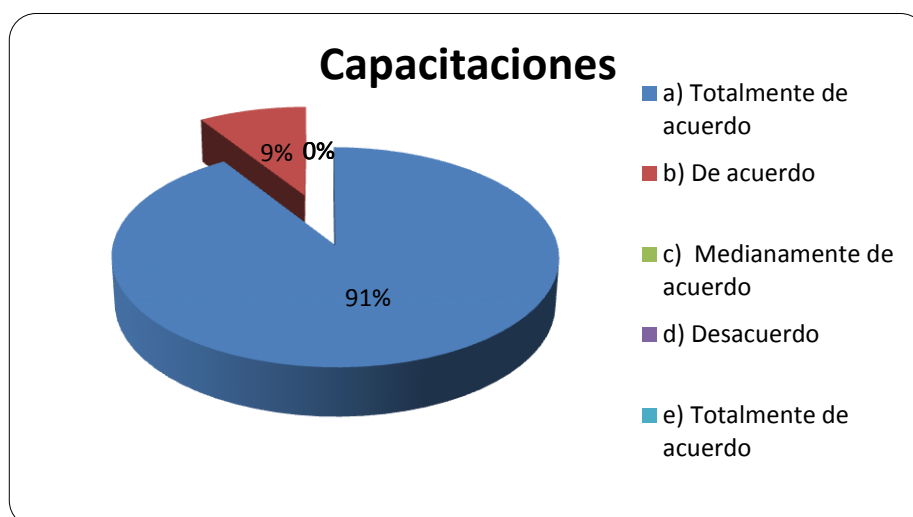
**Análisis.-** El 27% de los encuestados demuestran que no se encuentran al 100% conforme con el ambiente laboral creado en la empresa, es decir existe inconformidad por algún aspecto que no les agrada, esto disminuye el rendimiento laboral y la obtención de resultados positivos.

**Cuadro 9 Acuerdo con la programación de capacitación en aspectos laborales**

ALTERNATIVAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
a) Totalmente de acuerdo	10	91%
b) De acuerdo	1	9%
c) Medianamente de acuerdo	0	0%
d) Desacuerdo	0	0%
e) Totalmente desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega  
**Elaborada por:** Autores

**Figura 7:** Análisis Estadístico – Capacitaciones



**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega  
**Elaborada por:** Autores

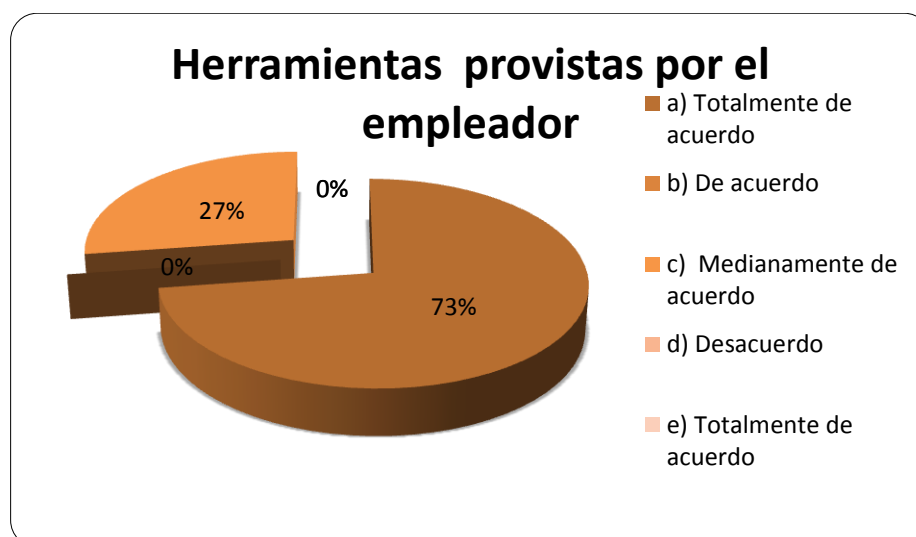
Análisis.- Existe el 91% de los encuestados que se encuentran totalmente de acuerdo con que existan capacitaciones con temáticas acordes al desarrollo de estrategias útiles en el trabajo, esto demuestra la convicción de superar los resultados y el interés de establecer criterios de formación profesional.

**Cuadro 10 Satisfacción con las herramientas provistas para la realización de actividades**

ALTERNATIVAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
a) Totalmente de acuerdo	8	73%
b) De acuerdo	0	0%
c) Medianamente de acuerdo	3	27%
d) Desacuerdo	0	0%
e) Totalmente desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega  
**Elaborada por:** Autores

**Figura 8** Análisis Estadístico – Herramienta provistas por el empleador.



**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega  
**Elaborada por:** Autores

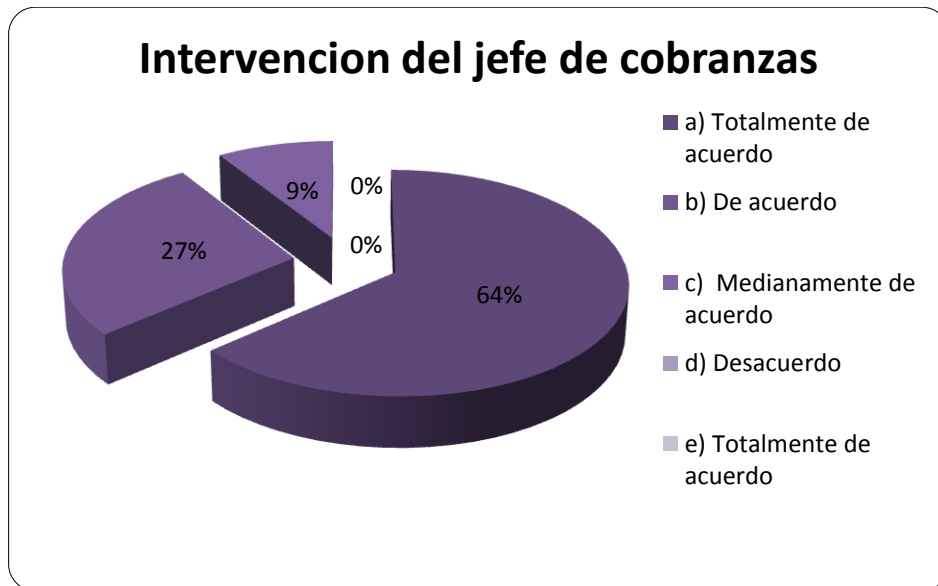
**Análisis.**-El 73% coincide en que las herramientas suministradas por Ediciones Ortega, son las óptimas y necesarias para desempeñar correctamente las labores diarias, mientras que el 27% de los encuestados manifiestan que no son suficientes, se debe trabajar en este aspecto para brindar las comodidades labores junto con la implementación necesaria y suficiente para realizar las actividades de una mejor forma.

**Cuadro 11 Intervención del jefe de cobranza en una tercera visita por morosidad**

ALTERNATIVAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
a) Totalmente de acuerdo	7	64%
b) De acuerdo	3	27%
c) Medianamente de acuerdo	1	9%
d) Desacuerdo	0	0%
e) Totalmente desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega  
**Elaborada por:** Autores

**Figura 9:** Análisis Estadístico – Intervención del Jefe de Cobranzas.



**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega

**Elaborada por:** Autores

**Análisis.-** El 64 % de los trabajadores encuestados se encuentran en total acuerdo con el apoyo de un jefe de cobranza en los momentos en que una cuenta se encuentre vencida, por lo tanto es necesaria la incorporación de un jefe de área que se ocupe de estas actividades.

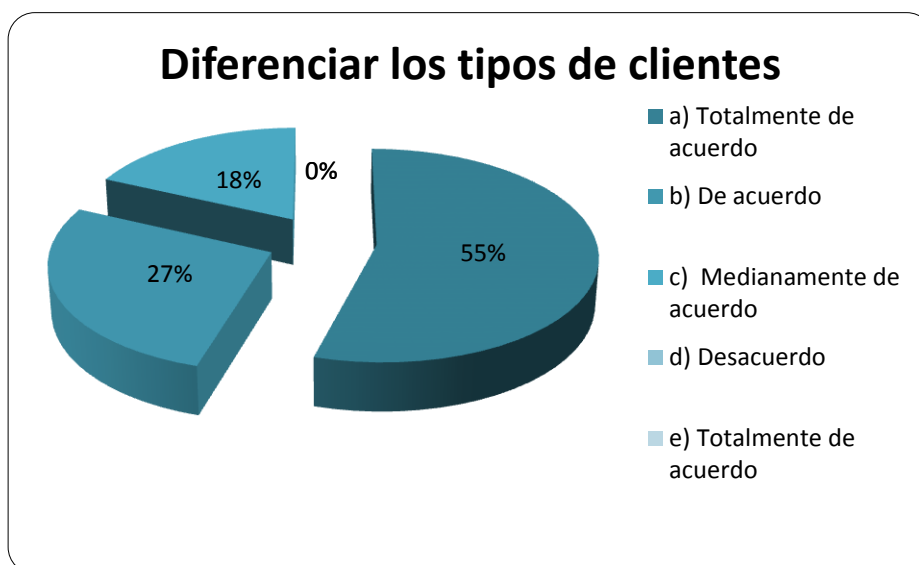
**Cuadro 12**Diferenciación de tipos de clientes según su morosidad y sector

ALTERNATIVAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
a) Totalmente de acuerdo	6	55%
b) De acuerdo	3	27%
c) Medianamente de acuerdo	2	18%
d) Desacuerdo	0	0%
e) Totalmente desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega

**Elaborada por:** Autores

**Figura 10:** Análisis Estadístico – Diferenciar los tipos de clientes.



**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega

**Elaborada por:** Autores

**Análisis.-** El 18% se encuentra medianamente de acuerdo, el 27% simplemente de acuerdo y el 55% totalmente de acuerdo en que los clientes deben ser distribuidos de acuerdo a su estado de vencimiento.

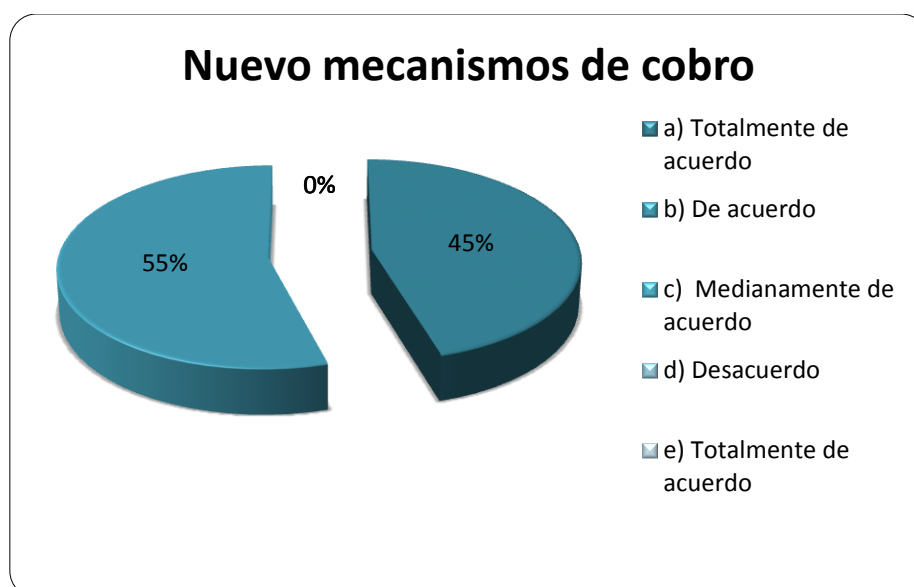


**Cuadro 13 Satisfacción con establecer nuevos mecanismos de cobros**

ALTERNATIVAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
a) Totalmente de acuerdo	5	45%
b) De acuerdo	6	55%
c) Medianamente de acuerdo	0	0%
d) Desacuerdo	0	0%
e) Totalmente desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega  
**Elaborada por:** Autores.

**Figura 11:** Análisis Estadístico – Nuevo mecanismos de cobro.



**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega  
**Elaborada por:** Autores

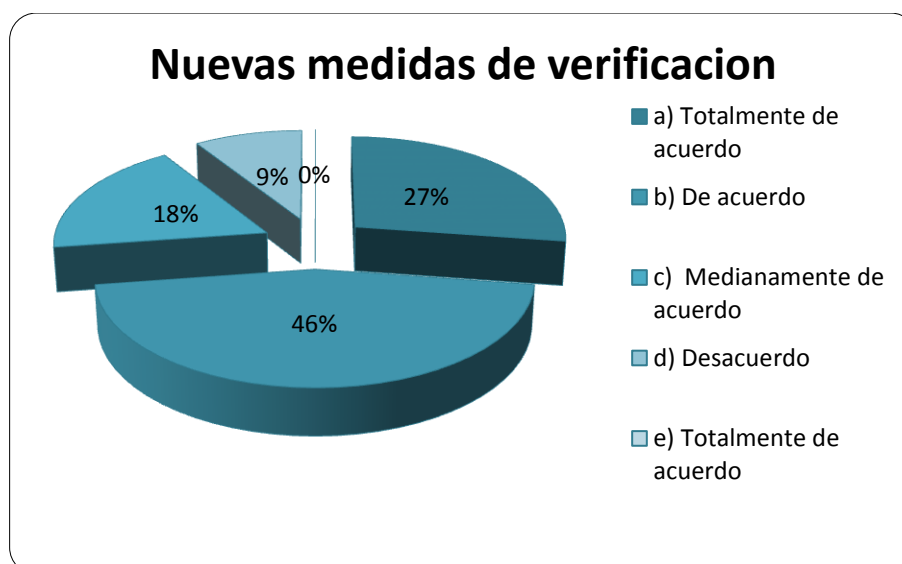
**Análisis.-** El 100% de los colaboradores se encuentran de acuerdo con establecer nuevos mecanismos de cobro, esto indica que el personal se encuentra consciente de las deficiencias que presenta el actual procedimiento de cobranza, además se encuentran con predisposición de involucrarse en un proceso de cambio.

**Cuadro 14 Satisfacción con establecer medidas de verificación de visitas a los hogares**

ALTERNATIVAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
a) Totalmente de acuerdo	3	27%
b) De acuerdo	5	45%
c) Medianamente de acuerdo	2	18%
d) Desacuerdo	1	9%
e) Totalmente desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega  
**Elaborada por:** Autores.

**Figura 12:** Análisis Estadístico – Nuevas medidas de verificación.



**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega

**Elaborada por:** Autores

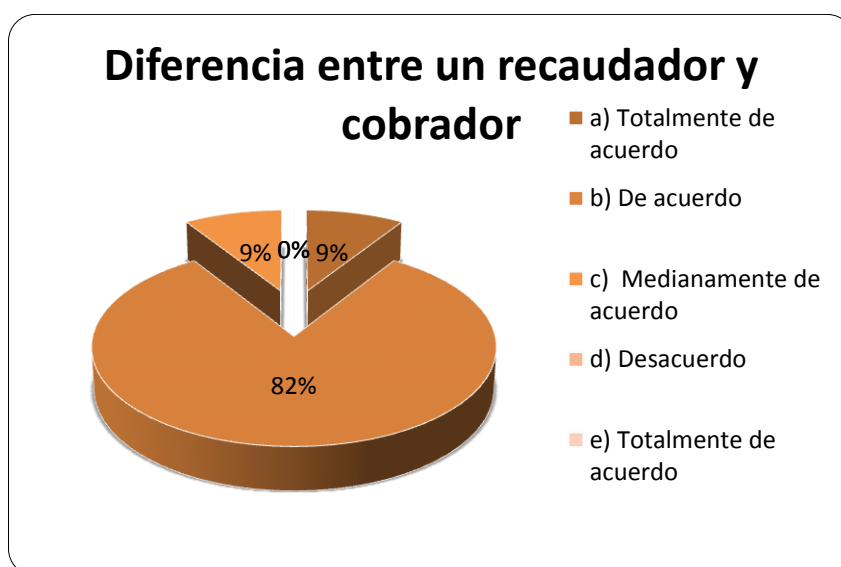
**Análisis.-** Del total de colaboradores de Ediciones Ortega, el 27% de ellos se encuentran en desacuerdo que se implementen medidas de verificación en campo la realización correcta de las actividades de cobranza.

**Cuadro 15** Conocimiento entre la gestión de un recaudador y cobrador

ALTERNATIVAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
a) Totalmente de acuerdo	1	9%
b) De acuerdo	9	82%
c) Medianamente de acuerdo	1	9%
d) Desacuerdo	0	0%
e) Totalmente desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega  
**Elaborada por:** Autores.

**Figura 13:** Análisis Estadístico – Diferencia entre un recaudador y un cobrador



**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega  
**Elaborada por:** Autores

**Análisis.-** Los colaboradores establecen una tendencia en indicar en casi su totalidad en conocer de forma clara la diferencia entre las funciones que realizan un recaudador y el cobrador.

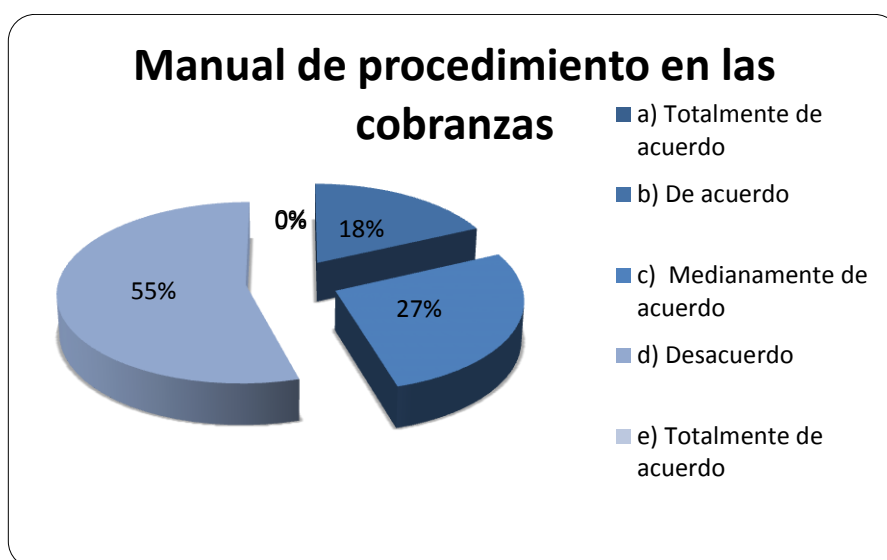
**Cuadro 16 Existencia de manual de procedimiento en la gestión de cobranza**

ALTERNATIVAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
a) Totalmente de acuerdo	0	0%
b) De acuerdo	2	18%
c) Medianamente de acuerdo	3	27%
d) Desacuerdo	6	55%
e) Totalmente desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega

**Elaborada por:** Autores

**Figura 14:** Análisis Estadístico – Manual de procedimientos en las cobranzas.



**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega

**Elaborada por:** Autores

**Análisis.-** El 55% de los colaboradores sostienen que no existe un manual de procedimiento, por lo tanto la cobranza en Ediciones Ortega presenta una problemática de campo, esto afecta del desarrollo normal y evolutivo de la empresa.

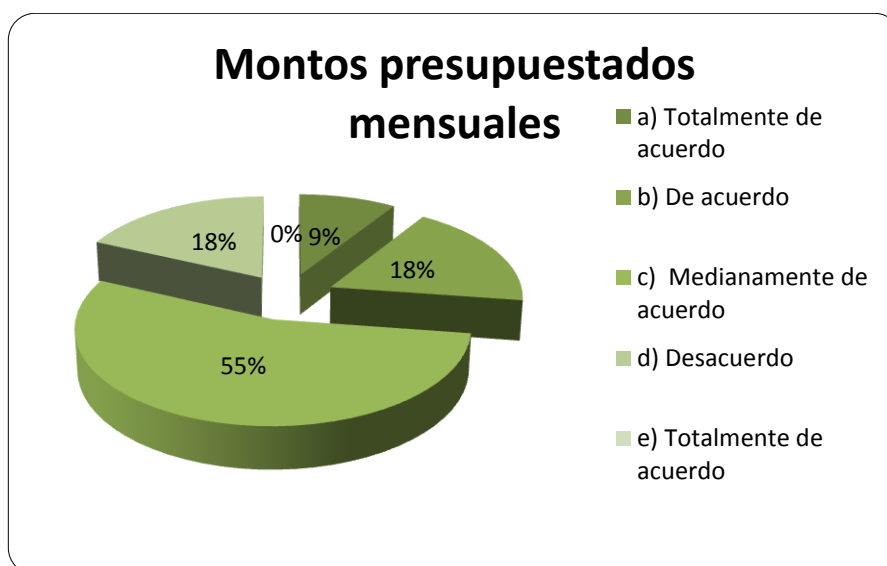
**Cuadro 17** Satisfacción con los presupuestos de cobranza planteados cada mes

ALTERNATIVAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
a) Totalmente de acuerdo	1	9%
b) De acuerdo	2	18%
c) Medianamente de acuerdo	6	55%
d) Desacuerdo	2	18%
e) Totalmente desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega

**Elaborada por:** Autores

**Figura 15:** Análisis Estadístico – Montos presupuestados mensuales.



**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega

**Elaborada por:** Autores

**Análisis.-** El 73% de los encuestados indican estar en desacuerdo con los montos presupuestados para la cobranza por mes, al existir inconformidad en los objetivos a alcanzar durante un periodo, es fácil deducir que esta situación afecta en el desarrollo laboral.

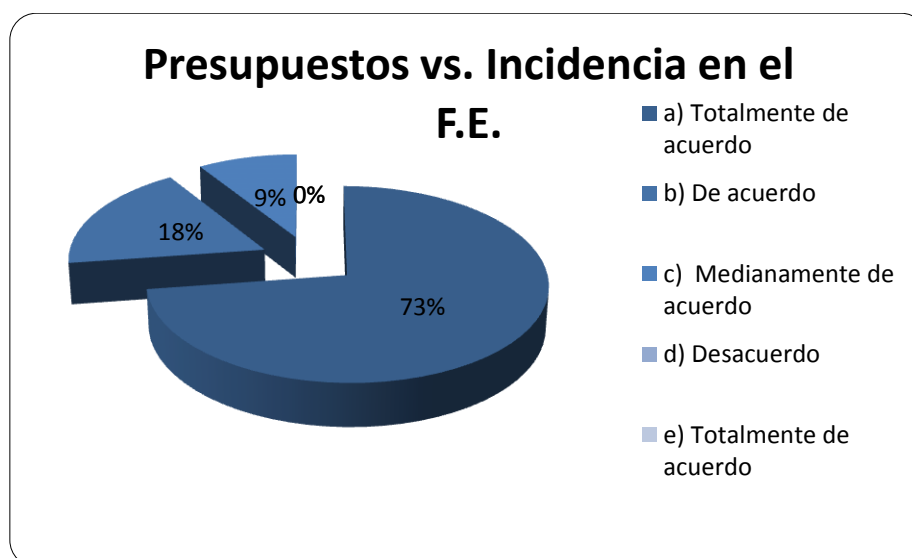
**Cuadro 18** Incidencia del incumplimiento de presupuesto de cobranza en el flujo de efectivo

ALTERNATIVAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
a) Totalmente de acuerdo	8	73%
b) De acuerdo	2	18%
c) Medianamente de acuerdo	1	9%
d) Desacuerdo	0	0%
e) Totalmente desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega

**Elaborada por:** Autores.

**Figura 16:** Análisis Estadístico – Presupuestos vs. Incidencia en el F.E.



**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega

**Elaborada por:** Autores

**Análisis.-** El 9% de los colaboradores encuestados manifiestan que el incumplimiento de los objetivos de cobranzas afectan el flujo de efectivo, que no son alcanzadas con eficiencia debido a la poca exigencia en el control a cada persona por lo tanto interfiere en el desarrollo económico de la empresa, esta situación es complicada para una empresa de mediano nivel.

## ENCUESTA PARA LOS CLIENTE DE LA EMPRESA “EDICIONES ORTEGA”

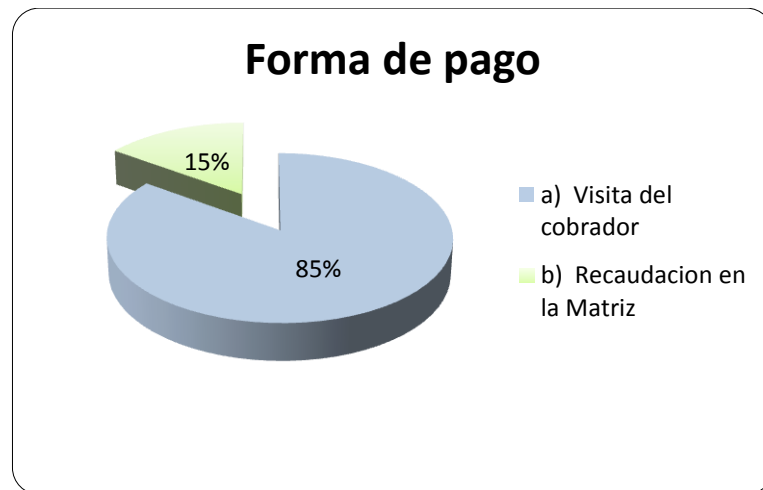
**Cuadro 19** Formas de pago del crédito

ALTERNATIVAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
a) Visita del cobrador	119	85%
b) Recaudación en la Matriz	21	15%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega

**Elaborada por:** Autores.

**Figura 17:** Análisis Estadístico – Forma de pago.



**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega

**Elaborada por:** Autores

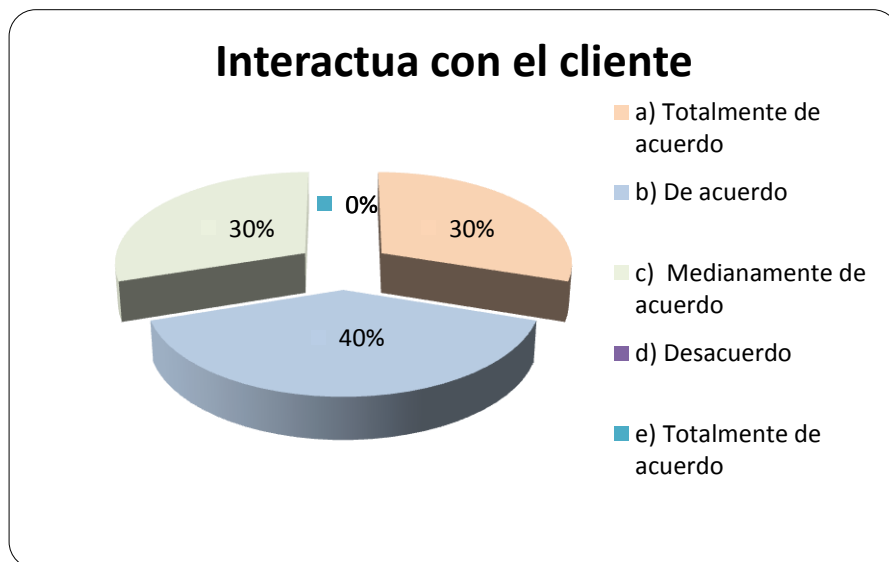
**Análisis.-** En la encuesta realizada a los clientes, se puede notar que el 85% optan a que el recaudador realice las visitas de cobranzas en sus domicilios y el 15% dan preferencia pagar en la matriz de la empresa

**Cuadro 20** Gestión del cobrador es la adecuada

ALTERNATIVAS	Nº DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
a) Totalmente de acuerdo	42	30%
b) De acuerdo	56	40%
c) Medianamente de acuerdo	42	30%
d) Desacuerdo	0	0%
e) Totalmente desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega  
**Elaborada por:** Autores

**Figura 18:** Análisis Estadístico – Interactúa con el cliente



**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega  
**Elaborada por:** Autores

**Análisis.-** Como se puede denotar en el gráfico el 40% de los encuestados, afirman que la persona encargada de realizar la gestión de la recaudación si interactúa con ellos, mientras que las diferencias están compartidas en un 30% para cada alternativa



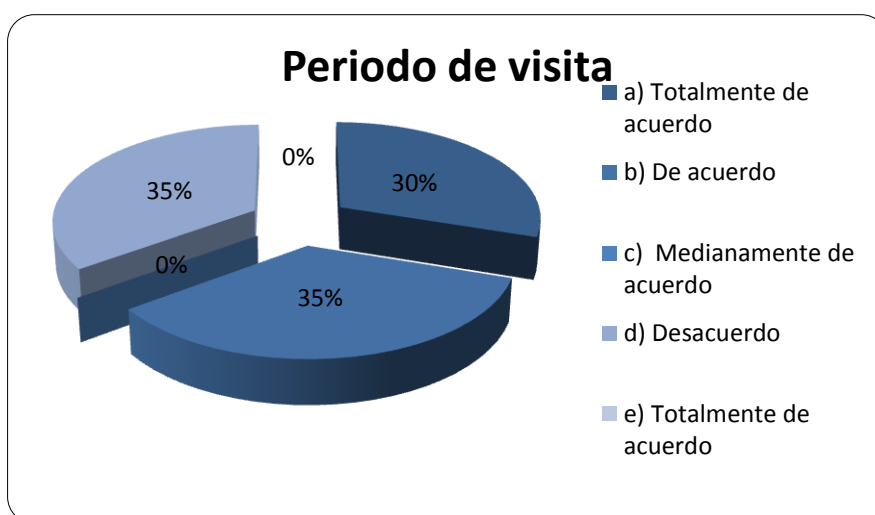
**Cuadro 21 Eficiencia del periodo de visitas para la cobranza**

ALTERNATIVAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
<b>a) Totalmente de acuerdo</b>	42	30%
<b>b) De acuerdo</b>	49	35%
<b>c) Medianamente de acuerdo</b>	0	0%
<b>d) Desacuerdo</b>	49	35%
<b>e) Totalmente desacuerdo</b>	0	0%
<b>Total</b>	140	100%

**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega

**Elaborada por:** Autores.

**Figura 19:** Análisis Estadístico – Periodo de visita.



**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega

**Elaborada por:** Autores

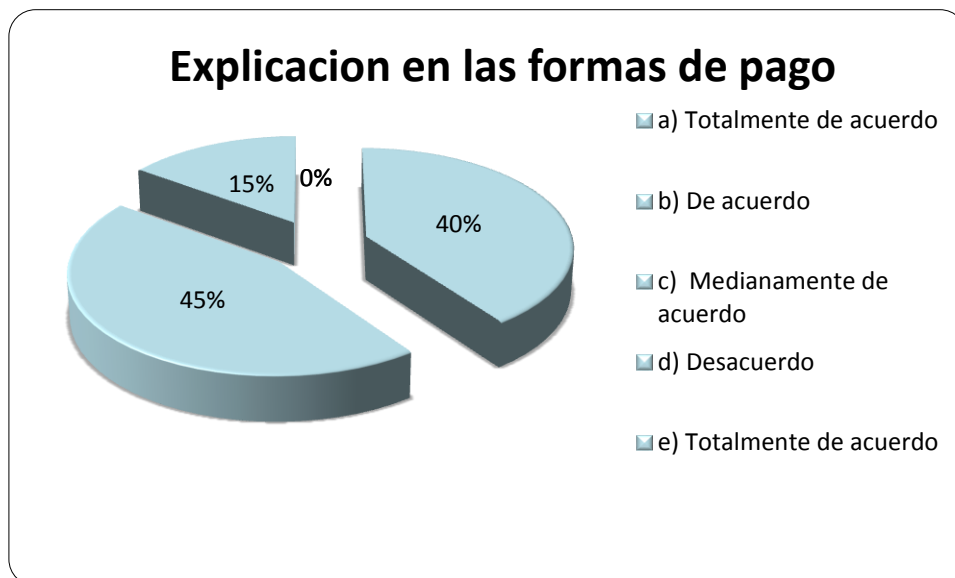
**Análisis.-** En este gráfico se puede apreciar que el 35% de los encuestados afirman que si se realizan las gestiones de cobranzas pactadas al inicio de su contrato de compra, mientras la diferencias existen variaciones de un 35% y un 30%

**Cuadro 22 Explicación de las formas de pago**

ALTERNATIVAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
a) Totalmente de acuerdo	56	40%
b) De acuerdo	63	45%
c) Medianamente de acuerdo	21	15%
d) Desacuerdo	0	0%
e) Totalmente desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega  
**Elaborada por:** Autores

**Figura 20:** Análisis Estadístico – Explicación en la formas de pago.



**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega  
**Elaborada por:** Autores

El 45% de los clientes encuestados entienden de forma clara la explicación del crédito obtenido, el 15% de una manera intermedia y el 40% de una manera totalmente clara.

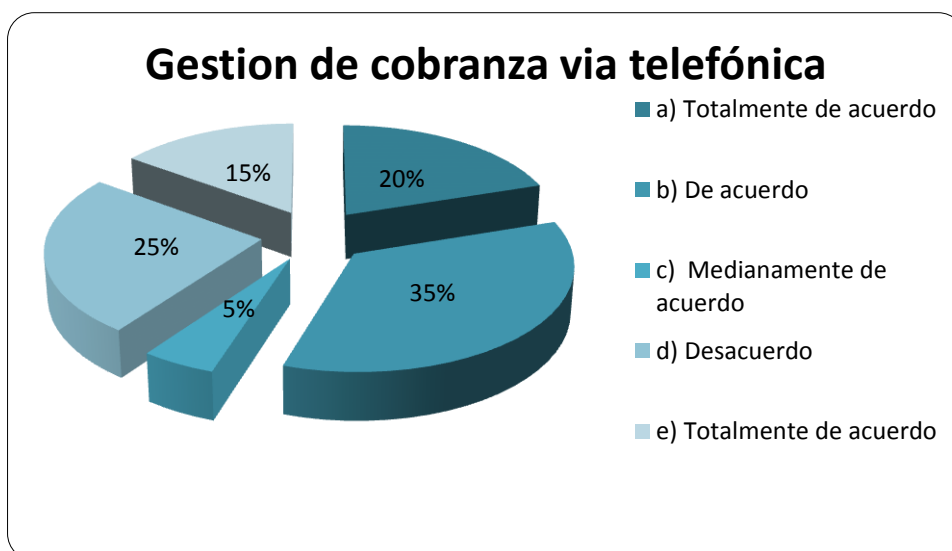
**Cuadro 23** Gestión de cobranza vía telefónica

ALTERNATIVAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
a) Totalmente de acuerdo	28	20%
b) De acuerdo	49	35%
c) Medianamente de acuerdo	7	5%
d) Desacuerdo	35	25%
e) Totalmente desacuerdo	21	15%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega

**Elaborada por:** Autores

**Figura 21:** Análisis Estadístico – Gestión de cobranza vía telefónica



**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega

**Elaborada por:** Autores

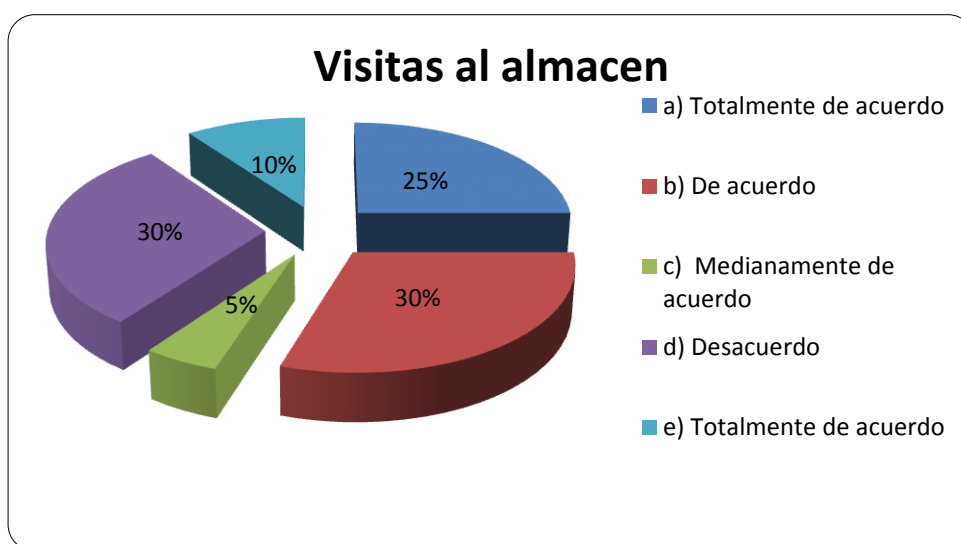
Analisis.- En este grafico se puede apreciar que el 20% de los encuestados definen como molestosa la gestion de cobranzas via telefonica el 35% esta de acuerdo con lo planteado el 5% de manera neutra y el 25 y 15% se reusan a esta gestion

**Cuadro 24 Pagos en el almacén**

ALTERNATIVAS	Nº DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
a) Totalmente de acuerdo	35	25%
b) De acuerdo	42	30%
c) Medianamente de acuerdo	7	5%
d) Desacuerdo	42	30%
e) Totalmente desacuerdo	14	10%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega  
**Elaborada por:** Autores

**Figura 22:** Análisis Estadístico – visitas al almacén



**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega  
**Elaborada por:** Autores

**Análisis.**-En este gráfico el 25% y el 30% están de acuerdo con las visitas al almacén, el 5% se encuentran de manera neutra y el 30, 10% no están de acuerdo.

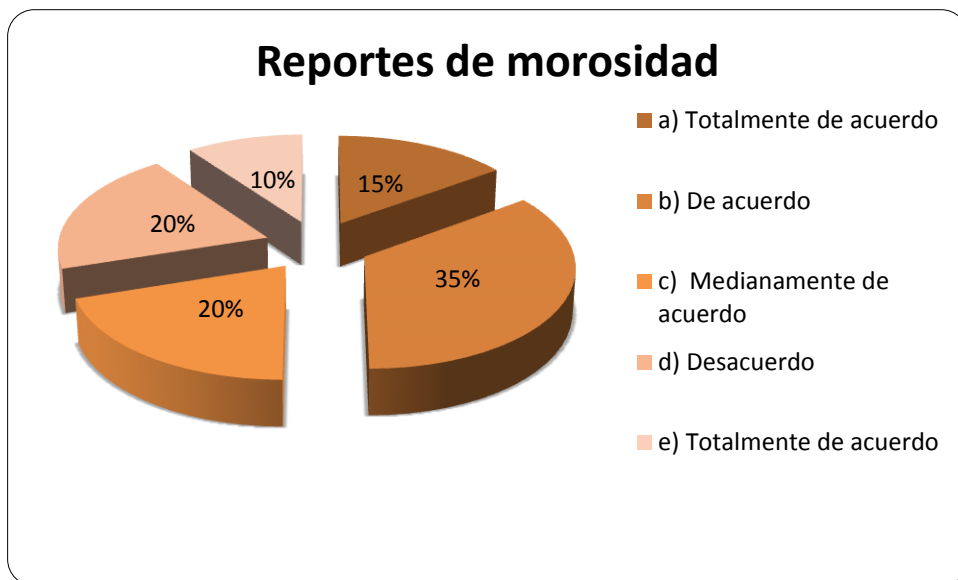
**Cuadro 25 Reportes de clientes morosos a Sistemas nacionales**

ALTERNATIVAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
<b>a) Totalmente de acuerdo</b>	21	15%
<b>b) De acuerdo</b>	49	35%
<b>c) Medianamente de acuerdo</b>	28	20%
<b>d) Desacuerdo</b>	28	20%
<b>e) Totalmente desacuerdo</b>	14	10%
<b>Total</b>	140	100%

**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega

**Elaborada por:** Autores

**Figura 23:** Análisis Estadístico – Reportes de morosidad.



**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega

**Elaborada por:** Autores

**Análisis.-** En este gráfico el 15% de los clientes encuestados está totalmente de acuerdo con que se realice reportes de morosidad en redes de consultoría, el 20% están de manera neutra y el 30% está en desacuerdo.

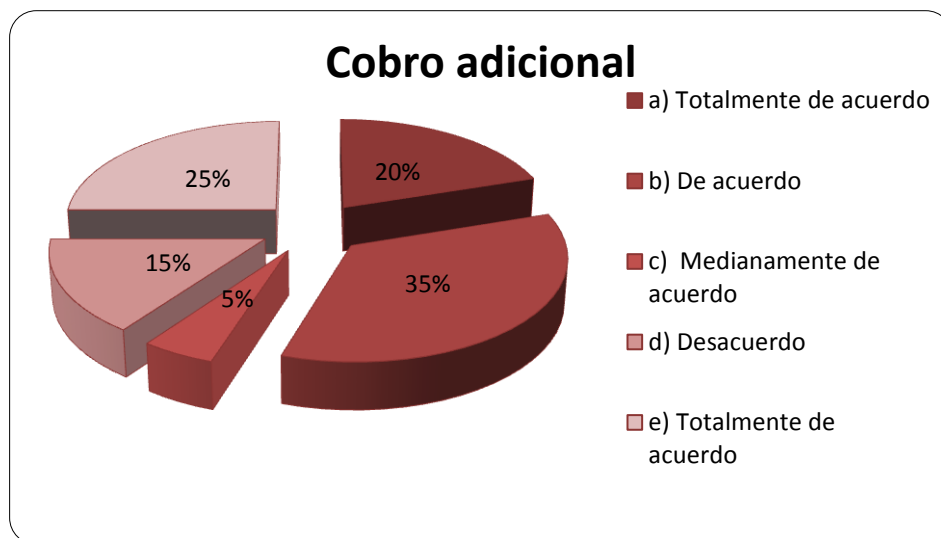
**Cuadro 26 Cobro adicional por visitas a clientes con morosidad**

ALTERNATIVAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
a) Totalmente de acuerdo	28	20%
b) De acuerdo	49	35%
c) Medianamente de acuerdo	7	5%
d) Desacuerdo	21	15%
e) Totalmente desacuerdo	35	25%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega

**Elaborada por:** Autores

**Figura 24:** Análisis Estadístico – Cobro adicional.



**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega

**Elaborada por:** Autores

**Análisis.-** Podemos definir que el 20% y 35% de los encuestados están de acuerdo a que se realicen recargos adicionales por mora 5% están de manera neutra y el 15% 25% están en desacuerdo

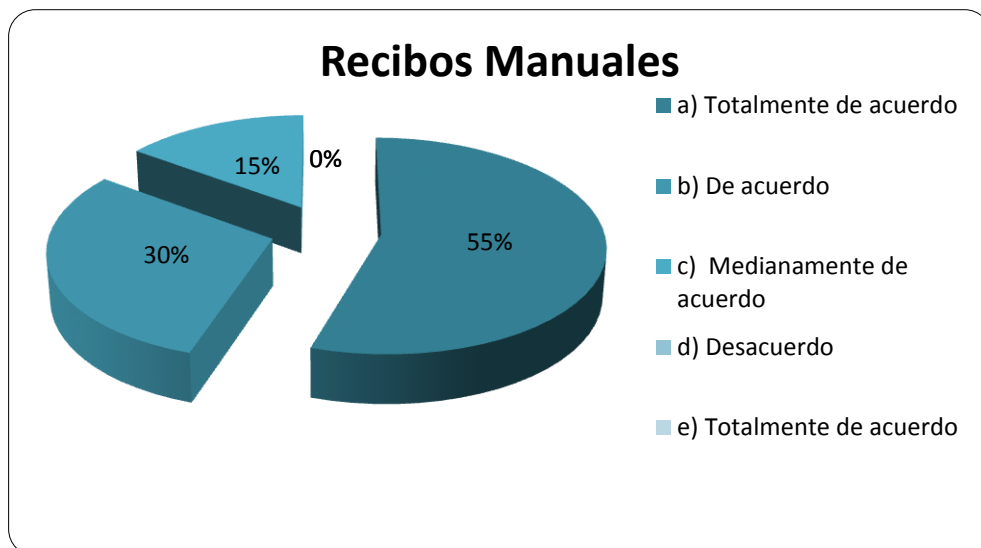
**Cuadro 27** Confiabilidad de recibos manuales

ALTERNATIVAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
a) Totalmente de acuerdo	77	55%
b) De acuerdo	42	30%
c) Medianamente de acuerdo	21	15%
d) Desacuerdo	0	0%
e) Totalmente desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega

**Elaborada por:** Autores.

**Figura 25:** Análisis Estadístico – Recibos Manuales.



**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega

**Elaborada por:** Autores

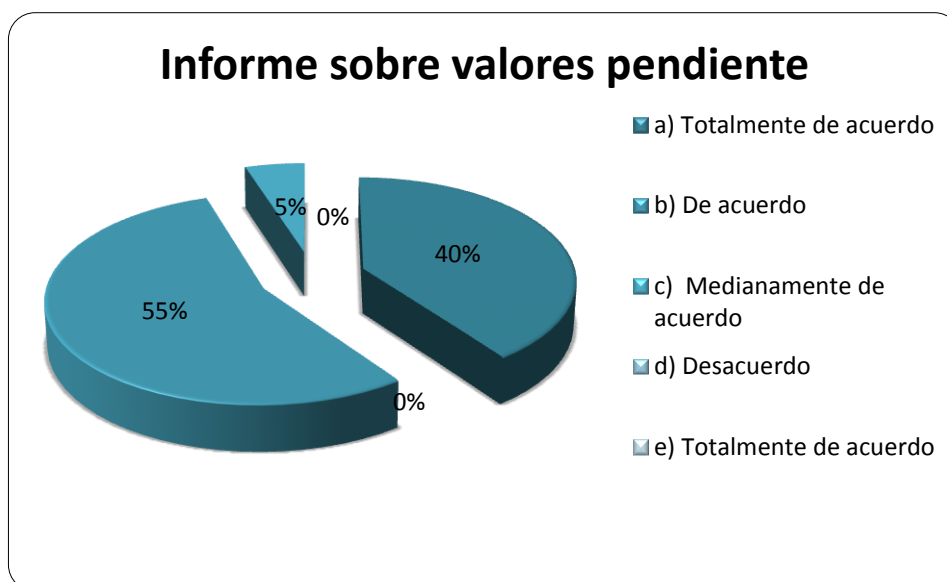
**Análisis.-** En este gráfico el 55% de las personas encuestadas consideran confiables los recibos que se les otorga mientras que la diferencia dudan de estos tipos de documentos

### Cuadro 28 Informes sobre valores pendientes

ALTERNATIVAS	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE %
<b>a) Totalmente de acuerdo</b>	56	40%
<b>b) De acuerdo</b>	77	55%
<b>c) Medianamente de acuerdo</b>	7	5%
<b>d) Desacuerdo</b>	0	0%
<b>e) Totalmente desacuerdo</b>	0	0%
<b>Total</b>	140	100%

**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega  
**Elaborada por:** Autores.

**Figura 26:** Análisis Estadístico – Informe sobre valores pendiente.



**Fuente:** Encuestas al personal de Ediciones Ortega  
**Elaborada por:** Autores

**Análisis.-** En este grafico el 40% de los clientes están de totalmente de acuerdo con los informes que le emite la empresa en base a sus valores pendientes mientras que el 55% están de acuerdo de lo planteado y el 5% está de manera neutra



#### 4.4. VERIFICACION DE HIPOTESIS

Al realizar la encuesta se evidenció lo planteado en las hipótesis de cómo la falta de controles internos afecta a la empresa comercial Danny, así como la necesidad de ejecutar el proyecto de investigación de forma urgente, para mejorar los procesos y su aplicación de las políticas en las diversas áreas administrativas y fortalecer por ende la imagen comercial

**Cuadro 29 Hipótesis y su verificación**

HIPOTESIS	VERIFICACION
<p><b>H1:</b>La deficiencia en el control y manejos de cobranzas determina como incide en el rendimiento financiero de la empresa "Ediciones Ortega".</p>	<p>Se establece y confirma la hipótesis planteada como afirmativa, en base a la opinión de sus colaboradores, que son los principales afectados por la disminución en el rendimiento financiero, por cuanto los cobradores obtienen sus salarios por medio de tablas de cumplimiento mensuales. Debido a las deficiencias de control, los clientes recaen en la morosidad y los colaboradores en un conformismo laboral.</p>
<p><b>H 2:</b>El establecer presupuestos distribuidos por tipo de cartera de acuerdo a su vencimiento, se podrán implementar estrategias de recaudación</p>	<p>Esta hipótesis se encuentra verificada por los colaboradores, los mismos que establecen una gran tendencia y aceptación en la distribución de la cartera de clientes por tipo de morosidad.</p>
<p><b>H 3:</b>Si cumplieran las políticas por parte del personal de cobranzas mejoraría la gestión de pago por parte de los clientes</p>	<p>El cumplimiento de las políticas por parte de personal de cobranza, es verificado en las encuestas realizadas a los clientes, con la finalidad de conocer la perspectiva que poseen los clientes ante las estrategias utilizadas por el departamento de recaudación de Ediciones Ortega.</p>
<p><b>H 4:</b>La implementación de capacitación profesional en áreas específicas, servirá</p>	<p>La presente hipótesis se encuentra verifica afirmativamente por parte de los</p>

<p>para el desarrollo y aceptación de nuevas políticas y procedimientos dentro de la empresa</p>	<p>empleados del área de crédito y cobranza de Ediciones Ortega con la aceptación del 91% de los encuestados, los mimos que están totalmente de acuerdo con la implementación de capacitación para el desarrollo profesional para aplicarlo en las labores cotidianas.</p>
<p><b>H 5:</b>Diagnosticando los puntos claves que ocasiona el incremento de las cuentas incobrables disminuirá el porcentaje de provisión</p>	<p>Esta hipótesis se encuentra verificada parcialmente, porque se determinan las causas que conllevan al incremento de las cuentas incobrables.</p>

**Elaborador por:** Edgar Jonathan Guamán Jarrín.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 TEMA.**

REDISEÑO DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR DEL AREA DE CREDITOS Y COBRANZAS, CONTROLES Y RENDIMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA “EDICIONES ORTEGA”.

#### **5.2 JUSTIFICACIÓN.**

El rediseño del modelo de procesos y políticas de control que intervienen en la gestión de créditos y cobranzas de la empresa, es necesario debido a las deficiencias que se han dado.

Se ha observado que el supervisor de ventas al realizar la verificación para otorgar el créditos al respectivo cliente; este incumple con las políticas establecidas, dando como resultados clientes fugados, y otros con incapacidad de pagos, cabe destacar que la supervisora de ventas es la persona encargada de hacer esta labor siendo recomendable que esta función sea del supervisor de cobranzas porque él es la persona que está al tanto del comportamiento de pago de los clientes. Además podemos analizar que la misma utiliza rudimentos que en años atrás daban resultados, mientras que hoy en día el mercado ha cambiado por lo que consideramos que hacen falta técnicas y estrategia acordes al mercado actual, por lo que la capacitación y actualización del mando medio es necesaria.

Existe desorganización del tiempo en la zona de cobranza, la cual genera una deficiente gestión para clientes con morosidad por lo cual resulta el elevado índice de cartera vencida y aumenta el porcentaje de clientes incobrables. Afectando así a la rentabilidad de la empresa.

### **5.3 FUNDAMENTACIÓN.**

La propuesta se fundamenta en que la empresa Ediciones Ortega, desde el año 2005 ha venido laborando con gran aceptación en el mercado, logrando así posicionarse gracias a su modalidad de venta puerta a puerta. Pero ha descuidado verificar si se están cumpliendo las personas encargadas de esta labor las políticas para el otorgamiento del crédito. El número de clientes por zonas ha crecido y ha sido necesario reestructurar funciones para mejorar los procesos, las cuales aún no se han realizado. La Cobranza amerita mejor control e implementación de procesos regulados, debido a que ciertos recaudadores en zona ocupan parte del tiempo del trabajo para cosas personales siendo esto una causa para que ciertas zonas no alcancen al presupuesto de cobranza requerido. Al momento de la recuperación de cartera no están utilizando varias herramientas con las que cuenta la empresa para efectuar esta labor, por lo que no existe una persona asignada a esta función.

Por lo que es necesario que la empresa establezca una buena estructura organizacional y controles del departamento de crédito y cobranza, con la finalidad de mejorar el manejo de su cartera, haciendo uso de estrategias y herramientas que ayuden a que se mantenga y crezca.

### **5.4 OBJETIVOS**

#### **5.4.1. Objetivo general de la propuesta.**

Implementar un Rediseño de políticas y procedimientos del control del área de créditos y cobranzas.

#### **5.4.2. Objetivo específico de la propuesta**

- Diseñar organigrama del departamento de Crédito y Cobranzas.
- Reestructurar el manual de políticas, funciones y procedimientos en el departamento.
- Plantear capacitaciones basadas en técnicas y estrategias de cobranzas que ayuden a mejorar la recuperación de la cartera, otorgamiento de crédito, motivación para el cumplimiento de metas.

## **5.5 UBICACIÓN**

Ediciones Ortega se encuentra ubicada con su matriz en el Km 4 ½ vía a Naranjito, mantiene sus actividades comerciales con un equipo de ventas puerta a puerta, es decir, visitas a otros cantones para captar clientes.

## **5.7 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA**

### **5.7.1 Actividades**

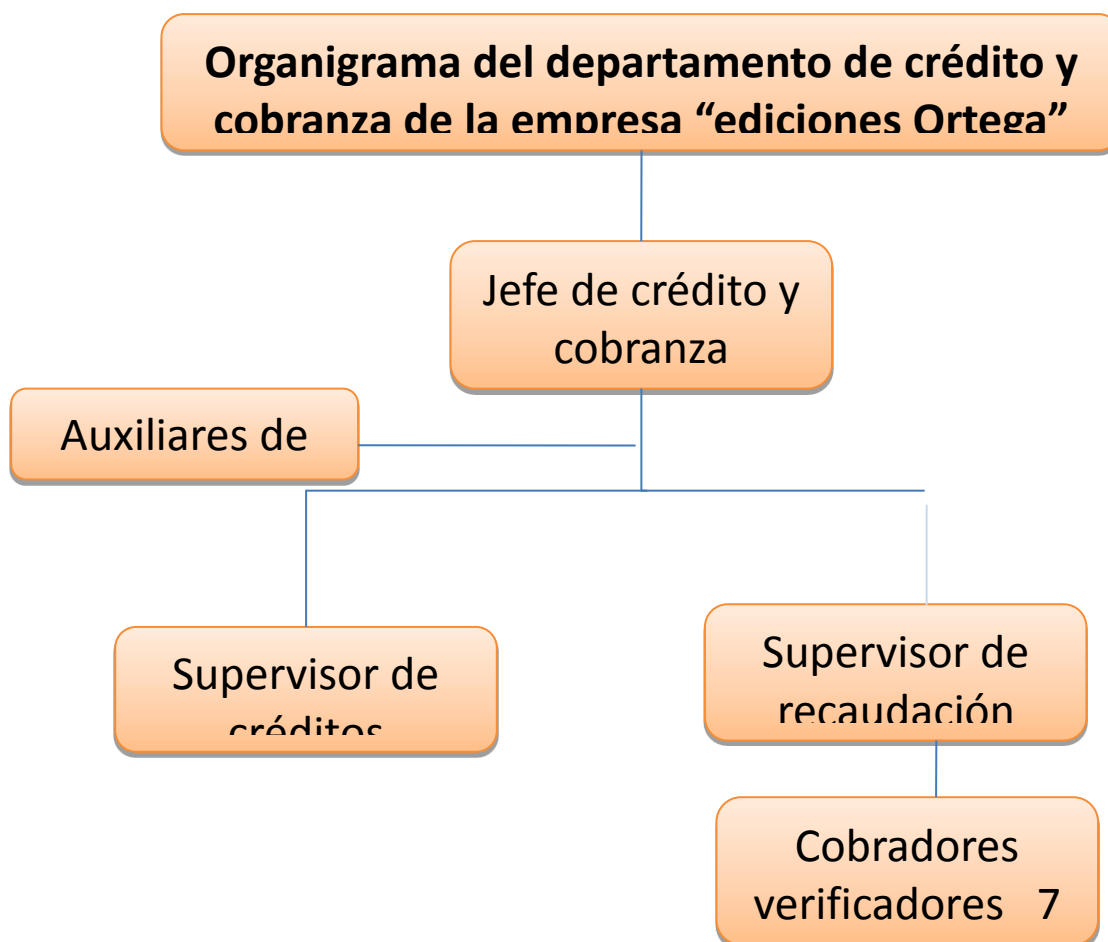
#### **Estructura organizacional**

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvolverá el departamento de crédito y cobranza de la empresa Ediciones Ortega. De tal modo que las tareas serán fraccionadas, concentradas, regularizadas e inspeccionadas, para el logro de los objetivos planteados por la directiva.

El departamento de crédito y cobranza se establece en Ediciones Ortega, siguiendo la formalidad de la estructuración del departamento, el mismo contara con un Jefe de crédito y cobranza, supervisor de crédito, Supervisor de cobranza y los respectivos cobradores verificadores.

Los niveles de jerarquías se ubicaran según el organigrama que se muestra a continuación y su respectivo talento humano cubrirán con las expectativas de dichos puestos

Figura 27: Organigrama de crédito y cobranza



**Elaborado por:** Patricia Alemán y Jonathan Guamán

La incorporación de un jefe de crédito y cobranzas que se encargue de las actividades del departamento, es importante para el desarrollo organizacional de la microempresa Ediciones Ortega, la finalidad es de potenciar el proceso de recaudación y recuperación de cartera.

Separar la gestión de crédito del de la cobranza es necesaria en estos casos, por cuanto la decisión en el momento de otorga un crédito recaerá en una persona diferente que el de la recaudación, pero ambos supervisados por un líder de todo el departamento, en este caso el jefe de crédito y cobranzas.

## **Políticas internas de “Ediciones Ortega”**

### **Políticas para el crédito**

Las personas que apliquen al crédito, deberán cumplir con los siguientes requisitos:  
Justificar sus ingresos económicos ya sea de forma dependiente o independiente.

Se debe vender solo a personas que viven en casa propia, en caso de casa alquilada necesita una persona que tenga casa propia que le garantice.

Debe mantener una línea telefónica convencional

Al cliente se le debe exigir referencias comerciales y personales.

### **Documentación obligatoria**

Copia de cedula de identidad

Planilla de un servicio básico.

Firmar autorización de verificación y reporte crediticio.

### **Políticas del departamento de Cobranza.**

Este departamento deberá estar debidamente sistematizado de tal manera que se pueda obtener reportes confiables y oportunos.

Se deberá emitir reportes semanales por parte de las personas encargadas del control de la cartera, con el fin de mantener actualizado el vencimiento de las cuotas.

Una vez establecido el retraso de los pagos se deberá realizarse llamadas telefónicas o notificarse al cliente exigiendo el pago inmediato y evitar problemas legales.

Debe realizarse la verificación correspondiente del contrato, para confirmar los pagos que estén de acuerdo a facturación.

El cliente no puede retrasarse más de cuatro pagos semanales o un pago mensual.

El recaudador tiene la obligación de hacer firmar la tarjeta de cobranza al cliente, esto sirve como un historial de sus pagos.

Al momento de cancelar el cliente se le debe entregar de forma obligatoria el recibo de pago con su respectivo saldo.

En caso de que existan devoluciones, la mercadería tiene que ser retirada en perfecto estado y el cliente no acceder a reembolso alguno.

### **Objetivos del departamento de crédito y cobranza.**

- Minimizar los niveles de riesgo crediticio y cartera vencida, permitiendo la rentabilidad y liquidez de la microempresa Ediciones Ortega.
- Mantener un sistema estándar de precalificación crediticia y procedimientos de cobro.
- Mantener capacitado al personal constantemente, con temas de decisiones financieras y gestión de cobranza.

### **Parámetros del personal a seleccionar**

Cargo.- Auxiliar de oficina.

Objetivo del cargo: Contribuir a la gestión del equipo directivo del establecimiento en labores administrativas y de apoyo logístico.

### **Funciones:**

- Manipular una central telefónica, para contactar e informar a los clientes del estado actual del proceso de crédito o cobranza de acuerdo el caso, servir de apoyo al jefe de crédito cobranza en la gestión administrativa según sea requerido, establecer nexos de comunicación entre los directivos del departamento y los recaudadores.
- Mantener el control de las fichas personalizadas de cada uno de los clientes y sus respectivos créditos.
- Recaudar pagos de cuotas que los clientes las realicen en oficinas centrales.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.



**Requisitos:**

Mínimo Bachiller.

Un año de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de recepción, El manejo de centrales telefónicas

Identificación y ubicación de los funcionarios que prestan sus servicios en la dependencia.

**CARGO:**

Jefe de Crédito y Cobranzas

Objetivo: Coordinar la funcionalidad de su departamento dentro de los procesos, la recuperación de capital y cumplir con el perfil pertinente.

**FUNCIONES:**

Calificar el riesgo del crédito.

Atender solicitudes de crédito.

Presentar un informe de riesgo al gerente general.

Planificar, organizar dirigir y controlar las actividades emanadas desde la gerencia general.

Mantener la coordinación con el resto de áreas bajo el principio de considerar al comercial como un solo sistema.

Actualizar mensualmente el módulo de crédito en los cuadros tabulados informando novedades de créditos morosos y cancelados.

Establecer presupuestos a cumplir de forma mensual

Informar al Gerente General de los progresos o dificultades que se ocasionan en cada uno de los sectores.

Realizar visitas en el campo para inspeccionar la credibilidad de las labores realizadas.

Generar un ambiente laboral cómodo entre el personal del departamento y mantener la interrelación con compras y ventas

**REQUISITOS:**

Mayor de 25 años

Ing. Comercial, Administración de Empresas, Ing. Finanzas o carreras afines.

Poseer tres años de experiencia en cargos similares en Finanzas.

Disponibilidad de Tiempo completo y viajar fuera de la ciudad, trabajo en equipo y a presión

**Manual de políticas de crédito y cobranza.**

**Políticas en el área de crédito.**

Mantener una cartera que satisfaga la necesidad de liquidez comercial, riego y rentabilidad, de acuerdo al criterio de evaluación para obtener clientes que formen parte de Ediciones Ortega.

Para crédito se debe realizar el respectivo análisis de la situación actual del solicitante, tanto económico como social.

La autorización de cada crédito será efectuado por el jefe de área de crédito con el aval de analista.

Por todo otorgamiento de crédito deberá elaborarse un contrato el cual deberá ser firmado exclusivamente por el solicitante.

Los expedientes de cada cliente deberán contener la información veraz y requerida

Toda anulación de contrato deberá ser autorizada por el jefe de área de crédito.

Las Personas Calificadas y no calificadas serán - Personas calificadas como Sujetos de Crédito

Serán consideradas como personas sujetos de crédito quienes cumplan con los siguientes requisitos:

Ser mayor de edad

Ser legalmente capaz de contraer obligaciones

Contar con capacidad de pago debidamente comprobado

Serán sujetos de crédito los clientes que registren un historial crediticio de buena aceptación\*

### **Políticas de Financiamiento: de créditos**

- Análisis de la capacidad de pago del solicitante determinado en el flujo de ingresos y egresos y el riesgo del sector y de la actividad económica que se pretende financiar.
- Nivel de endeudamiento del solicitante.
- Tipo de garantía ofrecida.
- Verificación de solicitante en el sistema informático del historial de créditos en otras instituciones.

Parámetros para la recuperación de cartera:

**Cuadro 30** Guía de recuperación de cartera vencida

<b>Etapas</b>	<b>Días de atraso</b>	<b>Gestión de cobranza</b>
<b>Primera</b>	De 1 al 5	Acercarse a las auxiliares de oficina a cancelar
	Del 6 al 30	Comunicarse telefónicamente
<b>Cuarta Quinta</b>	Entre 31 a 60 días	Primera notificación al domicilio
<b>Segunda</b>	De 61 a 90 días	Presiones de pago a conyugues de deudores Con una notificación prejudicial (por medio del abogado del comercial)
<b>Tercera</b>	De 91 a 180 días	Cobranza prejudicial
	Más de 180 días	Recuperación legal con acción coactiva y castigo

**Elaborado por: Autores**

## Capacitación del personal de crédito y cobranza

A través del programa de capacitación se prevé el desarrollo competencias y destrezas que el personal a adquirido en muchos casos mediante la experiencia, es decir de forma empírica, mejorar y fortalecer las potencias profesionales de varios empleados que por iniciativa propia se han capacitado.

El programa contara de niveles, el mismo que se encuentran diseñados de acuerdo a las funciones que desempeña la persona dentro del departamento de Crédito y Cobranza de Ediciones Ortega

La capacitación se la desarrollara en las instalaciones de Ediciones Ortega con la participación de un experto en las temáticas de crédito y cobranza con su respectiva administración.

**Costo:** Los valores a cancelar por las 34 horas presenciales de capacitación y asesoría de 15 días de forma virtual, más un día presencial asciende a \$ 1300.00 dólares americanos.

**Tiempo:** La capacitación se la desarrollara durante los días martes y jueves de 16h00 a 19h00, mientras que los sábados de 14h00 a 18h00 hasta culminar con la totalidad de las horas programadas.

### Nivel Básico (4 horas de duración)

**Cuadro 31** Contenido del nivel básico

Unidad	Contenidos
<b>Fundamentos en la Administración del Crédito y la Cobranza</b>	Conocerá cuales son las funciones y actividades claves del área de crédito y cobranza
	Entenderá el área de crédito como un factor clave en la generación de ingresos e incremento en las utilidad des de la empresa
	Desarrollará políticas de crédito flexible sustentada en una visión que facilite las ventas y proteja de los riesgos de cobro
	Desarrollará guías y procedimientos adecuados para la gestión de las áreas de crédito y cobranza
	Aprenderá a desarrollar un modelo de perfiles y funciones según las necesidades de la empresa.
	Conocerá cuales son los indicadores y herramientas más acordes para medir el desenvolvimiento y resultados del área de crédito desde distintos.

**Elaborado por:** Edgar Guamán y Patricia Alemán

## Nivel de analista de crédito (30 horas de duración)

**Cuadro 32**Contenidos del nivel de analista de crédito

Unidad	Contenidos
Herramientas para la Investigación de Crédito	Comprender el elemento Riesgo en una operación de crédito y como este puede ser administrado
	Aprender el uso e importancia de la solicitud de crédito como eje del proceso de investigación de crédito
	Conocer los elementos básicos para la identificación de fraudes a partir del proceso de investigación de datos
	Identificar y comprender las diversas fuentes de información de crédito y aprender los elementos para su correcta utilización.
	Aprender las implicaciones prácticas de la Ley de Protección de Datos personales y sus efectos sobre el proceso de investigación de crédito
Análisis e interpretación de crédito	Reconocer las bases sobre las que se debe fundamentar el análisis financiero a partir del método de razones, así como su interpretación práctica y la comprensión de los resultados.
	Contribuir a mejorar la Eficiencia al estandarizar una metodología clara en el proceso de análisis financiero óptimo para cada cliente.
Administración del Riesgo y Cálculo de Líneas de Crédito	Comprender el elemento Riesgo en una operación de crédito y como puede ser administrado. Conocer
	Conocer los factores más importantes en el desarrollo de modelos de análisis de crédito
	Entender cómo se integran un expediente de crédito y la naturaleza de los documentos que lo componen
	Aprender a validar los documentos más importantes
	Aprender y aplicar la metodología de cálculo de líneas de crédito de acuerdo a su ponderación
Cobranza Legal–Derecho Mercantil	Comprender los fundamentos de los procesos judiciales relacionados con la cobranza. Aprender
	Aprender a distinguir los diversos tipos de juicio con base en los documentos disponibles.
	Comprender y diferenciar el valor legal de los documentos Mercantiles Vs los Títulos de Crédito, así como sus características
	Desarrollar eficientemente estrategias legales para documentar los créditos y para tercer izar cartera.

**Elaborado por:** Edgar Guamán y Patricia Alemán

### **5.7.2 Impacto**

Con la implementación de nuevas políticas se logrará satisfacer tanto de los deudores como el personal administrativo, en cuanto a información y agilidad en la entrega de la información.

Si la empresa implanta la propuesta, como se espera, el impacto de la misma se reflejará en el mejoramiento de la información para la toma de decisiones, una mejor organización interna y por lo tanto en la recaudación oportuna de los recursos.

Los vendedores de cobertura realizarán su labor con más responsabilidad dinamizando a los clientes en establecer métodos rápidos a sus cancelaciones, de forma segura y confiable para la perspectiva del cliente.

El impacto se evidenciará también en el ámbito económico-social pues con un proceso de implantación de efectivo de recuperación de cartera vencida, mejorará la liquidez de la empresa o imagen comercial.

### **5.7.3 Lineamiento para evaluar la propuesta**

Luego de haber propuesto diversas políticas, estrategias de aceptación para el cliente y mejor servicio de parte del personal de ventas y de haber obtenido excelentes resultados en su aplicación, será evaluado su progreso luego de seis meses de haber aplicado la implementación de nuevas políticas crediticias para la recuperación de cartera vencida. La finalidad será comprobar que sigan empleando correctamente y verificar su adelantamiento en el personal que colabora en Ediciones Ortega.

## **CONCLUSIONES**

La empresa desde que fue creada no actualizado las políticas, procesos y funciones en el departamento de crédito y cobranzas, ha crecido su número de ventas a crédito que han dado lugar a que las cuentas por cobrar aumenten. Resultando de esto; Aumento de morosidad, clientes problemas, por causa de las malas verificaciones al momento de otorgar los créditos, por varias causas que no los hacen sujetos de crédito.

El personal del departamento de cobranzas, no tiene definidas sus funciones y responsabilidades por escrito, realizan sus actividades de acuerdo a sus indicaciones y experiencias, pero no existe un seguimiento al cumplimiento de su labor, dando lugar a desaprovechamiento del tiempo y recursos en la zona de trabajo y oficina.

No existe una estructura organizacional, con un Jefe de Cobranza que haga cumplir las políticas, procesos y funciones en cada paso en el crédito y la cobranza. Que dirija, controle, monitoree la tarea de recaudación e impulse al logro de los presupuestos.

Al personal del departamento necesita capacitación para mejorar su desempeño laboral ya que han recibido escasa instrucción, esto se debe a que no hay un Jefe de crédito y cobranza encargado a un cien por ciento de sus funciones, teniendo claro que ha mayor formación, mejor desempeño.

En los últimos años el aumento del porcentaje de cartera vencida y cuentas incobrables es notable, se ha visto afectada por causa de la mala gestión en recaudación, se da de igual forma el tratamiento de cobranza para el cliente que esta al día en sus pagos, que al cliente en mora. Siendo este un gran error para el logro de recuperación de cartera.

## RECOMENDACIONES

El departamento de crédito y cobranza debe ser direccionado por una persona que posea experiencia en el cargo y capacitado para conllevar los problemas que son como consecuencia de los clientes impagos.

Se debe hacer cumplir las políticas establecidas por la microempresa Ediciones Ortega, para que el proceso sea beneficioso.

Es necesario que la gerencia general mantenga una relación muy estrecha con el jefe de crédito y cobranza para verificar el aporte que debe dar como resultado de la gestión.

Los cobradores en su gestión deben ser supervisados, para asegurar que la labor que ellos cumplen en el campo sea la suficiente en la recuperación de cartera vencida.

Distribuir de forma coordinada y detallada por tipo de morosidad de clientes es necesario, para la gestión de cobranza de forma oportuna y lograr optimizar recursos y tiempo.

Se debe coordinar capacitación oportuna que ayudara al mejor desempeño laboral.



## Bibliografía

- ALSINA, Pere Brachfield. (2014). Gestión de Crédito y Cobranza. En P. B. Alsina, *Gestión de Crédito y Cobranza* (pág. 416). Barcelona: Profit Editorial.
- ASAMBLEA Constituyente del Ecuador . (Noviembre de 2014 ). *Asamblea constituyente del Ecuador* . Recuperado el 04 de Diciembre de 2014, de Supremacia de la constituciónn : <http://www.efemerides.ec/1/cons/index9.htm>
- Braun, W. v. (s.f.). *UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA*. Recuperado el 11 de 10 de 2013, de UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100104/100104\\_EXE/leccin\\_5\\_investigacin\\_pura\\_investigacin\\_aplicada\\_investigacin\\_profesional.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100104/100104_EXE/leccin_5_investigacin_pura_investigacin_aplicada_investigacin_profesional.html)
- CEVALLOS MERCHAN, D. M. (abril de 2012). Reestructuración Administrativa del Departamento de Créditos y Cobranzas de Casa Comercial Brito, de la ciudad de Guayaquil correspondiente al año 2012. *Creditos y Cobranzas* .
- CUZCO, A. (febrero de 2010). Estrategia para recuperar la cartera morosa de la cooperativa de ahorro y credito acn de la parroquia de Pomasqui. Ecuador.
- ESCALANTE, K. (26 de 01 de 2014). *Plan estrategico 2014*. Recuperado el 24 de 06 de 2014, de Monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos12/escom/escom.shtml>
- FINANZAS PERSONALES.COM. (s.f.). *FINANZAS PERSONALES.COM* . Recuperado el 1 de Diciembre de 2014, de FINANZAS PERSONALES.COM : <http://www.finanzaspersonales.com.co/home>
- FIPSILON. (21 de 02 de 2012). *CREDITOS Y RECUPERACIONES*. Recuperado el 29 de 11 de 2014, de CREDITOS Y RECUPERACIONES: <http://creditosyrecuperaciones.blogspot.com/2012/02/etimologia-y-significado-de-la-palabra.html>

- GITMAN, L. (2013). *Principios de la administracion financiera*. Mexico: Pearson Educacion.
- GONZALES, E. R. (07 de 06 de 2010). *de Gerencia.com* . Recuperado el 11 de 10 de 2013, de *de Gerencia.com* : <http://www.degerencia.com/articulo/sugerencias-practicas-para-iniciar-con-exito-gestiones-de-cobranzas>
- JANY LOZANO. (10 de 04 de 2012). *INVESTIGACION EXPLORATORIA*. Recuperado el 11 de OCTUBRE de 2013, de *INVESTIGACION EXPLORATORIA*: <http://janeth-investigacioniv.blogspot.com/2008/11/investigacion-exploratoria.html>
- PERSONALES.COM, FINANZAS. (8 de SEPTIEMBRE de 2014). *PERSONALES.COM, FINANZAS*. Recuperado el 8 de SEPTIEMBRE de 2014, de <http://www.finanzaspersonales.com.co/ahorro-e-inversion/articulo/ocho-causas-empresas-entran-crisis/51066>
- SRI. (Noviembre de 2014). *SRI* . Recuperado el 04 de diciembre de 2014, de *SRI - Retenciones de iva - Impuesto a la renta* : <http://www.sri.gob.ec/de/155>
- SUAREZ:, K. (25 de Noviembre de 2013). Análisis y mejora del proceso de crédito y cobranzas de una empresa agroindustrial ubicada en la ciudad de Guayaquil para disminuir el riesgo de incobrabilidad. Guayas, Ecuador.
- SUPER Intendencias del Banco del Ecuador. (noviembre de 2014). *BURO de Informacion Crediticia*. Recuperado el 04 de Diciembre de 2014, de [http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=16&vp\\_tip=2](http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=16&vp_tip=2)
- URBANRES. (12 de julio de 2011). *URBANRES*. Recuperado el 04 de Noviembre de 2014, de <http://urbanres.blogspot.com/2009/07/control-definicion-y-caracteristicas.html>
- VELEZ Andres. (Noviembre de 2014). Análisis y mejora del proceso de crédito y cobranzas de una empresa agroindustrial ubicada en la ciudad de Guayaquil para disminuir el riesgo de incobrabilidad. 2012. Ecuador.

- VERONICA, J. (23 de abril de 2013). Análisis y mejora del proceso de crédito y cobranzas de una empresa agroindustrial ubicada en la ciudad de Guayaquil para disminuir el riesgo de incobrabilidad.2012. Guayas - Ecuador.
- WILLIAM G. SULLIVAN, E. M. (2012). *Ingenieria economica de Degarmo* . Mexico : Pearson.
- WILLIAN G. Sullivan, E. M. (2012). INGENIERIA ECONOMICA DE DEGARMO. En E. M. William G. Sullivan, *INGENIERIA ECONOMICA DE DEGARMO* (pág. 740). MEXICO: PRINTED IN MEXICO.
- ZAMORA, A. (Marzo de 2014). “Estrategias para recuperar la cartera morosa de la Cooperativa de ahorro y crédito acm de la parroquia de Pomasqui”. 2010. Ecuador.
- PUBLICACIONES, C. d. (2011). *Ley de régimen Tributario Interno y Reglamento*
- STEPHENS, H. (2014). *Crédito y Cobranzas Guía Práctica*. México: Ediciones Contables y Administrativas S.A. de C.V.
- ARCHER SIMON, Alexander David (2014). *Guía Miller de NIC NIIF*. Chicago: Red Contable.

# **ANEXOS**

## ENCUESTA PARA LOS CLIENTE DE LA EMPRESA “EDICIONES ORTEGA”

**Sr. (a) encuestado deberá escoger solo un literal al momento de responder.**

1.- ¿Seleccione las formas en la cuales prefiere que se desarrollen las formas de sus pagos?

a) Visita de cobrador


b) Recaudación en la matriz

2.- ¿Considera que la gestión del cobrador al interactuar con usted es de forma adecuada?

a) Totalmente de acuerdo


b) De acuerdo

c) Medianamente de acuerdo

d) Desacuerdo

e) Totalmente en desacuerdo

3.- ¿El periodo de visita del cobrador a su domicilio para gestionar su trabajo, es el acordado desde el inicio de su contrato de compra?

a) Totalmente de acuerdo


b) De acuerdo

c) Medianamente de acuerdo

d) Desacuerdo

e) Totalmente en desacuerdo

4.- ¿Al obtener un crédito, el representante de la institución que le vende el producto, explica con claridad las condiciones y formas de pago?

- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Medianamente de acuerdo
  - d) Desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
- |  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

5.- ¿Considera usted molestosa la gestión de cobranza por vía telefónica?

- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Medianamente de acuerdo
  - d) Desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
- |  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

6.- ¿Está de acuerdo con realizar visitas al almacén para realizar sus pagos?

- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Medianamente de acuerdo
  - d) Desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
- |  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

7.- ¿Está de acuerdo, que la empresa realice reportes de morosidad en redes de consultoría a nivel por retrasos de sus pagos?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Medianamente de acuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo


8.-¿Considera que se le debe cobrar a usted, aquellos valores que representan gastos por cada visita a su domicilio en las ocasiones que no cancela la cuota que le corresponde?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Medianamente de acuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo


9.- ¿Considera confiable los recibos manuales que le entrega el cobrador por el pago realizado?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Medianamente de acuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo


10.- ¿Está de acuerdo con el tiempo de respuesta en la matriz de ediciones ortega al solicitar informes de sus valores pendiente?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Medianamente de acuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo




**ENCUESTA PARA COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA DE LA EMPRESA "EDICIONES ORTEGA".**

Sr. (a) encuestado deberá escoger solo un literal al momento de responder.

1.- ¿Qué tiempo tiene laborando en ediciones ortega?

- 1 - 3 años
- 4- 6 años
- 7 -10 años

2.- ¿Cuándo ingreso a laborar en la empresa. Le indicaron las políticas de la empresa?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Medianamente de acuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Totalmente desacuerdo

3.- ¿Considera usted conocer las normativa que constituyen el manual de procesos?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Medianamente de acuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Totalmente desacuerdo

4.- ¿Las funciones que realiza en la práctica laboral son acordes al puesto por el cual fue contratado?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Medianamente de acuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Totalmente desacuerdo

5.- ¿Está de acuerdo con las condiciones laborales generadas en la empresa?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Medianamente de acuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Totalmente desacuerdo


6.- ¿Está de acuerdo en recibir capacitaciones que desarrollan sus destrezas en la formación de habilidades de cobranzas?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Medianamente de acuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Totalmente desacuerdo


7.- ¿Considera útiles las herramientas provistas por el empleador, para la realización de sus labores cotidianas?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Medianamente de acuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Totalmente desacuerdo


8.- ¿De acuerdo con su experiencia en la interacción directa con el cliente, será necesaria la intervención del jefe de cobranza en la tercera visita por morosidad?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Medianamente de acuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Totalmente desacuerdo


9.- ¿Está de acuerdo en diferenciar los tipos de clientes y carteras de acuerdo a sus vencimientos, para establecer estrategias de cobranzas de según el caso?

- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Medianamente de acuerdo
  - d) Desacuerdo
  - e) Totalmente desacuerdo
- |  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

10.- ¿Está de acuerdo en establecer nuevos mecanismos de cobros?

- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Medianamente de acuerdo
  - d) Desacuerdo
  - e) Totalmente desacuerdo
- |  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

11.- ¿Considera que se deben establecer nuevas medidas de verificación de visitas para el crédito en los hogares del cliente por parte del cobrador?

- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Medianamente de acuerdo
  - d) Desacuerdo
  - e) Totalmente desacuerdo
- |  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

12.- ¿Considera que reconoce claramente la diferencia entre la gestión de un recaudador y la de un cobrador?

- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Medianamente de acuerdo
  - d) Desacuerdo
  - e) Totalmente desacuerdo
- |  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

13.- ¿La empresa posee un manual de procedimientos de cobranzas destinado para realizar la gestión de forma ordenada?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Medianamente de acuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Totalmente desacuerdo


14.- ¿Está de acuerdo con los montos presupuestados para el cumplimiento de las metas mensuales de cobranzas?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Medianamente de acuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Totalmente desacuerdo


15.- Cree Ud. ¿Que al no llegar a los presupuestos de cobranzas establecidos por la empresa afectan al flujo de efectivo de la empresa?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Medianamente de acuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Totalmente desacuerdo


# EDICIONES ORTEGA




## ¿Quiénes SOMOS?



- Ediciones Ortega es una empresa localizada en la ciudad de Milagro, la cual se dedica a la venta y distribución de **Materiales Didácticos como Libros, Enciclopedias, Diccionarios y obras de gran utilidad** para la vida cotidiana tanto estudiantil como profesional o simplemente de interés general o cultural.

## Misión y visión de “Ediciones Ortega”


### MISIÓN



- “Contribuir al desarrollo intelectual proveyendo los mejores materiales didácticos de actualidad a la comunidad milagreña y sus alrededores con los precios más bajos y con el mejor financiamiento.”

EDICIONES ORTEGA, Libros para toda una vida 07/10/2014

### VISIÓN



- “Ser los proveedores directos a nivel nacional de materiales didácticos e investigativos, fomentando la cultura y la educación que conlleve al éxito de cada hogar ecuatoriano”

EDICIONES ORTEGA, Libros para toda una vida 07/10/2014

## Ubicación de la empresa

# UBICACIÓN



Km. 2 ½ vía Naranjito, **Cdla. Camilo Andrade (Tiwinza)**, mz. 2, villa 4.  
**2702667 - 0989519674**



EDICIONES ORTEGA, Libros para toda una vida 07/10/2014

## Ventas P.P. en zona.

# MODALIDAD DE TRABAJO



EDICIONES ORTEGA, Libros para toda una vida 07/10/2014

## Realizando la venta.

**MODALIDAD DE TRABAJO**

VENDEDOR

CLIENTE

EDICIONES ORTEGA

EDICIONES ORTEGA, Libros para toda una vida

07/10/2014

## Planificación de cobranza

**MODALIDAD DE TRABAJO**

RECAUDADOR

RECAUDADOR

CLIENTE

EDICIONES ORTEGA

EDICIONES ORTEGA, Libros para toda una vida

07/10/2014



## Equipo de recaudación.



## Recibos de cobro.

<b>EDICIONES "ORTEGA"</b>	
Cdla. Camilo Andrade Via Naranjito Mz.21 S. 15	
TELF. 2702667-089519674. Milagro-Ecuador	
R/C No.	000000007841 TFO
Cliente	Andrade Augusta
Fecha	10 / sept 2014
Valor US\$.	25,00
Saldo US\$.	20,00.
Firma Aut.	




# Tarjetas de Recaudación.

## EDICIONES "ORTEGA"

ASESORÍA PEDAGÓGICA • R.U.C. 0401378963001  
 DISTRIBUIDOR EXCLUSIVO DE CULTURESA, LEXUS Y OCEANO

Km. 1 1/2 vía a Naranjito, Cdla. Camilo Andrade Mz 2 Villa 4  
 Telfs: 2702667 093628151 089519674 Milagro - Ecuador  
 e-mail: edicionesortega@hotmail.com



RECAUDADOR: ML3      *Centro Medina Molino*      FACTURA No.: 40308      RUTA:      *2do Piso*

FECHA: 29/07/2014      CIUDAD: MILAGRO

CLIENTE: MEDINA SARMIENTO LUCIA ELIZABETH      *Mano Izquierdo e*

DIRECCION: CENTRO COMERCIAL 2do PISO LOCAL 8 PHONE FASHION CITY      *Izquierdo*

TELEFONO: 0939604924 0993194442      CONTACTO: ARMANDO SATAN      *Armando*

OBRA: LA GRAN BIBLIA DE LOS NIÑOS + HIJOS FELCICES

VENDEDOR: JONATHAN ANGULO      SUPERVISOR: SOS

CEDULA: 0925008096      VALOR: 90.00      ENTRADA: 5.00

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL CLIENTE

10

VENCE	No. R/C	VALOR	SALDO	F./PAGO	No. R/M	VALOR	SALDO	FIRMA
09/08/14	1/17	5.00	80.00	07/08	1349			Johanna Pe...
16/08/14	2/17	5.00	75.00	12/08	1418			Johanna Pe...
23/08/14	3/17	5.00	70.00	20/08	1542			Johanna Pe...
30/08/14	4/17	5.00	65.00	27/08	1666	5.00	65	Johanna Pe...
06/09/14	5/17	5.00	60.00	09/09	1822	5.00	60	Johanna Pe...
13/09/14	6/17	5.00	55.00	20/09	2008	5.00	55	Johanna Pe...
20/09/14	7/17	5.00	50.00	29/09	2175	5.00	50	Johanna Pe...
27/09/14	8/17	5.00	45.00	06/10	2322	5.00	45	Johanna Pe...
04/10/14	9/17	5.00	40.00					
11/10/14	10/17	5.00	35.00					
18/10/14	11/17	5.00	30.00					
25/10/14	12/17	5.00	25.00					
01/11/14	13/17	5.00	20.00					
08/11/14	14/17	5.00	15.00					
15/11/14	15/17	5.00	10.00					
22/11/14	16/17	5.00	5.00					
29/11/14	17/17	5.00	0.00					

15

# Contrato de cobranzas


## “EDICIONES ORTEGA”

ASESORÍA PEDAGÓGICA • R.U.C. 0401378963001

**Distribuidor exclusivo de Lexus, Cultura y Océano**

**Matriz:** Km. 2½ Vía a Naranjito, Cda. “Camilo Andrade”, Mz. 2 Villa 4.  
**Sucursal:** 5 de Junio entre 9 de Octubre y Pedro Carbo (frente a Delgado Travel)  
**Telfs.:** 2702667 - 0990089403 - 0989519674 • Milagro - Ecuador  
**e-mail:** [empresaedicionesortega@hotmail.es](mailto:empresaedicionesortega@hotmail.es)  
**Síguenos en:** [www.facebook.com/EdicionesOrtegaOficial](http://www.facebook.com/EdicionesOrtegaOficial)

“Creemos que la mejor inversión, es darle a nuestros hijos una excelente educación.”



**EDICIONES ORTEGA**  
 Libros para toda una vida  
**NOTA DE PEDIDO**  
0040705

Fecha y Lugar: \_\_\_\_\_ C. I.: \_\_\_\_\_  
 Nombres: \_\_\_\_\_ Apellidos: \_\_\_\_\_  
 Domicilio: \_\_\_\_\_  
 Casa: Propia  Alquilada  Tiempo  Telf.: Casa: \_\_\_\_\_ Cel.: \_\_\_\_\_  
 Empresa donde Labora: \_\_\_\_\_ Tiempo: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_  
 Dirección Trabajo: \_\_\_\_\_  
 Referencia Comercial: \_\_\_\_\_ Adquisición: \_\_\_\_\_  
 Referencia Familiar: \_\_\_\_\_ Telf.: \_\_\_\_\_  
 Referencia Personal: \_\_\_\_\_ Telf.: \_\_\_\_\_  
 Dirección Cobro: \_\_\_\_\_

Código	Cant.	DESCRIPCIÓN DE LA OBRA	P. UNITARIO	PRECIO TOTAL

Observaciones: \_\_\_\_\_

ENTRADA	\$	
DESCUENTO	\$	
I.V.A.	\$	
<b>VALOR A PAGAR \$</b>		

SIRVASE GIRAR SU CHEQUE A NOMBRE DE **JAVIER ORTEGA D.**  
 \_\_\_\_\_ SEMANAL \_\_\_\_\_ QUINCENAL \_\_\_\_\_ MENSUAL

Cancelará a partir de: \_\_\_\_\_

**INFORMACIÓN IMPORTANTE:**

- \* No se aceptan devoluciones.
- \* En caso de aplazar máximo hasta 4 pagos semanales su obra podría ser retirada por el Recaudador sin reembolso alguno.
- \* Su pedido será entregado a partir de 48 horas laborables después de la firma del Contrato.
- \* Al momento de cancelar el recaudador debe darle el respectivo recibo con el saldo de la deuda.
- \* El cliente está en la obligación de firmar y cancelar sólo en la tarjeta, ya que ésta es su historial de pagos, y revisar que los saldos sean los correctos.
- \* En caso de duda, queja o reclamo llamar a los teléfonos arriba descritos.

\_\_\_\_\_  
 Asesor Pedagógico

\_\_\_\_\_  
 Firma del Cliente

**ME COMPROMETO A PAGAR LAS CUOTAS PUNTUALMENTE EN LA FECHA ACORDADA**

Autorizo (amos) expresa e irrevocablemente a **Javier Ortega D.** para que obtenga cuantas veces sean necesarias, de cualquier fuente de información, incluidos los burós de crédito, mi información de riesgos crediticios, de igual forma, queda expresamente autorizado para que pueda transferir o entregar dicha información a los burós de crédito y/o a la central de riesgos si fuere pertinente.

Yo, (nosotros) \_\_\_\_\_ pagaré (mos) incondicionalmente, a la orden de **Javier Ortega D.** ó a quien represente sus derechos, en la ciudad y dirección indicada la suma de \_\_\_\_\_ (\$ \_\_\_\_\_), como contraprestación a la adquisición de los bienes que se relacionan en la solicitud de compra, la cual forma parte integral del presente documento. Pagaré (mos) el capital indicado mediante cuotas sucesivas cada una de \_\_\_\_\_ (\$ \_\_\_\_\_) a partir del día \_\_\_\_\_ del mes \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

Que en caso de mora, reconoceré (mos) intereses a la tasa máxima legal autorizada. En caso de atraso de las cuotas mencionadas por capital, autorizo (mos) **Javier Ortega D.** para dar por terminado el plazo pactado y exigir de inmediato judicial o extrajudicialmente el pago de la suma pactada y demás obligaciones inherentes al presente documento.

En constancia de lo anterior, se suscribe este documento el día \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_) del mes \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_) del año \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_)

Otorgantes

Deudor

Firma \_\_\_\_\_

Garante

Firma \_\_\_\_\_

PAGARÉ 0040705