



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
COMERCIALES SEDE GUAYAQUIL**

PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA -CPA

TÍTULO DEL PROYECTO

**REESTRUCTURACIÓN OPERATIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS
DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DE LA
EMPRESA QUIMIAL S.A**

Autores: Allaica Méndez Cindy Tatiana

Lucero Soriano Eduardo Rommel

Guayaquil, Septiembre del 2012

Ecuador



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES SEDE
GUAYAQUIL

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por los Srs. Allaica Méndez Cindy Tatiana y Lucero Soriano Eduardo Rommel, para optar por el título de Ingeniero en Contaduría Pública y Auditoría – CPA y que acepto tutoriar a los estudiantes, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Guayaquil, Junio del 2012

Msc. Larrochelli Muñoz Manuel Antonio

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Los autores de esta investigación declaran ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales, de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que esta 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.

Guayaquil, Septiembre de 2012

Cindy Tatiana Allaica Méndez

C.I. 0927604326

Eduardo Rommel Lucero Soriano

C.I. 0908000201

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

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

MEMORIA CIENTÍFICA	()
DEFENSA ORAL	()
TOTAL	()
EQUIVALENTE	()

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

Con profundo amor y cariño:

Le dedico a mi familia, pero en especial a mis padres Isabel y Jorge por el esfuerzo apoyo y confianza que depositaron en mi, ya que son aquellas personas que me inspira a lograr todos mis triunfos y me dan fuerzas para seguir adelante en la vida, a mis tías/os y hermanos Miriam y Adrian que de alguna forma me apoyaron en los inconvenientes que se me presentaron en el camino.

A mis compañeros y maestros ya que me llevo buenos recuerdos de ellos.

Cindy Tatiana Allaica Méndez

DEDICATORIA

Con cariño y amor:

A mi familia en especial a mi Sra. esposa Gladis Jara, a mis hijos Olga, Rommel y Elkyn que siempre estuvieron conmigo apoyándome a seguir adelante y alcanzar el objetivo propuesto hace cinco años atrás, a mi Sra. madre Olga Soriano y a todos mis hermanos que siempre estuvieron pendientes de mis estudios, brindándome su cariño y apoyo.

A todo el personal docente de la Universidad, que supieron transmitir sus conocimientos y experiencias.

Eduardo Rommel Lucero Soriano

A G R A D E C I M I E N T O

Principalmente a Dios, por el don de la vida y por guiar mi camino y permitirme una vez más seguir adelante, durante estos años son muchas las personas que han participado en este logro y a quienes quiero expresar mi gratitud por el apoyo y la confianza que me han prestado de forma desinteresada.

Todo esto nunca hubiera sido posible sin el amparo incondicional de mi familia, mis padres Jorge Allaica e Isabel Méndez, mis hermanos Miriam y Adrian, sin el estímulo de mis tías/os y abuelos. Esto es también vuestro premio.

Mi gratitud para todo el personal de la Universidad Estatal de Milagro, especialmente la sede Guayaquil, Profesores y colaboradores varios que con sus aportes me han otorgado el conocimiento teórico y práctico que necesito en el desarrollo de mi vida profesional.

Muchas gracias por todo.

Cindy Tatiana Allaica Méndez

A G R A D E C I M I E N T O

Todo en la vida tiene un principio y un fin, por eso mis agradecimientos son primeramente para la persona que nunca nos falla y nos abandona y ese es Dios, que me guio y me brindo su ayuda en los momentos que más lo necesitaba ya que sin su apoyo espiritual tal vez no hubiera podido culminar mis estudios.

A toda mi familia y amigos que me brindaron en todo momento su apoyo incondicional.

Mi gratitud para todo el personal de la Universidad Estatal de Milagro, especialmente la sede Guayaquil, Docentes y colaboradores que con sus aportes me han otorgado el conocimiento teórico y práctico que necesito en el desarrollo de mi vida profesional.

Muchas gracias por todo.

Eduardo Rommel Lucero Soriano

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Licenciado.

Jaime Orozco Hernández

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer la entrega de la Cesión de Derecho de Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue "**Reestructuración Operativa de los Procesos Internos del Departamento de Créditos y Cobranzas de la Empresa Quimial S.A.**" y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Guayaquil, Septiembre de 2012

Cindy Tatiana Allaica Méndez

Eduardo Rommel Lucero Soriano

C.I. 0927604326

C.I.0908000201

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDOS:	PÁGINAS
Carátula	i
Certificación de aceptación del tutor	ii
Declaración de autoría de la Investigación	iii
Certificación de la defensa	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vii
Cesión de derechos de autoría	ix
Índice general	x
Índice de cuadros	xiv
Índice de figuras	xvii
Resumen	xx
Abstract	xxi
Introducción	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1.1 Problem atización	5
1.1.2 Delim itación del problem a	7
1.1.3 Form ulación del problem a	7
1.1.4 Sistem atización del problem a	8
1.1.5 Determ inación del tem a	8
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 O bjetivo general	9
1.2.2 O bjetivos específicos	9
1.3 JUSTIFICACIÓN	9
1.3.1 Justificación de la Investigación	9
CAPÍTULO II	
MARCO REFERENCIAL	
2.1. MARCO TEÓRICO	12

2.1.1 Antecedentes históricos	12
2.1.2 Antecedentes referenciales	16
2.1.3 Fundamentación	18
2.2 MARCO LEGAL	36
2.3 MARCO CONCEPTUAL	37
2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES	42
2.4.1 Hipótesis general	42
2.4.2 Hipótesis particulares	42
2.4.3 Declaración de variables	43
2.4.4 Operacionalización de las variables	43

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	45
3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA	49
3.2.1 Características de la población	49
3.2.2 Delimitación de la población	49
3.2.3 Tipo de muestra	51
3.2.4 Tamaño de la muestra	51
3.2.5 Proceso de selección	51
3.3. LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS	52
3.3.1 Métodos teóricos	52
3.3.2 Métodos empíricos	53
3.3.3 Técnicas e instrumentos	54
3.4 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN	59

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	61
4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN TENDENCIA Y PERSPECTIVAS	73
4.3 RESULTADOS	75
4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	80

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1	TEMA	83
5.2	FUNDAMENTACIÓN	83
5.3	JUSTIFICACIÓN	83
5.4	OBJETIVOS	84
5.5	UBICACIÓN	84
5.6	ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	85
5.7	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	86
5.7.1	Actividades	88
5.7.2	Recursos, análisis financiero	89
5.7.3	Impacto	89
5.7.4	Cronograma	90
5.7.5	Lineamiento para evaluar la propuesta	91
	CONCLUSIONES	91
	RECOMENDACIONES	92
	MATERIALES DE REFERENCIA	93
	BIBLIOGRAFÍA	96
	Anexos	99
	Anexo 1: Formato de las encuestas	100
	Anexo 2: Autorización para ejecutar la propuesta	151
	Anexo 3: Proceso de crédito y cobranzas	153
	Anexo 4: Solicitud de crédito	155
	Anexo 5: Manual de políticas y procedimientos	158
	Anexo 6: Manual de funciones	166
	Anexo 7: Procesos de créditos y cobranzas	173
	Anexo 8: Plan de capacitación	179
	Anexo 9: Lista de precios	182
	Anexo 10: O fertas por pronto pago	190
	Anexo 11: Cuadros de cobros junio 2012	195
	Anexo 12: Cuadros de ventas años 2011 y 2012	197
	Anexo 13: Ley General de Compañías	202

ÍNDICE DE CUADROS

C O N T E N I D O S :	P Á G I N A S
Cuadro # 1	
Operacionalización de las variables	43
Cuadro # 2	
Tipos de investigación	48
Cuadro # 3	
Universo	50
Cuadro # 4	
Técnicas e instrumentos de investigación	54
Cuadro # 5	
Nivel organizacional	61
Cuadro # 6	
Nivel de estudio	62
Cuadro # 7	
Tiempo en la organización	63
Cuadro # 8	
Eficiencia en el cumplimiento de actividades	64
Cuadro # 9	
Varias funciones a la vez	65
Cuadro # 10	
Procesos, políticas y procedimientos	66
Cuadro # 11	
Existencia de manual de funciones	67

Cuadro # 12	
Beneficio al aplicar un manual de funciones	68
Cuadro # 13	
Solvencia y capacidad de pago	69
Cuadro # 14	
Nueva reestructuración	70
Cuadro # 15	
Procesos de cobros	71
Cuadro # 16	
Capacitación	72
Cuadro # 17	
Mejorar desempeño laboral	73
Cuadro # 18	
Movimiento de cartera año 2010	75
Cuadro # 19	
Movimiento de cartera año 2011	77
Cuadro # 20	
Variación cartera año 2010-2011	78
Cuadro # 21	
Ubicación de la empresa	85
Cuadro # 22	
Plan de ejecución	87
Cuadro # 23	
Cronograma de actividades	90

ÍNDICE DE FIGURAS

C O N T E N I D O S :	P Á G I N A S
Figura # 1	
Lim piador de platos	15
Figura # 2	
R efrigerante de motores	15
Figura # 3	
A mbientador	15
Figura # 4	
Nivel organizacional	61
Figura # 5	
Nivel de estudio	62
Figura # 6	
Tiempo en la organización	63
Figura # 7	
Eficiencia en el cumplimiento de actividades	64
Figura # 8	
Varias funciones a la vez	65
Figura # 9	
Procesos, políticas y procedimientos	66
Figura # 10	
Existencia de manual de funciones	67
Figura # 11	
Beneficios al aplicar un manual de funciones	68

Figura # 12	
Solvencia y capacidad de pago	69
Figura # 13	
Nueva reestructuración	70
Figura # 14	
Procesos de cobros	71
Figura # 15	
Figura # 16	
Mejorar desempeño laboral	73
Figura # 17	
Movimiento de cartera año 2010	77
Figura # 18	
Movimiento de cartera año 2011	78
Figura # 19	
Variación cartera año 2010-2011	79



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES
SEDE GUAYAQUIL

TEMA:

REESTRUCTURACIÓN OPERATIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS DEL
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DE LA EMPRESA QUIMIAL S.A

Resumen

El presente trabajo es realizado en una empresa que fue constituida en el año 1995 bajo las leyes de la República del Ecuador, en la ciudad de Guayaquil, Provincia de Guayas. Su oficina matriz está ubicada en Mapasingue Oeste Calle 6ta. Su actividad principal consiste en la producción, venta y comercialización a nivel local y nacional de productos químicos de diversas características. La empresa desde que fue creada no ha actualizado los procesos internos del Dpto. de créditos y cobranzas, los que se llevan de forma empírica de acuerdo a disposiciones verbales del Gerente de la Empresa. Su funcionamiento y dirección ha sido como una empresa familiar por lo que se confía mucho en el personal que labora en ella. Esto ha influido para que la dirección de la empresa no haya actualizado los procesos internos. El no tener correctamente identificados ni regulados tanto el proceso de crédito como de cobros, está originando un elevado índice de cartera vencida que está provocando que los sueldos al personal se les pague con atraso, debido a la baja en el flujo de efectivo, ya que los créditos que se conceden a los clientes no los cancelan en los plazos estipulados. La modalidad de la investigación es por medio de la observación, encuesta y de campo, ya que se va a realizar en las mismas instalaciones de la empresa con el personal involucrado. Por lo que nuestro propósito es la reestructuración de los procesos internos del Departamento de Créditos y Cobranzas, y así poder conseguir mayor eficiencia. También estamos proponiendo la actualización del manual de funciones, políticas y procedimientos así como la capacitación tanto del Gerente de la Empresa como del personal que labora en créditos y cobranzas, por lo que los únicos beneficiados son la empresa y sus trabajadores.



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES
SEDE GUAYAQUIL

TEMA:

*REESTRUCTURACIÓN OPERATIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS DEL
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DE LA EMPRESA QUIMIAL S.A*

ABSTRACT

This work is done in a company that was founded in 1995 under the laws of the Republic of Ecuador, in the city of Guayaquil, Guayas Province. Its head office is located on West 6th Street Mapasingue. Its main activity is the production, sale and marketing of local and national characteristics of various chemicals. The company since its inception has not updated the internal processes of the Credit and Collections Department, which lead to empirically according to provisions verbal Manager of the Company. Its operation and management has been like a family business so much depends on the staff working in it. This has influenced the direction of the company has not updated the internal processes. Not having correctly identified and regulated process both credit and collections, is causing a high NPL ratio that is causing staff salaries are paid in arrears, due to low cash flow, since credits granted to customers not canceled within the time stipulated. The type of research is through observation, survey and field, as will be done in the same premises of the company with the staff involved. So our purpose is to restructure the internal processes of the Department of Credit and Collections, so you can achieve greater efficiency. We are also proposing to update the manual functions, policies and procedures and training of both the Manager of the Company as of the personnel working in credit and collections, so that the only beneficiaries are the company and its workers.

INTRODUCCIÓN

La administración organizacional durante los últimos años ha evolucionado drásticamente, sus controles actualmente se enfocan a identificar, mitigar y monitorear los diversos tipos de riesgos que la naturaleza de su propia actividad genera, las compañías sean estas, de índole comercial, financiera o dedicada a cualquier tipo de actividad productiva, son víctimas de fraudes, muchas veces llevados a cabo por su propio personal.

Siendo la administración una actividad indispensable dentro de cualquier organización y convertida en la manera más efectiva de garantizar su competitividad, se hace obligatoria la definición de cada una de sus áreas, específicamente aquellas que manejan los procesos críticos.

Además de la calidad del producto que la organización elabora o comercializa, existen múltiples factores que promueven una mayor competitividad, por ejemplo, el precio, las estrategias de mercado, los objetivos empresariales y el servicio.

En la administración de cualquier empresa existen dos fases: una estructural y otra operacional, la primera permite definir la administración en su esencia, quienes dirigen, a cuantas personas dirigen, mientras que la segunda promueve la ejecución de todas las actividades necesarias para lograr lo establecido.

El propósito de la organización es simplificar el trabajo, coordinar y optimizar funciones y recursos, es decir, lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos fluyan, tanto para quienes laboran en la organización, así como para incrementar la confianza y fidelidad de los clientes.

En definitiva, la organización de las empresas pretende el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo, la consecución de los objetivos de una organización implica realizar un sinnúmero de actividades, para poder simplificarlas se crean las divisiones laborales, unidades o áreas específicas de la empresa en las

cuales se agrupan actividades semejantes, tendientes a lograr las funciones básicas de toda organización: vender, fabricar, administrar dinero y coordinación de personal, las áreas funcionales son conocidas como áreas de actividad, de responsabilidad, departamentos, gerencias o direcciones, etc.

Los principios básicos de la dirección de una organización sugieren mantener una adecuada estructura organizacional, en la que esté muy bien diferenciada cada una de las gestiones que realiza el personal de la empresa.

Creemos necesario concluir que una buena administración va de la mano con una buena estructuración de los procesos internos, esto es precisamente lo que no está bien definido sobre todo en el área de créditos y cobranzas, ya que hay funciones que son realizadas por un solo trabajador y siendo esta un área crítica de la empresa es necesario su reestructuración.

Una correcta reestructuración de los procesos dentro de la organización permitirá diferenciar de manera contundente las actividades de cada empleado y su nivel jerárquico dentro de cada unidad administrativa.

Es de conocimiento público que las empresas mantienen áreas que por su naturaleza están expuestas a riesgos mayores que otras en las que no se interactúa con clientes o se maneja dinero en efectivo. No es ideal que unidades administrativas de las empresas, efectúen a través de los mismos empleados labores de ventas, créditos y cobranzas, esta falencia puede ser corregida, en primer lugar con una correcta delegación de funciones y el establecimiento de lineamientos que determinen que áreas son independientes.

Es la Dirección de la empresa quien está a cargo de la administración de una empresa o institución, en este contexto juega un papel importantísimo el Directorio, que es el máximo organismo de una entidad encargado de definir las estrategias, objetivos, políticas y procedimientos a seguir, en una palabra es el órgano que establece los principales lineamientos por los cuales se va a conducir la empresa; la

Gerencia General y las Gerencias de área son los órganos ejecutores de esas directrices.

Nuestro trabajo será efectuado a través de la utilización de técnicas básicas de investigación, tal como la observación adicionalmente hemos estructurado una encuesta enfocada y dirigida al personal que labora actualmente en la empresa y que se refiere a puntos básicos acerca de la correcta reestructuración de los procesos y la carga operativa que genera la desproporcionada delegación de funciones a una sola área de la empresa.

Hemos inspeccionado si con anterioridad en esta Universidad se ha elaborado un trabajo similar al que proponemos, no encontrando coincidencia alguna con el mismo; por lo que se garantiza la originalidad de nuestro trabajo.

Nuestra propuesta se basa en la reestructuración operativa de los procesos internos del departamento de créditos y cobranzas de la empresa Quimial S.A, enfocada en el área de créditos y cobranzas, nuestro trabajo permitirá transparentar la gestión del personal y repercutirá en la confianza de los accionistas, directores y de la alta gerencia, se constituirá de igual manera en una herramienta útil para uso de los auditores interno o externos asignados a la empresa.

Nuestra investigación será efectuada en base al método científico de investigación, el que nos permitirá obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social y estudiar la situación planteada como objeto de nuestro estudio para diagnosticar necesidades o problemas y aplicar los conocimientos adquiridos con fines prácticos.

Promoviendo además un conocimiento básico por parte de todo el personal de la institución financiera evaluada, así como del ciudadano común, que sin ser un experto en finanzas pueda analizar y comprender el contenido de nuestro trabajo.

Este trabajo está compuesto en capítulos los mismos que contienen la siguiente información:

Capítulo I Complementa lo que es el planteamiento del problema desde su

incidencia su delimitación y formulación, su objetivo general, específicos y justificación que se obtiene para la reestructuración operativa de los procesos internos del departamento de créditos y cobranzas de la empresa Quimial S.A.

Capítulo II Se Hace referencia al marco teórico del tema en donde se explica los antecedentes investigativos, sus fundamentos filosóficos, legales como ciertos conceptos y definiciones, se plantea sus hipótesis propias que nos facilitaran el entendimiento del tema.

Capítulo III Se explica cuales es la metodología de investigación que se va a utilizar, narrando la modalidad que hemos utilizado para este proyecto, la población y la muestra utilizada, determinando de esta manera el instrumento más eficaz para realizarla.

Capítulo IV Se contempla la encuesta realizada, donde sabremos que conocimientos tiene el personal sobre los procedimientos, analizaremos los resultados e incluiremos las interpretaciones y recomendaciones.

Capítulo V La propuesta que se va a desarrollar con la recopilación de los datos investigados, la justificación, la fundamentación e importancia de la investigación, la factibilidad, los recursos que han sido utilizados, el impacto que causará la aplicación de nuestra propuesta, el presupuesto y un cronograma detallando las actividades que hemos llevado a cabo para realizar la propuesta.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problem atización

La empresa Quimial S.A, ubicada en la ciudad de Guayaquil en el kilometro 6.5 vía a Daule, se dedica a la elaboración de productos de limpieza, la confianza de los clientes es la base sobre la cual hay solvencia y solidez para incrementar sus ingresos.

Existe un inadecuado manejo y control de los créditos y de los cobros, debido a la falta de políticas crediticias, hay una incorrecta distribución de funciones del personal que labora en el departamento ya que cumplen varias funciones al mismo tiempo, lo que está provocando una deficiente gestión administrativa, esto se produce porque no se han reestructurado los procesos internos de este departamento desde que la empresa fue creada.

Lo que está influyendo en la economía de la empresa, ya que los créditos que se otorgan se cobran con mucho tiempo de atraso, por lo que no cumple con su misión que es la de fomentar el desarrollo económico de la compañía, mediante una buena aplicación de procesos que ayuden a incrementar sus ventas, posicionando la inversión como eje estratégico del desarrollo económico de la empresa.

La existencia de empresas que no manejan correctamente los principios de la administración, generan serios dolores de cabeza para sus directores y funcionarios, quienes a pesar de ser los llamados a mantener programas de mejora continua de los procesos y actividades de su empresa, evitan hacerlo, por una simple razón, no incurrir en gastos que mermen sus ingresos.

La consecución de los objetivos de una organización implica realizar un sinnúmero de actividades, que pueden incluir sacrificios monetarios que serán retribuidos irremediablemente con un crecimiento sostenido de la empresa y la esperada generación de recursos favorables.

Dentro del territorio nacional existen empresas que han sido establecidas sin considerar estándares de calidad mínimos, como es el caso al que hace referencia nuestro estudio.

El problema no solo es responsabilidad de las personas que establecen sus empresas, creemos que la responsabilidad esta compartida con los organismos de control, en este caso la Superintendencia de Compañías, quien emite los permisos y certificaciones necesarias sin al menos verificar la estructura organizacional de las empresas solicitantes.

Causa-efectos:

Por lo descrito anteriormente podemos indicar categóricamente, que las causas del problema, es por fallas de los dueños de la empresa, ya que no han actualizado los procesos internos del departamento de créditos y cobranzas desde que se creó la empresa, que al ser de origen y manejo familiar, se ha tomado el manejo operativo como el financiero muy a la ligera, por lo que los efectos de esta mala administración se están viendo ahora con pérdida de eficiencia y un alto índice de cartera vencida.

Pronóstico:

De no tomarse en cuenta nuestras recomendaciones y sugerencias, la empresa podría en muy poco tiempo verse avocada a pérdidas de dinero, por una sensible baja en la recuperación de los créditos otorgados, lo que influiría también en el flujo de efectivo.

Es por eso que nuestra investigación se basa en indicar el deficiente manejo de los procesos internos, en el departamento de créditos y cobranzas así como las posibles soluciones, con el fin de que los directivos de la empresa, puedan tomar los correctivos necesarios y hacer una nueva reestructuración.

Por lo que con el aporte de nuestro trabajo de investigación estaríamos, mejorando la situación actual de la empresa Quimial S.A.

1.1.2 Delimitación del problema

Campo: Auditoría

Área: Créditos y cobranzas.

Aspectos: Procesos internos.

1.1.3 Formulación del problema

¿Qué efectos genera el deficiente manejo de los procesos internos en el departamento de créditos y cobranzas de la empresa Quimial S.A, ubicada en Mapasingue Oeste, en la ciudad de Guayaquil, año 2012?

Variable independiente: Deficiente manejo de los procesos internos.

Variable dependiente: Créditos y cobranzas

Nuestro problema será evaluado de acuerdo a los siguientes aspectos:

Claro

Según el diccionario enciclopédico universal año 2009:

“Que se distingue bien”

Se pretende establecer la importancia de los procesos operativos en el desarrollo de la empresa.

Evidente

Según el diccionario enciclopédico universal año 2009:

“Que se presenta de tal modo que no ofrece duda o no se puede negar”

Queremos demostrar las fallas operativas que actualmente existen en la empresa.

Concreto

Según el diccionario enciclopédico universal año 2009:

“Que tiene existencia física y real”

Nuestro proyecto será lo más preciso enfocado a hacer ver el problema en su real dimensión.

Relevante:

Según el diccionario enciclopédico universal año 2009:

“Importante o significativo”

Nuestro proyecto está encaminado en la gestión de créditos y cobranzas, mediante la reestructuración de sus procesos internos, lo que permitirá al personal del departamento involucrado desempeñarse de manera más profesional y eficiente en el cumplimiento de sus labores diarias.

Original:

Según el diccionario enciclopédico universal año 2009:

“Nuevo, auténtico”

Con la implementación del proyecto mejoraremos las políticas de créditos y cobranzas.

Factible

Según el diccionario enciclopédico universal año 2009:

“Que se puede hacer o que puede suceder”

Es factible porque se cuenta con los recursos humanos y económicos, así como el apoyo de los directivos de la empresa.

1.1.4 Sistematización del problema

En función a la formulación del problema planteado, se establecen los siguientes cuestionamientos:

¿Cómo incide la falta de políticas de créditos y de cobros?

¿Cómo afecta la falta de un manual de funciones y procedimientos?

¿Cómo incide la falta de capacitación del personal en la gestión de créditos y cobranzas?

1.1.5 Determinación del tema

Reestructuración operativa de los procesos internos del departamento de créditos y cobranzas de la empresa Quimial S.A.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general de la investigación

Reconocer que efectos genera el inadecuado manejo de los procesos internos en el departamento de créditos y cobranzas, para realizar una reestructuración operativa.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analizar y revisar la existencia de políticas de créditos y de cobros.
- Analizar y revisar la existencia de manuales de funciones y procedimientos del departamento de créditos y cobranzas.
- Reconocer si la falta de capacitación del personal que labora en el Dpto. puede ser causa de un bajo nivel de eficiencia en el desarrollo de sus actividades.

1.3 JUSTIFICACIÓN

1.3.1 Justificación de la investigación

La reestructuración operativa por el deficiente manejo de los procesos internos en el departamento de créditos y cobranzas, de la empresa Quimial S.A. es necesaria ya que si no se toman los correctivos a tiempo podría dar lugar en el futuro a fraudes internos, disminución de las ventas, pérdida de clientes; siendo esta área de la empresa la generadora de ingresos es conveniente y necesaria su reestructuración, definiendo de forma clara y precisa la labor que realiza cada empleado.

La empresa Quimial S.A., maneja las funciones de ventas, facturación y cobranzas a través de las mismas personas, lo que puede originar pérdidas de dinero sino se lleva un control adecuado.

Los registros de ventas son responsabilidad del vendedor y no cuentan con un supervisor que verifique y constante la veracidad de la venta, por este concepto los registros se llevan en una hoja de cálculo. Con este registro manual que se lleva no se generan reportes confiables generando información que puede contener errores.

El presente trabajo de investigación, demostrará que los roles y procesos establecidos no están integrados correctamente en el área de créditos y cobranzas, por lo que no se está alcanzando agilidad, efectividad y eficiencia al interior de la organización y hacia el mercado.

El departamento de crédito y cobranzas es punto clave para el desarrollo de la compañía, ya que es allí donde se gestiona la recaudación de valores y de cartera y es el que provee el flujo de efectivo de la empresa.

Para un correcto desarrollo de la función de cobro en la compañía, es necesario tener una estrategia clave y definida la cual nos permita ver las causas del retraso de pagos, el control y la responsabilidad de la cartera de clientes la tienen ambos departamentos ventas y cobranzas.

La mayoría de compañías tienen como objetivo principal las ventas, las mismas que están dirigidas a aumentar paulatinamente las cifras de la empresa. Antes de otorgar un crédito a un cliente nuevo, el responsable debe verificar si las referencias del cliente son reales y su capacidad de pago, descartando a los clientes que no cumplan con estas premisas.

La empresa para otorgar crédito a un nuevo cliente no toma en consideración los siguientes puntos:

- Solvencia
- Crédito
- Perfil económico estable
- Nivel de endeudamiento

Esto trae como consecuencia que se produzca una alta morosidad en el pago de los créditos, así como la consiguiente pérdida de tiempo y dinero en tratar de recuperar los valores impagos.

Una empresa que tenga sus procesos internos actualizados y los empleados necesarios y preparados para cada puesto, tendrá un buen presente y lo que es Mejor un buen futuro.

Creemos que nuestro trabajo desde el punto de vista práctico y metodológico será de gran utilidad para que la gerencia y directivos puedan tomar las acciones y correctivos necesarios con el fin de que la empresa pueda seguir adelante en el mercado, beneficiándose tanto el personal directivo como trabajadores en general.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Antecedentes históricos

Podemos considerar a la Grecia Antigua, como la cuna de la civilización occidental, en Grecia florece la democracia, además de eso fue el origen de la filosofía, la medicina, la historia, las matemáticas, la astronomía, el derecho y la administración, así como de otras ciencias.

Los adelantos del mundo occidental se respaldan en gran medida gracias a esta cultura. El progreso en este período tuvo su sostén en una gran estructura social, política, militar y económica, el control administrativo se lo ejercía por medio de un control estricto del trabajo y el castigo físico.

El nacimiento del cristianismo fue el motivo para que surgieran nuevas formas y maneras de dirección, es así que en el año 325 el Concilio de Nicea establece la estructura y los lineamientos de la doctrina cristiana, creándose el Imperio Romano de Occidente y Oriente.

Las relaciones sociales en la edad media se caracterizaron por un sistema de obediencia y sumisión.

En la edad moderna con el surgimiento del capitalismo y el trabajo asalariado, se robustecen las agrupaciones y los talleres permanecen funcionando como naciéntes empresas.

Las formas de dirección y de liderazgo continúan con las mismas tipologías de la edad media.

La revolución industrial fue la que propicio que aparecieran muchos inventos y

descubrimientos, siendo uno de los principales la máquina de vapor, que marco un antes y un después en el avance industrial y que trajo consigo muchos y variados cambios en todos los procesos de producción.

El Siglo XXI empieza con muchos adelantos tecnológicos y científicos, se caracteriza por una economía globalizada, la existencia y proliferación de todo tipo de empresas y múltiples estilos de gestión y avances administrativos.

Se hace necesario definir riesgos para lo cual se crean formas de mitigarlos a través de una adecuada estructura organizacional y procesos.

A continuación detallaremos el caso particular de Industrial Ales, quien mejoró su manejo administrativo, adoptando prácticas sanas de Gobierno Corporativo.

- Industrias Ales C.A.

Con más de sesenta años de historia desde su creación en 1943, atravesó varias etapas de desarrollo, afrontando en el camino épocas de bonanza y crecimiento así como momentos difíciles y complicados.

Los últimos diez años representaron para la compañía la consolidación de un modelo de negocio que permite visualizar claramente un crecimiento constante y significativo, que ha llevado a consolidarla como una de las empresas líderes en su rubro.

Sin embargo Industrias Ales aspira a mucho más que eso, a través de los procesos de planificación de sus altos niveles ejecutivos, la compañía se ha fijado como objetivo estratégico llegar a trascender en el tiempo, objetivo apalancado a su vez por la potenciación de los niveles de eficiencia y de competitividad empresarial.

En este contexto, los ejecutivos de la compañía comenzaron a cuestionar la efectividad de su estructura organizativa respecto al logro de los objetivos planteados, pronto establecieron que era necesaria una renovación profunda de la estructura funcional de la compañía, de sus procesos, de los recursos que utilizaba y de la gente que los maneja, para poder responder ágil y efectivamente a las exigencias de la nueva visión estratégica. Fue entonces que reconocieron la existencia de un reto aun mayor en la tradición de las compañías familiares, Ales

mantiene la misma estructura societaria y los mismos lineamientos constitutivos con los que fue fundada hace 60 años.

Para los ejecutivos, se hace imperativo revisar estas estructuras y lineamientos, actualizarlos de acuerdo a las mejores prácticas internacionales y alinearlos a la nueva realidad y visión de la compañía, surgiendo en ellos la siguiente interrogante: ¿Por dónde empezar?

Durante la etapa comprendida entre los años 1999 y 2009 la compañía alcanzó un amplio desarrollo basado en crecimiento, diversificación e integración vertical, así como de un enfoque de alianzas comerciales apalancando en sus capacidades agrícolas, fabriles y organizacionales.

Este desarrollo puede apreciarse en una evolución y crecimiento en las ventas entre los años 1999 y 2009, estas ventas para el sector industrial subieron desde 30 millones de dólares en 1999 hasta casi 120 millones al 2009.

Industrial Ales C.A., es una compañía anónima con una activa presencia en el mercado de valores, ha realizado varias emisiones de acciones, títulos de obligaciones y titularizaciones, los mismos que han presentado una alta demanda en respuesta a la puntualidad e integridad en el cumplimiento.

Es una de las pocas compañías ecuatorianas que por repetidas ocasiones ha logrado colocar el 100% de obligaciones emitidas, contando actualmente con más de mil accionistas registrados.

El origen de la empresa Quimial S.A. se da en el año 1995, como una sociedad familiar, con un capital de \$500.00, comenzó a funcionar en un área de la vivienda de la familia ubicada en el sector de la Cda. Santa Cecilia, iniciando con dos trabajadores, contando con instalaciones básicas como: tuberías de agua, electricidad, techo, bodegas, ventilación.

Tuvo a su disposición 2 vehículos que fueron prestados por uno de los accionistas para las entregas de los productos. Comenzó las ventas en los sectores aledaños a la matriz, los primeros productos que se desarrollaron fueron los de la línea de limpieza para hogar, durante 5 años de desarrollo.

La empresa con el transcurrir del tiempo ha continuado su crecimiento y ha

diversificado su oferta de productos, ya que es el deseo de sus dueños el estar entre las grandes en el campo de limpieza, pero lo que no se ha revisado por parte de sus directivos es los procesos internos en el área de créditos y cobranzas, ya que hay funciones que son realizadas por un mismo trabajador, lo que está acarreado pérdida de eficiencia y eficacia en la labor de los mismos, por lo que se hace necesario se promueva una reestructuración de los procesos internos en las áreas antes descritas y así asegurar la eficiencia y eficacia de las operaciones.

Quimial S.A. comercializa todo tipo de productos de limpieza de acuerdo a la línea que nuestros clientes necesiten que puede ser institucional, automotriz, industrial, alimenticio, cosméticos.

A continuación mostramos varios de los productos que se comercializan en la empresa.

Figura 1. Vajilla



Fuente: Quimial S.A.

Figura 2. Freezer



Fuente: Quimial S.A.

Figura 3. Aroma



Fuente: Quimial S.A.

En la actualidad Quimial S.A., está ubicada en la Vía a Daule en Mapasingue Oeste, estas instalaciones fueron adquiridas en el año 2007, hasta la presente fecha cuenta con 11 trabajadores, teniendo un desarrollo satisfactorio pero no excelente que sería lo ideal.

2.1.2 Antecedentes referenciales

Sobre nuestro proyecto, podemos indicar que en la biblioteca de la Universidad de Milagro sede Guayaquil, existen investigaciones similares, pero enfocadas en otras áreas y en diferentes tipos de organizaciones, entre las que podemos nombrar las siguientes:

Título: Reestructuración del proceso contable en el área de crédito y cobranzas.

Autores: Fernando González Pozo y Kleber Peña Espinoza

Este proyecto es muy parecido al nuestro ya que está enfocado a la reestructuración del proceso contable en el área de créditos y cobranzas de la compañía Cantera San Luis S.A, la misma que se dedica a la elaboración de material pétreo para la construcción.

Título: Procesos operativos y contables en el desarrollo organizacional.

Autores: Fernando Barriga Ruiz y Melvi Bustamante Castro

La diferencia a nuestro estudio es que el proyecto antes citado está enfocado al monitoreo de los procesos operativos y contables que se realizan en una sala de juegos, en virtud de que todas se manejen en un mismo esquema y parámetro de la empresa, buscando la implementación automática de todos y cada uno de los procesos operativos enlazados con los procesos contables.

Título: Implementación de un sistema de matriz de riesgo en el proceso de recepción de mercadería de la empresa Omega S.A.

Autores: Rosendo Criollo Prado y Marlon Mite Escobar

La diferencia a nuestro estudio es que el proyecto antes citado está basado en el desarrollo de una matriz de riesgo para el buen manejo de la recepción de mercadería con el fin de identificar cuáles son los inconvenientes que se

presentan en los procesos de recepción de mercadería.

Título: Aplicación de una reingeniería de procesos en los departamentos administrativos, financieros, comercialización y producción en la compañía Clean Water S.A.

Autores: Alnardo Augusto Alvarado y Washington Orrala Mazzini

La diferencia a nuestro estudio es que el proyecto antes citado aplica una reingeniería de procesos en los departamentos administrativos, financieros, comercialización y producción, para alcanzar los rendimientos económicos esperados y abaratar costos.

Título: Desarrollo de una auditoria en los procesos financieros y operativos de la Unidad Educativa Suacos

Autor: Edward Tobar Mite

La diferencia a nuestro estudio es que el proyecto antes citado, pretende desarrollar una auditoría de gestión a los soportes o habilitantes que permita evaluar si la asignación de los recursos sean estos humanos, físicos y financieros fue la correcta para maximizar los resultados esperados, organizar las tareas, actividades, subprocesos y procesos en forma tal que sea cuantificables y medibles.

Título: Reestructuración de un control interno de inventario en el proceso de recepción, almacenamiento y despacho de mercadería de la compañía Río Guayas S.A.

Autores: Eva Lozano Moreno y John Moreno Hidalgo

La diferencia a nuestro estudio es que el proyecto antes citado se trata de la reestructuración de los controles internos en los que se relaciona a los procesos que se maneja en una bodega, sistematización de procesos, descripción de funciones, capacitación.

Título: Auditoria operativa en los procesos de producción de la compañía Azucarera Valdez.

Autores: Alexander Sarmiento Rodríguez y Milton López Perero

La diferencia a nuestro estudio es que el proyecto antes citado está relacionado con la propuesta de reestructuración del departamento de auditoría orientándolo a ser un ente que abarque los procesos operativos de la siembra, mantenimiento de cultivos y cosecha de la caña de azúcar, así como los procesos de industrialización, producción envase y almacenamiento de azúcar.

De las investigaciones consultadas nombradas anteriormente, podemos deducir de la importancia que se le da a los procesos, sean estos contables, tributarios, internos, etc. para el buen funcionamiento de las organizaciones sean estas públicas o privadas, es por esto que nuestro proyecto está dirigido a demostrar los efectos que genera el deficiente manejo de los procesos internos en el área de créditos y cobranzas de la empresa Quimial S.A. y de los beneficios que se podrían conseguir al aplicar una reestructuración operativa.

2.1.3 Fundamentación

El factor humano es el motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma, el hombre es y continuara siendo el activo más valioso de una empresa.

El futuro de una sociedad depende de los miembros que la conforman, si desean alcanzar con éxito los objetivos planteados por una compañía es preciso establecer un equipo de trabajo, con el fin de crear el sentido de compromiso y la sensibilidad social.

La evidencia empírica y las investigaciones realizadas en los últimos años, apoya la idea de que vale la pena tener una buena estructura organizacional, se encontró que más del 84% de los inversores institucionales a nivel mundial están dispuestos a pagar un sobreprecio por las acciones de una empresa bien gobernada.

La adopción de los principios de buena administración como buena práctica ya se ha demostrado en otros mercados, también puede jugar un papel importante en aumentar el valor empresarial de las empresas.

Deficiente manejo de los procesos internos:

Proceso, según el diccionario enciclopédico universal:

“Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial”.

Los procesos son secuencias lógicas e integradas, que buscan que la organización sea más eficiente y eficaz en el desarrollo de sus actividades, una mala o deficiente ejecución de los procesos internos dará como resultado que la empresa pierda eficiencia, lo que podría dar como resultado a muy corto plazo la quiebra de la organización.

El control interno es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa.

Esto asegura que son confiables sus estados contables, frente a los fraudes, eficiencia y eficacia operativa.

Samuel Alberto Mantilla (2008) dice:

¹**“El control interno es diseñado e implementado por la administración para tratar los riesgos del negocio y de fraude identificados que amenazan el logro de los objetivos establecidos, tales como la confiabilidad de la información financiera”.** (Pág. 44) (Samuel, 2008)

El control interno se lo puede definir como el sistema integrado de control tanto financiero como de otro tipo, que implanta la dirección con objeto de llevar a cabo de manera ordenada la gestión de su organización, salvaguardar sus activos y asegurar la fidelidad de los registros.

El control interno no solo se refiere a temas contables y financieros, sino que incluye controles destinados a mejorar la eficiencia operativa y asegurar el cumplimiento de las políticas de la organización.

El control interno es un proceso continuo que es realizado por la dirección, gerencia y otros empleados de la empresa, para proporcionar seguridad respecto a si están obteniéndose los siguientes objetivos: La eficiencia, confianza y economía en la operaciones, la calidad de los servicios, el cumplimiento de las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales y el proceso de la información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.

¹ Samuel Alberto Mantilla, Control Interno (2008)

El control interno requiere de recibos, liquidación inmediata de las cobranzas, control de valores recibidos por correspondencia, endoso restrictivo de los cheques recibidos, cheque para depositar posteriormente, transferencia de dinero, depósito íntegro e inmediato de cobranzas.

El control interno acerca de límites de crédito y de la situación de las cuentas por cobrar, es muy útil a través del tiempo compartido, sin embargo la elaboración de estados de cuentas mensuales y de procedimiento diario de recibo de caja, son volúmenes demasiado elevados para el proceso de recuperación de cartera.

² Juan M. Aguirre (2005) indica:

“En el área de cuentas por cobrar dependerá fundamentalmente de las distintas variables que operen en la actividad del negocio y del volumen de las mismas, esto se refiere al establecimiento y definición de una lista de precios de ventas autorizadas, así como las condiciones aprobadas para el crédito, descuentos y cobros”.(Pág. 115) (Juan, 2005)

La aplicación de controles de procesos en primer lugar permite determinar el marco o las condiciones en que se pueda operar eficazmente el sistema contable y los controles internos, en segundo lugar ayudara a controlar la confiabilidad del sistema de cobro a través del análisis y los resultados que este produce, los procedimientos y medidas de control que se puedan encontrar en las operaciones del cliente para un determinado cobro o cualquier necesidad que exista en cartera.

Muchas empresas no cuentan con un eficaz control de los procesos internos, debido a que son empresas familiares por lo que en ocasiones no cuentan con gente profesional que oriente como debe de llevarse el control interno de la empresa, pues en las empresas de este tipo se tiene trabajando a familiares que no tienen mucha idea en el manejo de la empresa, además por la confianza que representan por ser parte de la familia, el dueño no cree necesario tomar en cuenta un punto tan importante como el control de los procesos internos, pues de alguna manera intencional o no, se puede caer en fraudes o errores.

Una de las características más importantes que se mencionan es la falta de formalidad en las empresas, por falta de una organización adecuada.

² Control Interno Juan M. Aguirre

Falta de manuales de procedimientos y de políticas que sean conocidas por todos los miembros de la empresa. El control interno es un proceso integral dinámico que se adapta constantemente a los cambios que enfrenta la organización.

La gerencia y el personal de todo nivel tienen que estar involucrados en este proceso para enfrentarse a los riesgos y para dar seguridad razonable del logro de la misión de la institución y de los objetivos generales.

Un proceso integral

El control interno no es un hecho o circunstancia, sino una serie de acciones que están relacionadas con las actividades de la entidad. Estas acciones se dan en todas las operaciones de la empresa continuamente.

Estas acciones son inherentes a la manera en la que la gerencia administra la organización. El control interno por lo tanto es diferente a la perspectiva que tienen algunos de él, quienes lo ven como un hecho adicionado a las actividades de la entidad, o como una obligación. El control interno debe ser incorporado a las actividades de la entidad y es más efectivo cuando se lo construye dentro de la estructura organizativa de la entidad y es parte integral de la esencia de la organización.

El control interno debe ser diseñado desde adentro, no por encima de las actividades. Al diseñar el control interno desde adentro, éste se vuelve parte integrada de los procesos de planificación, ejecución y seguimiento de la gerencia.

D. Juan M. Aguirre (2005) indica:

³ **“La organización de una empresa debe de venir reflejada en el organigrama funcional de la misma, definiéndose en cada línea las responsabilidades de cada cual, autoridad en el canal de comunicación y los diferentes niveles de jerarquía”.** (Pág. 48) (Juan, 2005)

Además su concepción desde adentro tiene importantes implicaciones desde la perspectiva del costo, añadir procedimientos de control que están separados de los procedimientos existentes aumenta los costos.

Enfocándose en las operaciones existentes y en su contribución al control interno

³ Juan M. Aguirre Control Interno (2005)

efectivo e integrando los diferentes controles en las actividades operativas básicas, la entidad podría obviar procesos así como costos superfluos.

El control interno proporciona los medios necesarios para comprender el riesgo en el contexto de los objetivos de la empresa, la gerencia debe realizar actividades de control, seguimiento y evaluación.

El control interno es un instrumento utilizado por la dirección que está relacionado directamente con los objetivos de la empresa.

Del mismo modo, el control interno es efectuado por la naturaleza humana. Cada individuo lleva a su lugar de trabajo una historia única y sus propias habilidades técnicas, teniendo así diferentes necesidades y prioridades, estas realidades afectan y son afectadas por el control interno.

Dar respuesta a los riesgos

Cualquiera que sea la misión, su consecución se enfrentará a toda clase de riesgos. La tarea de la gerencia es identificar y dar respuesta a estos riesgos para maximizar la posibilidad de alcanzar la consecución de la misión.

Provee seguridad razonable

No interesa lo bien diseñado y ejecutado que esté, el control interno no puede dar a la dirección seguridad completa en relación al logro de los objetivos generales. Lo que es posible esperar es un horizonte razonable de seguridad.

La seguridad razonable corresponde a un horizonte satisfactorio de confianza bajo ciertas consideraciones dadas de costo, beneficio y riesgo.

Los directivos deben saber identificar los riesgos inherentes de operaciones y los niveles aceptables de riesgo bajo algunas situaciones, también de fijar el riesgo de forma cualitativa como cuantitativa.

La seguridad moderada refleja la noción sobre la incertidumbre y riesgos futuros, los que no se pueden predecir con certeza. Así como de causas que están fuera de control, que podrían afectar para lograr los objetivos planteados.

Las medidas sobre las respuestas a los riesgos y el establecimiento de controles

deben tomar en cuenta los costos y los beneficios relativos.

El costo representa a la medida financiera de recursos gastados para lograr un propósito específico y a la medida económica de una oportunidad perdida, una disminución en los niveles de servicio o productividad.

Un beneficio se mide por el grado en el que el riesgo de no lograr un objetivo determinado es anulado.

Los ejemplos incluyen un aumento en la probabilidad de detectar el fraude, abuso, desperdicio, o error, advirtiendo una acción impropia, o aumentando la observancia de las regulaciones.

El establecimiento de controles internos que son benéficos respecto de sus costos al disminuir el riesgo hasta un nivel tolerable, demanda que los directivos entiendan en forma clara los objetivos a ser alcanzados por la empresa.

Si no es así, los gerentes pueden diseñar sistemas con demasiados controles en un área sea esta operativa o administrativa que pueden afectar negativamente otras áreas.

Por ejemplo, las operaciones ineficaces logran causar demoras, la abundancia de procedimientos puede arruinar la creatividad de los empleados o su capacidad de poder solucionar problemas que se presenten y perjudicar la calidad de los servicios que se presta a los beneficiarios.

Por lo que puede ocurrir que los beneficios derivados de los excesivos controles en un área puedan ser invalidados por el incremento de costos en otras actividades.

Se pueden determinar objetivos claros y un ambiente de control seguro, así como una evaluación de los riesgos que afronta la empresa en la búsqueda de lograr su misión y sus objetivos, determina las bases para desarrollar una apropiada respuesta a los riesgos.

La mejor manera de mitigar el riesgo es a través de actividades de control interno. Las actividades de control pueden ser preventivas y/o detectivas. Las correctivas

son necesarias para poder mejorar las acciones de control interno con la intención de lograr los objetivos.

Las actividades de control y las acciones correctivas deben proveer valor por dinero. Su costo no debe exceder el beneficio que de ellas resulte (costo efectividad).

Créditos y cobranzas:

Etimología de crédito:

Pere Brachfield (2009) expresa:

⁴ **“Desde el punto de vista etimológico la palabra “crédito” viene del latín “creditum” que significa deuda, aunque también se deriva del verbo latino “credere”, que quiere decir tener confianza en la promesa de alguien al entregarle determinada cosa”. (Pág. 20) (Brachfield, 2009)**

A pesar que tuvo su mayor expansión en el siglo XX, el crédito comercial no fue un invento moderno, puesto que es un concepto que ya existía hace muchos siglos, incluso antes de la Revolución Industrial. Las transacciones a crédito ya aparecieron en los inicios de la historia de la humanidad, con los primeros intercambios comerciales basados en el trueque.

El concepto de crédito comercial nació en la edad media como una necesidad para que los primeros mercaderes pudieran comercializar sus productos, consecuentemente el aplazamiento del pago en el comercio es una práctica muy antigua, seguramente tan vieja como el propio comercio.

Pere Brachfield (2009) expresa:

⁵ **“Crédito es la eventualidad de recibir dinero, bienes o servicios sin pagar en el instante de recibirlos a cambio del ofrecimiento de pago realizado por el prestatario de un valor pecuniario apropiadamente cuantificado en un tiempo en el futuro” (Pág. 20). (Brachfield, 2009)**

Por lo que el crédito comercial es la venta de bienes o servicios mediante un convenio entre proveedor y el cliente de diferir el pago del intercambio comercial a un tiempo en el futuro.

⁴ Pere Brachfield, Créditos y Cobranzas (2009)

⁵ Pere Brachfield, Como vender a crédito y cobrar sin contratiempos (2009)

Cesar Ancey (2009) expresa:

⁶ **“No hay comercio sin crédito y no hay crédito sin riesgo” (Pág. 19) (Cesar, 2009)**

Es imposible que todas las personas tengan la posibilidad de realizar compras y negocios en efectivo, por lo que existe el crédito a corto, mediano y largo plazo, por lo que esto conlleva un riesgo para la entidad que otorga el crédito, ya que hay la eventualidad de que los clientes caigan en mora.

Funcionamiento:

Para el consumidor el crédito comercial representa conseguir bienes y servicios de forma inmediata a cambio de contraer la obligación de cancelarlos en un plazo a futuro. El crédito es el evento de obtener dinero a futuro que permite a un comprador satisfacer sus necesidades presentes.

El factor clave del crédito y de las transacciones crediticias es el ofrecimiento de cancelar la deuda en una fecha futura.

Formalización de los créditos:

El otorgamiento de los créditos puede realizarse de manera formal mediante contratos entre proveedor y comprador, o de forma informal no firmando ningún contrato y simplemente al recibir un pedido el vendedor entrega los bienes al comprador. Los convenios de pago pueden ser privados o públicos cuando intervienen un fedatario público, los convenios públicos gozarán de una mayor cobertura jurídica que los privados.

Los ofrecimientos de pago pueden ser de manera verbal o escrita, cuando son por escrito se podrán fundamentar en letras de cambio, pagarés o reconocimientos de deuda. Los ofrecimientos de pago se podrán formalizar en documentos cambiarios y siempre gozarán de mayor cobertura jurídica.

Jean S. Bay (2009) expresa:

⁷ **“El crédito es la creencia que goza un individuo del puntual cumplimiento de**

⁶ Cesar Ancey, Gestión de crédito y cobro (2009)

sus deberes o adeudos” (Pág. 19) (Jean, 2009)

Por lo que al hacernos merecedores de un crédito, en cualquier empresa o institución que no los brinda, están seguros de que cumpliremos puntualmente las compromisos contraídos.

Intercambio de valores y nacimiento de obligaciones:

La compra y venta a crédito representa para el vendedor adjudicar un bien a cambio de un ofrecimiento de pago en el futuro. De la compra y venta con aplazamiento de pago se deriva una relación contractual, que implica obligaciones contractuales recíprocas para cada una de las partes. El vendedor adquiere el derecho de crédito, es decir a recibir el pago del importe de los bienes vendidos en un plazo determinado, el comprador está obligado a efectuar el pago de la deuda al vencimiento pactado.

El factor riesgo:

Para el acreedor existe la expectativa de que el deudor pagará la totalidad del importe adeudado en el plazo previsto, pero siempre existe el factor de incertidumbre del cumplimiento de los términos del acuerdo, es decir la contingencia de que el deudor no efectúe la liquidación de sus obligaciones, esta incertidumbre es el riesgo de impago del débito que el acreedor siempre deberá asumir en el momento de conceder el crédito.

Las razones del crédito interpersonal:

Las empresas saben que los clientes no sólo deciden en función de la calidad de los productos, precio o condiciones de suministros, sino que también el plazo y condiciones de pago son factores determinantes en el cierre de las operaciones mercantiles, los medios de pago son a menudo un componente determinante para vender y la cifra de negocios de una compañía puede aumentar considerablemente gracias a la concesión de créditos a los clientes.

Las ventajas del crédito comercial para los compradores:

La situación del mercado es que la frágil capitalización de las compañías o

⁷ Jean S. Bay, Gestión del crédito y cobro (2009)

empresas que se dedican a comprar bienes y los problemas que se les presentan para conseguir créditos bancarios les obliga a variar sus fuentes de recursos financieros y a conseguir financiamiento extrabancario sin coste.

Una de las más importantes fuentes de financiamiento extra bancaria son los créditos otorgados por el proveedor a sus compradores por medio de de las prórrogas de pago, por lo que en la práctica el proveedor funciona como prestamista y el cliente como prestatario.

Un número considerable de organizaciones tal vez jamás hubieran podido empezar sus negocios sin obtener un crédito. Es por esto que el crédito para las empresas constituye una de las principales fuentes de financiamiento para los compradores que por algún motivo o razón no puedan acceder a un crédito bancario para poder financiar sus activos circulantes.

Ventajas que brinda el crédito comercial a los proveedores:

Para el vendedor conceder créditos a sus clientes en ningún caso se debe a su buena voluntad o motivos altruistas, ya que esto conlleva algunas ventajas económicas como las que se detallan a continuación:

- Si un comprador que ha sido objeto de un crédito le va bien en su negocio, lo más seguro es que siga comprando productos para su negocio a quién en primera instancia le dio el crédito.
- Por medio del crédito otorgado se brinda un servicio extra a los compradores, por lo que se mantendrán fieles logrando así asegurar ventas futuras.
- Acrecienta su porcentaje en el mercado vendiendo a un grupo de clientes que sólo pueden laborar a crédito.
- Los compradores a los que se les otorga crédito usualmente pueden estar predispuestos a cancelar valores más altos del que cancelarían con pagos al contado, por lo que los ingresos por ventas a crédito son más elevados de los que se hacen de contado.
- Las empresas que venden a crédito proyectan una imagen más positiva de las que no conceden créditos, puesto que son bien vistas por sus clientes, lo que no ocurre con las que no dan créditos.

- Una de las ventajas de otorgar créditos es que la organización puede conseguir un aumento del volumen del negocio y por ende puede optimizar su economía porque entre más unidades del producto fabrique o compre, el costo por unidad descenderá.

Importancia del crédito interempresarial:

Podemos indicar que el crédito acrecienta el volumen de bienes vendidos, por lo que aumenta la producción de las empresas y activa el movimiento de capitales.

El crédito en la actualidad y en el mundo globalizado que vivimos lo podemos considerar como el motor para la marcha de la economía, actualmente casi el 100% de los negocios entre empresas, industrias, etc. se generan con pago diferido, con la salvedad de que este porcentaje estadístico no se puede aplicar a todos los sectores y clases de negocios.

Riesgos de la concesión de créditos:

Nadie en su sano juicio daría USD 2,000.00 a un desconocido, pero las empresas para poder comercializar sus bienes deben dar créditos de miles de dólares a clientes que apenas conocen y sin tener garantías de cobrar las deudas a su vencimiento, por consiguiente las empresas proveedoras de bienes sustituyen la función bancaria al conceder financiación económica a los clientes, pero sin que tengan las ventajas de las entidades financieras.

En la mayoría de los casos las empresas suministradoras deben conceder créditos comerciales sin otra garantía que la promesa de pago del comprador y si al final de todo no consiguen cobrar su dinero, el resultado será tan desastroso como prestarle dinero al primer desconocido que pasa por la calle.

Rodrigo Gaitán (2006) expresa:

⁸ **“Es la identificación de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados, así como a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios que influyen en el entorno de la organización como en el interior de la misma” (Pág. 29). (Rodrigo, 2006)**

⁸ Rodrigo Gaitán, Gestión del crédito y cobro (2006)

Todo crédito que se otorga independiente de a quién se le otorgue, lleva consigo una alta posibilidad de riesgo de que el cliente caiga en morosidad.

Los riesgos del crédito comercial:

El riesgo empresarial se define como la probabilidad de que ocurra un suceso que impida obtener el resultado esperado en la realización de un negocio, es la contingencia de sufrir una pérdida económica en el desarrollo de cualquier tipo de actividad empresarial que en teoría habría de suponer la obtención de un lucro.

El riesgo es inherente al funcionamiento de cualquier empresa y está motivado por la incertidumbre de lo que pueda pasar en el futuro, por todo ello la empresa debe analizar, evaluar y minimizar los riesgos para poder cumplir sus objetivos, de manera que la gestión es una de las funciones clave de la actividad empresarial, las empresas han de reducir los riesgos o transmitirlos pagando un coste a terceros, la transmisión de los riesgos a otras empresas especializadas se suele hacer mediante contratos de seguro.

Sin embargo ninguna empresa puede conocer con total seguridad cuales son las consecuencias de las decisiones tomadas ante una situación determinada, por lo que cualquier decisión que se toma en una empresa implica en mayor o menor grado un cierto riesgo, es decir la posibilidad de éxito o de fracaso.

El riesgo empresarial puede ser debido tanto a factores externos como a factores internos, el riesgo aparece en las decisiones de la empresa respecto a la elección del objeto del negocio, los productos a comercializar, las fuentes de financiamiento, la selección del personal, la búsqueda de los proveedores, la captación de los clientes o la entrada en nuevos mercados.

Las consecuencias de los riesgos:

Lo más trascendental para las empresas es el hecho de que todo riesgo implica una pérdida económica, puesto que el percance suele provocar una disminución en los beneficios de la empresa, el riesgo que no se puede eliminar ni transmitir rentablemente a terceros debe ser asumido por la empresa.

Los empresarios asumirán riesgos en función a que las expectativas de obtener

beneficios superen las posibilidades de sufrir pérdidas.

Los diferentes tipos de riesgo empresarial:

Los riesgos se clasifican en 2 grupos según su naturaleza:

- Riesgos puros en los que únicamente existe la posibilidad de sufrir una pérdida como el riesgo de incendio.
- Riesgos especulativos en los que se puede perder pero también se puede ganar, como una inversión en bolsa.

Los riesgos especulativos son asumidos por la empresa cuando las expectativas de beneficios superen las posibilidades de pérdida, este tipo de riesgos juegan un importante papel en la obtención de beneficios y rentabilidad, aunque anteriormente se ha dicho que los riesgos especulativos no son asegurables, si se pueden minimizar mediante una gestión empresarial adecuada.

Un riesgo de naturaleza mixta: El riesgo de crédito interempresarial:

También existe un tipo de riesgos de naturaleza mixta, es el riesgo de crédito interempresarial, el riesgo de crédito interempresarial es de naturaleza mixta puesto que depende en gran medida de la estrategia de riesgos que tenga la empresa pero también de la eventualidad de que los clientes paguen bien o de que paguen mal.

Si la empresa adopta una estrategia de riesgos flexible, basada en la tolerancia en la concesión de créditos y en potenciar las ventas con aplazamientos de pago a un mayor segmento de compradores, esta estrategia va a suponer un importante incremento de las ventas ya que la empresa va a vender a crédito a nuevos clientes cuyos comportamientos de pagos pueden ser mediocres y cuyas solvencias son susceptibles de empeorar.

Estas circunstancias implican un mayor riesgo de morosidad, ya que puede suceder que una gran parte de los clientes se retrasen en el cumplimiento de las obligaciones de liquidación de las facturas o que incluso no atiendan los compromisos de pagos, no obstante si las cosas salen bien y la mayoría de los clientes pagan puntualmente, la empresa obtendrá grandes beneficios puesto que gracias a la estrategia de riesgos flexible la compañía habrá alcanzado un gran volumen de facturación lo que

sin duda le supondrá la obtención de un buen margen comercial.

También puede suceder que un proveedor adopte una estrategia de alto riesgo vendiendo a clientes a los que nadie otorgaba crédito por falta de confianza y las cosas le salen bien y estos compradores pagan todas las compras; esta empresa conseguirá importantes beneficios al haber tenido buena suerte.

Los riesgos de crédito comercial:

Un principio fundamental es que el riesgo del crédito interempresarial aparece en cualquier tipo de transacción con pago diferido y perdura hasta que se haya recaudado por completo el valor de la venta, las únicas ventas que no presentan un riesgo de crédito son aquellas operaciones que se realizan al contado en sentido estricto a saber; con liquidación en dinero efectivo efectuada simultáneamente a la entrega de la mercancía o bien mediante el abono de la factura realizado con anterioridad al envío de los bienes (prepago), cualquier otra modalidad de pago, incluso los denominados contratos comerciales, supone la aparición de un riesgo de crédito, es decir existe la contingencia del cumplimiento de la obligación de pagos por parte del cliente.

L. Chiluzia Rosales (2005) expresa:

⁹ **“Riesgo es la posibilidad de sufrir un daño que consiste en una pérdida de valor económico, siempre y cuando se relacione sobre los riesgos económicos y financieros, derivados de los riesgos de mercado y de la liquidez, los tipos de riesgos se deben atender a la naturaleza del causante de la pérdida” (Pág. 133) (Chiluzia, 2005)**

Los riesgos del crédito comercial son los derivados de las posibles pérdidas que la empresa pueda tener si ocurre alguno de los tres supuestos que se citan a continuación:

- No poder cobrar nunca los créditos otorgados (fallidos)
- Cobrar los créditos con retraso (créditos morosos)
- Cobrar finalmente menos importe que el monto facturado (cargos o deducciones impuestos por el cliente).

⁹ L. Chiluzia Rosales, Riesgos del crédito comercial (2005)

La prevención del riesgo de crédito comercial:

Como norma general antes de conceder un crédito comercial, las empresas tienen que evaluar el grado de posibilidad de hacer efectivo el cobro de la operación al vencimiento, discriminando los clientes que no están calificados para recibir un crédito, no obstante en la práctica es imposible descartar a todos los posibles clientes insolventes y morosos, ya que mediante una buena gestión del riesgo sólo se puede conseguir el cobro de un elevado porcentaje de los créditos pero no es posible garantizar el buen fin de todos los créditos concedidos.

El riesgo de crédito a clientes como inversión a corto plazo:

Las partidas de clientes deben ser consideradas como una inversión a corto plazo productiva y dicha inversión ha de ser evaluada con criterios de rentabilidad como el resto de activos, por lo tanto la inversión en créditos comerciales debe proporcionar siempre unos beneficios y una rentabilidad.

En la concesión de créditos hay el concepto bipolar de beneficios y costes puesto que la inversión en créditos a clientes siempre debe hacerse buscando el equilibrio entre el aumento de los beneficios obtenidos por las ventas con pago aplazado y el incremento de los costes que genera el crédito.

Los beneficios vienen determinados por el incremento de la ganancia producida por el crecimiento de las ventas ya que al dar facilidades de pago se obtienen mayores ingresos.

Los costes están materializados por:

- Las pérdidas de cuentas incobrables y morosas
- Los costes financieros empleados en la financiación del realizable
- Los gastos administrativos de la gestión de cobro
- Los costes de oportunidad al no poder emplear los recursos en otras

Los determinantes básicos del riesgo del crédito comercial:

Los determinantes básicos del riesgo de una transacción comercial con pago diferido son:

- El importe del crédito concedido
- El plazo de pago acordado
- La solvencia del cliente
- El medio de pago escogido
- El marco contractual de la operación
- Qué implica la concesión de créditos a clientes:

Las empresas proveedoras deben tener en mente que cuando otorgan aplazamientos de pago a sus compradores están actuando como banqueros, por lo tanto la concesión de créditos a clientes debe hacerse bajo procedimientos que evalúen la solvencia y capacidad de pago de los deudores de forma que se está protegiendo una importante inversión que debe proporcionar una apropiada rentabilidad.

Las empresas ponen en juego su rentabilidad cuando no su propia supervivencia en la correcta gestión de sus cuentas por cobrar y deben adoptar como decisión estratégica obtener el máximo rendimiento de sus inversiones en clientes.

Qué es el credit management:

Se define como a un conjunto de técnicas financieras, comerciales y jurídicas que gracias a una organización especializada, concurren a acelerar el cobro de las cuentas de clientes, haciendo que se respeten las condiciones de pago contractuales y preservando los márgenes de beneficio de la empresa, al propio tiempo el credit management coadyuva al incremento de la cifra de ventas.

Diferencias entre el cash management y credit management:

Estos dos conceptos se confunden en muchas ocasiones, o se les atribuyen funciones que no les corresponden, por lo que es importante aclarar conceptualmente las atribuciones que se delegan en el seno de la empresa de cada una de estas dos disciplinas.

Dentro del concepto de cash management aparecen dos palabras; management que implica buena gestión y cash que significa liquidez, el cash management es una concepción moderna de la tesorería, que la contempla como una gestión global de

Flujo de fondos y de la posición fecha valor.

El cash management es el conjunto de tareas realizadas por la empresa que afectan a los flujos monetarios y por ende a los resultados financieros de una empresa. El cash management se responsabiliza de los cobros y pagos a proveedores así como de todas las actividades de la gestión de la tesorería y relaciones con los bancos, el objetivo es optimizar los gastos financieros y asegurar la liquidez de la empresa.

El credit management tenemos además la idea de credit, que significa todo lo relacionado con las ventas con pago aplazado a los clientes, abarca la vertiente administrativo-financiera de la gestión de ventas y cobros de clientes, sin embargo y a diferencia del cash management, el credit management no sólo queda circunscrito al ámbito financiero sino que además implica actividades en el área comercial e incluso en dirección general.

El credit management tiene como misiones principales por un lado potenciar el incremento de las ventas pero asegurando su cobrabilidad y por otro reducir el periodo de cobro, con el fin de disminuir las necesidades operativas de fondos de la empresa.

El cash and credit management se encargan de optimizar los flujos financieros, es decir que los flujos de entrada de dinero de las ventas de la empresa sean lo más rápidos y seguros que sea posible.

Las características principales de las políticas de crédito y cobranza:

- La política de créditos de una empresa ha de ser totalmente coherente con la política comercial y compatible con los recursos financieros que dispone la compañía.
- Una política de créditos restrictiva no es compatible con una política comercial que quiere aumentar las ventas a corto plazo y una política de créditos liberal es incompatible cuando la empresa carece de recursos financieros y su crédito bancario es limitado.
- Ha de ser fácilmente comprensible por todo el mundo y explicar claramente los términos técnicos para que sean inteligibles para todo el personal.
- Ha de ser de obligado cumplimiento para todo el mundo.

- Hay que evitar la excesiva burocratización en la aplicación de la política de créditos, puesto que si las reglas se convierten en un corsé para las actividades comerciales de la empresa, la política de créditos ejercerá un efecto negativo en lugar de aportar beneficios a la empresa.

Los objetivos de la política de créditos y cobranzas:

Una premisa básica en el credit management es que el control y seguimiento de los riesgos comerciales en curso deben ser constantes, una demora en la detección del incumplimiento de las obligaciones de los deudores puede conducir a que cuando se quiera recuperar el impagado, la solvencia del deudor ya esté demasiado deteriorada y le sea imposible pagar.

Las políticas de créditos permiten hacer la detección temprana de cualquier posible contingencia, este es un factor clave en el credit management, ya que una situación de riesgo detectada a tiempo permite anticiparse al siniestro o por lo menos minimizarlo.

Las políticas de crédito y cobranza protegen la inversión de la empresa en cuentas de clientes y evitarán descuidos en la detección de problemas de solvencia.

Los objetivos principales de la política de créditos y cobros son:

- Seleccionar mediante una adecuada información los clientes de la empresa, discriminando negativamente a los insolventes.
- Minimizar los riesgos de las operaciones comerciales asegurando la solvencia actual y futura de los clientes.
- Mejorar cualitativamente las ventas a crédito, garantizando el cobro de todas las operaciones mercantiles.
- Maximizar la rentabilidad económica obtenida por las ventas.
- Conseguir que todas las ventas se hagan de acuerdo a las condiciones establecidas por la empresa.
- Recuperar lo antes posible la inversión en el realizable concretamente en cuentas de clientes.

- Optimizar los flujos de cobro y generar liquidez para la tesorería al transformar las cuentas a cobrar en dinero líquido.
- Cuantificar y comprobar las líneas de crédito y límite de riesgo.
- Reducir el período medio de cobro de la empresa al ratio más bajo que sea posible.
- Realizar el seguimiento de los créditos concedidos y controlar posibles desviaciones.
- Supervisar las cuentas de clientes a cobrar y detectar prematuramente cualquier retraso.
- Controlar y recuperar los impagados minimizando el volumen de créditos incobrables.
- Determinar las responsabilidades y los niveles de autoridad de cada empleado del departamento de créditos y en particular la responsabilidad y autoridad del credit manager.
- Señalar quienes son los responsables de hacer cada tarea relacionada con el crédito comercial dentro de la empresa.

2.2 MARCO LEGAL

¹⁰ Constitución Política de la República del Ecuador. (Montecristi, 2007)

Sección segunda

Ambiente sano

Art. 14.- Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado. Todos somos responsables de la preservación del medioambiente la biodiversidad, prevenir el daño ambiental, conservar nuestros ecosistemas y la recuperación de los lugares o espacios naturales degradados.

La empresa Quimial S.A. se dedica a la fabricación de productos de limpieza, por lo que utiliza elementos químicos, los mismos que son manejados con las medidas de seguridad respectivas, con el fin de evitar el menor impacto ambiental.

¹⁰ Constitución Política de la República ¹⁰ del Ecuador. (Montecristi, 2007)

¹¹ Plan Nacional del Buen Vivir. (Plan Nacional del Buen Vivir, 2009 - 2013)

3.2.5. Hacia una relación armónica con la naturaleza

La responsabilidad ética con las actuales y futuras generaciones y con el resto de especies es un principio fundamental para prefigurar el desarrollo humano. Éste reconoce la dependencia de la economía respecto de la naturaleza; admite que la economía forma parte de un sistema mayor, el ecosistema soporte de la vida como proveedor de recursos y sumidero de deshechos.

No se trata de mantener incólume el patrimonio natural; esto es imposible dado el uso de energía y materiales que realizan las distintas sociedades y dada la capacidad de asimilación de los ecosistemas, sino de resguardarlo a un nivel adecuado.

La empresa Quimial S.A. se encuentra encaminada a la protección y cuidado del medio ambiente, para la cual da estricto cumplimiento a las leyes y normas sobre el cuidado ambiental que existen en nuestro país.

¹² Ley General de Compañías. (Ley General de Compañías, 1999).- Ver anexo 14

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Abarcar.- Tomar alguien a su cargo muchos asuntos al mismo tiempo.

Accionista.- Accionista es aquella persona natural o jurídica que es propietaria de acciones de los distintos tipos de sociedades anónimas o comanditarias que pueden existir en el marco jurídico de cada país.

Acreedor.- Persona a quien se le debe cualquier tipo de bien o servicio.

Administración.- Como disciplina es un cuerpo acumulado de conocimientos que incluye principios, teorías, conceptos, etc. La administración como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización.

¹¹ Plan Nacional del Buen Vivir. (Plan Nacional del Buen Vivir, 2009 - 2013)

¹² Ley General de Compañías. (Ley General de Compañías, 1999)

Análisis de riesgos.- Enfoque del análisis de problemas que pondera los riesgos de una situación al incluir probabilidades para obtener una evaluación más exacta de los riesgos existentes.

Apreciar.- Reconocer el valor, el mérito o las cualidades de una persona o cosa.

Calificado.- De la cosa que tiene todos los requisitos necesarios.

Capacidad.- Relación entre la carga eléctrica de un conductor aislado y el potencial eléctrico del mismo.

Cargo.- Es la designación que requiere el empleo de un individuo, con un mínimo de calificaciones de acuerdo al tipo de puesto a ocupar.

Cartera.- Valor total de cara al balance, de letras de cambio y pagarés en poder de la empresa que se encuentran retrasados de cobro.

Cobranzas.- Recuperar valores adeudados a la empresa.

Confía.- Poner una cosa o persona al cuidado o la custodia de alguien considerado como probo.

Conspirar.- Obrar con el fin de hacer daño a otro.

Competencia.- Destreza para realizar algo.

Competitividad.- Capacidad de una industria o empresa para producir bienes de calidad.

Control interno.- Son disposiciones utilizadas por la institución para resguardarse de errores, desperdicios o fraudes.

Controlar.- Cumplir con sus fases de: sistematización, valuación y registro.

Corporación.- Persona jurídica diferenciada de las personas físicas, reunidas para alcanzar metas comunes.

Correctivos.- Que enmienda o modifica algo.

Crecimiento.- Acrecentamiento de la producción, el consumo y otros indicadores propios de la economía.

Cronograma.- Detalle meticuroso de las acciones que desempeña o que va a realizar una empresa.

Deudor.- Que debe devolver dinero u otra cosa que le han prestado.

Directorio.- Es el órgano que ejerce la administración y el control efectivo de todas las actividades de la entidad.

Efectividad.- Cualidad de lo que es real, verdadero o válido.

Eficacia.- Consecución de objetivos; logro de los efectos deseados.

Eficiencia.- Capacidad de lograr los objetivos programados con los recursos disponibles en predeterminado tiempo.

Elevado.- Qué está levantado a gran altitud o que es alto.

Empresa.- Unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos cuyo objetivo es obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios.

Encuesta.- Serie de preguntas recogidas en un cuestionario que se hace a un conjunto de personas para conocer su opinión sobre un asunto determinado.

Entidad (empresarial).- Unidad financiera que realiza transacciones comerciales que se deben registrar, resumir y reportar.

Estabilidad.- Ausencia de cambios y constancia en un periodo determinado.

Estatutos.- Conjunto de leyes que se redactan y se hacen públicas en una sociedad.

Estrategia.- Maneras y formas que la empresa se propone para lograr sus objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.

Ética.- Valores morales que posee una persona y que los aplica en su diario vivir.

Evolución.- Proceso que consiste en abandonar una etapa y pasar a otra de forma gradual o progresiva.

Evolucionado.- Cambiar o transformarse gradualmente algo, como un estado, una circunstancia, una conducta, una idea, etc.

Experiencia.- Del latín experientia, es el hecho de haber presenciado, sentido o conocido algo. La experiencia es la forma de conocimiento que se produce a partir de estas vivencias u observaciones.

Factible.- Que se puede hacer.

Fidelidad.- Precisión en la ejecución de una cosa.

Fraude.- Acción contraria a la verdad y rectitud; delito contra la propiedad o el patrimonio.

Funcionamiento.- Realización por parte de una persona o cosa de la función que le es propia.

Funciones.- Actividades asignadas al personal de la empresa.

Generar.- Producir o crear alguna cosa.

Gobierno corporativo.- Es el sistema (conjunto de normas y órganos internos y externos) mediante el cual se dirige y controla la gestión de una persona jurídica, bien sea de manera individual o dentro de un grupo económico.

Incumplimiento.- No pago de intereses o capital de un pagaré en la fecha de vencimiento.

Ineficiencia.- Incapacidad para lograr los objetivos programados con los recursos disponibles.

Involucrar.- Incluir o abarcar algo o a alguien en un asunto.

Impedimento.- Obstáculo que dificulta o imposibilita hacer una cosa.

Junta general de accionistas.- Es un órgano de administración y fiscalización dentro de la sociedad anónima, donde se toman las decisiones claves.

Obtener.- Lograr, conseguir o llegar a tener algo que se quiere o se solicita.

O torgar.- Dar una cosa a una persona quien tiene autoridad o poder para ello, especialmente un favor o permiso.

Patrim onio.- Recursos de propiedad de los accionistas.

Perjudicar.- Ocasionar daño material o moral.

Plana ejecutiva.- Es la formada por la Gerencia General y las líneas de reporte relevantes, son los responsables de la toma de decisiones estratégicas.

Planeación.- Selección de misiones, objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones.

Políticas.- Marco de referencia para el desempeño de actividades y definición de lineamientos.

Proceso.- Constituye la secuencia de valor añadido, desde la comprensión de las necesidades del mercado, hasta la utilización por parte de los clientes, permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente.

Programa de trabajo.- Guía de ejecución de funciones.

Proveedores.- Personas que abastecen a otras personas de lo necesario o conveniente para un fin determinado.

Recursos.- Factores que combinados generan valor en la producción.

Riesgo.- Posibilidad de que no puedan prevenirse o detectarse errores o irregularidades importantes.

Riego de control.- Error que no puede ser evitado o detectado oportunamente.

Riesgo inherente.- Existe un error que es significativo y se puede combinar con otros errores cuando no hay control.

Riesgo operacional.- Riesgo de crédito determinado por la evolución de la producción, de seguridad industrial, disponibilidad de servicios básicos.

Seguridad.- proviene del latín securitas hace foco en la característica de seguro, es decir, realza la propiedad de algo donde no se registran peligros, daños ni riesgos.

Una cosa segura es algo firme, cierto e indubitable. La seguridad, por lo tanto, puede considerarse como una certeza.

Segregación.- Separación de funciones de la organización.

Sinergia.- Capacidad de una empresa para generar, al unir varias fuentes de recursos, beneficios superiores a los que supondría el aumento de beneficios forjados por cada recurso por separado.

Solvencia.- Capacidad para dar solución a asuntos difíciles.

Supervisión.- Procedimientos, técnicas y pruebas que se realizan, con el fin de que las actividades se desarrollen en forma eficiente y eficaz.

Transcurrir.- Transitar de cierta manera algo que se desenvuelve en el tiempo.

Unidad decisoria.- Grupo de personas los cuales tienen unas responsabilidades y preocupaciones comunes y son los que se ocupan en determinar la compra de un producto.

Ventaja competitiva.- Características básicas o agregadas de una empresa que le otorgan distinción en tales aspectos frente a su competencia directa e indirecta.

Veraz.- La información o datos que es verdadero porque se ha comprobado su autenticidad.

Voluntad.- Capacidad de esforzarse lo que sea necesario para hacer una cosa.

2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.4.1 Hipótesis general

La aplicación de una reestructuración operativa de los procesos internos en el departamento de créditos y cobranzas, permitirá el aumento de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos y metas de la empresa Quimial S.A. de la ciudad de Guayaquil en el año 2012.

2.4.2 Hipótesis particulares

La falta de capacitación del personal que labora en el departamento de créditos y cobranzas, así como de los directivos, incide en sus niveles de eficiencia en su desempeño laboral.

La falta de un manual de funciones y procedimientos así como la falta de políticas crediticias está generando un alto índice de cartera vencida.

Al realizar una reestructuración operativa de los procesos internos en el departamento de créditos y cobranzas, se incrementará el monto de las cobranzas de la empresa.

2.4.3. Declaración de variables

Variable Independiente: Deficiente manejo de los procesos internos

Definición conceptual: Los procesos internos, permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final. Generalmente atraviesan muchas funciones. Son procesos que valoran los clientes y los accionistas.

Un manejo deficiente de los procesos internos, trae consigo para la empresa falta de eficiencia, eficacia y efectividad en el logro de los objetivos y metas planteados.

Variable Dependiente: Créditos y cobranzas

Definición conceptual: La esencia de una transacción crediticia es el compromiso de pago en una fecha a futuro, este compromiso puede ser formal o por escrito como en las letras de cambio, el comercio y la industria funcionan sobre la base del crédito generalmente a corto plazo entre proveedores y compradores de insumos o de productos terminados.

2.4.4 Operacionalización de las variables

Cuadro 1. Operacionalización de las variables

CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICES
Variable Independiente: Deficiente manejo de los Procesos Internos	Créditos y Cobranzas	Guías de Observación	Actualizadas Vigentes Desactualizadas
Definición Conceptual: Permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final. Generalmente atraviesan muchas funciones. Son procesos que valoran los clientes y los accionistas.	Operativa	Políticas Manual de Funciones	Vigente Actualizadas Permanentes Actualizado Calificado Vigente
Variable Dependiente: Créditos y Cobranzas	Gestión de Créditos y Cobranzas	Plan de Trabajo Programas de Trabajo Normativas Legales	Vigentes Permanentes Periódicas Vigentes Permanentes Periódicas Actualizadas Vigentes Desactualizadas
Definición Conceptual: La esencia de una transacción crediticia es el compromiso de pago en una fecha a futuro, este compromiso puede ser formal o por escrito como las letras de cambio, el comercio y la industria funcionan sobre la base del crédito generalmente a corto plazo entre proveedores y compradores de insumos o productos terminados.	Políticas Clientes	Créditos Clases	Corto plazo Largo plazo Muy buenos Buenos Malos

Fuente: Cindy Allaica Méndez
Eduardo Lucero Soriano

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El tipo y diseño de investigación que estamos realizando, tiene como modalidad la investigación por los objetivos, la misma que se clasifica en básica y aplicada.

¹³Daft (2005) al referirse a la Investigación Básica expresa:

Comprende todos aquellos trabajos originales que tienen como objetivo la adquisición de los conocimientos científicos nuevos sobre los fundamentos de los fenómenos y hechos observables. En este tipo de trabajos investigativos se analizan propiedades, estructuras, relaciones y su objetivo consiste en formular hipótesis, teorías, leyes. Sus resultados generalmente no pretenden lograr ningún objetivo lucrativo en concreto y se publican en revistas especializadas. (Pág. 155).

Grajales, Tevni (2006) expresa:

“La investigación aplicada busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar y se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas del conocimiento” (Pág.03). (Grajales, 2006)

Hemos escogido la modalidad de la investigación aplicada, porque además de plantear el problema se lo va a ejecutar, orientándolo a la búsqueda de alternativas de solución.

¹³ Daft. (2005) Metodología de la Investigación

Según el objetivo gnoseológico, nuestro trabajo está encuadrado en el tipo de investigación descriptiva-correlativa.

Según Tamayo, Mario (2008).

¹⁴**“Comprende el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y composición de los fenómenos”.** (Pág.46). (Mario, 2008)

La descripción del fenómeno en estudio, nos ayudará a presentar los hechos tal como ocurren, agrupando y convirtiendo en información los actos y eventos que caracterizan la realidad observada y así poder analizar e interpretar.

Según Leiva Zea (1998) al referirse a la investigación correlativa dice que:

¹⁵**“Es aquella que relaciona dos variables, una independiente y otra dependiente, que varía en función de la primera en mención, con base en la definición de una hipótesis”.** (Pág. 124) (Francisco, 1998)

En la presente investigación se analizan dos variables, deficiente manejo de los procesos internos y créditos y cobranzas, las cuales se relacionan directamente ya que estamos investigando los efectos que genera el deficiente manejo de los procesos interno en el Dpto. de créditos y cobranzas de la empresa Quimial S.A.

La investigación por el lugar se clasifica en los siguientes tipos: Bibliográfica, Documental, De campo.

Bibliográfica:

Francisco Leiva Zea: (Quito 2002) dice:

¹⁶**“Consiste en recopilar datos, valiéndose del manejo adecuado de libros, revistas, resultados de otras investigaciones, entrevistas etc.”** (Pág. 111). (Francisco, 1998)

Lamarca, María (2008) manifiesta:

¹⁷**“Bibliografía documental es describir un documento, identificarlo y dar información sobre su título, soporte, temas y características externas”** (Pág.12). (María, 2008)

¹⁴ Tamayo Mario, Metodología de la Investigación (2008)

¹⁵ Leiva, Francisco, Metodología de la Investigación (1998)

¹⁶ Leiva Francisco, Metodología de la Investigación (2002)

¹⁷ Lamarca María, Metodología de la Investigación (2008)

Tamayo, Mario (2008) manifiesta:

¹⁸“Se refiere a la utilización de datos secundarios, es decir aquellos que han sido obtenidos por otros y nos llegan elaborados y procesados” (Pág.109). (Mario, 2008)

La presente investigación utiliza la modalidad bibliográfica porque recopila datos acerca de la reestructuración de procesos internos, valiéndonos de textos de reconocidos autores en esta materia, así como de otras investigaciones que versan acerca del tema.

Documental:

Larrauri (2008) dice:

¹⁹“Utiliza fuentes históricas, estadísticas, informes, material cartográfico, archivos, documentos personales, la prensa, tecnológicos, simbólicos, y objetos materiales”. (Pág. 203). (Laurrari, 2008)

La presente investigación utiliza la modalidad documental, porque utiliza fuentes históricas para la recopilación de datos acerca de los procesos internos del área de créditos y cobranzas.

La investigación de campo según dice Tamayo, Mario (2008)

²⁰“Se refiere a la obtención de datos útiles para nuestro trabajo de investigación, directamente desde la realidad” (Pág.48). (Mario, 2008)

Torroela (2006) dice:

²¹ Es la que se ejecuta en el lugar en que se producen los sucesos, en contacto con quien o quienes son los gestores del problema que se investiga. Se obtiene la información de primera mano en forma directa, fuera del laboratorio, pero no tiene el investigador el control absoluto de las variables. El mismo objeto de estudio sirve de fuente de información para el

¹⁸ Tamayo Mario, Metodología de la Investigación (2008)

¹⁹ Larrauri, Metodología de la Investigación (2008)

²⁰ Tamayo Mario, Metodología de la Investigación (2008)

²¹ Torroela, Metodología de la Investigación (2008)

investigador y conduce a la observación de las circunstancias en que ocurren ciertos hechos. (Pág. 190). (Torroela, 2008)

La presente investigación utiliza la modalidad de campo, porque se realiza en el lugar de los hechos, pues se realizarán encuestas a los clientes internos de la empresa Quimial S.A. obteniendo la información de primera mano.

El estudio propuesto se adecuará a los propósitos de la investigación no experimental, en función de los objetivos definidos en el presente proyecto, donde se plantea el análisis de la problemática trazada.

Según manifiesta, Ávila, Héctor (2006).

²²“Es un tipo de investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes, por cuanto ya ocurrieron los hechos”. (Pág.19). (Hector, 2006)

Según su orientación temporal, nuestro trabajo presenta una alineación transversal, se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y su incidencia de interrelación en un momento dado.

Para fines de estudio se ocupará diseño Transversal porque se lo realiza en un lapso de tiempo corto y se beneficia toda la empresa.

El diseño propuesto se adecuará a los propósitos de la investigación cualitativa-cuantitativa, por cuanto a la información obtenida le vamos a dar un tratamiento numérico-teórico en cuanto a los resultados e interpretación de los mismos.

Cuadro 2. Tipos de investigación

TIPOS			
APLICADA	DESCRIPTIVA	NO EXPERIMENTAL	CAMPO
Se caracteriza por su interés en aplicación, utilización y prácticas del conocimiento	Comprende el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y composición de los fenómenos	Tipo de investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes, por cuanto ya ocurrieron los hechos	Es aquella en que el mismo objeto de estudio, sirve como fuente de información para el investigador.

Fuente: Hoover Díaz – Profesor de investigación científica

²² Ávila Héctor, Metodología de la Investigación (2006)

3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

3.2.1 Características de la población

Población: La definición según el diccionario enciclopédico Salvat, volumen 22, proviene del proverbio latín "populatio-tionis", hace referencia a la reunión de individuos que viven en la tierra o cualquier segmentación territorial de ella, también puede referirse a la reunión de edificaciones y áreas de una urbe y a la acción o resultado de poblar.

Según Carlos Eduardo Méndez Álvarez, año 2007 población:

²³ **"Es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones. Debemos definir dicha población de modo que quede claro cuando un cierto elemento pertenece o no a la población". (Pág. 54). (Carlos, 2007)**

La población involucrada en el presente trabajo, hace referencia al personal de la empresa Quimial S.A. esto origina que dicha población presente características de privacidad, por ende nuestro trabajo se enfocará en reconocer los efectos que genera el deficiente manejo de los procesos internos en la gestión de créditos y cobranzas, para realizar una reestructuración operativa en la empresa, ubicada en el Km. 5 Vía a Daule del Cantón Guayaquil, Provincia del Guayas, en el ejercicio económico 2012.

3.2.2 Delimitación de la población

Espacio: Cantón Guayaquil, Provincia del Guayas.

Tiempo: Ejercicio económico 2012

Población finita: Personal comercial de Quimial S.A.

Esperanza González Salinas, (2004), dice: Población Finita

²⁴ **"Es aquella que está formada por un limitado número de elementos". (Pág.14). (Esperanza, 2004)**

Entiéndase por población finita, cuando el número de elementos que la forman

²³ Méndez Carlos, Metodología de la Investigación (2007)

²⁴ González Esperanza, Administración de Empresas (2004)

tienen fin, término y límite, según lo manifiesta el Diccionario de la Real Academia de la Lengua, volumen 22 (año 2010).

Población Infinita:

Pheby (2008), dice:

²⁵“Cuando la cantidad de elementos que componen la población a estudiar es muy grande”. (Pág. 15). (Pheby, 2008)

Cuadro 3. Universo

Población	No.
Gerente General	1
Contadora	1
Asistente Contable	1
Compras	1
Ventas	1
Créditos y Cobranzas	1
Recepcionista / Secretaria	1
Producción	1
Marketing	1
Cobrador	1
Cajera	1
Total	11

Fuente: Nómina empleados de Quimial S.A.

La población involucrada en el presente trabajo de investigación, consta de 11 elementos, por lo tanto se encuentra enmarcada como población finita.

²⁵ Pheby, Metodología de la Investigación (2008)

3.2.3 Tipo de muestra

Se llama muestra a una parte de la población a estudiar que sirve para representarla.

Muestra:

Yépez (2002) dice:

²⁶ **“Muestra es un subconjunto representativo de una población o universo. Del estudio de la muestra se deducen unas leyes que se hacen extensivos a todo el conjunto poblacional”.** (Pág. 118). (Yepez, 2002)

Una muestra de un universo o población, debe tener dos características: tamaño y representatividad.

Jorge Brito, (2002) define a la muestra como:

²⁷ **“Tamaño es la cantidad de objetos o parte de la población muestreada. Representatividad es en cambio la importancia e influencia que tiene esa parte de la población en el resto del universo y en los resultados globales de la investigación”.** (Pág. 31). (Jorge, 2002)

Nuestra población es de carácter finito, por lo tanto no es necesario aplicar la fórmula de la muestra: (véase Cuadro 3).

3.2.4 Tamaño de la muestra

Según manifiesta el enlace Web Wikipedia (2010)

²⁸ **“El tamaño de la muestra es el número de sujetos que componen la muestra extraída del total de la población”.** (Web Wikipedia, 2010)

Representatividad.- Una muestra debe permitir afirmar que las características y fenómenos hallados en la muestra se pueden generalizar a toda la población. (Wikipedia 2010).

3.2.5 Proceso de selección.

26 Yépez A., Metodología de la Investigación (2002)

27 Brito Jorge, Metodología de la Investigación (2002)

28 WIKIPEDIA, Tamaño de la Muestra (2010)

Nuestra muestra es de carácter no probabilística por cuanto, hemos seleccionado los elementos de la muestra en base a causas relacionadas con características del investigador.

3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

3.3.1 Métodos teóricos

Método.- Se refiere al modo de decir o hacer ordenada y de modo secuencial, una actividad. Para muchos es un procedimiento científico que se sigue para encontrar una verdad.

Francisco Leiva Zea: (Quito 2002) dice:

²⁹“**El método es aquel del que se vale la ciencia para la investigación científica, para el descubrimiento de la verdad**” (Pág. 102). (Francisco, 1998)

A continuación se citan los principales métodos que se utilizan en cualquier modalidad de investigación:

- Histórico – Lógico
- Analítico – Sintético
- Inductivo – Deductivo
- Hipotético – Deductivo
- Abstracto – Concreto
- Modelación
- Genético
- Enfoque de Sistema

Método Inductivo – Deductivo.

El método inductivo – deductivo, es uno de los de mayor aplicación en todo tipo de investigaciones, ya que es uno de los más estudiados a nivel de la metodología de la investigación científica.

Bernard Pool (2002) dice:

²⁹ Leiva Francisco, Metodología de la Investigación (2002)

³⁰“El método deductivo consiste en una forma de razonamiento lógico que partiendo de una ley o verdad general (conocimiento o supuestos) llega a los casos o hechos particulares (lo desconocido). La deducción es el método por el cual se procede de lo general a lo particular, de lo conocido a lo desconocido” (Pág. 123). (Pool, 2002.)

El método deductivo es utilizado en todo proyecto de carácter factible, porque con este método de investigación, se parte de conocimientos generales hasta llegar a aspectos particulares.

Hurtado (2007) dice:

³¹“El método inductivo es un proceso de razonamiento lógico en el que partiendo de la observación de los casos particulares y luego de establecer comparaciones de características, propiedades y relaciones funcionales de las diferentes facetas de los objetos del conocimiento se abstrae, se generaliza y se llega al establecimiento de las reglas y leyes científicas”. (Pág. 129). (Hurtado, 2007)

Al contrario de la deducción, el método inductivo va de lo particular a lo general, por tanto en la presente investigación se establecerá de manera científica.

Recopilación de datos. A través de la encuesta realizada al personal de la empresa.

Comprobación de hipótesis. Mediante los resultados de la encuesta realizada al personal de la empresa.

Generalización. Son las conclusiones expresadas por el personal de la empresa

3.3.2 Métodos empíricos

Experimental

³²Pacheco Gil (2000), dice:

La investigación experimental radica en la aplicación de una variable no comprobada, en situaciones vigiladas, con el fin de detallar la manera o porque

30 Pool Bernard, Metodología de la Investigación (2002)

31 Hurtado, Metodología de la Investigación (2007)

32 Gil Pacheco, Metodología de la Investigación (2000)

motivo se origina una situación o suceso en particular. Es un experimento porque se incita a una situación para poner ciertas variables de estudio manejadas por él, para vigilar el crecimiento o baja de esa variable y sus consecuencias en las conductas observadas. El investigador maneja premeditadamente la variable y analiza lo que pasa en condiciones vigiladas. (Pág. 125). (Gil, 2000)

El método experimental nos servirá para poder establecer un criterio fundamentado de la investigación, permitiendo determinar con claridad los recursos que obtienen producto de su labor para resolver la hipótesis planteada.

3.3.3 Técnicas e instrumentos

Para todo proceso de investigación se requiere del uso de diversas técnicas, que le permitan al investigador obtener toda la información o datos que requiere para el desarrollo del mismo.

Según Blaug (2000), dice:

³³“Técnica es el conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un arte”. (Pág. 141). (Blaug, 2000)

Los métodos y técnicas que vamos a usar para el desarrollo de esta investigación, son los siguientes:

Cuadro 4. Técnicas e instrumentos de investigación

Técnicas	Instrumentos
Observación	Guía
Entrevistas	Formulario
Encuestas	Cuestionario

Fuente: Cindy Allaica Méndez
Eduardo Lucero Soriano

Observación

Pacheco Gil (2000), dice:

³³ Blaug, Metodología de la Investigación (2000)

³⁴“La observación es la percepción ordenada, consciente y sistemática de determinados objetos, procesos, fenómenos o de sus características con un fin concreto, se utiliza fundamentalmente para obtener información primaria de los fenómenos que se investigan y para comprobar los planteamientos formulados en el trabajo”. (Pág. 125). (Gil, 2000)

Es utilizar los sentidos con el fin de observar a una cosa o a un fenómeno, para estudiarlos tal como son. Los individuos comunes observan muy seguido animales, personas, plantas, lluvia, sol, etc., sin perturbarse por ellos. El individuo con cualidad científica descubre esas mismas realidades y procura "observarlas" para tratar de explicarse el cómo, el porqué de su naturaleza y para identificar sus elementos constitutivos.

En la observación se utilizan en buena forma todos nuestros sentidos, pero estos tienen ciertos limitantes, por lo se han creado herramientas que lo ayudan para que pueda hacer mejores observaciones. Estas herramientas desarrollan, precisan o suplen nuestros sentidos en la observación.

La observación es un proceso de examinación hacia ciertos acontecimientos que suceden a nuestro alrededor y que dan paso a la apertura de una exhaustiva investigación.

Modalidades de la observación:

En la observación de objetos y fenómenos a veces es insuficiente la utilización de los sentidos del observador, que debe ayudarse de ciertos instrumentos que potencien el alcance de los sentidos o sustituya su alcance y penetración cuantificando los fenómenos.

La observación puede ser de forma directa y de forma indirecta.

La Observación Directa

³⁵Según el manual de Métodos y Técnicas de Investigación, por Dr. Illescas Simón, (2007)

Radica en relacionarse en forma directa con el

³⁴ Gil Pacheco, Metodología de la Investigación (2000)

³⁵ Illescas Simón, Manual de Métodos y Técnicas de Investigación (2007)

entorno y con los individuos que lo constituyen para ejecutar los estudios de observación de campo. El coexistir con los grupos de estudio le brinda al investigador el material de estudio para su labor. En unos casos, la observación directa puede incluir la observación interactiva del investigador ya que se puede familiarizar con las dificultades de los grupos objeto de estudio. (Pág.35). (Simón, 2007)

El observador utiliza variados instrumentos de observación en los que se registran y valoran los comportamientos observados. En el campo de las ciencias sociales se utilizan los registros anecdóticos o de incidentes, las listas de control y las escalas de estimación.

La observación indirecta

³⁶ Según el manual de Métodos y Técnicas de Investigación, por Dr. Illescas Simón, (2007).

La observación es indirecta cuando se emplean elementos que registren aspectos visuales y auditivos del problema de investigación (grabadoras, filmadoras, etc.). Consiste en tomar nota de un hecho que sucede ante los ojos de un observador entrenado, midiendo el comportamiento externo del individuo en sociedad dentro de una organización. (Pág.35) (Simón, 2007)

Este tipo de observación se puede llevar a cabo a través de cuestionarios y encuestas que produce el sujeto investigado en presencia o no del observador y de las entrevistas en la que participan activamente el entrevistador y entrevistado.

36 Illescas Simón, Manual de Métodos y Técnicas de Investigación (2007)

Los tipos de observación que se aplicarán en la investigación que se desarrollará son las siguientes:

No estructurada.- Se lleva a cabo sin la ayuda de una guía de observación estandarizada.

No participante.- El observador recopila la información sin ser parte integrante, de la población o la muestra donde se lleva a cabo la observación.

Individual.- La observación está a cargo de un solo investigador.

De campo.- Es la que se ejecuta en el sitio de los acontecimientos.

Entrevista.- ³⁷ Leiva (1988) nos ofrece la siguiente definición:

Es un modo para conseguir datos que radica en una plática entre dos individuos: el que entrevista (investigador) y el que es entrevistado; se efectúa con el fin de conseguir información del entrevistado, que normalmente es un individuo ilustrado en el objeto o materia de la investigación. (Pág. 30) (Francisco, 1998)

Se entiende por entrevista a una conversación que tiene como propósito extraer información sobre un tema determinado. Sus elementos son entrevistador, entrevistado y la relación, así como también sus tipos de entrevistas son dos:

- Estructuradas, formales o con cuestionario.- Se diseñan las preguntas en base a un formulario anteriormente elaborado y en un orden determinado.
- No estructuradas, no formales o sin cuestionario.- Se detalla al entrevistado el objeto de la investigación y los diversos aspectos que se van a investigar.

Encuesta.- ³⁸ Leiva (1988) afirma:

La encuesta es una práctica reservada a lograr datos de varios individuos cuyas opiniones

³⁷ Leiva Francisco, Metodología de la Investigación (1988)

³⁸ Leiva Francisco, Metodología de la Investigación (1988)

interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas. Ese listado se denomina cuestionario. (Pág. 34) (Francisco, 1998)

Entonces, encuesta es una técnica que a través de un cuestionario adecuado nos permite recopilar datos de toda la población o de una parte representativa de ella. Se caracteriza porque la persona investigada llena el cuestionario. El tipo de encuesta utilizada en nuestra investigación es:

Explicativa.- Cuando se trata de averiguar las causas o razones que originan los fenómenos. Para hacer la entrevista hay que hacer el cuestionario a la población en estudio.

Cuestionario: Es una técnica que radica en una indagación que se lleva a cabo de una muestra de individuos que representa a una agrupación más grande, que se realiza en el contexto de la vida diaria, valiéndose de medios o procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de obtener medidas cuantitativas de un gran número de características de la población en estudio.

Tipos de cuestionarios:

Entrevista personal.- hacen uso de encuestadores.

Por correo.- se remite vía correo ordinario de un cuestionario, siendo más económico, pero con el problema de un alto índice de respuestas no contestadas, por lo que se tienen que hacer sucesivos envíos, lo que puede dar lugar para que la muestra no sea representativa.

Cuestionarios telefónicos.- no tenemos control de los individuos que responden las llamadas.

Tipos de preguntas:

Según la contestación que admitan:

Abiertas.- No es muy recomendable su utilización, se lo puede hacer pero puede derivar a que una vez realizada la encuesta, los resultados o respuestas que se

generen hay que cerrar y estandarizar.

Cerradas o Dicotómicas (se admiten únicamente dos tipos de respuestas, "Si o No"). Se utilizan para temas concretos y que admitan solo estas dos elecciones como respuesta.

Categorizadas.- (establecen las clases de respuesta) y se subdividen en:

De respuesta espontánea.- el encuestador por ningún motivo no deberá leerle la respuesta al encuestado.

De valoración.- el entrevistador lee una escala de intensidad progresiva o descendente de categorías de respuesta.

3.4 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

Para el análisis de la información encuestas, guías de observación de índole cuantitativa se trabajó con técnicas de análisis estadístico lineal, a fin de determinar el comportamiento de las variables y de las posibles asociaciones entre ellas.

En el desarrollo de nuestro trabajo, mantendremos registros de nuestras actividades provenientes del desarrollo de trabajos de observación y estudios documentales, los mismos que serán aplicados sobre la problemática planteada, para lo que nos valdremos de la utilización de registros y soportes escritos o electrónicos que confirmaran la ejecución del trabajo.

A continuación detallaremos los pasos efectuados con el objeto de recabar información válida para nuestro estudio:

1. Guías de observación.

Las guías fueron elaboradas tomando en consideración los siguientes elementos de una buena administración organizacional:

- Dirección de la empresa.
- Estructura organizacional.
- Solvencia moral.
- Cumplimiento de normas y regulaciones

- Atención al cliente.
- Gestión de créditos y cobranzas
- Custodia de valores

2. Encuestas

El contenido de la encuesta fue elaborado tomando en consideración los siguientes elementos:

- Necesidad de una reestructuración de procesos internos
- Razones para su implementación
- Beneficios
- Resultados
- Proyección a otras áreas

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA QUIMIAL S.A.

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

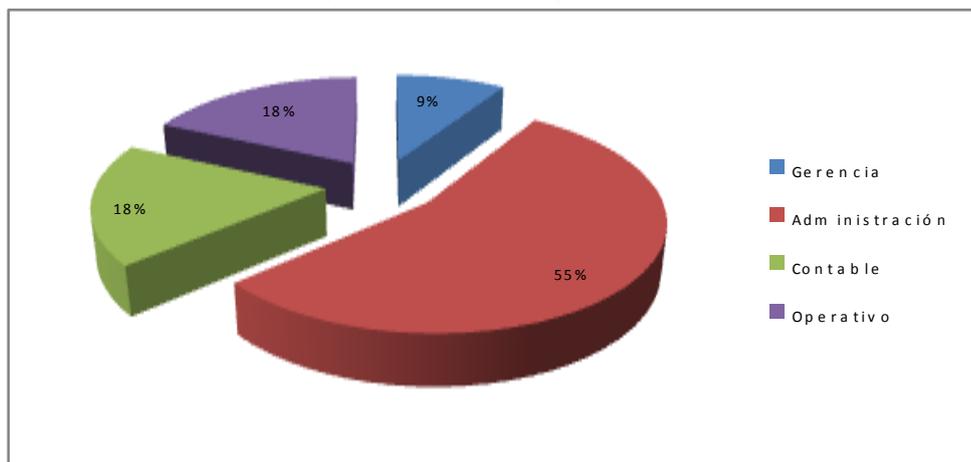
a.- ¿En qué nivel organizacional se encuentra ubicado?

Cuadro 5. Nivel organizacional

Alternativas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentuales
Gerencia	1	9 %
Administración	6	55 %
Contable	2	18 %
Operativo	2	18 %
Total	11	100 %

Fuente: Quimial S.A.

Figura 4. Nivel organizacional



Fuente: Quimial S.A.

Como se observa en el gráfico, hay un 55% de personal administrativo, un 18% en el área contable y operativa y un 9% en el área gerencial.

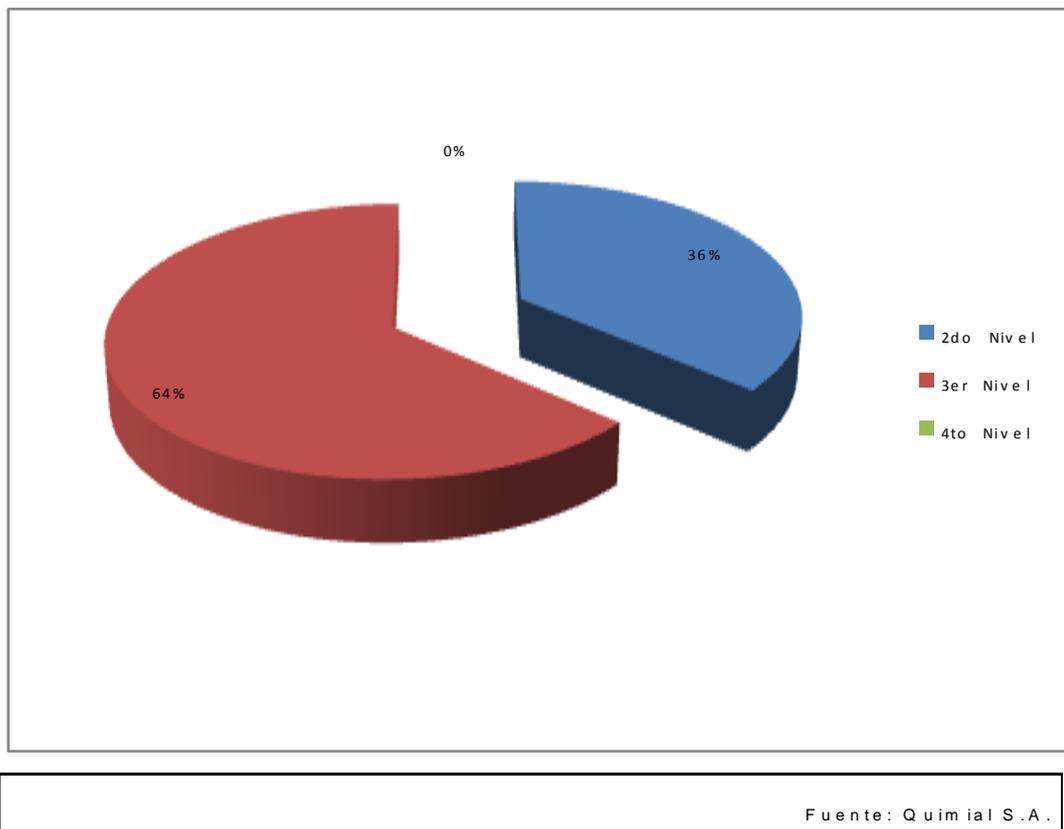
b.- ¿Cuáles su nivel de estudio?

Cuadro 6. Nivel de estudio

Alternativas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentuales
2do Nivel	4	36 %
3er Nivel	7	64 %
4to Nivel	0	0 %
Total	11	100 %

Fuente: Quimial S.A.

Figura 5. Nivel de estudio



Como se observa en el gráfico el 64 % de los empleados tienen una preparación de 3er nivel, un 36% una preparación de 2do nivel y un 0% una preparación de 4to nivel.

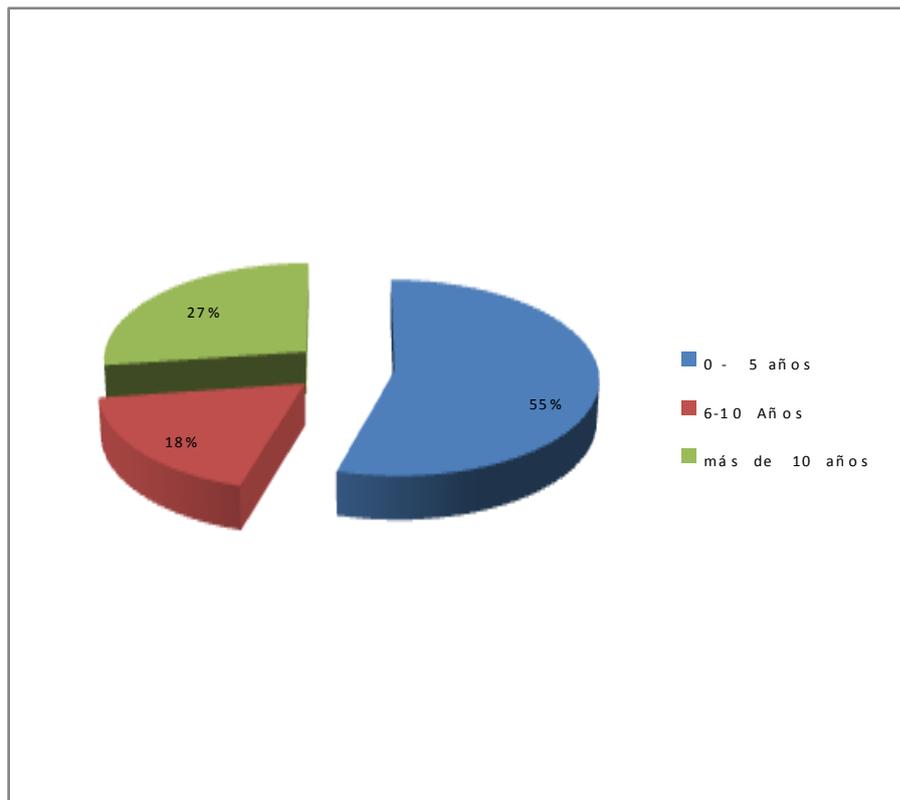
c.- ¿Qué tiempo lleva trabajando en esta organización?

Cuadro 7. Tiempo en la organización

Alternativas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentuales
0 - 5 años	6	55 %
6-10 Años	2	18 %
Más de 10 años	3	27 %
Total	11	100 %

Fuente: Quimial S.A.

Figura 6. Tiempo en la organización



Fuente: Quimial S.A.

Apreciamos en este gráfico que el 27% de los empleados tienen más de 10 años laborando, un 18% más de 6 años y un 55% de uno a cinco años.

CUESTIONARIO

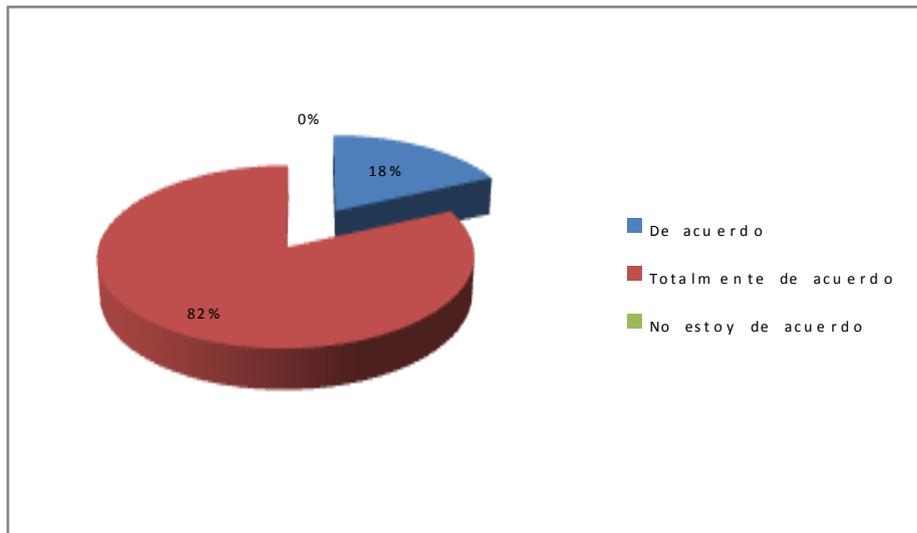
1.- ¿Cree usted que al tener sus funciones y responsabilidades por escrito, aumentará su eficiencia en el cumplimiento de sus actividades?

Cuadro 8. Eficiencia en el cumplimiento de actividades

Alternativas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentuales
De acuerdo	2	18 %
Totalmente de acuerdo	9	82 %
No estoy de acuerdo	0	0 %
Total	11	100 %

Fuente: Quimial S.A.

Figura 7. Eficiencia en el cumplimiento de actividades



En el presente gráfico podemos observar que el 82% de los encuestados indica que si pueden tener más eficiencia en el cumplimiento de actividades y el 18% indica que no.

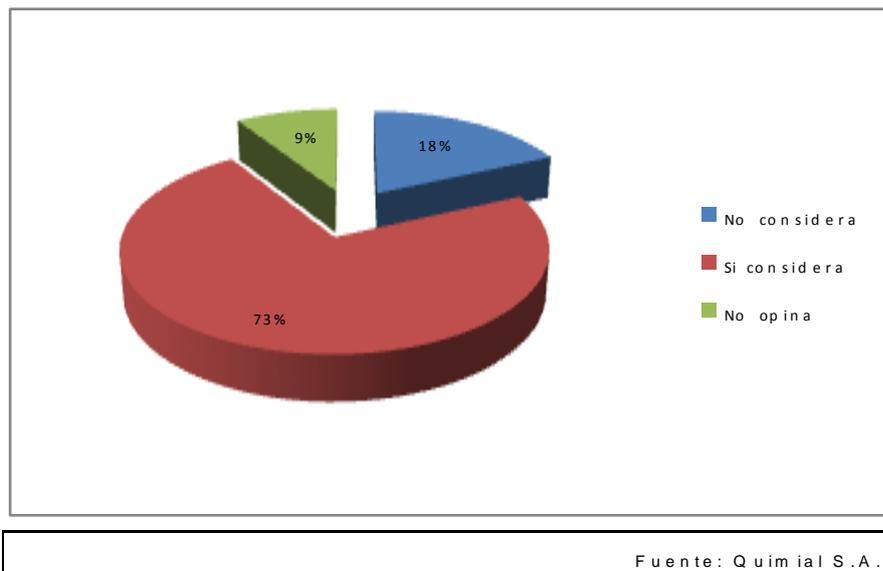
2.- ¿Considera usted que en el departamento de créditos y cobranzas existen personas que realizan varias funciones a la vez?

Cuadro 9. Varias funciones a la vez

Alternativas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentuales
No considera	2	18 %
Si considera	8	73 %
No opina	1	9 %
Total	11	100 %

Fuente: Quimial S.A.

Figura 8. Varias funciones a la vez



En el gráfico podemos observar que el 73% considera que existen personas que realizan variaciones funciones, el 18% no considera y el 9% no opina.

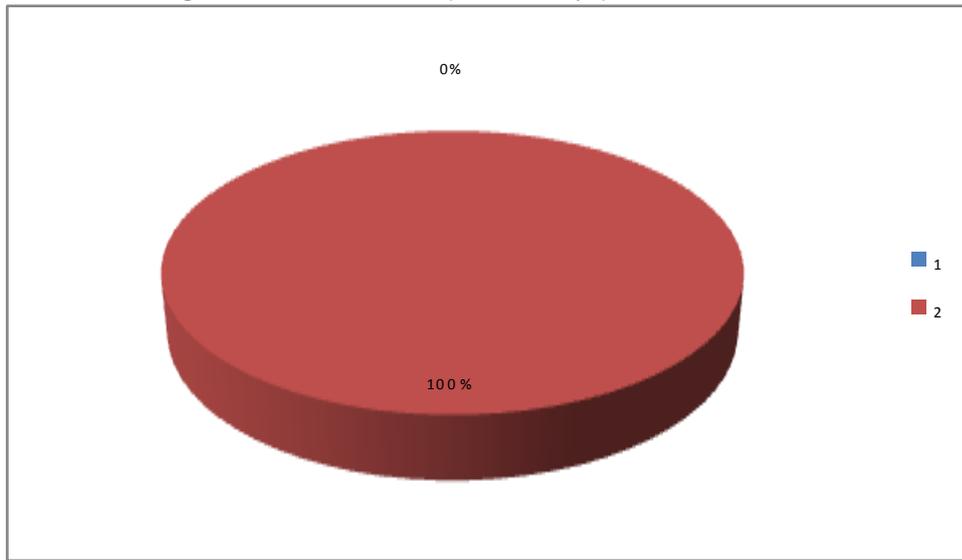
3.- ¿Cree Ud, que por no tener definido por escrito los procesos, políticas y procedimientos para la concesión de los créditos y cobros puede ser la causa de que se produzca un alto índice de cartera vencida?

Cuadro 10. Procesos, políticas y procedimientos

Alternativas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentuales
Si cree	11	100%
No cree	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Quimial S.A.

Figura 9. Procesos, políticas y procedimientos



Fuente: Quimial S.A.

El 100% de las personas encuestadas indica que no se tiene por escrito los procesos, políticas y procedimientos para la concesión de créditos y cobros y puede ser la causa del elevado índice de cartera vencida..

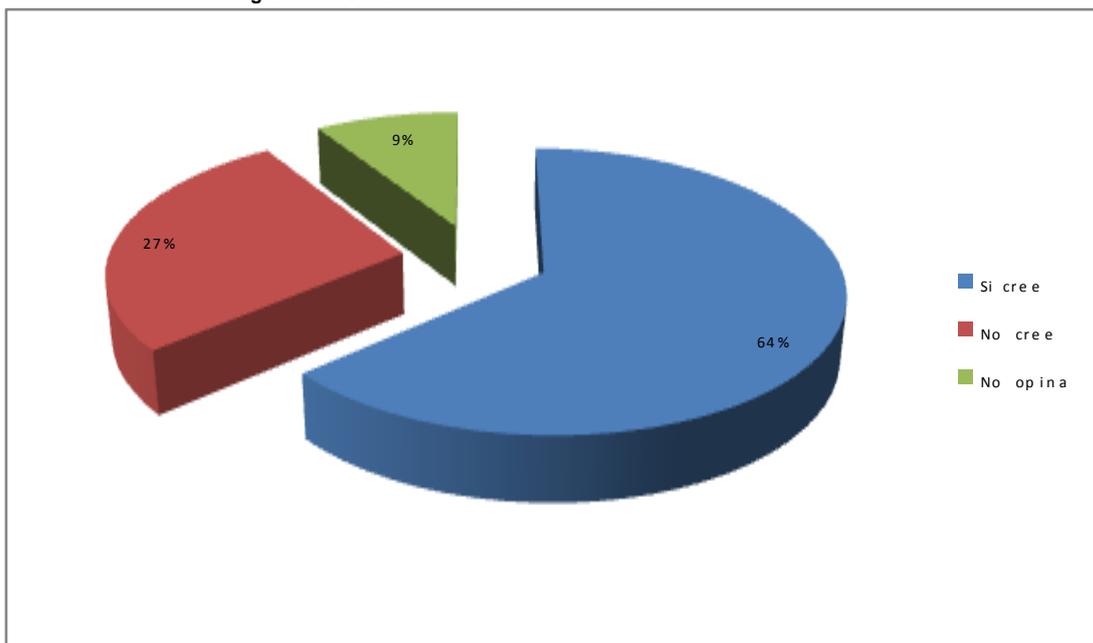
4.- ¿Cree usted que por no existir un manual de funciones y responsabilidades se produce una inadecuada gestión administrativa?

Cuadro 11. Existencia de manual de funciones

Alternativas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentuales
Si cree	7	64 %
No cree	3	27 %
No opina	1	9 %
Total	11	100 %

Fuente: Quimial S.A.

Figura 10. Existencia de manual de funciones



Fuente: Quimial S.A.

El 64% de las personas encuestadas si cree que al no haber manual de funciones se produzca una inadecuada gestión administrativa, 27% no cree y el 9% no opina.

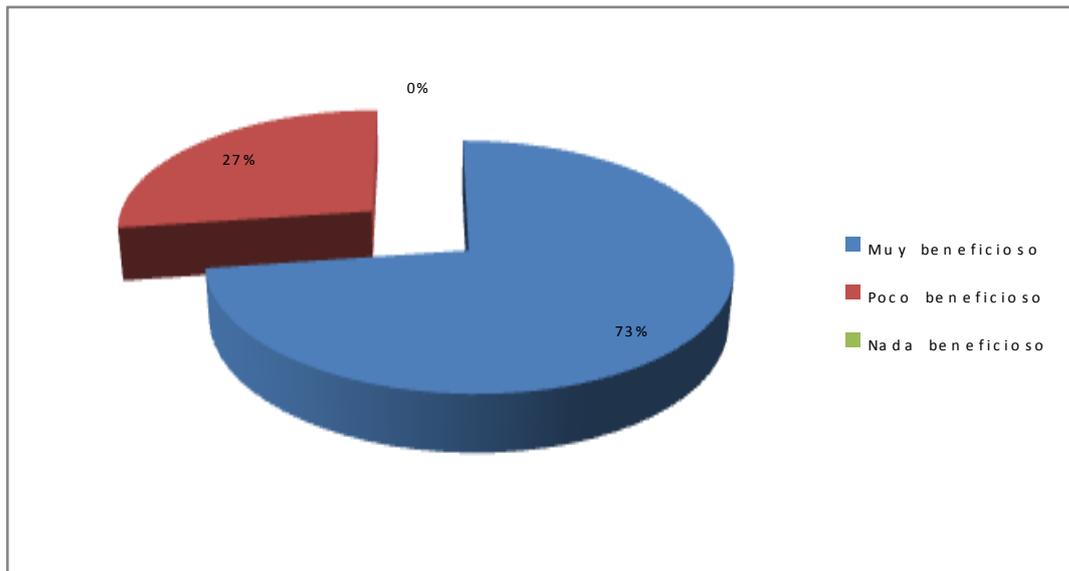
5.- ¿Considera usted beneficioso aplicar un manual de funciones y responsabilidades con el fin de mejorar la gestión administrativa?

Cuadro 12. Beneficio al aplicar un manual de funciones

Alternativas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentuales
Muy beneficioso	8	73 %
Poco beneficioso	3	27 %
Nada beneficioso	0	0 %
Total	11	100 %

Fuente: Quimial S.A.

Figura 11. Beneficios al aplicar un manual de funciones



Fuente: Quimial S.A.

El 73% indica que si sería muy beneficioso aplicar un manual de funciones y responsabilidades, el 27% indica que poco.

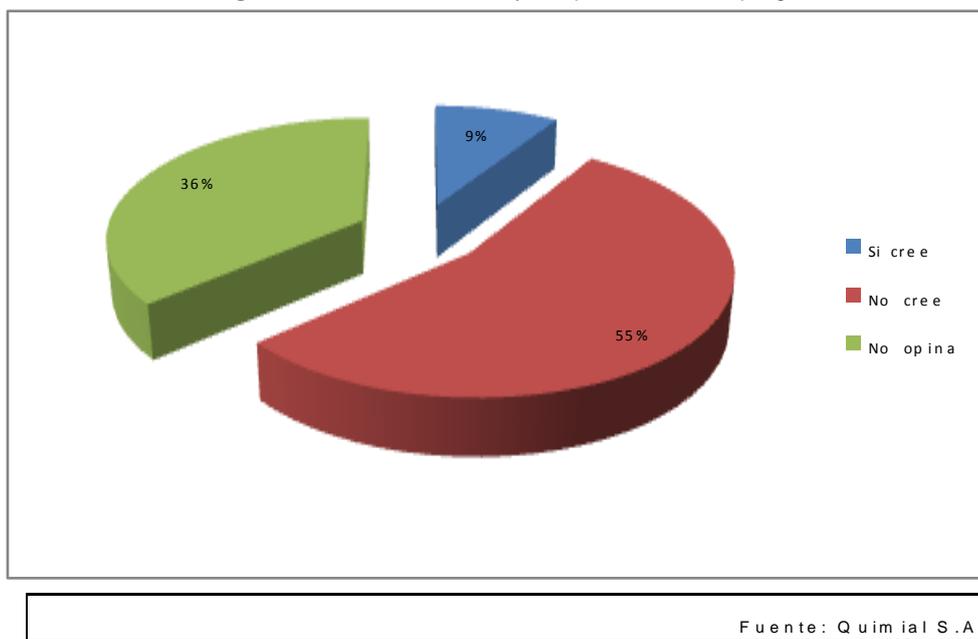
6.- ¿Cree usted que para el otorgamiento de los créditos se evalúa la solvencia y capacidad de pago de los deudores?

Cuadro 13. Solvencia y capacidad de pago

Alternativas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentuales
Si cree	1	9 %
No cree	6	55 %
No opina	4	36 %
Total	11	100 %

Fuente: Quimial S.A.

Figura 12. Solvencia y capacidad de pago



El 55% de los encuestados no cree, el 36% no opina y el 9% indica que si cree que se evalúa la solvencia y capacidad de pago de los deudores.

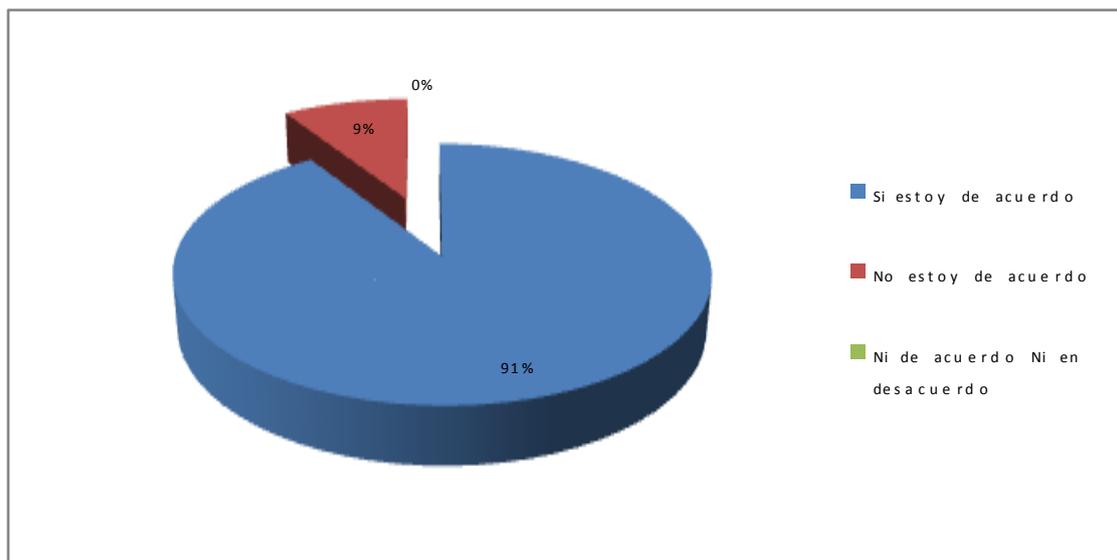
7.- ¿Está usted de acuerdo que al hacer una nueva reestructuración en el Dpto. de créditos y cobranzas, se logrará disminuir la cartera vencida, minimizar los riesgos y/o incrementar el monto de los cobros?

Cuadro 14. Nueva reestructuración

Alternativas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentuales
Si estoy de acuerdo	10	91 %
No estoy de acuerdo	1	9 %
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	0	0 %
Total	11	100 %

Fuente: Quimial S.A.

Figura 13. Nueva reestructuración



Fuente: Quimial S.A.

El 91% de los encuestados indica que si esta de acuerdo, el 9% no está de acuerdo.

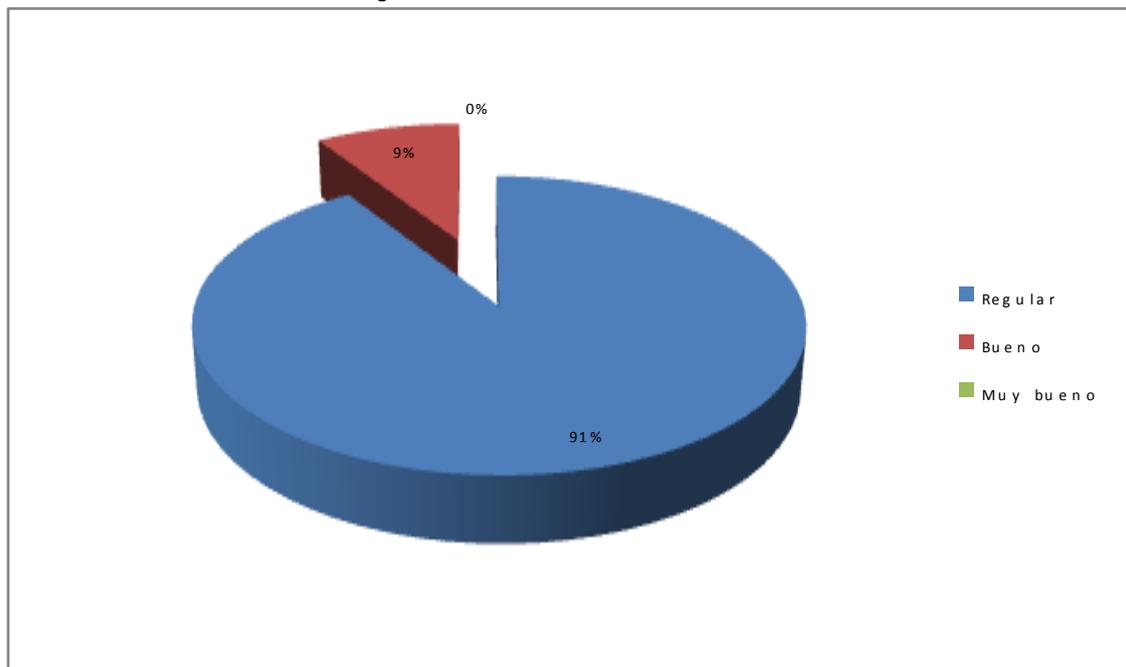
8.- ¿Cómo calificaría usted el proceso de cobros de los créditos que otorga la empresa a sus clientes?

Cuadro 15. Procesos de cobros

Alternativas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentuales
Regular	10	91 %
Bueno	1	9 %
Muy bueno	0	0 %
Total	11	100 %

Fuente: Quimial S.A.

Figura 14. Procesos de cobros



Fuente: Quimial S.A.

En el gráfico podemos observar que el 91% indica que es regular el proceso de cobros y el 9% dice que es bueno.

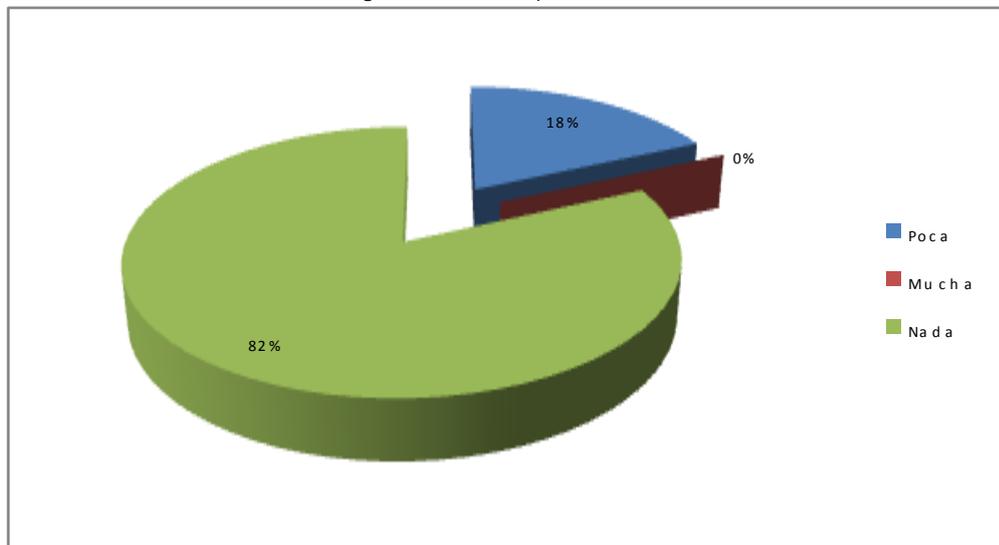
9.- ¿Puede indicar si ha recibido usted recientemente algún tipo de capacitación?

Cuadro 16. Capacitación

A l t e r n a t i v a s	F r e c u e n c i a s	
	A b s o l u t a s	P o r c e n t u a l e s
P o c a	2	18 %
M u c h a	0	0 %
N a d a	9	82 %
T o t a l	11	100 %

Fuente: Quimial S.A.

Figura 15. Capacitación



Fuente: Quimial S.A.

La respuesta de la mayoría de los empleados fue negativa en un 82%, un 18% indica que ha recibido poca capacitación.

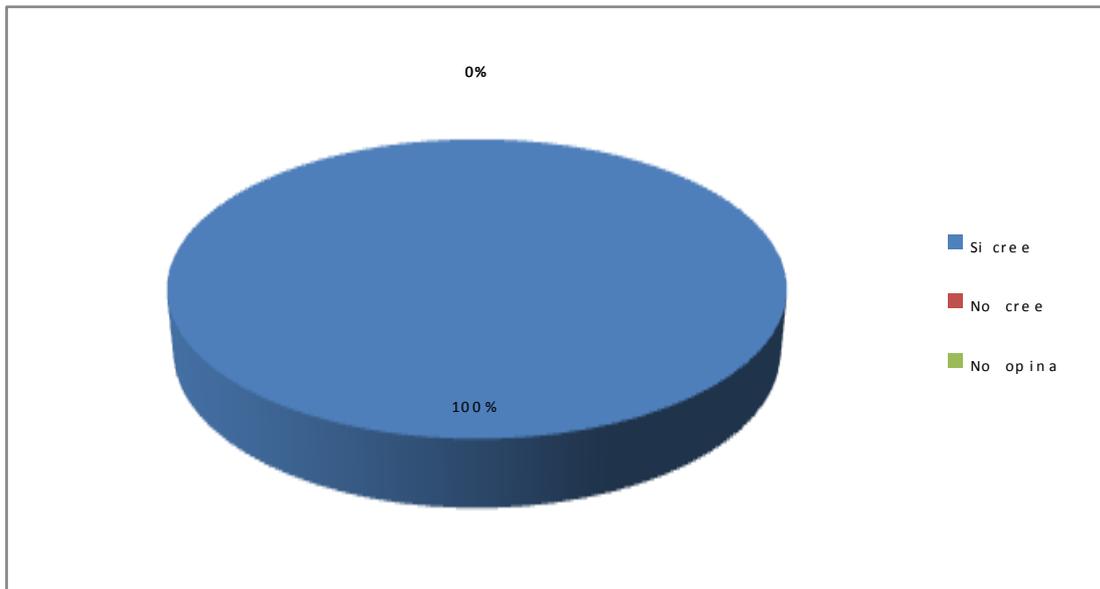
10.- ¿Está usted de acuerdo que al recibir capacitación mejorará su desempeño laboral?

Cuadro 17. Mejorar desempeño laboral

Alternativas	Frecuencias	
	Absolutas	Porcentuales
Estoy de acuerdo	11	100 %
No estoy de acuerdo	0	0 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0 %
Total	11	100 %

Fuente: Quimial S.A.

Figura 16. Mejorar desempeño laboral



Fuente: Quimial S.A.

El 100% indica que al recibir capacitación si mejoraría su desempeño laboral.

4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS

De la información obtenida por medio de nuestra investigación a la población involucrada, podemos hacer el siguiente análisis:

El personal está ubicado en sus puestos de trabajo de acuerdo a su nivel y preparación académica, pero pudimos observar que en el Dpto. de créditos y cobranzas labora una sola persona.

El nivel de estudios del personal se lo puede considerar como aceptable para el desempeño de sus labores.

El personal tiene estabilidad laboral ya que el que menos tiempo tiene es de 3 años, lo que es bueno para la empresa, ya que al dar estabilidad a sus trabajadores se consigue la fidelidad de los mismos.

El personal en su gran mayoría no tiene definidas sus funciones y responsabilidades por escrito.

No se tienen definidos por escrito los procesos, políticas y procedimientos necesarios para la concesión de los créditos y cobros.

En el Dpto. de créditos y cobranzas labora una sola persona, la que realiza varias funciones a la vez, como créditos, cobros e incluso ventas.

La falta de una manual de funciones y responsabilidades podría ser el motivo o la causa para que una persona cumpla varias funciones a la vez y se desvíe de su principal función.

Para el otorgamiento de los créditos no se evalúa la solvencia y capacidad de pago de los deudores.

El proceso de los cobros de los créditos a los clientes es calificado en su mayoría como de regular.

El funcionamiento del Dpto. de créditos y cobranzas se lo considera como de regular.

La mayoría de los empleados creen que con la reestructuración operativa de los procesos internos del Dpto. de créditos y cobranzas, se logrará el incremento de los cobros, disminución de la cartera vencida y minimizar los riesgos.

El personal ha recibido muy poca capacitación por parte de la empresa.

El personal en su totalidad está dispuesto a recibir capacitación por parte de la empresa.

Los problemas y situaciones comentados anteriormente van a ir evolucionando con el transcurrir del tiempo, lo que perjudicaría a la empresa, por lo que se deben tomar los correctivos que el caso amerita.

4.3 RESULTADOS

Una vez analizados los resultados encontrados, podemos hacer el siguiente diagnóstico:

El personal de la empresa no tiene definido por escrito sus funciones, tareas y responsabilidades, por lo que desarrollan sus labores de acuerdo a su experiencia y/o instrucciones dadas por sus superiores, lo que no está bien y puede conspirar para la buena marcha de la empresa.

Los procesos, políticas y procedimientos para la concesión de los créditos y cobros, no se han definido por escrito, se lo hace únicamente con el visto bueno del dueño de la empresa, lo que está originando un alto índice de cartera vencida como se demuestra a continuación.

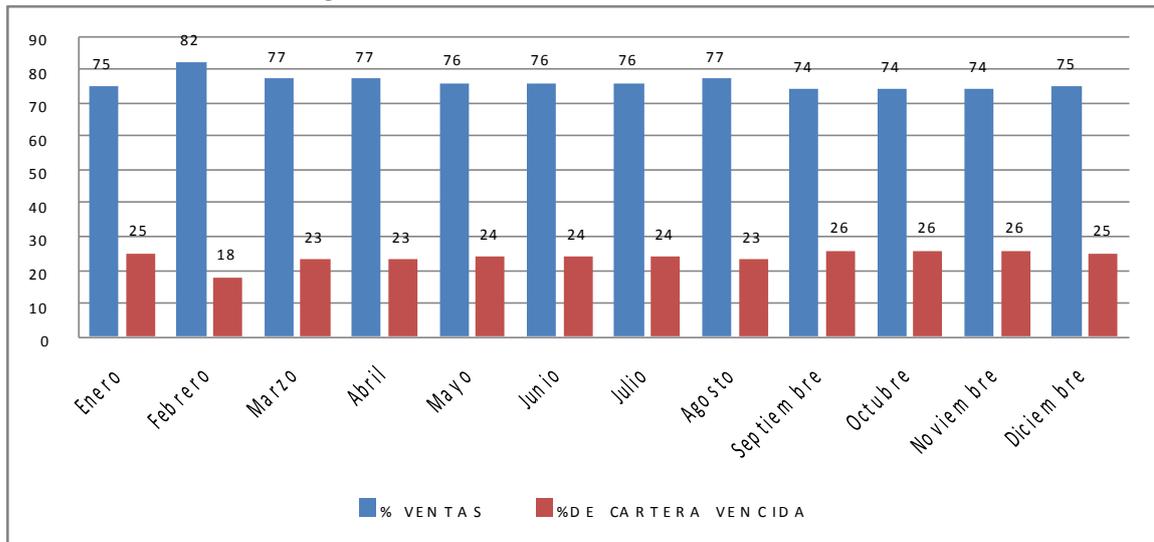
Cuadro 18. Movimiento de cartera año 2010

M E S E S	% VENTAS	% DE CARTERA VENCIDA	TOTAL
E n e r o	75	25	100%
F e b r e r o	82	18	100%
M a r z o	77	23	100%
A b r i l	77	23	100%
M a y o	76	24	100%
J u n i o	76	24	100%
J u l i o	76	24	100%
A g o s t o	77	23	100%
S e p t i e m b r e	74	26	100%
O c t u b r e	74	26	100%
N o v i e m b r e	74	26	100%
D i c i e m b r e	75	25	100%

Fuente:Quimial S.A.

El índice de la cartera vencida en este año es del 24% anual

Figura 17. Movimiento de cartera año 2010



Fuente: Quimial S.A.

En el gráfico podemos apreciar tanto el porcentaje de ventas, como el índice de la cartera vencida mensualmente.

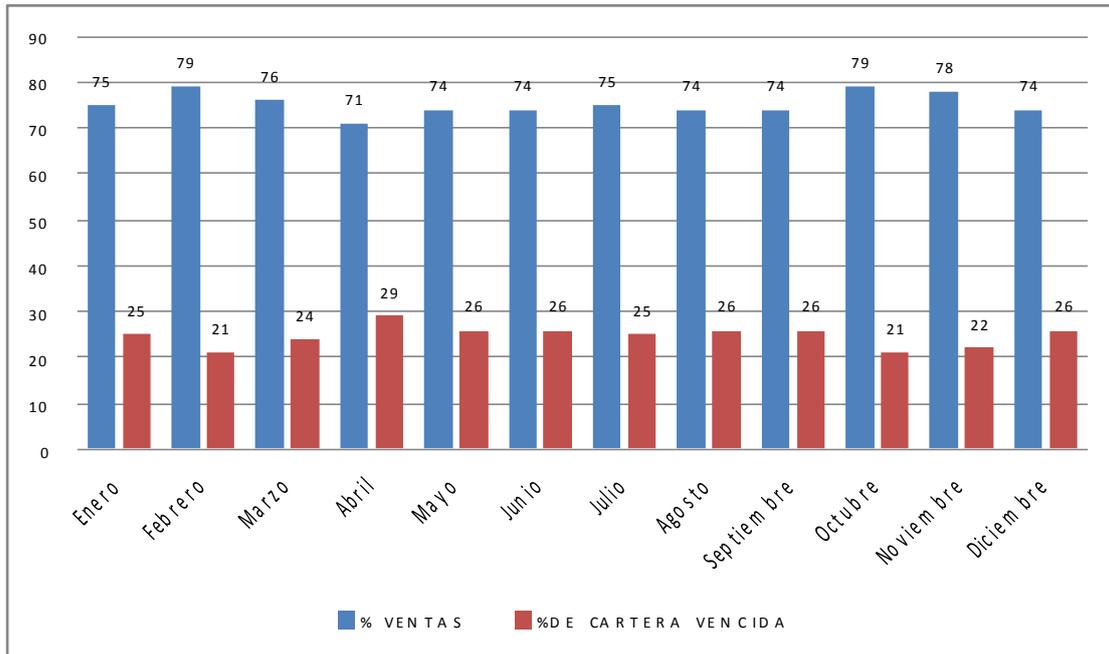
Cuadro 19. Movimiento de cartera año 2011

M E S E S	% VENTAS	% DE CARTERA VENCIDA	TOTAL
Enero	75	25	100%
Febrero	79	21	100%
Marzo	76	24	100%
Abril	71	29	100%
Mayo	74	26	100%
Junio	74	26	100%
Julio	75	25	100%
Agosto	74	26	100%
Septiembre	74	26	100%
Octubre	79	21	100%
Noviembre	78	22	100%
Diciembre	74	26	100%

Fuente Quimial S.A.

El índice de la cartera vencida en este año es del 25% anual

Figura 18. Movimiento de cartera año 2011



Fuente Quimial S.A.

En el gráfico podemos apreciar tanto el porcentaje de ventas, como el índice de la cartera vencida mensualmente.

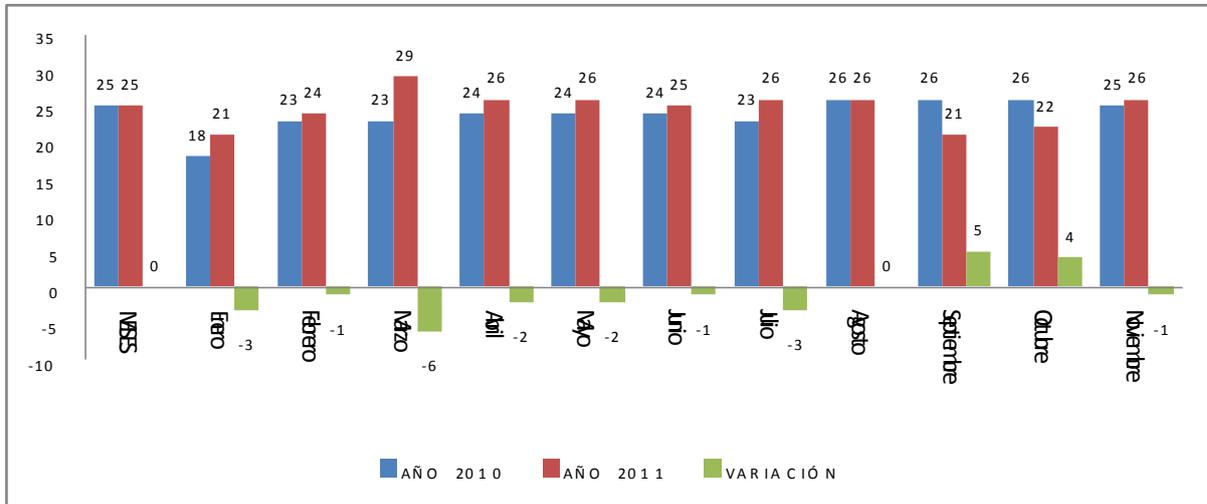
Cuadro 20. Variación cartera año 2010-2011

MESES	AÑO 2010	AÑO 2011	VARIACIÓN
Enero	25	25	0
Febrero	18	21	-3
Marzo	23	24	-1
Abril	23	29	-6
Mayo	24	26	-2
Junio	24	26	-2
Julio	24	25	-1
Agosto	23	26	-3
Septiembre	26	26	0
Octubre	26	21	5
Noviembre	26	22	4
Diciembre	25	26	-1

Fuente: Quimial S.A.

Aquí podemos apreciar la variación de la cartera vencida tanto del año 2010 como del 2011, apreciándose un aumento del 1% en el último año.

Figura 19. Variación cartera año 2010-2011



Fuente: Quimial S.A.

Como hemos podido observar en los cuadros detallados anteriormente, el índice de cartera vencida en lugar de disminuir ha crecido, ubicándose en un promedio del 25% anual, lo que podemos considerar como alto para una empresa pequeña, ya que se ve afectada en su flujo de efectivo.

En el Dpto. de créditos y cobranzas labora una sola persona que hace prácticamente de todo, cobros, créditos, ventas, etc. abarcando muchas tareas, por lo que es necesario y prioritario que en este Dpto. laboren al menos dos personas, para que puedan desarrollar un mejor trabajo con mayor eficiencia y efectividad.

La falta de un manual de funciones y responsabilidades, está contribuyendo para que el personal desarrolle varias actividades al mismo tiempo y se desvíe de su principal función, sobre todo en el Dpto. de créditos y cobranzas.

Para el otorgamiento de los créditos no se han fijado los límites, así como no se está evaluando la solvencia y capacidad de pago de los deudores y no se está haciendo el seguimiento después de haberse otorgado el crédito, esto ocurre por la falta de políticas y procedimientos.

El funcionamiento del Dpto. de créditos y cobranzas así como el proceso de cobros se lo califica como de regular, cuando por lo menos debería ser de bueno, esto

habla de la necesidad de mejorar en este aspecto si queremos disminuir el índice de cartera vencida.

Con la nueva reestructuración del Dpto. de créditos y cobranzas, el personal está convencido de que se logrará mayor eficiencia y efectividad en el logro de los objetivos, así como disminuirá la cartera vencida, se minimizarán los riesgos y se incrementarán los cobros.

El personal ha recibido muy poca capacitación por parte de la empresa, lo que puede estar conspirando en el desarrollo y desempeño de sus labores, ya que deberían ser permanentemente capacitados y actualizados para lograr un alto rendimiento.

El personal al ser consultado si estaban de acuerdo en recibir capacitación, todos contestaron que si, esto nos indica de la voluntad de los mismos para ser capacitados y así mejorar su desempeño.

Por lo indicado anteriormente, es necesario y prioritario elaborar una propuesta alternativa para la posible solución al problema planteado que sería la siguiente:

Realizar una reestructuración operativa de los procesos internos en el Dpto. de créditos y cobranzas de la empresa Quimial S.A. lo que podría ser tomado como una guía, para en el futuro hacer una reestructuración de los demás departamentos de la empresa.

Con esta reestructuración estaremos contribuyendo a la eficacia y eficiencia de la organización en alcanzar los objetivos planteados, así como a la disminución del índice de la cartera vencida, ya que se aplicaran políticas de créditos y cobros que en la actualidad no se aplican.

El personal de la empresa y sobre todo del Dpto. de créditos y cobranzas, deberá ser capacitado y actualizado ya que han recibido muy poca capacitación por parte de la empresa.

4.4. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Hipótesis general:

La aplicación de una reestructuración operativa de los procesos internos en el departamento de créditos y cobranzas, permitirá el aumento de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos y metas de la empresa Quimial S.A. de la ciudad de Guayaquil en el año 2012.

Se realizó la verificación de esta hipótesis por medio de la encuesta que se realizó al personal que labora en la empresa con la aplicación de la pregunta No. 7 que textualmente dice: ¿Está usted de acuerdo que al hacer una nueva reestructuración en el Dpto. de créditos y cobranzas, se logrará disminuir la cartera vencida, minimizar los riesgos y/o incrementar el monto de los cobros?

Se obtuvo un resultado de 10 respuestas favorables y 01 desfavorable, considerando que se encuestó a 11 personas, de acuerdo al resultado el 91% de los encuestados consideran que con la reestructuración operativa se logrará mayor eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos de la empresa que son disminuir la cartera vencida, minimizar los riesgos e incrementar el monto de los cobros.

Hipótesis particulares

La falta de capacitación del personal que labora en el departamento de créditos y cobranzas, así como de los directivos, incide en sus niveles de eficiencia en su desempeño laboral.

Se realizó la verificación de esta hipótesis por medio de la encuesta que se realizó al personal que labora en la empresa con la aplicación de la pregunta No. 10 que textualmente dice: ¿Está usted de acuerdo que al recibir capacitación mejorará su desempeño laboral?

Se obtuvo un resultado de 11 respuestas favorables considerando que se encuestó a 11 personas, de acuerdo al resultado el 100% de los encuestados creen que con la capacitación mejorarán su desempeño laboral.

La falta de un manual de funciones y procedimientos así como la falta de políticas crediticias está generando un alto índice de cartera vencida.

Se realizó la verificación de esta hipótesis por medio de la encuesta que se realizó al personal que labora en la empresa con la aplicación de la pregunta No. 3 que

textualmente dice: ¿Cree Ud. que por no tener definido por escrito los procesos, políticas y procedimientos para la concesión de los créditos y cobros puede ser la causa de que se produzca un alto índice de cartera vencida?

Se obtuvo un resultado de 11 respuestas favorables considerando que se encuestó a 11 personas, de acuerdo al resultado el 100% de los encuestados contestaron que creen que por no tener establecido por escrito manuales, procesos y políticas crediticias pueda ser la causa de que se produzca un elevado índice de cartera vencida.

Al formular las hipótesis así como las preguntas de la encuesta realizada al personal de la empresa, se ha tomado en consideración las variables independiente y dependiente, lo que nos ha permitido conocer la realidad de la empresa, así como las posibles soluciones en el corto tiempo.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 TEMA

Reestructuración operativa de los procesos internos del Dpto. de créditos y cobranzas de la empresa Quimial S.A.

5.2 FUNDAMENTACIÓN

La propuesta se fundamenta principalmente en que la empresa Quimial S.A. desde que fue creada en el año 1995, no ha actualizado sus procesos internos en el Dpto. de créditos y cobranzas, su funcionamiento y dirección ha sido como una empresa familiar, por lo que se confía mucho en el personal que labora en ella, lo que no ha permitido que se tomen los correctivos necesarios tanto en la parte administrativa, financiera y tecnológica, principalmente en el Dpto. de créditos y cobranzas, ya que los procesos tanto para los créditos como para los cobros se los lleva de una forma empírica y de acuerdo a las disposiciones del dueño de la empresa, estos procesos no están regulados ni identificados correctamente.

La empresa con el transcurrir de los años se ha logrado posicionar en el mercado con la venta de una serie de productos químicos de limpieza, alimenticio, cosméticos, etc. teniendo una buena aceptación y una gran cantidad de clientes.

Por lo que es necesario que la empresa tenga una buena estructura organizacional en todas sus áreas de trabajo, con el fin de que su posicionamiento en el mercado se mantenga y siga subiendo.

5.3 JUSTIFICACIÓN

La reestructuración operativa por el deficiente manejo de los procesos internos del Dpto. de créditos y cobranzas de la empresa, se justifica porque hay un elevado

índice de cartera vencida, producto de que no se está manejando de forma correcta tanto el proceso de créditos como el de cobros, estos dos procesos son realizados por una misma persona lo que no es correcto, por lo que se está produciendo una alta morosidad en el pago de los créditos, con la consiguiente pérdida de tiempo y dinero al tratar de recuperar los valores impagos, dándose el caso de clientes que demoran de seis meses a un año en cancelar el crédito otorgado, lo que está perjudicando a la empresa en el flujo de efectivo, ya que los sueldos a los empleados se cancelan hasta con una quincena de atraso..

5.4 OBJETIVOS

5.4.1 Objetivo general de la propuesta

Implementar una reestructuración operativa del Dpto. de créditos y cobranzas

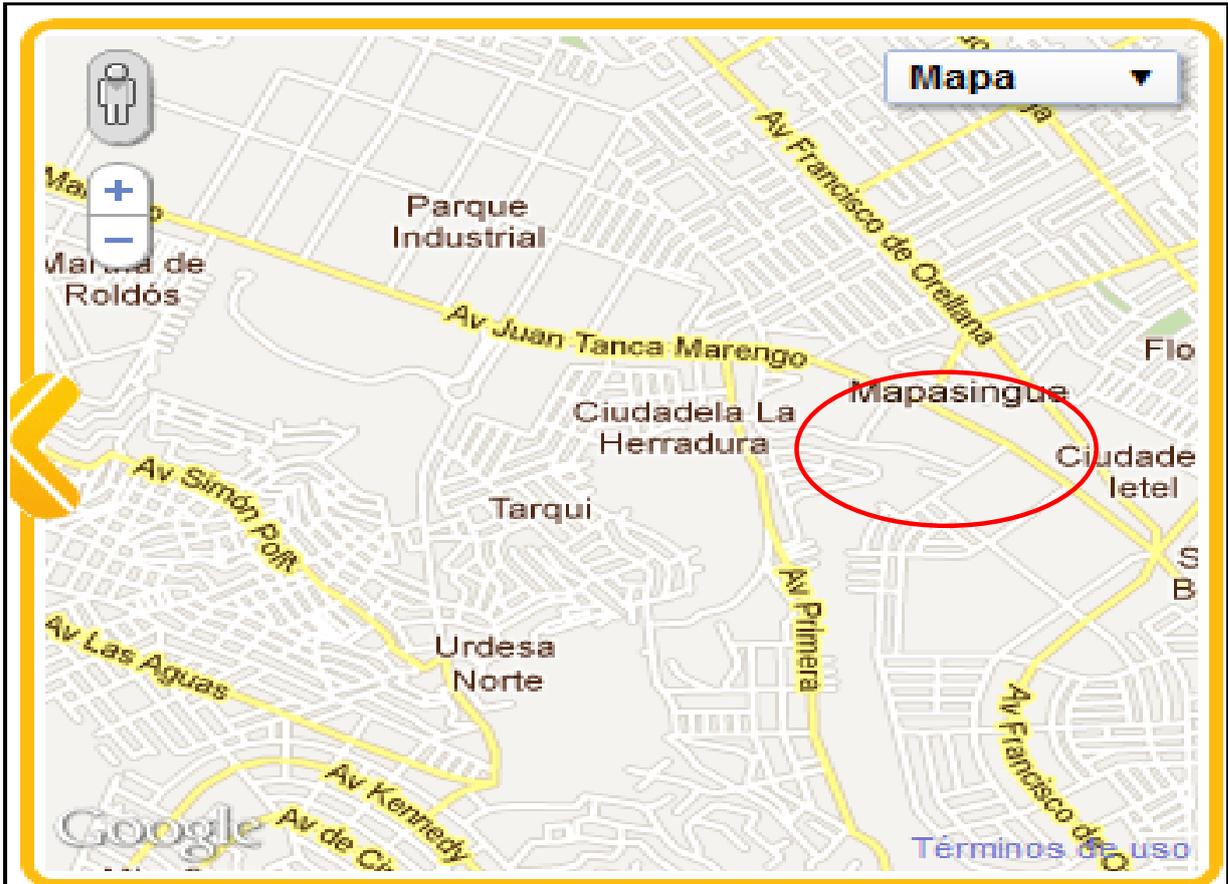
5.4.2. Objetivos específicos de la propuesta

- Diseñar manual de políticas, funciones y procedimientos para el Dpto. de créditos y cobranzas.
- Establecer los procesos operativos internos de créditos y cobranzas.
- Plantear cursos de capacitación para el personal que labora en el departamento de créditos y cobranzas así como de manejo empresarial para el gerente de la empresa.

5.5. UBICACIÓN

Nuestro trabajo se desarrollará en la ciudad de Guayaquil, Provincia del Guayas, en base a la información obtenida y facilitada con autorización previa de la gerencia general de la Cía. Quimial S.A.

La empresa Quimial S.A. es una institución particular, que cuenta con instalaciones básicas, que le permiten dedicarse a la producción, venta y comercialización de productos químicos de diversas características, los beneficiarios de nuestro trabajo será la empresa y por ende el personal que labora en ella.



Fuente: Quimial S.A.

Actividad: Comercial

Dirección Oficina Matriz: Mapasingue Oeste Calle 6ta.

Conmutador Nacional: 2850918

5.6 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

Factibilidad en lo administrativo:

El proyecto que estamos realizando es factible porque contamos con el apoyo de los directivos de la empresa, al igual que el compromiso y participación de todos los empleados, lo que puede garantizar su desarrollo y aplicación administrativa, logrando así que el proyecto beneficie a la empresa.

Factibilidad en lo legal:

La Constitución de la República del Ecuador aprobada en Montecristi indica:

Sección segunda (Montecristi, 2007)

Ambiente sano

Art. 14.- Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir.

La empresa Quimial S.A. se dedica a la fabricación de productos de limpieza, por lo que utiliza elementos químicos, los mismos que son manejados con las medidas de seguridad respectivas, con el fin de evitar el menor impacto ambiental.

Ley General de Compañías (1999)

En ningún artículo de la Ley General de Compañías se prohíbe que alguna empresa en busca del desarrollo económico pueda reestructurar sus procesos operativos internos, más vale se dan las pautas tanto reglamentarias como legales para un mejor desenvolvimiento empresarial.

Factibilidad en lo presupuestario:

Este proyecto es factible porque los directivos se han comprometido asignar los medios económicos suficientes para sacar adelante la propuesta ya que no se requiere de una mayor inversión inicial

Los cursos o seminarios de capacitación al personal de la Gerencia y del Dpto. de créditos y cobranzas no representan costos elevados y con esto se está generando beneficios para la empresa, ya que un personal preparado y capacitado rinde con mayor eficiencia y eficacia en sus labores diarias.

Factibilidad Técnica:

Permitirá la optimización de los procesos de créditos y cobranzas, disminuyendo los tiempos y costos, brindando mayor seguridad y eficiencia al interior de la organización.

5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

La descripción de la propuesta ha sido elaborada para resolver todos los problemas identificados en la etapa de diagnóstico de la situación actual y proporcionar los elementos necesarios para la reestructuración operativa de los procesos internos del

del Dpto. de créditos y cobranzas.

A continuación se presentan los principales detalles del plan de ejecución de la propuesta de nuestro proyecto de investigación:

PLAN DE EJECUCIÓN

Cuadro 22. Plan de ejecución

No.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	PRESUPUESTO
01	Diseñar manual de políticas, funciones y procedimientos para el Dpto. de créditos y cobranzas.	Reuniones con el gerente de la empresa y personal involucrado. Indagar las políticas, funciones y procedimientos verbales que se llevan en la empresa.	Humanos Materiales	\$ 600.00 \$ 40.00
02	Establecer los procesos operativos internos de créditos y cobranzas.	Reunión con personal de créditos y cobranzas. Recopilar información.	Humanos Materiales	\$ 750.00 \$ 30.00
03	Plantear cursos de capacitación para el personal que labora en el departamento de créditos y cobranzas así como de manejo empresarial para el gerente de la empresa.	Contratar capacitación. Pensum académico. Evaluar al personal.	Humanos Materiales Tecnológico	\$ 440.00 \$ 50.00 \$ 30.00
	TOTAL			\$ 1.940,00

Elaborado: Allaica Cindy, Lucero Eduardo

Son mil novecientos cuarenta 00/100 Dólares

5.7.1 Actividades

Reuniones con el gerente y personal de la empresa: Esta actividad se realizo con el fin de conocer sus impresiones y recomendaciones para poder desarrollar de mejor manera el manual de políticas, procedimientos y funciones del Dpto. de créditos y cobranzas.

Indagar las políticas, funciones y procedimientos verbales que se lleva en la empresa: Se recopiló toda la información del personal involucrado en la gestión de créditos y cobranzas, permitiéndonos conocer las funciones y responsabilidades que desarrollan cada uno de ellos en sus puestos de trabajo, con el fin de mejorarlas y poder plasmarlas en el documento final.

Reuniones con el personal del Dpto. de créditos y cobranzas: Estas reuniones se llevaron a cabo con el fin de conocer como se realiza el proceso de créditos y de cobros.

Recopilación de información: Con la información obtenida producto de nuestra investigación, se procedió a elaborar los procesos de créditos y cobranzas, tratando en todo momento de que sean lo más adecuados para la empresa, buscando que con las directrices establecidas se mejoren tanto cualitativa como cuantitativamente los procesos y así la organización cuente con una herramienta útil que le permita mejorar sus ingresos minimizando los riesgos.

Contratar capacitación: Toda empresa por muy pequeña o grande que sea, no debe descuidar nunca la capacitación de su personal, ya que en la era moderna que vivimos algo que era bueno hoy puede ser malo mañana, es por ese motivo que estamos recomendando la capacitación del gerente de la empresa en gestión y manejo empresarial en el Instituto de Profesionalización (IDEPRO) y al personal de créditos y cobranzas se capacite en la Escuela de Cobranzas.

Pensum académico: El pensum académico está detallado en el anexo (9)

Evaluar al personal: Una vez culminada la capacitación el personal deberá ser evaluado por la Gerencia de la empresa, esta evaluación deberá ser día a día en el desarrollo de sus actividades.

5.7.2 Recursos, Análisis Financieros

Recursos Humanos

Universidad Estatal de Milagro sede en Guayaquil, tutores, egresados, empresa Quimial S.A. Dpto. de créditos y cobranzas.

Recursos y Materiales de trabajo

Se utilizó textos actualizados de diferentes autores con respecto a la problemática planteada, así como de otros investigadores que han realizado estudios referente al tema de investigación, también se contó con recursos tecnológicos como: Internet, computadora, impresora, fotocopias, papel y los más importante la información suministrada por la empresa en estudio ya que sin ello hubiera sido imposible realizar el proyecto.

Recursos Financieros

Los recursos financieros son los siguientes:

Descripción	Valor
Cursos de capacitación	\$ 440.00
O tros	<u>\$1.500.00</u>
TOTAL	\$1.940,00

5.7.3 Impacto

La implementación de nuestra propuesta va a producir ciertos impactos, sobre todo en el personal del Dpto. de créditos y cobranzas que deberá acostumbrarse a utilizar las nuevas herramientas, los beneficios para la empresa se van a ver en el corto tiempo, ya que al contar con procesos operativos actualizados tanto para los créditos como para los cobros, al igual que el manual de políticas funciones y procedimientos para el Dpto. de créditos y cobranzas, esto se va a ver reflejado con un aumento de eficiencia y eficacia operativa, minimizar los riesgos y disminuir el índice de cartera vencida al ratio más bajo posible.

El personal y directivos al capacitarse en sus respectivos campos de acción, podrán desarrollar de mejor manera sus funciones y responsabilidades en la empresa, logrando con esto un elevado índice de eficiencia y eficacia para el logro de los objetivos empresariales.

5.7.4 Cronograma

Cuadro 23. Cronograma de actividades

#	Actividad	Julio				Agosto			
		1 S	2 S	3 S	4 S	1 S	2 S	3 S	4 S
1	Entrevista con el gerente de la empresa y personal involucrado.	X							
2	Indagar las políticas, funciones y procedimientos verbales que se lleva en la empresa.		X						
3	Reunión con personal de créditos y cobranzas.			X					
4	Recopilar información.				X				
5	Contratar capacitación.					X			
6	Pensum académico.						X		
7	Evaluar al personal.							X	

Fuente: Cindy Allaica Méndez
Eduardo Lucero Soriano

5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta

La reestructuración operativa de los procesos internos del Dpto. de créditos y cobranzas para el año 2012 es nuestra propuesta, la que podrá ser evaluada una vez que se ponga en práctica por parte de los directivos, ya que se podrá revelar un antes y un después de la empresa, sacar conclusiones y poder valorar si los resultados que se obtengan fueron los esperados.

Todos los resultados obtenidos se derivan de la utilización de los instrumentos de investigación como son la encuesta y la observación, los mismos que nos sirvieron para la elaboración de la propuesta.

CONCLUSIONES

- La empresa desde que fue creada no ha actualizado los procesos internos del departamento de créditos y cobranzas, que por ser de origen y manejo familiar, el manejo operativo como el financiero se lo ha tomado muy a la ligera, parece ser que por ser una pequeña empresa hay un conformismo por parte de sus directivos de mantener la actual estructura.
- El personal de la empresa y en especial del departamento de créditos y cobranzas necesita ser capacitado para mejorar su desempeño laboral, ya que han recibido muy poca capacitación, esto se debe a que no se quiere incurrir en gastos supuestamente innecesarios, cuando es todo lo contrario ya que lo que se ve como un gasto hoy se va a constituir en una inversión en el futuro.
- Un solo empleado labora en el Dpto. de créditos y cobranzas, esto se debe a que los directivos de la empresa por no incurrir en gastos de sueldos no han contratado por lo menos una persona más, con el fin de que haya una separación de funciones y responsabilidades.

- El personal de la empresa no tienen definidas por escrito sus funciones y responsabilidades, al no haber un manual de organización y procedimientos de la empresa, el personal realiza sus tareas de acuerdo a las indicaciones y directrices hechas por los directivos y a su experiencia en el campo laboral.
- La empresa no posee un manual de organización y procedimientos, esto se debe a que por su tamaño y estructura los directivos han creído que no es necesario disponer de este manual.
- Existe un alto índice de cartera vencida, en el año 2010 fue del 24% y en el año 2011 se ubico en un 25% anual, siendo una empresa pequeña consideramos que este índice es muy alto, por lo que está ocasionando que el flujo de efectivo disminuya y a los empleados se les pague con retraso sus sueldos.

RECOMENDACIONES

- Es necesario y prioritario se realice una reestructuración operativa de los procesos internos del Dpto. de créditos y cobranzas, con el fin de que los procesos, políticas y procedimientos tanto para los créditos como para los cobros, estén correctamente claros y definidos por escrito, no dejando nada al azar, de esta forma la empresa podrá lograr un mejor desarrollo.
- Es necesario que se capacite y actualice a todo el personal y en especial al que labora en el Dpto. de créditos y cobranzas para mejorar su desempeño laboral, ya que han recibido muy poca capacitación por parte de la empresa, el activo más valioso de toda empresa son sus trabajadores, si estos no reciben incentivos para mejorar su desempeño, va a llegar un momento que el trabajo diario se les haga una rutina, por eso es conveniente tenerlos motivados y activos en todo momento y esto se consigue por

medio de cursos, charlas o seminarios para mejorar sus aptitudes profesionales, lo que a la larga redundara en beneficio de la empresa.

- En el Dpto. de créditos y cobranzas labora una sola persona, lo que no es correcto, ya que por este motivo hay una acumulación de tareas y responsabilidades, lo recomendable sería que laboren por lo menos dos trabajadores, para que haya una separación de funciones, la una que maneje todo lo que es el proceso de los créditos únicamente y la otra todo lo que es el proceso de cobranzas, con esto se mejoraría sustancialmente la labor de este Dpto. ya que habría un mejor desempeño laboral.
- El no tener definido por escrito cuales son las funciones y responsabilidades de cada trabajador, está originando que el desempeño de los mismos se haga únicamente de acuerdo a las indicaciones de sus superiores y a su experiencia, cuando lo correcto es que cada empleado sepa y tenga por escrito correctamente definidas sus funciones.
- Se debe elaborar el manual de organización y procedimientos de la empresa, toda empresa por muy pequeña que esta sea debe tener este manual, ya que es aquí donde se plasman las funciones, tareas, procedimientos y responsabilidades de cada Dpto. y funcionario, es la guía para el desarrollo de las actividades.
- Las políticas de créditos y cobros no están actualizadas y hay un alto índice de cartera vencida, por lo que es necesario actualizar estas políticas con el fin de que el índice de cartera que en la actualidad es del 25% baje por lo menos a un dígito.

C. MATERIALES DE REFERENCIA

BIBLIOGRAFÍA

- AGUIRRE, Juan: Control Interno, Edición MMVI, Madrid, España, 2005
- ANCEY, César: Gestión del Crédito y Cobro, Editorial PROFIT, Barcelona, 2009.
- BAY, Jean: Gestión del Crédito y Cobro, Editorial PROFIT, Barcelona, 2009.
- CASTELLANOS, Carmen: Gestión eficaz de riesgo de crédito comercial, Ediciones de I.S.T.P.B, Madrid, 2001.
- CLARKE, B: Handbook of international Credit Management, Gower publishing Ltd, Aldershot, Inglaterra, 2001
- COOK, John: Auditoría y Control Interno, Ediciones Mc Graw Hill, México, Tercera Edición, 1999.
- FERNÁNDEZ DE, Miguel: Gestión de cuentas a cobrar, Ediciones Primera Línea, Madrid, 1997.
- GONZÁLEZ, Esperanza: Administración de Empresas, Editorial De palma. Buenos Aires, Segunda Edición, 2004.
- ILLESCAS, Simón: Manual de Métodos y Técnicas de Investigación, Guayaquil, 2007.
- LEIVA, Francisco: Metodología de la Investigación, Editorial Norma, Barcelona, Quinta Edición, 1998.
- MÉNDEZ, Carlos: Metodología de la Investigación, Editorial Buena Fe, Buenos Aires, Segunda Edición, 2007.
- MANTILLA, Samuel: Auditoría Financiera PYMES, Ediciones ECOE, Colombia, 2008.
- PERE, Brachfield: Gestión del Crédito y Cobro, Editorial PROFIT, Barcelona, 2009.
- PERE, Brachfield: Cómo vender a crédito y cobrar sin contratiempos, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2004.
- RIVES, Isabel: Cómo recuperar sus créditos, Ediciones Fausí, Barcelona, 1987.
- SALAS, Nietzsche: Cobranza Eficaz, Ediciones Guzmán, Ecuador, 2007.

- TAMAYO, Mario: Metodología de la investigación, Editorial ABC, Bogotá, Tercera Edición, 1999.
- VILLASEÑOR, Emilio: Elementos de Administración de Crédito y Cobranzas, Editorial Trillas, México, 1995.
- YÉPEZ, A: Metodología de la investigación, Editorial Mc Graw Hill Interamericana, Bogotá, Segunda Edición, 2002.
- CULTURAL S.A.: Diccionario Enciclopédico Universal, Madrid-España, 2009.
- GRUPO OCÉANO: Diccionario de la Lengua Española, Editorial Océano de México S.A, México, 2005.
- HAMIE, Luis: Reestructuración Integral de las Empresas, Revista de Ejecutivos en Finanzas, Morelia, 2004, pp. 4-5.
- Constitución de la República del Ecuador aprobada en Montecristi año 2007
- Plan Nacional del Buen vivir año 2009 - 2013
- HONORABLE CONGRESO NACIONAL: Ley General de Compañías, Quito, 1999.
- Enlace WEB Wikipedia, 2010, Tamaño de la muestra

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- MANTILLA, Samuel (2008) Control Interno
Pág. 44
- AGUIRRE, Juan (2005) Control Interno
Pág. 115
- AGUIRRE, Juan (2005) Control Interno
Pág. 48
- ANCEY, César (2009) Gestión del Crédito y Cobro
Pág. 19
- BAY, Jean (2009) Gestión del Crédito y Cobro
Pág. 19
- GAITÁN, Rodrigo (2006) Gestión del Crédito y Cobro
Pág. 29
- CHILUIZA, L. (2005) Riesgos del Crédito Comercial
Pág. 133
- DAFT. (2005) Metodología de la Investigación
Pág. 155
- GRAJALES, Tevni. (2006) Metodología de la Investigación
Pág. 03
- TAMAYO, Mario. (2008) Metodología de la Investigación
Pág. 46
- LEIVA, Francisco. (1998) Metodología de la Investigación
Pág. 124
- LEIVA, Francisco. (2002) Metodología de la Investigación
Pág. 111
- LAMARCA, María. (2008) Metodología de la Investigación
Pág. 12
- TAMAYO, Mario. (2008) Metodología de la Investigación
Pág. 109
- LARRAURI. (2008) Metodología de la Investigación
Pág. 203

TAMAYO, Mario. (2008) Metodología de la Investigación
Pág. 48

TORROELA, (2008) Metodología de la Investigación
Pág. 190

AVILA, Héctor. (2006) Metodología de la Investigación
Pág. 19

MÉNDEZ Carlos (2007) Metodología de la Investigación
Pág. 54

GONZÁLEZ Esperanza (2004) Administración de Empresas
Pág. 12

PHEBY, (2008) Metodología de la Investigación
Pág. 15

YÉPEZ, A: (2002) Metodología de la Investigación
Pág. 118

BRITO, Jorge. (2002) Metodología de la Investigación
Pág. 31

WIKIPEDIA, (2010) Tamaño de la Muestra
Pág. 52

LEIVA, Francisco. (2002) Metodología de la Investigación
Pág. 102

POOL, Bernard. (2002) Metodología de la Investigación
Pág. 123

HURTADO. (2007) Metodología de la Investigación
Pág. 129

GIL, Pacheco. (2000) Metodología de la Investigación
Pág. 125

.

BLAUG, (2000) Metodología de la Investigación
Pág. 141

GIL, Pacheco. (2000) Metodología de la Investigación
Pág. 125

ILLESCAS, Simón (2007) Manual de Métodos y Técnicas de Investigación
Pág. 35

ILLESCAS, Simón (2007) Manual de Métodos y Técnicas de Investigación
Pág. 35

LEIVA, Francisco. (1988) Metodología de la Investigación
Pág. 30

A N E X O S

A N E X O 1

F O R M A T O D E L A E N C U E S T A



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

Guayaquil, Abril del 2012

Como profesionales egresados de INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA-CPA de la Universidad Estatal de Milagro, sede Guayaquil; uno de los requisitos para la elaboración del Proyecto previo a la obtención del título, requerimos realizar una encuesta sobre **“LA REESTRUCTURACIÓN OPERATIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DE LA EMPRESA QUIMIAL S.A”**, para la cual se ha diseñado la siguiente encuesta con un cuestionario de preguntas relacionadas con el tema antes indicado, por lo que le solicito a usted se sirva contestar las preguntas que a continuación se detallan.

Cindy Tatiana Allaica Méndez
C.I.# 0927640326

Eduardo Rommel Lucero Soriano
C.I.# 0908000201



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

- a.- Señor encuestado, por favor lea detenidamente las preguntas y en el caso de no entender alguna, por favor sin dudar, pida a su encuestador una explicación.
- b.- Usted va a encontrar **15** preguntas, las cuales tienen varias alternativas de respuestas
- c.- Por favor marque con una **X** la respuesta que considere conveniente
- d.- Si marca **2** veces la misma pregunta automáticamente queda anulada
- e.- Utilice esfero azul o negro
- f.- Tómese el tiempo necesario
- g.- Al terminar entregue la hoja a su encuestador
- h.- Es un cuestionario anónimo no requiere que firme

**ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA
EMPRESA QUIMIALS.A.**

CONDICIONES DEL INFORMANTE

a.- ¿En qué nivel organizacional se encuentra ubicado?

Gerencia

Administración

Contable

Operativo

b.- ¿Cuáles es su nivel de estudio?

2do Nivel

3er Nivel

4to Nivel

c.- ¿Qué tiempo lleva trabajando en esta organización?

0-5 Años

6-10 Años

Más de 10 años

CUESTIONARIO

1.- ¿Cree usted que al tener sus funciones y responsabilidades por escrito, aumentará su eficiencia en el cumplimiento de sus actividades?

De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
No estoy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

2.- ¿Considera usted que en el departamento de créditos y cobranzas existen personas que realizan varias funciones a la vez?

Si Considera	<input type="checkbox"/>
No Considera	<input type="checkbox"/>
No Opina	<input type="checkbox"/>

3.- ¿Cree ud. que por no tener definido por escrito los procesos, políticas y procedimientos necesarios para la concesión de los créditos y cobros puede ser la causa de que se produzca un alto índice de cartera vencida?

Si cree	<input type="checkbox"/>
No cree	<input type="checkbox"/>

4.- ¿Cree usted que por no existir un manual de funciones y responsabilidades se produzca una inadecuada gestión administrativa?

Si Cree	<input type="checkbox"/>
No Cree	<input type="checkbox"/>
No Opina	<input type="checkbox"/>

5.- ¿Considera usted beneficioso aplicar un manual de funciones y responsabilidades con el fin de mejorar la gestión administrativa?

Muy Beneficioso	<input type="checkbox"/>
Poco Beneficioso	<input type="checkbox"/>
Nada Beneficioso	<input type="checkbox"/>

6.- ¿Cree usted que para el otorgamiento de los créditos se evalúa la solvencia y capacidad de pago de los deudores?

Si Cree	<input type="checkbox"/>
No Cree	<input type="checkbox"/>
No Opina	<input type="checkbox"/>

7.- ¿Está usted de acuerdo que al hacer una nueva restructuración en el Dpto. de créditos y cobranzas, se logrará disminuir la cartera vencida, minimizar los riesgos y/o incrementar el monto de los cobros?

Si estoy de acuerdo
No estoy de acuerdo
Ni de acuerdo ni en desacuerdo

8.- ¿Cómo calificaría usted el proceso de cobros de los créditos que otorga la empresa a sus clientes?

Regular
Bueno
Muy Bueno

9.- ¿Puede indicar si ha recibido usted recientemente algún tipo de capacitación?

Poca
Mucha
Nada

10.- ¿Está usted de acuerdo que al recibir capacitación mejorará su desempeño laboral?

Estoy de acuerdo
No estoy de acuerdo
Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Se le agradece por su colaboración y tiempo.

Elaborado por: Allaica Cindy y Lucero Eduardo

**ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA
EMPRESA QUIMIALS.A.**

CONDICIONES DEL INFORMANTE

a.- ¿En qué nivel organizacional se encuentra ubicado?

Gerencia

Administración

Contable

Operativo

b.- ¿Cuáles es su nivel de estudio?

2do Nivel

3er Nivel

4to Nivel

c.- ¿Qué tiempo lleva trabajando en esta organización?

0-5 Años

6-10 Años

Más de 10 años

CUESTIONARIO

1.- ¿Cree usted que al tener sus funciones y responsabilidades por escrito, aumentará su eficiencia en el cumplimiento de sus actividades?

De acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
No estoy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

2.- ¿Considera usted que en el departamento de créditos y cobranzas existen personas que realizan varias funciones a la vez?

Si Considera	<input type="checkbox"/>
No Considera	<input checked="" type="checkbox"/>
No Opina	<input type="checkbox"/>

3.- ¿Cree ud. que por no tener definido por escrito los procesos, políticas y procedimientos necesarios para la concesión de los créditos y cobros puede ser la causa de que se produzca un alto índice de cartera vencida?

Si cree	<input checked="" type="checkbox"/>
No cree	<input type="checkbox"/>

4.- ¿Cree usted que por no existir un manual de funciones y responsabilidades se produzca una inadecuada gestión administrativa?

Si Cree	<input type="checkbox"/>
No Cree	<input checked="" type="checkbox"/>
No Opina	<input type="checkbox"/>

5.- ¿Considera usted beneficioso aplicar un manual de funciones y responsabilidades con el fin de mejorar la gestión administrativa?

Muy Beneficioso	<input checked="" type="checkbox"/>
Poco Beneficioso	<input type="checkbox"/>
Nada Beneficioso	<input type="checkbox"/>

6.- ¿Cree usted que para el otorgamiento de los créditos se evalúa la solvencia y capacidad de pago de los deudores?

Si Cree	<input checked="" type="checkbox"/>
No Cree	<input type="checkbox"/>
No Opina	<input type="checkbox"/>

7.- ¿Está usted de acuerdo que al hacer una nueva restructuración en el Dpto. de créditos y cobranzas, se logrará disminuir la cartera vencida, minimizar los riesgos y/o incrementar el monto de los cobros?

Si estoy de acuerdo

No estoy de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

8.- ¿Cómo calificaría usted el proceso de cobros de los créditos que otorga la empresa a sus clientes?

Regular

Bueno

Muy Bueno

9.- ¿Puede indicar si ha recibido usted recientemente algún tipo de capacitación?

Poca

Mucha

Nada

10.- ¿Está usted de acuerdo que al recibir capacitación mejorará su desempeño laboral?

Estoy de acuerdo

No estoy de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Se le agradece por su colaboración y tiempo.

Elaborado por: Allaica Cindy y Lucero Eduardo

Nombre: Nora Quimi

**ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA
EMPRESA QUIMIALS.A.**

CONDICIONES DEL INFORMANTE

a.- ¿En qué nivel organizacional se encuentra ubicado?

Gerencia

Administración

Contable

Operativo

b.- ¿Cuáles es su nivel de estudio?

2do Nivel

3er Nivel

4to Nivel

c.- ¿Qué tiempo lleva trabajando en esta organización?

0 -5 Años

6-10 Años

Más de 10 años

CUESTIONARIO

1.- ¿Cree usted que al tener sus funciones y responsabilidades por escrito, aumentará su eficiencia en el cumplimiento de sus actividades?

De acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
No estoy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

2.- ¿Considera usted que en el departamento de créditos y cobranzas existen personas que realizan varias funciones a la vez?

Si Considera	<input type="checkbox"/>
No Considera	<input checked="" type="checkbox"/>
No Opina	<input type="checkbox"/>

3.- ¿Cree ud. que por no tener definido por escrito los procesos, políticas y procedimientos necesarios para la concesión de los créditos y cobros puede ser la causa de que se produzca un alto índice de cartera vencida?

Si cree	<input checked="" type="checkbox"/>
No cree	<input type="checkbox"/>

4.- ¿Cree usted que por no existir un manual de funciones y responsabilidades se produzca una inadecuada gestión administrativa?

Si Cree	<input type="checkbox"/>
No Cree	<input checked="" type="checkbox"/>
No Opina	<input type="checkbox"/>

5.- ¿Considera usted beneficioso aplicar un manual de funciones y responsabilidades con el fin de mejorar la gestión administrativa?

Muy Beneficioso	<input checked="" type="checkbox"/>
Poco Beneficioso	<input type="checkbox"/>
Nada Beneficioso	<input type="checkbox"/>

6.- ¿Cree usted que para el otorgamiento de los créditos se evalúa la solvencia y capacidad de pago de los deudores?

Si Cree	<input type="checkbox"/>
No Cree	<input type="checkbox"/>
No Opina	<input checked="" type="checkbox"/>

7.- ¿Está usted de acuerdo que al hacer una nueva restructuración en el Dpto. de créditos y cobranzas, se logrará disminuir la cartera vencida, minimizar los riesgos y/o incrementar el monto de los cobros?

Si estoy de acuerdo

No estoy de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

8.- ¿Cómo calificaría usted el proceso de cobros de los créditos que otorga la empresa a sus clientes?

Regular

Bueno

Muy Bueno

9.- ¿Puede indicar si ha recibido usted recientemente algún tipo de capacitación?

Poca

Mucha

Nada

10.- ¿Está usted de acuerdo que al recibir capacitación mejorará su desempeño laboral?

Estoy de acuerdo

No estoy de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Se le agradece por su colaboración y tiempo.

Elaborado por: Allaica Cindy y Lucero Eduardo

Nombre: Oscar Loo

**ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA
EMPRESA QUIMIALS.A.**

CONDICIONES DEL INFORMANTE

a.- ¿ En qué nivel organizacional se encuentra ubicado?

Gerencia

Administración

Contable

Operativo

b.- ¿ Cuáles es su nivel de estudio?

2do Nivel

3er Nivel

4to Nivel

c.- ¿ Qué tiempo lleva trabajando en esta organización?

0-5 Años

6-10 Años

Más de 10 años

CUESTIONARIO

1.- ¿Cree usted que al tener sus funciones y responsabilidades por escrito, aumentará su eficiencia en el cumplimiento de sus actividades?

De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>
No estoy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

2.- ¿Considera usted que en el departamento de créditos y cobranzas existen personas que realizan varias funciones a la vez?

Si Considera	<input type="checkbox"/>
No Considera	<input type="checkbox"/>
No Opina	<input checked="" type="checkbox"/>

3.- ¿Cree ud. que por no tener definido por escrito los procesos, políticas y procedimientos necesarios para la concesión de los créditos y cobros puede ser la causa de que se produzca un alto índice de cartera vencida?

Si cree	<input checked="" type="checkbox"/>
No cree	<input type="checkbox"/>

4.- ¿Cree usted que por no existir un manual de funciones y responsabilidades se produzca una inadecuada gestión administrativa?

Si Cree	<input type="checkbox"/>
No Cree	<input checked="" type="checkbox"/>
No Opina	<input type="checkbox"/>

5.- ¿Considera usted beneficioso aplicar un manual de funciones y responsabilidades con el fin de mejorar la gestión administrativa?

Muy Beneficioso	<input checked="" type="checkbox"/>
Poco Beneficioso	<input type="checkbox"/>
Nada Beneficioso	<input type="checkbox"/>

6.- ¿Cree usted que para el otorgamiento de los créditos se evalúa la solvencia y capacidad de pago de los deudores?

Si Cree	<input type="checkbox"/>
No Cree	<input type="checkbox"/>
No Opina	<input checked="" type="checkbox"/>

7.- ¿Está usted de acuerdo que al hacer una nueva restructuración en el Dpto. de créditos y cobranzas, se logrará disminuir la cartera vencida, minimizar los riesgos y/o incrementar el monto de los cobros?

Si estoy de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>
No estoy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

8.- ¿Cómo calificaría usted el proceso de cobros de los créditos que otorga la empresa a sus clientes?

Regular	<input checked="" type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>

9.- ¿Puede indicar si ha recibido usted recientemente algún tipo de capacitación?

Poca	<input type="checkbox"/>
Mucha	<input type="checkbox"/>
Nada	<input checked="" type="checkbox"/>

10.- ¿Está usted de acuerdo que al recibir capacitación mejorará su desempeño laboral?

Estoy de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>
No estoy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

Se le agradece por su colaboración y tiempo.

Elaborado por: Allaica Cindy y Lucero Eduardo

Nombre: Jaime Mera

**ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA
EMPRESA QUIMIALS.A.**

CONDICIONES DEL INFORMANTE

a.- ¿En qué nivel organizacional se encuentra ubicado?

Gerencia	<input type="checkbox"/>
Administración	<input type="checkbox"/>
Contable	<input type="checkbox"/>
Operativo	<input checked="" type="checkbox"/>

b.- ¿Cuáles es su nivel de estudio?

2do Nivel	<input checked="" type="checkbox"/>
3er Nivel	<input type="checkbox"/>
4to Nivel	<input type="checkbox"/>

c.- ¿Qué tiempo lleva trabajando en esta organización?

0-5 Años	<input type="checkbox"/>
6-10 Años	<input checked="" type="checkbox"/>
Más de 10 años	<input type="checkbox"/>

CUESTIONARIO

1.- ¿Cree usted que al tener sus funciones y responsabilidades por escrito, aumentará su eficiencia en el cumplimiento de sus actividades?

De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>
No estoy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

2.- ¿Considera usted que en el departamento de créditos y cobranzas existen personas que realizan varias funciones a la vez?

Si Considera	<input checked="" type="checkbox"/>
No Considera	<input type="checkbox"/>
No Opina	<input type="checkbox"/>

3.- ¿Cree ud. que por no tener definido por escrito los procesos, políticas y procedimientos necesarios para la concesión de los créditos y cobros puede ser la causa de que se produzca un alto índice de cartera vencida?

Si cree	<input checked="" type="checkbox"/>
No cree	<input type="checkbox"/>

4.- ¿Cree usted que por no existir un manual de funciones y responsabilidades se produzca una inadecuada gestión administrativa?

Si Cree	<input type="checkbox"/>
No Cree	<input type="checkbox"/>
No Opina	<input checked="" type="checkbox"/>

5.- ¿Considera usted beneficioso aplicar un manual de funciones y responsabilidades con el fin de mejorar la gestión administrativa?

Muy Beneficioso	<input type="checkbox"/>
Poco Beneficioso	<input checked="" type="checkbox"/>
Nada Beneficioso	<input type="checkbox"/>

6.- ¿Cree usted que para el otorgamiento de los créditos se evalúa la solvencia y capacidad de pago de los deudores?

Si Cree	<input type="checkbox"/>
No Cree	<input type="checkbox"/>
No Opina	<input checked="" type="checkbox"/>

7.- ¿Está usted de acuerdo que al hacer una nueva restructuración en el Dpto. de créditos y cobranzas, se logrará disminuir la cartera vencida, minimizar los riesgos y/o incrementar el monto de los cobros?

Si estoy de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>
No estoy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

8.- ¿Cómo calificaría usted el proceso de cobros de los créditos que otorga la empresa a sus clientes?

Regular	<input checked="" type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>

9.- ¿Puede indicar si ha recibido usted recientemente algún tipo de capacitación?

Poca	<input type="checkbox"/>
Mucha	<input type="checkbox"/>
Nada	<input checked="" type="checkbox"/>

10.- ¿Está usted de acuerdo que al recibir capacitación mejorará su desempeño laboral?

Estoy de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>
No estoy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

Se le agradece por su colaboración y tiempo.

Elaborado por: Allaica Cindy y Lucero Eduardo

Nombre: Leonardo Figueroa

**ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA
EMPRESA QUIMIALS.A.**

CONDICIONES DEL INFORMANTE

a.- ¿En qué nivel organizacional se encuentra ubicado?

- Gerencia
- Administración
- Contable**
- Operativo

b.- ¿Cuáles es su nivel de estudio?

- 2do Nivel
- 3er Nivel
- 4to Nivel

c.- ¿Qué tiempo lleva trabajando en esta organización?

- 0-5 Años
- 6-10 Años
- Más de 10 años

CUESTIONARIO

1.- ¿Cree usted que al tener sus funciones y responsabilidades por escrito, aumentará su eficiencia en el cumplimiento de sus actividades?

De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>
No estoy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

2.- ¿Considera usted que en el departamento de créditos y cobranzas existen personas que realizan varias funciones a la vez?

Si Considera	<input checked="" type="checkbox"/>
No Considera	<input type="checkbox"/>
No Opina	<input type="checkbox"/>

3.- ¿Cree ud. que por no tener definido por escrito los procesos, políticas y procedimientos necesarios para la concesión de los créditos y cobros puede ser la causa de que se produzca un alto índice de cartera vencida?

Si cree	<input checked="" type="checkbox"/>
No cree	<input type="checkbox"/>

4.- ¿Cree usted que por no existir un manual de funciones y responsabilidades se produzca una inadecuada gestión administrativa?

Si Cree	<input checked="" type="checkbox"/>
No Cree	<input type="checkbox"/>
No Opina	<input type="checkbox"/>

5.- ¿Considera usted beneficioso aplicar un manual de funciones y responsabilidades con el fin de mejorar la gestión administrativa?

Muy Beneficioso	<input checked="" type="checkbox"/>
Poco Beneficioso	<input type="checkbox"/>
Nada Beneficioso	<input type="checkbox"/>

6.- ¿Cree usted que para el otorgamiento de los créditos se evalúa la solvencia y capacidad de pago de los deudores?

Si Cree	<input type="checkbox"/>
No Cree	<input type="checkbox"/>
No Opina	<input checked="" type="checkbox"/>

7.- ¿Está usted de acuerdo que al hacer una nueva restructuración en el Dpto. de créditos y cobranzas, se logrará disminuir la cartera vencida, minimizar los riesgos y/o incrementar el monto de los cobros?

Si estoy de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>
No estoy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

8.- ¿Cómo calificaría usted el proceso de cobros de los créditos que otorga la empresa a sus clientes?

Regular	<input checked="" type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>

9.- ¿Puede indicar si ha recibido usted recientemente algún tipo de capacitación?

Poca	<input type="checkbox"/>
Mucha	<input checked="" type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>

10.- ¿Está usted de acuerdo que al recibir capacitación mejorará su desempeño laboral?

Estoy de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>
No estoy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

Se le agradece por su colaboración y tiempo.

Elaborado por: Allaica Cindy y Lucero Eduardo

Nombre: Julio Ruiz

**ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA
EMPRESA QUIMIALS.A.**

CONDICIONES DEL INFORMANTE

a.- ¿En qué nivel organizacional se encuentra ubicado?

Gerencia

Administración

Contable

Operativo

b.- ¿Cuáles es su nivel de estudio?

2do Nivel

3er Nivel

4to Nivel

c.- ¿Qué tiempo lleva trabajando en esta organización?

0-5 Años

6-10 Años

Más de 10 años

CUESTIONARIO

1.- ¿Cree usted que al tener sus funciones y responsabilidades por escrito, aumentará su eficiencia en el cumplimiento de sus actividades?

De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>
No estoy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

2.- ¿Considera usted que en el departamento de créditos y cobranzas existen personas que realizan varias funciones a la vez?

Si Considera	<input checked="" type="checkbox"/>
No Considera	<input type="checkbox"/>
No Opina	<input type="checkbox"/>

3.- ¿Cree ud. que por no tener definido por escrito los procesos, políticas y procedimientos necesarios para la concesión de los créditos y cobros puede ser la causa de que se produzca un alto índice de cartera vencida?

Si cree	<input checked="" type="checkbox"/>
No cree	<input type="checkbox"/>

4.- ¿Cree usted que por no existir un manual de funciones y responsabilidades se produzca una inadecuada gestión administrativa?

Si Cree	<input checked="" type="checkbox"/>
No Cree	<input type="checkbox"/>
No Opina	<input type="checkbox"/>

5.- ¿Considera usted beneficioso aplicar un manual de funciones y responsabilidades con el fin de mejorar la gestión administrativa?

Muy Beneficioso	<input checked="" type="checkbox"/>
Poco Beneficioso	<input type="checkbox"/>
Nada Beneficioso	<input type="checkbox"/>

6.- ¿Cree usted que para el otorgamiento de los créditos se evalúa la solvencia y capacidad de pago de los deudores?

Si Cree	<input type="checkbox"/>
No Cree	<input checked="" type="checkbox"/>
No Opina	<input type="checkbox"/>

7.- ¿Está usted de acuerdo que al hacer una nueva restructuración en el Dpto. de créditos y cobranzas, se logrará disminuir la cartera vencida, minimizar los riesgos y/o incrementar el monto de los cobros?

Si estoy de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>
No estoy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

8.- ¿Cómo calificaría usted el proceso de cobros de los créditos que otorga la empresa a sus clientes?

Regular	<input checked="" type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>

9.- ¿Puede indicar si ha recibido usted recientemente algún tipo de capacitación?

Poca	<input type="checkbox"/>
Mucha	<input type="checkbox"/>
Nada	<input checked="" type="checkbox"/>

10.- ¿Está usted de acuerdo que al recibir capacitación mejorará su desempeño laboral?

Estoy de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>
No estoy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

Se le agradece por su colaboración y tiempo.

Elaborado por: Allaica Cindy y Lucero Eduardo

Nombre: Alberto Jara

**ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA
EMPRESA QUIMIALS.A.**

CONDICIONES DEL INFORMANTE

a.- ¿En qué nivel organizacional se encuentra ubicado?

Gerencia

Administración

Contable

Operativo

b.- ¿Cuáles es su nivel de estudio?

2do Nivel

3er Nivel

4to Nivel

c.- ¿Qué tiempo lleva trabajando en esta organización?

0-5 Años

6-10 Años

Más de 10 años

CUESTIONARIO

1.- ¿Cree usted que al tener sus funciones y responsabilidades por escrito, aumentará su eficiencia en el cumplimiento de sus actividades?

De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>
No estoy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

2.- ¿Considera usted que en el departamento de créditos y cobranzas existen personas que realizan varias funciones a la vez?

Si Considera	<input checked="" type="checkbox"/>
No Considera	<input type="checkbox"/>
No Opina	<input type="checkbox"/>

3.- ¿Cree ud. que por no tener definido por escrito los procesos, políticas y procedimientos necesarios para la concesión de los créditos y cobros puede ser la causa de que se produzca un alto índice de cartera vencida?

Si cree	<input checked="" type="checkbox"/>
No cree	<input type="checkbox"/>

4.- ¿Cree usted que por no existir un manual de funciones y responsabilidades se produzca una inadecuada gestión administrativa?

Si Cree	<input checked="" type="checkbox"/>
No Cree	<input type="checkbox"/>
No Opina	<input type="checkbox"/>

5.- ¿Considera usted beneficioso aplicar un manual de funciones y responsabilidades con el fin de mejorar la gestión administrativa?

Muy Beneficioso	<input checked="" type="checkbox"/>
Poco Beneficioso	<input type="checkbox"/>
Nada Beneficioso	<input type="checkbox"/>

6.- ¿Cree usted que para el otorgamiento de los créditos se evalúa la solvencia y capacidad de pago de los deudores?

Si Cree	<input type="checkbox"/>
No Cree	<input checked="" type="checkbox"/>
No Opina	<input type="checkbox"/>

7.- ¿Está usted de acuerdo que al hacer una nueva restructuración en el Dpto. de créditos y cobranzas, se logrará disminuir la cartera vencida, minimizar los riesgos y/o incrementar el monto de los cobros?

Si estoy de acuerdo

No estoy de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

8.- ¿Cómo calificaría usted el proceso de cobros de los créditos que otorga la empresa a sus clientes?

Regular

Bueno

Muy Bueno

9.- ¿Puede indicar si ha recibido usted recientemente algún tipo de capacitación?

Poca

Mucha

Nada

10.- ¿Está usted de acuerdo que al recibir capacitación mejorará su desempeño laboral?

Estoy de acuerdo

No estoy de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Se le agradece por su colaboración y tiempo.

Elaborado por: Allaica Cindy y Lucero Eduardo

Nombre: Isaac Basantes

**ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA
EMPRESA QUIMIALS.A.**

CONDICIONES DEL INFORMANTE

a.- ¿En qué nivel organizacional se encuentra ubicado?

Gerencia

Administración

Contable

Operativo

b.- ¿Cuáles es su nivel de estudio?

2do Nivel

3er Nivel

4to Nivel

c.- ¿Qué tiempo lleva trabajando en esta organización?

0-5 Años

6-10 Años

Más de 10 años

CUESTIONARIO

1.- ¿Cree usted que al tener sus funciones y responsabilidades por escrito, aumentará su eficiencia en el cumplimiento de sus actividades?

De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>
No estoy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

2.- ¿Considera usted que en el departamento de créditos y cobranzas existen personas que realizan varias funciones a la vez?

Si Considera	<input checked="" type="checkbox"/>
No Considera	<input type="checkbox"/>
No Opina	<input type="checkbox"/>

3.- ¿Cree ud. que por no tener definido por escrito los procesos, políticas y procedimientos necesarios para la concesión de los créditos y cobros puede ser la causa de que se produzca un alto índice de cartera vencida?

Si cree	<input checked="" type="checkbox"/>
No cree	<input type="checkbox"/>

4.- ¿Cree usted que por no existir un manual de funciones y responsabilidades se produzca una inadecuada gestión administrativa?

Si Cree	<input checked="" type="checkbox"/>
No Cree	<input type="checkbox"/>
No Opina	<input type="checkbox"/>

5.- ¿Considera usted beneficioso aplicar un manual de funciones y responsabilidades con el fin de mejorar la gestión administrativa?

Muy Beneficioso	<input checked="" type="checkbox"/>
Poco Beneficioso	<input type="checkbox"/>
Nada Beneficioso	<input type="checkbox"/>

6.- ¿Cree usted que para el otorgamiento de los créditos se evalúa la solvencia y capacidad de pago de los deudores?

Si Cree	<input type="checkbox"/>
No Cree	<input checked="" type="checkbox"/>
No Opina	<input type="checkbox"/>

7.- ¿Está usted de acuerdo que al hacer una nueva restructuración en el Dpto. de créditos y cobranzas, se logrará disminuir la cartera vencida, minimizar los riesgos y/o incrementar el monto de los cobros?

Si estoy de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>
No estoy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

8.- ¿Cómo calificaría usted el proceso de cobros de los créditos que otorga la empresa a sus clientes?

Regular	<input checked="" type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>

9.- ¿Puede indicar si ha recibido usted recientemente algún tipo de capacitación?

Poca	<input type="checkbox"/>
Mucha	<input checked="" type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>

10.- ¿Está usted de acuerdo que al recibir capacitación mejorará su desempeño laboral?

Estoy de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>
No estoy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

Se le agradece por su colaboración y tiempo.

Elaborado por: Allaica Cindy y Lucero Eduardo

Nombre: Marlene Jimenez

**ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA
EMPRESA QUIMIALS.A.**

CONDICIONES DEL INFORMANTE

a.- ¿En qué nivel organizacional se encuentra ubicado?

Gerencia

Administración

Contable

O perativo

b.- ¿Cuáles es su nivel de estudio?

2do Nivel

3er Nivel

4to Nivel

c.- ¿Qué tiempo lleva trabajando en esta organización?

0-5 Años

6-10 Años

Más de 10 años

CUESTIONARIO

1.- ¿Cree usted que al tener sus funciones y responsabilidades por escrito, aumentará su eficiencia en el cumplimiento de sus actividades?

De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>
No estoy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

2.- ¿Considera usted que en el departamento de créditos y cobranzas existen personas que realizan varias funciones a la vez?

Si Considera	<input checked="" type="checkbox"/>
No Considera	<input type="checkbox"/>
No Opina	<input type="checkbox"/>

3.- ¿Cree ud. que por no tener definido por escrito los procesos, políticas y procedimientos necesarios para la concesión de los créditos y cobros puede ser la causa de que se produzca un alto índice de cartera vencida?

Si cree	<input checked="" type="checkbox"/>
No cree	<input type="checkbox"/>

4.- ¿Cree usted que por no existir un manual de funciones y responsabilidades se produzca una inadecuada gestión administrativa?

Si Cree	<input checked="" type="checkbox"/>
No Cree	<input type="checkbox"/>
No Opina	<input type="checkbox"/>

5.- ¿Considera usted beneficioso aplicar un manual de funciones y responsabilidades con el fin de mejorar la gestión administrativa?

Muy Beneficioso	<input checked="" type="checkbox"/>
Poco Beneficioso	<input type="checkbox"/>
Nada Beneficioso	<input type="checkbox"/>

6.- ¿Cree usted que para el otorgamiento de los créditos se evalúa la solvencia y capacidad de pago de los deudores?

Si Cree	<input type="checkbox"/>
No Cree	<input checked="" type="checkbox"/>
No Opina	<input type="checkbox"/>

7.- ¿Está usted de acuerdo que al hacer una nueva restructuración en el Dpto. de créditos y cobranzas, se logrará disminuir la cartera vencida, minimizar los riesgos y/o incrementar el monto de los cobros?

Si estoy de acuerdo

No estoy de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

8.- ¿Cómo calificaría usted el proceso de cobros de los créditos que otorga la empresa a sus clientes?

Regular

Bueno

Muy Bueno

9.- ¿Puede indicar si ha recibido usted recientemente algún tipo de capacitación?

Poca

Mucha

Nada

10.- ¿Está usted de acuerdo que al recibir capacitación mejorará su desempeño laboral?

Estoy de acuerdo

No estoy de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Se le agradece por su colaboración y tiempo.

Elaborado por: Allaica Cindy y Lucero Eduardo

Nombre: Ketty Cruz

**ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA
EMPRESA QUIMIALS.A.**

CONDICIONES DEL INFORMANTE

a.- ¿En qué nivel organizacional se encuentra ubicado?

Gerencia

Administración

C o n t a b l e

O p e r a t i v o

b.- ¿Cuáles es su nivel de estudio?

2do Nivel

3er Nivel

4to Nivel

c.- ¿Qué tiempo lleva trabajando en esta organización?

0-5 Años

6-10 Años

Más de 10 años

CUESTIONARIO

1.- ¿Cree usted que al tener sus funciones y responsabilidades por escrito, aumentará su eficiencia en el cumplimiento de sus actividades?

De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>
No estoy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

2.- ¿Considera usted que en el departamento de créditos y cobranzas existen personas que realizan varias funciones a la vez?

Si Considera	<input checked="" type="checkbox"/>
No Considera	<input type="checkbox"/>
No Opina	<input type="checkbox"/>

3.- ¿Cree ud. que por no tener definido por escrito los procesos, políticas y procedimientos necesarios para la concesión de los créditos y cobros puede ser la causa de que se produzca un alto índice de cartera vencida?

Si cree	<input checked="" type="checkbox"/>
No cree	<input type="checkbox"/>

4.- ¿Cree usted que por no existir un manual de funciones y responsabilidades se produzca una inadecuada gestión administrativa?

Si Cree	<input checked="" type="checkbox"/>
No Cree	<input type="checkbox"/>
No Opina	<input type="checkbox"/>

5.- ¿Considera usted beneficioso aplicar un manual de funciones y responsabilidades con el fin de mejorar la gestión administrativa?

Muy Beneficioso	<input checked="" type="checkbox"/>
Poco Beneficioso	<input type="checkbox"/>
Nada Beneficioso	<input type="checkbox"/>

6.- ¿Cree usted que para el otorgamiento de los créditos se evalúa la solvencia y capacidad de pago de los deudores?

Si Cree	<input type="checkbox"/>
No Cree	<input checked="" type="checkbox"/>
No Opina	<input type="checkbox"/>

7.- ¿Está usted de acuerdo que al hacer una nueva restructuración en el Dpto. de créditos y cobranzas, se logrará disminuir la cartera vencida, minimizar los riesgos y/o incrementar el monto de los cobros?

Si estoy de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>
No estoy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

8.- ¿Cómo calificaría usted el proceso de cobros de los créditos que otorga la empresa a sus clientes?

Regular	<input checked="" type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>

9.- ¿Puede indicar si ha recibido usted recientemente algún tipo de capacitación?

Poca	<input type="checkbox"/>
Mucha	<input checked="" type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>

10.- ¿Está usted de acuerdo que al recibir capacitación mejorará su desempeño laboral?

Estoy de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>
No estoy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

Se le agradece por su colaboración y tiempo.

Elaborado por: Allaica Cindy y Lucero Eduardo

Nombre: Mariela Díaz

**ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA
EMPRESA QUIMIALS.A.**

CONDICIONES DEL INFORMANTE

a.- ¿En qué nivel organizacional se encuentra ubicado?

Gerencia

Administración

Contable

Operativo

b.- ¿Cuáles es su nivel de estudio?

2do Nivel

3er Nivel

4to Nivel

c.- ¿Qué tiempo lleva trabajando en esta organización?

0-5 Años

6-10 Años

Más de 10 años

CUESTIONARIO

1.- ¿Cree usted que al tener sus funciones y responsabilidades por escrito, aumentará su eficiencia en el cumplimiento de sus actividades?

De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>
No estoy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

2.- ¿Considera usted que en el departamento de créditos y cobranzas existen personas que realizan varias funciones a la vez?

Si Considera	<input checked="" type="checkbox"/>
No Considera	<input type="checkbox"/>
No Opina	<input type="checkbox"/>

3.- ¿Cree ud. que por no tener definido por escrito los procesos, políticas y procedimientos necesarios para la concesión de los créditos y cobros puede ser la causa de que se produzca un alto índice de cartera vencida?

Si cree	<input checked="" type="checkbox"/>
No cree	<input type="checkbox"/>

4.- ¿Cree usted que por no existir un manual de funciones y responsabilidades se produzca una inadecuada gestión administrativa?

Si Cree	<input checked="" type="checkbox"/>
No Cree	<input type="checkbox"/>
No Opina	<input type="checkbox"/>

5.- ¿Considera usted beneficioso aplicar un manual de funciones y responsabilidades con el fin de mejorar la gestión administrativa?

Muy Beneficioso	<input checked="" type="checkbox"/>
Poco Beneficioso	<input type="checkbox"/>
Nada Beneficioso	<input type="checkbox"/>

6.- ¿Cree usted que para el otorgamiento de los créditos se evalúa la solvencia y capacidad de pago de los deudores?

Si Cree	<input type="checkbox"/>
No Cree	<input checked="" type="checkbox"/>
No Opina	<input type="checkbox"/>

7.- ¿Está usted de acuerdo que al hacer una nueva restructuración en el Dpto. de créditos y cobranzas, se logrará disminuir la cartera vencida, minimizar los riesgos y/o incrementar el monto de los cobros?

Si estoy de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>
No estoy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

8.- ¿Cómo calificaría usted el proceso de cobros de los créditos que otorga la empresa a sus clientes?

Regular	<input checked="" type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>

9.- ¿Puede indicar si ha recibido usted recientemente algún tipo de capacitación?

Poca	<input type="checkbox"/>
Mucha	<input checked="" type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>

10.- ¿Está usted de acuerdo que al recibir capacitación mejorará su desempeño laboral?

Estoy de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>
No estoy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

Se le agradece por su colaboración y tiempo.

Elaborado por: Allaica Cindy y Lucero Eduardo

Nombre: Cindy Allaica

A N E X O 2

A U T O R I Z A C I Ó N P A R A E J E C U T A R L A
P R O P U E S T A



Guayaquil, 05 de marzo del 2012

Señores.
Universidad Estatal de Milagro "UNEMI"
Milagro.-

De nuestras consideraciones:

Por medio de la presente autorizamos a los señores Allaica Méndez Cindy Tatiana con C.I. 0927640326 y Lucero Soriano Eduardo Rommel con C.I. 0908000201, egresados de la carrera de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría C.P.A, a realizar su proyecto de investigación de la empresa cuyo tema es ``REESTRUCTURACIÓN OPERATIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS LA EMPRESA QUIMIAL S.A``.

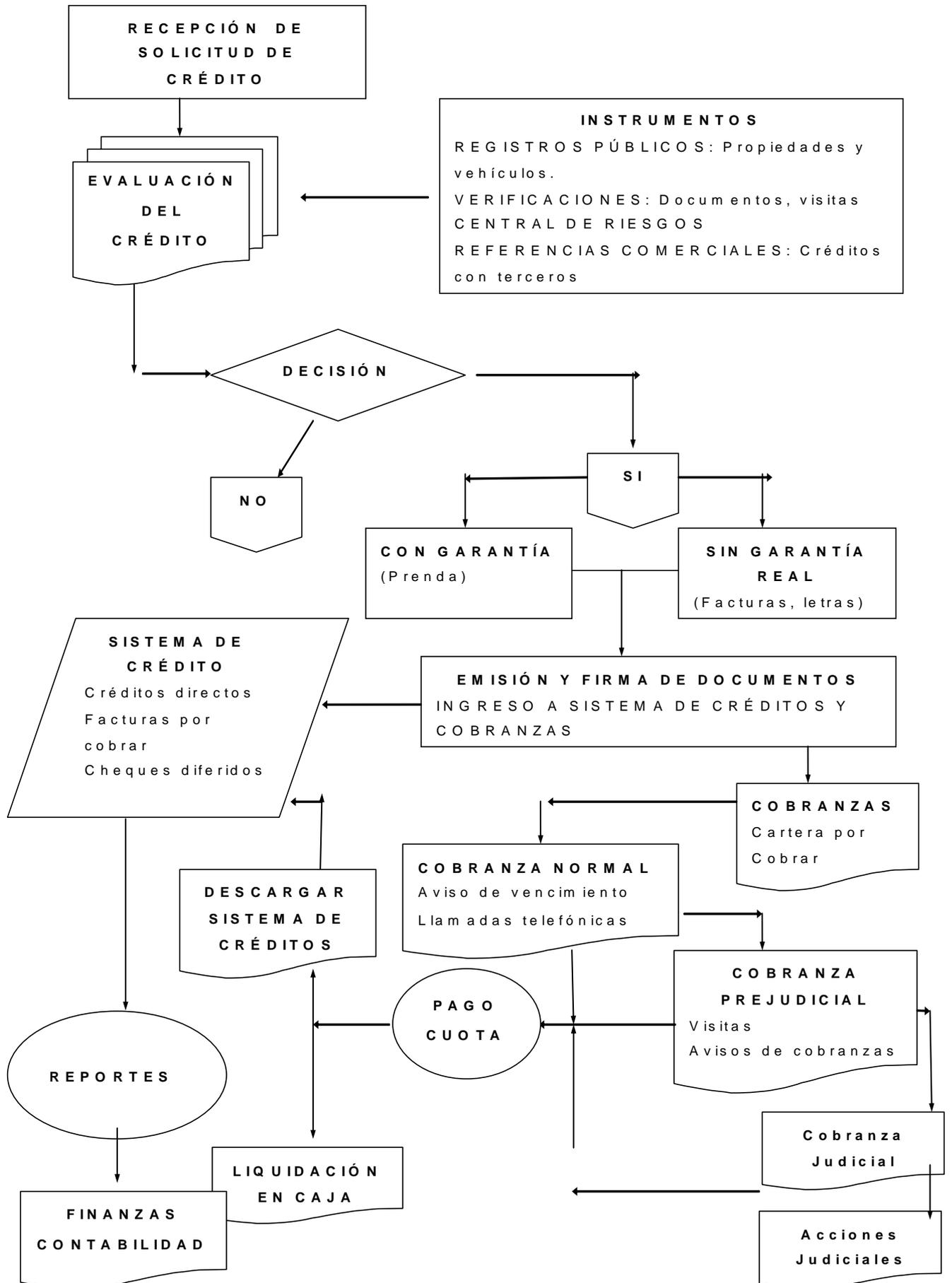
Atentamente,

Nora Quimi Panchana
Gerente
C.I.091864246-3

A N E X O 3

PROCESO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

Proceso de crédito y cobranzas



A N E X O 4

S O L I C I T U D D E C R É D I T O

QUIMIAL S.A.					
Guayaquil: Km 6,5 Vía a Daule Mapasingue Oeste Mz. 14 A Solar 21 * Teléfono 2851404 www.quimial.com					
SOLICITUD DE CRÉDITO, PAGO DE CONTADO CON CHEQUES Y ACTUALIZACIÓN DE DATOS					
FECHA DE EMISIÓN _____					
I. INFORMACIÓN GENERAL					
RAZÓN SOCIAL				RUC	
DIRECCIÓN COMERCIAL				FONO	
DIRECCIÓN DE BODEGA				FAX	
REPRESENTANTE LEGAL				E-MAIL	
ESTABLECIDA DESDE				C.I.	
CIUDAD		PROVINCIA			
COMPANÍAS RELACIONADAS:					
II. REFERENCIAS					
BANCARIAS			COMERCIALES		
BANCO	CTA. CTE / AHORRO	CUENTA #	EMPRESA	TELEFONO	E-MAIL
III. DATOS DE LA EMPRESA					
ACTIVIDAD COMERCIAL DE LA EMPRESA					
GERENTE FINANCIERO					
PERSONA ENCARGADA DE COMPRAS				E-MAIL	
PERSONA ENCARGADA DE PAGOS				E-MAIL	
N° DE EMPLEADOS					
HORARIO DE PAGOS					
IV. LINEAMIENTOS DE CRÉDITO					
CUPO SOLICITADO				PLAZO	
VENDEDOR				FIRMA	

Declaro (amos) expresamente que la información incluida en esta solicitud es actual, vigente, cierta, correcta y veraz. Por lo que autorizo a que la misma sea verificada a través de los medios que sea pertinentes, especialmente mediante la consulta de la información en los buros de crédito. Autorizo de forma expresa e irrevocablemente a QUIMIAL S.A. o a la persona que sea cesionario o titular de los efectos u obligaciones contenidas o derivadas del presente documento, para que la información de riesgos crediticios constante en la presente solicitud, así como el representante legal, sea transferida y actualizada periódicamente a los buros de crédito u otras entidades que pudieran reemplazar a tales instituciones así como también para que mi actividad o comportamiento crediticio, comercial o contractual sea reportado y actualizado a tales entidades. Declaro que conozco que la información de riesgos crediticios que pudiere ser transferida a los buros de crédito, constara en las bases de datos de dichas entidades por el plazo señalado en las leyes vigentes y servirá para que terceros puede evaluar el riesgo crediticio de la empresa y del representante legal.

FIRMA REPRESENTANTE LEGAL

*Por favor adjuntar los siguientes documentos.

Persona Natural

1. Copia de cédula de ciudadanía o RUC del solicitante y cónyuge
2. Certificado bancario actualizado
3. Copia de los 3 últimos estados de cuenta
4. Certificados de referencias comerciales
5. Copia de factura de un servicio básico actualizado
6. Justificativo de ingresos / utilidad neta mensual (rol de pagos u otros)
7. Copia de recibo de pago de impuestos prediales
8. Copia de matrícula de vehículos

PERSONA JURÍDICA

1. Escritura de constitución actualizada y capital de conversión de dólares
2. Copia del RUC de la empresa
3. Copia del nombramiento del representante legal
4. Copia de la cédula de ciudadanía del representante legal
5. Copia de los estados financieros del último ejercicio económico y/o copia de las declaraciones del SRI (formulario 101)
6. Tres certificados de referencias comerciales
7. Certificado bancario actualizado o copia de los 3 últimos estados de cuentas
8. Copia de recibo de pago de impuestos prediales
9. Copia de matrícula de vehículos
10. Copia del certificado de obligaciones emitidos por la Superintendencia de Compañías
11. Solicitud actualizada y firmada por el representante legal

Recibido

Departamento de Créditos y Cobranzas

Fecha:

Observaciones:

A N E X O 5

M A N U A L D E P O L Í T I C A S Y
P R O C E D I M I E N T O S

<p style="text-align: center;">EMPRESA QUIMIAL S.A.</p>	<p>Código: MPP: CC-001</p>
<p style="text-align: center;">MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</p> <p style="text-align: center;">TEMA: CONTROL DE CUENTAS A COBRAR</p>	<p>Fecha: Elaborado por: Aprobado por:</p>

PROPÓSITO:

Establecer normas de control para las cuentas por cobrar, así como las medidas a seguir a fin de asegurar que la recuperación sea óptima en monto y tiempo.

ALCANCE:

Esta política se aplica para todos los clientes, funcionarios y/o empleados.

DEFINICIÓN:

Cuentas por cobrar.- Cantidades pendientes de cobro, que adeudan a la empresa por la venta de sus productos.

RESPONSABLES:

Gerente General.- Autoriza dar de baja una cuenta por cobrar, siempre que se observen los procedimientos legales permitidos.

Gerente Administrativo Financiero.- Responsable de controlar y tomar las medidas para que las cuentas por cobrar sean recuperadas en los plazos y montos establecidos, es responsable de informar mensualmente al Gerente General, establecerá las reservas para cuentas por cobrar incobrables, de acuerdo a la legislación vigente.

Jefe de Créditos y Cobranzas.- Es responsable del Dpto. de créditos y cobranzas, del control de la cartera por cobrar, deberá clasificar por tipos de clientes, aplicar el tratamiento apropiado de acuerdo al contrato establecido e informar a su superior jerárquico (Gerente Administrativo Financiero) respecto

de clientes que se encuentren en mora en sus obligaciones y las acciones a seguir.

Recaudador.- Es responsable de realizar las cobranzas a cada uno de los clientes de la Empresa.

DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA:

El Jefe de Créditos y Cobranzas tendrá la responsabilidad de controlar que las cuentas por cobrar sean recuperadas siguiendo la política establecida así como en los plazos estipulados.

El Gerente Administrativo Financiero tendrá la responsabilidad total y las medidas que puedan tomarse a fin de recuperar los créditos concedidos, podrá solicitar la asistencia de otros colaboradores de la empresa, pero su responsabilidad no podrá delegarse.

El asistente de créditos y cobranzas en forma semanal preparará un listado de las cuentas por cobrar indicando en detalle, nombres, valores pendientes de pago y fecha de recuperación, lo entregará al Jefe de Créditos y Cobranzas para su revisión y análisis.

El Jefe de Créditos y Cobranzas en forma quincenal elaborará informe al Gerente Administrativo Financiero, adjuntado listado de clientes que se mantienen impagos, se indicará monto adeudado, así como cuales serán las acciones a seguir.

El Gerente Administrativo Financiero presentará un informe mensual al Gerente General, detallando a los clientes que no han cubierto sus obligaciones, las acciones que se han realizado para lograr recuperarlas y recomendando las acciones a seguir en el futuro.

Cuando la decisión que se tome para recuperar una cuenta por cobrar se delegue su recuperación a abogados externos de la Empresa, el Jefe de Créditos y Cobranzas es responsable de la recuperación de la cuenta por cobrar, que informará a su superior el Gerente Administrativo Financiero.

El Gerente Administrativo Financiero en forma anual presentará informe al Gerente General, recomendando las cuentas por cobrar de clientes que sean consideradas de dudosa recuperación o para que sean dadas de baja, aplicando su valor contra la reserva de cuentas incobrables.

La responsabilidad del Gerente Administrativo Financiero es también la de establecer reservas adecuadas para las cuentas por cobrar que se consideren incobrables.

Ninguna cuenta deberá ser considerada incobrable, hasta no haberse agotado todos los medios posibles para su recuperación.

Únicamente el Gerente General está autorizado para dar de baja una cuenta por cobrar, siempre que se observen los procedimientos establecidos en la legislación vigente.

Informes.-

- **Gerente Administrativo Financiero.-** En forma mensual máximo 5 días calendario presentará reporte al Gerente General, en el que le informará de los clientes que no han cubierto sus obligaciones vencidas, las acciones que se han realizado para su recuperación y recomendaciones a seguir.

Anualmente presentará informe al Gerente General recomendando que cuentas por cobrar de clientes sean consideradas de dudosa recuperación, y que sean dadas de baja, aplicando su valor contra la reserva de cuentas incobrables.

MEDIDAS DE SEGURIDAD:

Todos los que participen en las diferentes fases de ejecución del proceso de la presente política deberán mantener la información por ellos conocida como confidencial, tanto dentro de la Empresa como fuera de ella, hasta por un lapso no menor a 3 años después de haberse retirado de la Empresa.

La Empresa queda en total libertad de ejercer las gestiones legales ante cualquier persona que no haya observado el fiel cumplimiento a lo dispuesto en el párrafo antes descrito.

El Gerente Administrativo Financiero será responsable de la custodia de los archivos respectivos tanto activos como pasivos.

El Gerente Administrativo Financiero en conjunto con el Gerente General, estarán presentes en el momento de la destrucción de archivos pasivos y se levantará el acta correspondiente.

REGISTRO Y ARCHIVO :

El Jefe de Créditos y Cobranzas mantendrá los documentos (Facturas, recibos de cobro, comprobantes de ingreso a caja, letras de cambio, etc) en el Departamento de Créditos y Cobranzas, los que deben estar correctamente ordenados, para poder entregar en el momento que el Gerente Administrativo lo requiera.

DOCUMENTOS :

Facturas

Recibos de cobro

Comprobantes de ingreso

REGISTRO DE CAMBIOS

La presente política podrá ser cambiada o modificada por las mismas personas que la aprobaron, la modificación o cambio dará lugar a que se emita un nuevo documento

REVISIÓN	FECHA	JUSTIFICACIÓN	AUTOR	REVISAR/APRUEBA

EMPRESA QUIMIAL S.A.	Código: MPP: CC-001
MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS TEMA: CRÉDITO A CLIENTES	Fecha: Elaborado por: Aprobado por:

PROPÓSITO:

Implantar normas, supervisión y control de los procedimientos para la determinación de cupos y plazos máximos de créditos a los clientes de la Empresa.

ALCANCE:

Esta política es aplicable para los créditos de todos los clientes de la Empresa.

DEFINICIÓN:

Cupos.- Es el importe máximo de compras a crédito que tienen los clientes.

Plazo.- Fecha en la que se debe pagar un crédito o deuda de acuerdo al contrato.

Crédito.- De acuerdo al contrato, que va desde una semana, dos semanas, un mes o más, el que debe ser autorizado por el Gerente General.

Descuentos.- De acuerdo al volumen de la venta, que puede ser de 3%, 5%, 10%.

RESPONSABLES:

Gerente General.- Autoriza asignar los cupos de créditos a los clientes, así como a los que por haberse atrasado en sus pagos anteriormente se los haya eliminado.

Gerente Administrativo Financiero.- En conjunto con el Gerente General, participa en la determinación de las políticas de crédito, es responsable del control y de que se cumpla a cabalidad esta política.

Jefe de Créditos y Cobranzas.- Es responsable de que se cumplan las políticas de crédito dispuestas por la Gerencia General y Gerencia Administrativa Financiera.

DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA:

Participarán en el establecimiento de las políticas de crédito, el Gerente General, el Gerente Administrativo Financiero y el Jefe de Créditos y Cobranzas.

Cada sesenta días se revisarán las políticas de crédito de los clientes habituales de la Empresa, la que será comunicada a los interesados por el Jefe de Créditos y Cobranzas.

El Jefe de Créditos y Cobranzas deberá controlar que esta política se cumpla de buena forma con cada uno de los clientes de la Empresa.

No se tramitarán por ningún motivo, solicitudes de créditos de clientes que tengan facturas vencidas hasta que las mismas sean canceladas, previa autorización del Gerente General.

El único que autorizará extensión de plazos para el pago de créditos es el Gerente General.

INFORMES:

- **Gerente Administrativo Financiero.-** Mensualmente, máximo en 5 días calendario informará al Gerente General de las modificaciones, fijación y/o eliminación de los cupos y plazos de créditos establecidos a los clientes.

MEDIDAS DE SEGURIDAD:

Todos los que participen en las diferentes fases de ejecución del proceso de la presente política deberán mantener la información por ellos conocida como confidencial, tanto dentro de la Empresa como fuera de ella, hasta por un lapso no menor a 3 años después de haberse retirado de la Empresa.

La Empresa queda en total libertad de ejercer las gestiones legales ante cualquier persona que no haya observado el fiel cumplimiento a lo dispuesto en el párrafo antes descrito.

El Jefe de Créditos y Cobranzas será responsable de la custodia de los archivos que se generan en su Departamento.

El Gerente Administrativo Financiero en conjunto con el Gerente General, estarán presentes en el momento de la destrucción de archivos pasivos y se levantará el acta correspondiente.

REGISTRO Y ARCHIVO :

El Jefe de Créditos y Cobranzas conservará los documentos (informe de cupos, plazos de crédito, lista de precios, descuentos y tipo de negociación) en su Dpto. durante el año en curso en archivo activo y del año anterior en archivo pasivo.

DOCUMENTOS :

Informe de cupos y plazos de crédito.

Lista de precios y descuentos

REGISTRO DE CAMBIOS :

La presente política podrá ser cambiada o modificada por las mismas personas que la aprobaron, la modificación o cambio dará lugar a que se emita un nuevo documento.

REVISIÓN	FECHA	JUSTIFICACIÓN	AUTOR	REVISAR/APRUEBA

A N E X O 6

M A N U A L D E F U N C I O N E S

EMPRESA QUIMIAL S.A.	Código: M F: JCC-001
MANUAL DE FUNCIONES CARGO: JEFE DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	Fecha: Elaborado por: Aprobado por:

REPORTA A: Gerente Administrativo Financiero

SUPERVISA A: Asistente de créditos y cobranzas

Asesores Comerciales

Cobrador (es)

PROPÓSITO GENERAL:

Organizar, coordinar, y controlar todas las actividades que se realizan en su Dpto. participar en las políticas y estrategias de precios, créditos y cobranzas, en base a las directrices de la Empresa, a fin de cumplir con los objetivos y metas trazados.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES:

- ✓ Vigilar que las actividades del Dpto. de Créditos y Cobranzas se lleven a cabo de la mejor manera.
- ✓ Planificar y coordinar con el Asistente de Ventas, las estrategias de ventas así como la búsqueda de nuevos clientes, a fin de que el volumen de ventas se incremente.
- ✓ En conjunto con el Gerente Administrativo Financiero y Asistente de Ventas participar en la determinación de precios de ventas de los productos, descuentos, condiciones y plazos de crédito a otorgar a los clientes para presentar a la Gerencia General para su revisión y/o aprobación.
- ✓ Calificar la solicitud de crédito de clientes nuevos y/o renovación de la solicitud de crédito y propone al Gerente Administrativo Financiero y/o Gerente General la asignación de cupos y plazos de créditos.

- ✓ Coordinar con el Asistente de crédito y cobranzas la actualización de la cartera de clientes de la Empresa.
- ✓ Coordina con el Asistente de Ventas el servicio de transporte propio y de terceros para la venta y traslado de productos.
- ✓ Responsable de las cobranzas de acuerdo a la forma de negociación establecida.
- ✓ Responsable de la preparación/capacitación del personal a su cargo.
- ✓ Responsable de evaluar el desempeño del personal a su cargo.
- ✓ Responsable de presentar los informes a su cargo en las fechas previstas.
- ✓ Cualquier otra actividad que guarde relación con las funciones del cargo.

IMPACTO :

Activos de la Empresa

Rentabilidad

Imagen de la Empresa

PERFIL DEL CARGO :

La persona asignada para ocupar este cargo debe cumplir los siguientes requisitos:

Sexo: Hombre/Mujer

Edad: Mínimo 30 Máximo 45 años

Título/Instrucción: Ingeniería Comercial y/o Economista con especialización en créditos y cobranzas.

Conocimientos: Presupuesto, manejo de utilitarios de computación,

Zonas geográficas de su campo de acción.

Experiencia:

Mínimo 5 años en cargos similares

Competencia:

Capacidad de trabajo bajo presión, liderazgo, habilidad en negociación y solución de problemas.

EMPRESA QUIMIAL S.A.	Código: MF: AC-001
MANUAL DE FUNCIONES CARGO: ASISTENTE DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	Fecha: Elaborado por: Aprobado por:

REPORTA A: Jefe de Créditos y Cobranzas

PROPÓSITO GENERAL:

Control riguroso de los créditos establecidos en el contrato y seguimiento de los clientes.

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL CARGO:

- ✓ Análisis e investigación exhaustiva de los clientes, imprime y entrega formularios de solicitud de crédito.
- ✓ Generar factura, ingresar los pagos y elaborar recibo de cobro indicando si el pago es en efectivo, cheque al día o cheques post-fechaados.
- ✓ Seguimiento adecuado a los clientes mediante recordatorios como llamadas telefónicas, fax, correos electrónicos, etc. comunicándoles que su crédito esta por expirar o ya se encuentra vencido.
- ✓ Revisiones semanales de los saldos de los clientes e informar por medio de reportes al Jefe de Créditos y Cobranzas.
- ✓ Otras actividades que guarden relación con las funciones de su cargo.

IMPACTO:

Activos de la Empresa

Rentabilidad

Imagen de la Empresa

PERFIL DEL CARGO :

La persona asignada para ocupar este cargo debe cumplir los siguientes requisitos:

Sexo: Hombre/Mujer

Edad: Mínimo 25 Máximo 40 años

Título/Instrucción: Ingeniero Comercial y/o CPA con especialización en créditos y cobranzas.

Conocimientos: Recuperación de cartera, sistemas de facturación, manejo de contratos, utilitarios de computación, conocimientos de las cuentas por cobrar.

Experiencia: Mínimo 3 años en cargos similares

Competencia: Capacidad de trabajo bajo presión, hábil en el manejo de clientes, rápido y capaz de solucionar problemas que se puedan presentar en ausencia de su superior.

EMPRESA QUIMIAL S.A.	Código: M F: C-001
MANUAL DE FUNCIONES DE COBRANZAS CARGO: COBRADOR	Fecha: Elaborado por: Aprobado por:

REPORTA A: Jefe de Créditos y Cobranzas

PROPÓSITO GENERAL:

Encargado de realizar las cobranzas en forma adecuada y oportuna, deberá coordinar con el Jefe de Créditos y Cobranzas.

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL CARGO:

- ✓ Deberá hacer la planificación respectiva, con el fin de que el recorrido que vaya a realizar le permita visitar la mayor cantidad de clientes y pueda hacer las cobranzas.
- ✓ Esta planificación del recorrido lo hará en conjunto con el Jefe de Créditos y Cobranzas.
- ✓ Deberá comunicar vía telefónica a los clientes que se va a realizar la cobranza.
- ✓ Deberá elaborar el reporte de cobranzas con la respectiva documentación de soporte que respalde la gestión realizada, como ser la factura de cancelación, dinero o cheque; si el cliente no cancela la obligación indicar el motivo, señalando la fecha que cancelará para el cobro respectivo.
- ✓ Entregar en caja lo recaudado en el día.
- ✓ Otras actividades que guarden relación con las funciones de su cargo.

IMPACTO:

Activos de la Empresa

Rentabilidad

Imagen de la Empresa

PERFIL DEL CARGO :

La persona asignada para ocupar este cargo debe cumplir los siguientes requisitos:

Sexo: Masculino

Edad: Mínimo 20 Máximo 35 años

Título/Instrucción: Bachiller

Conocimientos: Conocimiento recaudaciones, manejo de cartera, atención a clientes, utilitario de computación.

Experiencia: Mínimo 1 año en cargos similares

Competencia: Capacidad de trabajo bajo presión, honrado, manejo de clientes difíciles, rápido.

A N E X O 7

PROCESOS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS

SISTEMA DE CRÉDITOS DE LA EMPRESA QUIMIAL S.A.

CRÉDITO DIRECTO (PERSONAS NATURALES)

Mediante este sistema se otorgan créditos a personas naturales, bajo la aceptación de letras de cambio.

FACTURAS POR COBRAR U ORDEN DE COMPRA (EMPRESARIAL)

Créditos otorgados a empresas con una buena calificación en el sistema financiero.

CHEQUES DIFERIDOS (EMPRESARIAL)

Créditos otorgados con el respaldo de un Título (cheque) dirigidos a empresas que presenten básicamente buenos movimientos en sus cuentas corrientes de bancos.

PROCESO DEL CRÉDITO

• ENTREVISTA CON EL SOLICITANTE/S DEL CRÉDITO

Entrevista de crédito.- En la entrevista se deberá tratar de obtener la mayor información posible tales como:

Monto y propósito del crédito:

- ✓ Que producto necesita
- ✓ En qué tiempo lo piensa pagar
- ✓ Para que requiere el producto

Fuentes de Pago:

- ✓ Como pagara su crédito
- ✓ Cuáles son sus fuentes principales de financiamiento
- ✓ Que otras fuentes de pago son disponibles
- ✓ Quienes son sus principales proveedores

Datos Financieros (Negocios o Empresas)

- ✓ Análisis de los EE.FF.

- **ENTREGAR LA SOLICITUD DE CRÉDITO PARA SU LLENADO**

- **RECEPCIÓN DE LA SOLICITUD DE CRÉDITO :**

Se deberá recibir la solicitud de crédito con los datos solicitados, según el formato que la empresa ha proporcionado previamente, es importante que el solicitante consigne los datos generales, direcciones, teléfonos, referencias comerciales y bancarias, bienes patrimoniales, así mismo deben estar anexados los documentos en fotocopia que se han solicitado como requisitos.

- **VERIFICACIÓN DE DATOS :**

Toda la información que se encuentra detallada en la solicitud de crédito y sus anexos, deberá ser prolijamente revisada, investigada, verificada y comprobada, a fin de que los datos ahí consignados demuestren si la persona o empresa está calificada o no para acceder a un crédito, en especial se debe verificar los siguientes elementos:

- Reputación.- Verificar si tiene fama de buen pagador, si se retrasa con frecuencia o le niegan el crédito en otras empresas.
- Capacidad mercantil.- Análisis de los EE.FF. para verificar la capacidad del deudor para generar utilidades suficientes para pagar el préstamo
- Arraigo.- Conocer el tiempo de permanencia en su trabajo o domicilio.
- Solvencia.- Verificar que cuente con la liquidez suficiente y aceptable para cubrir sus compromisos crediticios.
- Garantía.- Puede ser personal o prendaria, de acuerdo al riesgo del crédito.
- Posición económica.- Se debe estar informado de las variaciones económicas que existen en el mercado y decidir si afectan a los límites de crédito que se pueden ofrecer.

- **INFORMACIÓN GENERAL :**

Se deberá proceder a realizar visitas al domicilio y/o empresa del solicitante y aval (si fuera el caso) con el siguiente carácter:

Domiciliaria.- Confirmar que el solicitante habite o sea propietario del domicilio con documentos acreditables.

Laboral.- Confirmar la relación laboral del solicitante con la empresa donde labora (antigüedad laboral, cargo, sueldo) en el caso de ser trabajador dependiente, si fuera el caso de ser independiente se deberá verificar (antigüedad del negocio, mercadería en stock, maquinaria para producción, número de trabajadores, afluencia de clientes).

En ambos casos se deberá tener presente la ubicación del domicilio y del centro laboral, considerando que aquellas direcciones ubicadas en zonas peligrosas o de difícil acceso no podrán calificar para el crédito.

• **VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS BANCARIAS Y COMERCIALES:**

Se deberá proceder a revisar las referencias de terceros tanto de instituciones financieras (bancos) y comerciales (Proveedores), buscando obtener la siguiente información:

- ✓ Tipo de relación comercial
- ✓ Antigüedad de relación comercial
- ✓ Calificación de relación comercial
- ✓ Línea de crédito obtenida por el solicitante
- ✓ Tipos de líneas obtenidas (crédito, sobregiro, descuento, etc.)
- ✓ Saldo promedio en cuentas corrientes.
- ✓ Movimiento promedio en cuentas corrientes.
- ✓ Comportamiento de pago
- ✓ Forma de pago de deuda

• **INFORMACIÓN DE LA EMPRESA:**

- ✓ Actividad comercial de la Empresa
- ✓ Nombre del Gerente Financiero
- ✓ Nombre de la persona encargada de compras
- ✓ Nombre de la persona encargada de los pagos

- ✓ No. de empleados
- ✓ Horario de pagos
- ✓ Teléfonos y correo electrónico

• **EVALUACIÓN DEL CRÉDITO :**

Una vez revisados y verificados por el Dpto. de Créditos y Cobranzas toda la información presentada por el postulante al crédito, así como de la investigación propia realizada, se tomará la decisión de dar o negar el crédito, si el crédito es aprobado se procederá a elaborar el contrato correspondiente, estableciéndose claramente las obligaciones del deudor, así como se establecerá el calendario de pagos y se procederá a la firma del contrato.

• **LÍMITE DEL CRÉDITO :**

Se establecerá de acuerdo con las bases de crédito que se detallaron anteriormente, el monto estará en proporción con los ingresos del solicitante.

• **LINEAMIENTO DE CRÉDITO :**

Los créditos pueden ser a corto plazo cuando los valores son bajos y el plazo para su cancelación puede ser de 7 a 15 días; a mediano plazo cuando los valores son un poco más elevados y el plazo puede ser de 16 a 30 días y cuando se trate de montos más elevados el plazo podrá ser de 31 a 60 días.

PLAZOS	MONTO DEL CRÉDITO
DE 07 A 15 DÍAS	\$ 100,00 a 199,00
DE 16 A 30 DÍAS	\$ 200,00 a 499,00
DE 31 A 45 DÍAS	\$ 500,00 a 799,00
DE 46 A 60 DÍAS	\$ 800,00 en adelante
CONTADO	MENOR A \$ 100,00

PROCESO DE COBRANZAS

ESTIMULOS PARA MOTIVAR UNA BUENA COBRANZA :

Dentro de los principales estímulos que se pueden brindar al cobrador para que realice una buena cobranza podemos mencionar los siguientes:

- ✓ Sueldo
- ✓ Comisiones
- ✓ Premios

Para que el deudor este motivado y colabore a pagar oportunamente, se le puede otorgar los siguientes estímulos:

- ✓ Descuentos por pronto pago (3% , 5% y 10%)
- ✓ Ofertas (ver anexo)
- ✓ Ampliar límite de crédito (Eje: de \$199,00 hasta \$499.00)

COBRANZA NORMAL :

Tipos de cobros:

- ✓ Avisos de vencimiento
- ✓ Llamadas telefónicas
- ✓ Cartas
- ✓ Correo electrónico

COBRANZA PREJUDICIAL :

- ✓ Visitas
- ✓ Avisos de cobranzas

COBRANZA JUDICIAL :

Se recurre a esta instancia una vez que la Empresa ha agotado todos los medios posibles para hacer efectivo el pago del crédito, se deberá contratar un Abogado para que pueda ejecutar esta acción.

A N E X O 8

PLAN DE CAPACITACIÓN

PLAN DE CAPACITACIÓN

A continuación detallamos el plan de capacitación para la Gerencia:

INSTITUCIÓN: Instituto de Profesionalización (IDEPRO)

CURSO: Gestión y Manejo Empresarial

CONTENIDO: - La Gestión Empresarial y perfil de líder
- Manejo de Información contable y financiera
- Comercialización, marketing y ventas
- Planificación y gestión del presupuesto

OBJETIVO: Capacitar a quienes tengan la responsabilidad del manejo empresarial, como líderes en el poder de decisión para el logro de una gestión exitosa en beneficio de la Organización y la gestión empresarial.

DIRIGIDO A: Gerente de la Empresa

DURACIÓN: 80 Horas

HORARIO: Lunes, Martes y Miércoles de 1900 a 2100 horas

COSTO: \$200,00

A continuación detallamos el plan de capacitación para el Personal de Créditos y Cobranzas:

INSTITUCIÓN: Escuela de Cobranzas

CURSO: Créditos y Cobranzas

CONTENIDO: - Cobranza integral, cultura organizacional
- Comunicación, funciones y actividades del área de créditos y cobranzas.
- Operaciones, fundamentos financieros y riesgos, negociación y cobranzas.

OBJETIVO: Fortalecer la administración del área de Créditos y Cobranzas, con

La implementación de procedimientos idóneos que
minimicen el

riesgo crediticio y de cobros.

DIRIGIDO A: Jefe de Créditos y Cobranzas y Auxiliar de Cobranzas

DURACIÓN: 120 Horas

HORARIO: Lunes, Martes, Miércoles y Jueves de 1800 a 2000 horas

COSTO: \$240,00

A N E X O 9

LISTA DE PRECIOS



Alimenticio

PVP 2012



<i>Limpieza con cloro</i>	GALÓN	CANECA
JABÓN CLORADO - 20.000 ppm de Cloro	12.00	60.00
<i>Desinfección de planta - Sin olor</i>		
SANITIZANTE QUATS - Uso Industrial	17.50	70.00
SANITIZANTE QUATS - Uso Semi-Industrial	11.50	60.00
<i>Sanitizado con Yodo</i>		
2% SOLUCION CONCENTRADA IODO	17.50	90.00
1.75% COMPUESTO IODADO	17.50	90.00
<i>Lavado de manos con Sanitizante</i>		
JABON LIQUIDO ANTIBACTERIAL	16.00	80.00
JABÓN IODADO SANITIZANTE - 3000 ppm Yodo	10.50	50.00
<i>Sanitizantes para la piel limpia</i>		
ANTISEPTICO 70° - Para la piel, uso externo	8.50	40.00
GEL ANTIBACTERIAL	16.00	80.00
<i>Lavado de Frutas</i>		
BIO LIMPIADOR DE LATEX 100% DEGRADABLE	6.50	30.00
<i>Plagas</i>		
INSECTICIDA PIRETRADO BIODEGRADABLE	10.50	50.00

□



COSMETICOS



Shampoo y Rinse

SHAMPOOS CON EXTRACTOS NATURALES

Sábila, Manzanilla, Almendras, Chocolate 250 ml 2.50

RINSE ACONDICIONADOR DE ALTA CALIDAD 250 ml 2.50

Crema de Peinar

CREMA PARA PEINAR - Fruit 250 ml 2.50

TRATAMIENTO CAPILAR FORTALECEDOR - Aguacate 250 ml 2.50

Alisado

CERA LIQUIDA PARA PLANCHADO - Durazno 250 ml 2.50

EXTRA HOLD HUMECTANTE - Unisex 500 ml 3.00

Humectantes y Emolientes

GEL HIDRATANTE DE PIEL BRONCEADA 250 ml 2.50

GEL ULTRASONIDO DE ALTA CALIDAD 500 ml 2.50

GEL MENTOLADO PARA PIES - Aloe Vera 500 ml 3.00

Manicure

QUITA ESMALTE HUMECTANTE 100 ml 1.00

ANTISEPTICO 70° - Uso externo 500 ml 2.00

□

A N E X O 1 0

O F E R T A S P O R P R O N T O P A G O

QuimiAl S.A



|



QuimiAl S.A 

Por la compra de 1 producto

Lleva GRATIS!!



1 mtr. franela



A N E X O 1 1

C U A D R O S D E C O B R O S J U N I O 2 0 1 2

EMPRESA QUMALSA

CUADRO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS

MESE DE JUNO

SEMANA 04-08 JUNO	\$1,283,10
SEMANA 11-15 JUNO	\$2,649,62
SEMANA 18-22 JUNO	\$3,258,58
SEMANA 25-29 JUNO	\$2,152,24
TOTAL DEL MES DE JUNO	\$9,343,54

A N E X O 1 2

C U A D R O S D E V E N T A S A Ñ O S 2 0 1 1 Y
2 0 1 2

EMPRESA QUMALSA		
VENTAS Y RECAUDACIONES AÑO 2011		
COBROS	TOTALES	%
CONTADO	\$69.318,33	33,60%
CRÉDITO 15 DÍAS	\$72.564,22	35,17%
CRÉDITO 30 DÍAS	\$37.078,15	17,97%
CRÉDITO 45 DÍAS	\$13.159,58	6,38%
CRÉDITO 60 DÍAS	\$10.912,36	5,29%
TOTAL RECAUDACIÓN AÑO 2011	\$203.032,64	
TOTAL VENTAS AÑO 2011	\$206.333,98	
TOTAL VENTAS NO COBRADAS	\$3.301,34	1,60%
INCOBRABLES (NO COBRADAS) 2%	\$66,03	

EMPRESA QUMALSA**VENTAS AÑO 2011**

MES	INSTITUCIONAL/ HOGAR	AUTOMOTRIZ	ALIMENTOS	MECANICO/ INDUSTRIAL	COSMETICOS	MATERIALES	TOTAL
ENERO	7160,05	1410,18	1664,72	5517,85	1688,67	1235,00	18676,47
FEBRERO	15958,65	4872,00	1245,54	2598,80	1045,25	1060,10	26780,34
MARZO	9030,56	2546,80	1585,20	2173,25	1494,75	2200,00	19030,56
ABRIL	5101,87	1687,41	3316,52	2342,99	1364,73	1287,67	15101,19
MAYO	6307,13	2654,85	2350,76	2764,21	1127,90	1102,28	16307,13
JUNO	4256,48	2344,02	2042,82	2564,64	1958,65	1089,87	14256,48
JULIO	3106,37	2687,45	2526,35	2643,02	1512,05	631,13	13106,37
AGOSTO	5103,49	2768,12	2228,65	2198,74	1432,41	1154,10	14885,51
SEPTIEMBRE	8525,20	2658,00	2365,01	1435,56	1321,25	1220,18	17525,20
OCTUBRE	4828,18	2457,23	2220,41	1986,65	1564,98	229,27	13286,72
NOVIEMBRE	5476,20	2632,12	2365,87	2465,94	1232,09	1303,98	15476,20
DICIEMBRE	9901,81	6324,36	2450,58	1546,30	678,76	1000,00	21901,81
TOTAL VENTAS AÑO 2011							206333,98

EMPRESA QUMALSA**VENTAS Y RECAUDACIONES DE ENERO A JUNIO DEL 2012**

COBROS	TOTALES	%
CONTADO	\$59.701,58	65,46%
CRÉDITO 15 DÍAS	\$22.764,25	24,98%
CRÉDITO 30 DÍAS	\$7.456,34	8,18%
CRÉDITO 45 DÍAS	\$250,40	0,27%
CRÉDITO 60 DÍAS	\$0,00	0,00%
TOTAL RECAUDACIÓN AÑO 2011	\$90.172,57	
TOTAL VENTAS AÑO 2011	\$91.198,78	
TOTAL VENTAS NO COBRADAS	\$1.026,21	1,13%
INCOBRABLES (NO COBRADAS) 2%	\$20,52	

EMPRESA QUMALSA

VENTAS DE ENERO A JUNO DEL 2012

MES	INSTITUCIONAL/ HOGAR	AUTOMOTRIZ	ALIMENTOS	MECANICO/ INDUSTRIAL	COSMETICOS	MATERIALES	TOTAL
ENERO	6248,80	1524,65	3547,01	1154,78	2687,10	1086,46	16248,80
FEBRERO	4502,79	1754,87	2697,41	3474,58	1765,65	307,49	14502,79
MARZO	3902,16	1686,59	2843,65	1983,62	2465,60	1020,54	13902,16
ABRIL	7701,85	1431,46	2598,74	2630,08	2114,30	1225,42	17701,85
MAYO	5374,21	1369,60	2730,21	2963,24	1921,46	1015,49	15374,21
JUNO	3468,97	1288,94	2971,10	2587,45	2168,69	983,82	13468,97
TOTAL VENTAS DE ENERO A JUNO DEL 2012							91198,78

A N E X O 13

LEY GENERAL DE COMPAÑÍAS

SECCION VI
DE LA COMPAÑÍA ANÓNIMA

1. CONCEPTO, CARACTERÍSTICAS, NOMBRE Y DOMICILIO

Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

Art. 144.- Se administra por mandatarios amovibles, socios o no. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima" o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas. No podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y aquellos con los cuales se determine la clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Las personas naturales o jurídicas que no hubieren cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de una compañía anónima, no podrán usar en anuncios, membretes de carta, circulares, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o siglas que indiquen o sugieran que se trata de una compañía anónima.

Los que contravinieren a lo dispuesto en el inciso anterior, serán sancionados con arreglo a lo prescrito en el Art. 445. La multa tendrá el destino indicado en tal precepto legal. Impuesta la sanción, el Superintendente de Compañías notificará al Ministerio de Salud para la recaudación correspondiente.

2. DE LA CAPACIDAD

Art. 145.- Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor o fundador se requiere de capacidad civil para contratar.

Sin embargo, no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre padres e hijos no emancipados.

3. DE LA FUNDACIÓN DE LA COMPAÑÍA

Art. 146.- La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La compañía se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción. Todo pacto social que se mantenga reservado será nulo.

Art. 147.- Ninguna compañía anónima podrá constituirse de manera definitiva sin que se halle suscrito totalmente su capital y pagado en una cuarta parte, por lo menos. Para que pueda celebrarse la escritura pública de constitución definitiva será requisito haberse depositado la parte pagada del capital social en una institución bancaria, en el caso de que las aportaciones fuesen en dinero.

Las compañías anónimas en que participen instituciones de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública podrán constituirse o subsistir con uno o más accionistas.

La Superintendencia de Compañías para aprobar la constitución de una compañía, comprobará la suscripción de las acciones por parte de los socios que no hayan concurrido al otorgamiento de la escritura pública.

Art. 148.- La compañía puede constituirse en un solo acto (constitución simultánea) por convenio entre los que otorguen la escritura; o en forma sucesiva por suscripción pública de acciones.

Art. 149.- Serán fundadores, en el caso de constitución simultánea, las personas que suscriban acciones y otorguen la escritura de constitución; serán promotores en el caso de constitución sucesiva, los iniciadores de la compañía que firmen en la escritura de promoción.

Art. 150.- La escritura de fundación contendrá:

1. El lugar y fecha en que se celebre el contrato;
2. El nombre nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía y su voluntad de fundarla;
3. El objeto social, debidamente concretado;
4. Su denominación y duración;
5. El importe del capital social, con la expresión del número de acciones en que estuviere dividido, el valor nominal de las mismas, su clase, así como el nombre y nacionalidad de los suscriptores del capital;
6. La indicación de lo que cada socio suscribe y paga en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y la parte de capital no pagado;
7. El domicilio de la compañía;
8. La forma de administración y las facultades de los administradores;
9. La forma y las épocas de convocar a las juntas generales;
10. La forma de designación de los administradores y la clara enunciación de los funcionarios que tengan la representación legal de la compañía;
11. Las normas de reparto de utilidades;
12. La determinación de los casos en que la compañía haya de disolverse anticipadamente; y,
13. La forma de proceder a la designación de liquidadores.

Art. 151.- Otorgada la escritura de constitución de la compañía, se presentará al Superintendente de Compañías tres copias notariales solicitándole, con firma de abogado la aprobación de la constitución. La que se aprobará siempre que se haya cumplido con todos las exigencias legales y dispondrá su inscripción en el Registro Mercantil y la publicación por una sola vez de un extracto de la escritura y de la razón de su aprobación.

La resolución en que se niegue la aprobación para la constitución de una compañía anónima debe ser motivada y de ella se podrá recurrir ante el respectivo Tribunal Distrital de lo Contencioso Administrativo, al cual el Superintendente remitirá los antecedentes para que resuelva en definitiva.

Art. 152.- El extracto de la escritura será elaborado por la Superintendencia de Compañías y contendrá los datos que se establezcan en el reglamento que formulará para el efecto.

Art. 153.- Para la constitución de la compañía anónima por suscripción pública, sus promotores elevarán a escritura pública el convenio de llevar adelante la promoción y el estatuto que ha de regir la compañía a constituirse. La escritura contendrá, además:

- a) El nombre, apellido, nacionalidad y domicilio de los promotores;
- b) La denominación, objeto y capital social;
- c) Los derechos y ventajas particulares reservados a los promotores;
- d) El número de acciones en que el capital estuviere dividido, la clase y valor nominal de cada acción, su categoría y series;
- e) El plazo y condición de suscripción de las acciones;
- f) El nombre de la institución bancaria o financiera depositaria de las cantidades a pagarse en concepto de la suscripción;
- g) El plazo dentro del cual se otorgará la escritura de fundación; y,
- h) El domicilio de la compañía.

Art. 154.- Los suscriptores no podrán modificar el estatuto ni las condiciones de promoción antes de la autorización de la escritura definitiva.

Art. 155.- La escritura pública que contenga el convenio de promoción y el estatuto que ha de regir la compañía a constituirse, serán aprobados por la Superintendencia de Compañías, inscritos y publicados en la forma determinada en los Arts. 151 y 152 de esta Ley.

Art. 156.- Suscrito el capital social, un notario dará fe del hecho firmando en el duplicado de los boletines de suscripción.

Los promotores convocarán por la prensa, con no menos de ocho ni más de quince días de anticipación, a la junta general constitutiva, una vez transcurrido el plazo para el pago de la parte de las acciones que debe ser cubierto para la constitución de la compañía.

Dicha junta general se ocupará de:

- a) Comprobar el depósito bancario de las partes pagadas del capital suscrito;
- b) Examinar y, en su caso, comprobar el avalúo de los bienes distintos del numerario que uno o más socios se hubieren obligado a aportar. Los suscriptores no tendrán derecho a votar con relación a sus respectivas aportaciones en especie;
- c) Deliberar acerca de los derechos y ventajas reservados a los promotores;
- d) Acordar el nombramiento de los administradores si conforme al contrato de promoción deben ser designados en el acto constitutivo; y,
- e) Designar las personas que deberán otorgar la escritura de constitución definitiva de la compañía.

Art. 157.- En las juntas generales para la constitución de la compañía cada suscriptor tendrá derecho a tantos votos como acciones hayan de corresponderle con arreglo a su aportación. Los acuerdos se tomarán por una mayoría integrada, por lo menos, por la cuarta parte de los suscriptores concurrentes a la junta, que representen como mínimo la cuarta parte del capital suscrito.

Art. 158.- Dentro de los treinta días posteriores a la reunión de la junta general, las personas que hayan sido designadas otorgarán la escritura pública de constitución conforme a lo dispuesto en el Art. 150.

Si dentro del término indicado no se celebrare la escritura de constitución, una nueva junta general designará las personas que deban otorgarla, así mismo dentro del término referido en el inciso anterior y si dentro de este nuevo término no se celebrare dicha escritura, las personas designadas para el efecto serán sancionadas por la Superintendencia de Compañías, a solicitud de parte interesada, con una pena igual al máximo del interés convencional señalado por la Ley, computado sobre el valor del capital social y durante todo el tiempo en que hubiere permanecido omiso en el cumplimiento de su obligación.

Art. 159.- Es nula la compañía y no produce efecto ni aún entre los asociados si se hubiere infringido en su constitución cualquiera de las prescripciones de los Arts. 147, 151 y 162. En el caso de constitución por suscripción pública también producirá nulidad la inobservancia de cualquiera de las disposiciones de los Arts. 153, 155 y 156. Los asociados no podrán oponer esta nulidad a terceros.

4. DEL CAPITAL Y DE LAS ACCIONES

Art. 160.- La compañía podrá establecerse con el capital autorizado que determine

la escritura de constitución. La compañía podrá aceptar suscripciones y emitir acciones hasta el monto de ese capital. Al momento de constituirse la compañía, el capital suscrito y pagado mínimos serán los establecidos por la resolución de carácter general que expida la Superintendencia de Compañías.

Todo aumento de capital autorizado será resuelto por la junta general de accionistas y luego de cumplidas las formalidades pertinentes, se inscribirá en el registro mercantil correspondiente.

Una vez que la escritura pública de aumento de capital autorizado se halle inscrita en el registro mercantil, los aumentos de capital suscrito y pagado hasta completar el capital autorizado no causarán impuestos ni derechos de inscripción, ni requerirán ningún tipo de autorización o trámite por parte de la Superintendencia de Compañías, sin que se requiera el cumplimiento de las formalidades establecidas en el artículo 33 de esta Ley, hecho que en todo caso deberá ser informado a la Superintendencia de Compañías.

Art. 161.- Para la constitución del capital suscrito las aportaciones pueden ser en dinero o no, y en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles. No se puede aportar cosa mueble o inmueble que no corresponda al género de comercio de la compañía.

Art. 162.- En los casos en que la aportación no fuere en numerario, en la escritura se hará constar el bien en que consista tal aportación, su valor y la transferencia de dominio que del mismo se haga a la compañía, así como las acciones a cambio de las especies aportadas.

Los bienes aportados serán valuados y los informes, debidamente fundamentados, se incorporarán al contrato. En la constitución sucesiva los avalúos serán hechos por peritos designados por los promotores. Cuando se decida aceptar aportes en especie será indispensable contar con la mayoría de accionistas.

En la constitución simultánea las especies aportadas serán valuadas por los fundadores o por peritos por ellos designados. Los fundadores responderán solidariamente frente a la compañía y con relación a terceros por el valor asignado a las especies aportadas.

En la designación de los peritos y en la aprobación de los avalúos no podrán tomar parte los aportantes. Las disposiciones de este artículo, relativas a la verificación del aporte que no consista en numerario, no son aplicables cuando la compañía está formada sólo por los propietarios de ese aporte.

Art. 163.- Los suscriptores harán sus aportes en dinero, mediante depósito en cuenta especial, a nombre de la compañía en promoción, bajo la designación especial de "Cuenta de Integración de Capital", la que será abierta en los bancos u otras instituciones de crédito determinadas por los promotores en la escritura correspondiente.

Constituida la compañía, el banco depositario entregará el capital así integrado a los administradores que fueren designados. Si la total integración se hiciera una vez constituida definitivamente la compañía, la entrega la harán los socios suscriptores directamente a la misma.

Art. 164.- La compañía no podrá emitir acciones por un precio inferior a su valor nominal ni por un monto que exceda del capital aportado. La emisión que viole esta norma será nula.

Art. 165.- El contrato de formación de la compañía determinará la forma de emisión y suscripción de las acciones.

La suscripción de acciones es un contrato por el que el suscriptor se compromete para con la compañía a pagar un aporte y ser miembro de la misma, sujetándose a las normas del estatuto y reglamentos, y aquella a realizar todos los actos necesarios para la constitución definitiva de la compañía, a reconocerle la calidad de accionista y a entregarle el título correspondiente a cada acción suscrita.

Este contrato se perfecciona por el hecho de la suscripción por parte del suscriptor, sin que pueda sujetarse a condición o modalidad que de existir, se tendrán por no escritas.

Art. 166.- La suscripción se hará constar en boletines extendidos por duplicado que contendrán:

1. El nombre de la compañía para cuyo capital se hace la suscripción;
2. El número de registro del contrato social;
3. El nombre, apellido, estado civil y domicilio del suscriptor;
4. El número de acciones que suscribe, su clase y su valor;
5. La suma pagada a la fecha de registro, forma y términos en que serán solucionados los dividendos para integrar el valor de la acción;
6. La determinación de los bienes en el caso de que la acción haya de pagarse con éstos y no con numerario;
7. La declaración expresa de que el suscriptor conoce los estatutos y los acepta; y,
8. La fecha de registro y la firma del suscriptor y del gerente o promotor autorizado.

Art. 167.- Los promotores y fundadores, así como los administradores de la compañía, están obligados a canjear al suscriptor el certificado de depósito bancario con un certificado provisional por las cantidades que fueren pagadas a cuenta de las acciones suscritas, certificados o resguardos que podrán amparar una o varias acciones.

Estos certificados provisionales o resguardos expresarán:

1. El nombre y apellido, nacionalidad y domicilio del suscriptor;
2. La fecha del contrato social y el nombre de la compañía;
3. El valor pagado y el número de acciones suscritas; y,
4. La indicación, en forma ostensible, de "provisionales".

Estos certificados podrán ser inscritos y negociados en las bolsas de valores del país, para lo cual deberá claramente expresar el capital suscrito que represente y el plazo para su pago, el cual en todo caso no podrá exceder de dos años contados desde su emisión.

Para los certificados que se negocien en bolsa, no se aplicará lo dispuesto en la segunda frase del artículo 218 de esta Ley.

Art. 168.- Las acciones serán nominativas.

La compañía no puede emitir títulos definitivos de las acciones que no están totalmente pagadas.

Las acciones cuyo valor ha sido totalmente pagado se llaman liberadas.

Art. 169.- Es nula la emisión de certificados de acciones o de acciones que no representen un efectivo aporte patrimonial o que se hubieren hecho antes de la inscripción del contrato de compañía.

Art. 170.- Las acciones pueden ser ordinarias o preferidas, según lo establezca el estatuto.

Las acciones ordinarias confieren todos los derechos fundamentales que en la ley se reconoce a los accionistas.

Las acciones preferidas no tendrán derecho a voto, pero podrán conferir derechos especiales en cuanto al pago de dividendos y en la liquidación de la compañía.

Será nula toda preferencia que tienda al pago de intereses o dividendos fijos, a excepción de dividendos acumulativos.

Art. 171.- El monto de las acciones preferidas no podrá exceder del cincuenta por ciento del capital suscrito de la compañía.

Art. 172.- Es prohibido a la compañía constituir o aumentar el capital mediante aportaciones recíprocas en acciones de propia emisión, aún cuando lo hagan por interpuesta persona.

Art. 173.- Los títulos correspondientes a las acciones suscritas en el acto de constitución de la compañía, serán expedidos dentro de los sesenta días siguientes a la inscripción del contrato en el Registro Mercantil. En la constitución sucesiva de una compañía, los títulos se expedirán dentro de los ciento ochenta días siguientes a la inscripción en el Registro Mercantil de la escritura de constitución definitiva.

Antes de obtener la aprobación definitiva de la Superintendencia de Compañías para la constitución de la compañía, solamente se otorgará certificados provisionales o resguardos. Los títulos de acción conferidos antes de la inscripción de la escritura de constitución o del contrato en que se aumente el capital son nulos.

Art. 174.- Si en el acto constitutivo no se hubiere reglamentado la emisión de acciones, lo hará la junta general de accionistas o el órgano competente. En todo caso el reglamento expresará: el número y clase de acciones que se emitan; el precio de cada acción; la forma y plazo en que debe cubrirse el valor de las acciones y las demás estipulaciones que se estimaren necesarias. Si el pago se hiciera a plazos, se pagará por lo menos la cuarta parte del valor de la acción al momento de suscribirla. Si el aporte fuere en bienes que no consistan en dinero, se estará, en cuanto a la entrega, a lo estipulado en el contrato social.

Art. 175.- Siempre que se haya pagado el cincuenta por ciento, por lo menos, del capital inicial o del aumento anterior, la compañía podrá acordar un

aumento del capital social. Los accionistas que estuvieren en mora del pago de la suscripción anterior no podrán ejercer el derecho preferente previsto en el Art. 181, mientras no hayan pagado lo que estuvieren adeudando por tal concepto.

Art. 176.- Los títulos de acción estarán escritos en idioma castellano y contendrán las siguientes declaraciones:

1. El nombre y domicilio principal de la compañía;
2. La cifra representativa del capital autorizado, capital suscrito y el número de acciones en que se divide el capital suscrito;
3. El número de orden de la acción y del título, si éste representa varias acciones, y la clase a que pertenece;
4. La fecha de la escritura de constitución de la compañía, la notaría en la que se la otorgó y la fecha de inscripción en el Registro Mercantil, con la indicación del tomo, folio y número;
5. La indicación del nombre del propietario de las acciones;
6. Si la acción es ordinaria o preferida y en este caso, el objeto de la preferencia;
7. La fecha de expedición del título; y
8. La firma de la persona o personas autorizadas.

Art. 177.- Los títulos y certificados de acciones se extenderán en libros talonarios correlativamente numerados. Entregado el título o el certificado al accionista, éste suscribirá el correspondiente talonario. Los títulos y certificados nominativos se inscribirán, además, en el Libro de Acciones y Accionistas, en el que se anotarán las sucesivas transferencias, la constitución de derechos reales y las demás modificaciones que ocurran respecto al derecho sobre las acciones.

Art. 178.- La acción confiere a su titular legítimo la calidad de accionista y le atribuye, como mínimo, los derechos fundamentales que de ella se derivan y se establecen en esta Ley.

Art. 179.- La acción es indivisible. En consecuencia, cuando haya varios propietarios de una misma acción, nombrarán un apoderado o en su falta un administrador común; y si no se pusieren de acuerdo, el nombramiento será hecho por el juez a petición de cualquiera de ellos.

Los copropietarios responderán solidariamente frente a la compañía de cuantas obligaciones se deriven de la condición de accionista.

Art. 180.- En el caso de usufructo de acciones la calidad de accionista reside en el nuevo propietario; pero el usufructuario tendrá derecho a participar en las ganancias sociales obtenidas durante el período de usufructo y que se repartan dentro del mismo. El ejercicio de los demás derechos de accionista corresponde, salvo disposición contraria del contrato social, al nuevo propietario.

Cuando el usufructo recayere sobre acciones no liberadas, el usufructuario que desee conservar su derecho deberá efectuar el pago de los dividendos pasivos, sin perjuicio de repetir contra el nuevo propietario al término del usufructo. Si el usufructuario no cumpliere esa obligación, la compañía deberá admitir el pago hecho por el nuevo propietario.

Art. 181.- Los accionistas tendrán derecho preferente, en proporción a sus acciones, para suscribir las que se emitan en cada caso de aumento de capital suscrito. Este derecho se ejercitará dentro de los treinta días siguientes a la publicación por la prensa del aviso del respectivo acuerdo de la junta general, salvo lo dispuesto en el Art. 175.

El derecho preferente para la suscripción de acciones podrá ser incorporado en un valor denominado certificado de preferencia. Dicho certificado podrá ser negociado libremente, en bolsa o fuera de ella.

Dichos certificados darán derecho a sus titulares o adquirentes a suscribir las acciones determinadas en el certificado, en las mismas condiciones que señala la Ley, con el estatuto y las resoluciones de la compañía, dentro del plazo de vigencia.

Los certificados deberán ser puestos a disposición de los accionistas que consten en el libro de acciones y accionistas dentro de los quince días hábiles siguientes a la fecha del acuerdo de aumento de capital.

Art. 182.- La compañía podrá acordar el aumento del capital social mediante emisión de nuevas acciones o por elevación del valor de las ya emitidas.

Art. 183.- El pago de las aportaciones que deban hacerse por la suscripción de las nuevas acciones podrá realizarse:

1. En numerario, o en especie, si la junta general hubiere aprobado aceptarla y hubieren sido legalmente aprobados los avalúos conforme a lo dispuesto en los Arts. 156, 157 y 205;
2. Por compensación de créditos;
3. Por capitalización de reservas o de utilidades; y,
4. Por la reserva o superávit proveniente de la revalorización de activos, con arreglo al reglamento que expedirá la Superintendencia de Compañías. Para que se proceda al aumento de capital deberá pagarse, al realizar dicho aumento, por lo menos el veinticinco por ciento del valor del mismo.

La junta general que acordare el aumento de capital establecerá las bases de las operaciones que quedan enumeradas.

Art. 184.- El aumento de capital por elevación del valor de las acciones requiere el consentimiento unánime de los accionistas si han de hacerse nuevas aportaciones en numerario o en especie. Se requerirá unanimidad de la junta si el aumento se hace por capitalización de utilidades. Pero, si las nuevas aportaciones se hicieren por capitalización de reserva o por compensación de créditos, se acordarán por mayoría de votos.

Art. 185.- Cuando las nuevas acciones sean ofrecidas a la suscripción pública, los administradores de la compañía publicarán, por la prensa, el aviso de promoción que contendrá:

1. La serie y clase de acciones existentes;
2. El nombre de los representantes autorizados;
3. El derecho preferente de suscripción de los anteriores accionistas;
4. El resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias aprobada en el último balance;
5. El contenido del acuerdo de emisión de las nuevas acciones y, en especial, la cifra del aumento, el valor nominal de cada acción y su tipo de emisión, así como los derechos atribuidos a las acciones preferentes, si las hubiere.

En caso de que se determine que debe hacerse un aporte al fondo de reserva, deberá expresarse; y,

6. El plazo de suscripción y pago de las acciones.

Art. 186.- En los estatutos de la compañía se podrá acordar la emisión de acciones preferidas y los derechos que éstas confieren. Pero el cambio de tipo de las acciones implicará reforma del contrato social.

Art. 187.- Se considerará como dueño de las acciones a quien aparezca como tal en el Libro de Acciones y Accionistas.

Art. 188.- La propiedad de las acciones se transfiere mediante nota de cesión firmada por quien la transfiere o la persona o casa de valores que lo represente. La transferencia deberá hacerse constar en el título correspondiente o en una hoja pegada al mismo; sin embargo, para los títulos que estuvieren entregados en custodia en un depósito centralizado de compensación y liquidación, la cesión podrá hacerse de conformidad con los mecanismos que se establezcan para tales depósitos centralizados.

Art. 189.- La transferencia del dominio de acciones no surtirá efecto contra la compañía ni contra terceros, sino desde la fecha de su inscripción en el Libro de Acciones y Accionistas.

Esta inscripción se efectuará válidamente con la sola firma del representante legal de la compañía, a la presentación y entrega de una comunicación firmada conjuntamente por cedente y cesionario; o de comunicaciones separadas suscritas por cada uno de ellos, que den a conocer la transferencia; o del título objeto de la cesión. Dichas comunicaciones o el título, según fuere del caso, se archivarán en la compañía. De haberse optado por la presentación y entrega del título objeto de la cesión, éste será anulado y en su lugar se emitirá un nuevo título a nombre del adquirente.

En el caso de acciones inscritas en una bolsa de valores o inmóvil en el depósito centralizado de compensación y liquidación de valores, la inscripción en el libro de acciones y accionistas será efectuada por el depósito centralizado, con la sola presentación del formulario de cesión firmado por la casa de valores que actúa como agente. El depósito centralizado mantendrá los archivos y registros de las transferencias y notificará trimestralmente a la compañía, para lo cual llevará el libro de acciones y accionistas, la nómina de sus accionistas. Además, a solicitud hecha por la compañía notificará en un período no mayor a tres días.

El retardo en inscribir la transferencia hecha en conformidad con los incisos anteriores, se sancionará con multa del dos por ciento sobre el valor nominal del título transferido, que el Superintendente de Compañías impondrá, a petición de parte, al representante legal de la respectiva empresa.

Prohíbese establecer requisitos o formalidades para la transferencia de acciones, que no estuvieren expresamente señalados en esta Ley, y cualquier estipulación estatutaria o contractual que los establezca no tendrá valor alguno.

Art. 190.- En el caso de adjudicación de acciones por participación judicial o venta forzosa, el juez firmará las notas y avisos respectivos. Si se tratare de partición extrajudicial, firmarán dichas notas y traspasos todas las partes que hubieren intervenido en ella o un apoderado. En estos casos deberá presentarse a la compañía copia auténtica del instrumento en que consten la partición y adjudicación.

Los herederos de un accionista podrán pedir a la compañía que se haga constar en el Libro de Acciones y Accionistas la transmisión de las acciones a favor de todos ellos, presentando una copia certificada de inscripción de la posesión efectiva de la herencia. Firmarán las notas y avisos respectivos todos ellos e intervendrán en su nombre, y, mientras no se realice la partición, el apoderado o en su falta el administrador común de los bienes relictos si los hubiere y, en caso contrario, el o los herederos que hubieren obtenido la posesión efectiva.

En general estos títulos se transferirán en la misma forma que los títulos de crédito, salvo las disposiciones expresas en esta Ley.

Art. 191.- El derecho de negociar las acciones libremente no admite limitaciones.

Art. 192.- La compañía anónima puede adquirir sus propias acciones por decisión de la junta general, en cuyo caso empleará en tal operación únicamente fondos tomados de las utilidades líquidas y siempre que las acciones estén liberadas en su totalidad.

Mientras estas acciones estén en poder de la compañía quedan en suspenso los derechos inherentes a las mismas.

También se necesitará decisión de la junta general para que estas acciones vuelvan a la circulación.

Art. 193.- No podrá la compañía hacer préstamos o anticipos sobre las acciones que hubiere emitido, salvo el caso previsto en el Art. 297 de esta Ley.

Art. 194.- En caso de acciones dadas en prenda corresponderá al propietario de éstas, salvo estipulación en contrario entre los contratantes, el ejercicio de los derechos de accionista. El acreedor prendario queda obligado a facilitar el ejercicio de esos derechos presentando las acciones a la compañía cuando este requisito fue necesario para tal ejercicio.

El deudor prendario recibirá los dividendos, salvo estipulación en contrario.

Art. 195.- El certificado provisional y las acciones darán derecho al titular o accionista a percibir dividendos en proporción a la parte pagada del capital suscrito a la fecha del balance.

Art. 196.- La amortización de las acciones o sea, el pago del valor de las mismas y su retiro de la circulación en el mercado, se hará con utilidades repartibles y sin disminución del capital suscrito, cuando la junta general de accionistas acordare dicha amortización, siempre que las acciones amortizables se hallaren íntegramente pagadas. Si la amortización fuere a cargo del capital, se requerirá, previamente, el acuerdo de su reducción, tomado en la forma que esta Ley indica para la reforma del contrato social.

La amortización de acciones no podrá exceder del cincuenta por ciento del capital suscrito.

Art. 197.- Si una acción o un certificado provisional se extraviaren o destruyeren, la compañía podrá anular el título previa publicación que efectuará por tres días consecutivos en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la misma, publicación que se hará a costa del accionista. Una vez transcurridos treinta días, contados a partir de la fecha de la última publicación, se procederá a la anulación del título, debiendo conferirse uno nuevo al accionista.

La anulación extinguirá todos los derechos inherentes al título o certificado anulado.

Art. 198.- Cuando las pérdidas alcancen al cincuenta por ciento o más del capital suscrito y el total de las reservas, la compañía se pondrá necesariamente en liquidación, si los accionistas no proceden a reintegrarlo o a limitar el fondo social al capital existente, siempre que éste baste para conseguir el objeto de la compañía.

Art. 199.- La reducción de capital suscrito, que deberá ser resuelta por la junta general de accionistas, requerirá de aprobación de la Superintendencia de Compañías, la que deberá negar su aprobación a dicha reducción si observare que el capital disminuido es insuficiente para el cumplimiento del objeto social u

ocasionare perjuicios a terceros. Para este efecto, la Superintendencia dispondrá la publicación por tres veces consecutivas de un aviso sobre la reducción pretendida, publicación que se hará en uno de los periódicos de mayor circulación en el lugar o lugares en donde ejerza su actividad la compañía.

Si transcurridos seis días desde la última publicación no se presentare reclamación de terceros, el Superintendente podrá autorizar la reducción del capital.

5. DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS PROMOTORES, FUNDADORES Y ACCIONISTAS

Art. 200.- Las compañías anónimas considerarán como socio al inscrito como tal en el libro de acciones y accionistas.

Art. 201.- Los fundadores y promotores son responsables, solidaria e ilimitadamente, frente a terceros, por las obligaciones que contrajeran para constituir la compañía, salvo el derecho de repetir contra ésta una vez aprobada su constitución.

Son de su cuenta y riesgo los actos y gastos necesarios para la constitución de la compañía. Si no llegare a constituirse por cualquier causa, no pueden repetirlos contra los suscriptores de acciones, y estarán obligados a la restitución de todas las sumas que hubieren recibido de éstos.

Los fundadores y promotores son también responsables, solidaria e ilimitadamente con los primeros administradores, con relación a la compañía y a terceros:

1. Por la verdad de la suscripción y entrega de la parte de capital social recibido;
2. Por la existencia real de las especies aportadas y entregadas;
3. Por la verdad de las publicaciones de toda clase realizadas para la constitución de la compañía;
4. Por la inversión de los fondos destinados a gastos de constitución; y

5. Por el retardo en el otorgamiento de la escritura de constitución definitiva, si les fuese imputable.

Art. 202.- Los fundadores y promotores están obligados a realizar todo lo necesario para la constitución legal y definitiva de la compañía y a entregar a los administradores todos los documentos y la correspondencia relativos a dicha constitución.

Deberán entregar también los bienes en especie y el dinero recibido en pago de la integración inicial de las acciones. Los administradores exigirán el cumplimiento de estas obligaciones a los fundadores y promotores.

Art. 203.- Los fundadores y promotores podrán reservarse en el acto de constitución de la compañía o en la escritura de promoción, según el caso, remuneraciones o ventajas cuyo valor en conjunto no exceda del diez por ciento de los beneficios netos según balance, y por un tiempo determinado, no mayor de la tercera parte de la duración de la compañía.

Será nula la retribución mediante la entrega de acciones o de obligaciones, pero podrá constar en los títulos denominados "partes beneficiarias" de los que trata esta Ley.

No se reputa premio el reembolso de los gastos realmente hechos para la constitución de la compañía.

Art. 204.- Los actos realizados durante el proceso de constitución y hasta la inscripción del contrato constitutivo en el Registro Mercantil se reputan actos de la compañía y la obligan siempre que ésta los ratifique expresamente. En caso contrario responderán por ellos los fundadores y promotores solidaria e ilimitadamente.

Art. 205.- Los promotores están obligados a convocar una junta general en el plazo máximo de seis meses contados a partir de la fecha del otorgamiento de la escritura de promoción, junta que resolverá acerca de la constitución definitiva de la compañía y, además, sobre los siguientes aspectos:

1. Aprobación de las gestiones realizadas hasta entonces por los promotores;
2. Aprobación de los avalúos que hubieren presentado los peritos sobre las aportaciones no hechas en dinero, o rectificación de sus informes;
3. Aprobación de la retribución acordada para los promotores;
4. Nombramiento de las personas encargadas de la administración; y
5. Designación de las personas encargadas de otorgar la escritura de constitución definitiva de la compañía.

Art. 206.- Si el suscriptor no cumpliera sus obligaciones de aportación, los promotores podrán exigirle judicialmente el cumplimiento, podrán también tenerse por no suscritas las acciones, y, en ambos casos, tendrán derecho a exigir el resarcimiento de daños y perjuicios. Una vez constituida la compañía este derecho le corresponderá a ella.

Art. 207.- Son derechos fundamentales del accionista, de los cuales no se le puede privar:

1. La calidad de socio;
2. Participar en los beneficios sociales, debiendo observarse igualdad de tratamiento para los accionistas de la misma clase;
3. Participar, en las mismas condiciones establecidas en el numeral anterior, en la distribución del acervo social, en caso de liquidación de la compañía;
4. Intervenir en las juntas generales y votar cuando sus acciones le concedan el derecho a voto, según los estatutos.

La Superintendencia de Compañías controlará que se especifique la forma de ejercer este derecho, al momento de tramitar la constitución legal de una compañía o cuando se reforme su estatuto. El accionista puede renunciar a su derecho a votar, en los términos del Art. 11 del Código Civil;
5. Integrar los órganos de administración o de fiscalización de la compañía si fueren elegidos en la forma prescrita por la ley y los estatutos;

6. Gozar de preferencia para la suscripción de acciones en el caso de aumento de capital;
7. Impugnar las resoluciones de la junta general y demás organismos de la compañía en los casos y en la forma establecida en los Arts. 215 y 216.

No podrá ejercer este derecho el accionista que estuviere en mora en el pago de sus aportes; y
8. Negociar libremente sus acciones.

Art. 208.- La distribución de las utilidades al accionista se hará en proporción al valor pagado de las acciones. Entre los accionistas sólo podrá repartirse el resultante del beneficio líquido y percibido del balance anual. No podrá pagárseles intereses.

Art. 209.- Acordada por la junta general la distribución de utilidades, los accionistas adquiere frente a la compañía un derecho de crédito para el cobro de los dividendos que les correspondan.

Art. 210.- Las acciones con derecho a voto lo tendrán en proporción a su valor pagado.

Es nulo todo convenio que restrinja la libertad de voto de los accionistas que tengan derecho a votar.

Art. 211.- Los accionistas podrán hacerse representar en la junta general por persona extraña, mediante carta dirigida al gerente, a menos que los estatutos dispongan otra cosa. No podrán ser representantes de los accionistas los administradores y los comisarios de la compañía.

Art. 212.- Si dentro del plazo que fija esta Ley no hubiere conocido la junta general de accionistas el balance anual, o no hubiere deliberado sobre la distribución de utilidades, cualquier accionista podrá pedir a los administradores de la compañía o a los comisarios que convoquen a junta general para dicho objeto, y, si dicha convocatoria no tuviere lugar en el plazo de quince días, cualquier accionista podrá pedir a la Superintendencia de Compañías que convoque a la junta general, acreditando ante ella su calidad de accionista.

Art. 213.- El o los accionistas que representen por lo menos el veinticinco por ciento del capital social podrán pedir, por escrito, en cualquier tiempo, al administrador o a los organismos directivos de la compañía, la convocatoria a una junta general de accionistas para tratar de los asuntos que indiquen en su petición.

Si el administrador o el organismo directivo rehusaren hacer la convocatoria o no la hicieren dentro del plazo de quince días, contados desde el recibo de la petición, podrán recurrir al Superintendente de Compañías, solicitando dicha convocatoria.

Art. 214.- Cualquier accionista podrá denunciar por escrito, ante los comisarios, los hechos que estime irregulares en la administración, y los comisarios, a su vez, deberán mencionar las denuncias en sus informes a las juntas generales de accionistas, formulando acerca de ellas las consideraciones y proposiciones que estimen pertinentes.

Art. 215.- Los accionistas que representen por lo menos la cuarta parte del capital social podrán impugnar, según las normas de esta ley y dentro de los plazos que establece, los acuerdos de las juntas generales o de los organismos de administración que no se hubieren adoptado de conformidad con la ley o el estatuto social, o que lesionen, en beneficio de uno o varios accionistas, los intereses de la compañía. Se ejercerá este derecho conforme a lo dispuesto en el Art. 249.

Art. 216.- La acción de impugnación de los acuerdos o resoluciones a que se refiere el artículo anterior deberá ejercitarse en el plazo de treinta días a partir de la fecha del acuerdo o resolución.

No queda sometida a estos plazos de caducidad la acción de nulidad de los acuerdos contrarios a la Ley. Las acciones se presentarán ante la Corte Superior del domicilio principal de la compañía, tribunal que las tramitará verbal y sumariamente. Las acciones serán deducidas por una minoría que represente por lo menos la cuarta parte del capital social.

De la sentencia pronunciada por la Corte Superior podrá interponerse el recurso de casación ante la Corte Suprema de Justicia.

Art. 217.- Ningún accionista podrá ser obligado a aumentar su aporte, salvo disposición en contrario de los estatutos.

Art. 218.- El accionista debe aportar a la compañía la porción de capital por él suscrito y no desembolsado, en la forma prevista en el estatuto o, en su defecto, de acuerdo con lo que dispongan las juntas generales. El accionista es personalmente responsable del pago íntegro de las acciones que haya suscrito, no obstante cualquier cesión o traspaso que de ellas haga.

Art. 219.- La compañía podrá, según los casos y atendida la naturaleza de la aportación no efectuada:

1. Reclamar por la vía verbal sumaria el cumplimiento de esta obligación y el pago del máximo del interés convencional desde la fecha de suscripción;
2. Proceder ejecutivamente contra los bienes del accionista, sobre la base del documento de suscripción, para hacer efectiva la porción de capital en numerario no entregada y sus intereses según el numeral anterior; o,
3. Enajenar el certificado provisional por cuenta y riesgo del accionista moroso.

Cuando haya de procederse a la venta de los certificados, la enajenación se verificará por intermedio de un martillador público o de un corredor titulado. Para la entrega del título se sustituirá el original por un duplicado. La persona que adquiera los certificados se subrogará en todos los derechos y obligaciones del accionista, quedando éste subsidiariamente responsable del cumplimiento de dichas obligaciones. Si la venta no se pudiere efectuar, se rescindiré el contrato respecto al accionista moroso y la acción será anulada, con la consiguiente reducción del capital, quedando en beneficio de la compañía las cantidades ya percibidas por ella, a cuenta de la acción. La anulación se publicará expresando el número de la acción anulada.

Los estatutos pueden establecer cláusulas penales para los suscriptores morosos. **Art. 220.-** Los accionistas responderán ante los acreedores de la compañía en la medida en que hubieren percibido pagos de la misma con infracción de las disposiciones de esta Ley. Este precepto no será aplicable cuando de buena fe hubieren percibido cantidades como participación de los beneficios.

La compañía por su parte, tampoco podrá reclamar cantidades que los accionistas hubieren percibido de buena fe como participación de los beneficios.

Los derechos de que se trata en este artículo prescribirán en cinco años contados desde la recepción del pago.

Art. 221.- Los derechos de terceros y los derechos de crédito de los accionistas frente a la compañía no pueden ser afectados por los acuerdos de la junta general.

Será nula toda cláusula o pacto que suprima o disminuya los derechos atribuidos a las minorías por la Ley.

También serán nulos, salvo en los casos que la Ley determine, los acuerdos o cláusulas que supriman derechos conferidos por ella a cada accionista.

6. DE LAS PARTES BENEFICARIAS

Art. 222.- Las compañías anónimas podrán emitir, en cualquier tiempo, partes beneficiarias, las que únicamente conferirán a su titular un derecho a participar en las utilidades anuales de la compañía, en la proporción que se establezca en el título y de acuerdo a lo determinado a este respecto en la Ley y los estatutos de la compañía.

El plazo de duración de las partes beneficiarias no podrá exceder de quince años, contados a partir de la fecha de expedición del título.

El porcentaje de participación en las utilidades que se asigne en favor de las partes beneficiarias no podrá exceder, en ningún caso, del diez por ciento de

los beneficios anuales de la compañía. Los titulares de las partes beneficiarias tendrán derecho a percibir el porcentaje que se les hubiere asignado sobre las utilidades, con preferencia a cualquier clase de accionistas de la compañía y una vez que se hubiere hecho la provisión legal para el fondo de reserva de la misma.

Art. 223.- El título representativo de la parte beneficiaria estará escrito en idioma castellano y contendrá:

- a) El nombre de la compañía;
- b) La cifra indicativa del capital suscrito de la compañía emisora y el pagado a la fecha de la expedición del título;
- c) El porcentaje de utilidades que se reconozcan y el plazo de vigencia de este derecho;
- d) La indicación de sí el título es nominativo o al portador y, en el primer caso, el nombre del beneficiario;
- e) Los principales derechos y obligaciones del dueño del título, así como la transcripción de las normas que, con relación a las partes beneficiarias, se hubieren establecido en los estatutos de la compañía;
- f) La fecha de expedición del título; y
- g) La firma de la persona o personas autorizadas para representar a la compañía.

Art. 224.- En caso de extravío o destrucción de un título de parte beneficiaria se seguirá el procedimiento señalado en el Art. 197.

Art. 225.- Declarada la disolución de la compañía terminará el derecho de las partes beneficiarias a percibir, los beneficios que se les hubiere asignado. No obstante, sus

titulares tendrán derecho a exigir el pago de los beneficios no percibidos hasta la fecha de la disolución.

Art. 226.- Los titulares de las partes beneficiarias no gozarán de los derechos que esta Ley establece para los accionistas.

Art. 227.- Los titulares de partes beneficiarias que representen por lo menos los dos tercios de los tenedores de las mismas podrán impugnar ante el juez de lo civil del domicilio de la compañía los acuerdos tomados por los órganos de ésta, cuando tuvieren por objeto lesionar maliciosamente sus intereses, o cuando no hubieren sido adoptados de acuerdo a la Ley o al estatuto social.

Para ejercitar este derecho depositarán los títulos de las partes beneficiarias en el juzgado, debiendo entregárseles un certificado que acredite este hecho. Los títulos depositados no se devolverán hasta la terminación del juicio.

La acción referida en el inciso primero de este artículo deberá ejercitarse en el plazo de treinta días contados a partir de la fecha del acuerdo.

Con el certificado conferido podrá el beneficiario reclamar el porcentaje de la utilidad.

Art. 228.- Para la determinación de las utilidades anuales correspondientes a los titulares de las partes beneficiarias se tomarán como base, las declaraciones formuladas por la compañía para el pago del impuesto a la renta.

Art. 229.- Las utilidades provenientes de las partes beneficiarias no se tomarán en consideración para el pago de las indemnizaciones a las que se refiere el Art. 95 del Código de Trabajo.

7. DE LA JUNTA GENERAL

Art. 230.- La junta general formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía.

Art. 231.- La junta general tiene poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar las decisiones que juzgue convenientes en defensa de la compañía.

Es de competencia de la junta general:

1. Nombrar y remover a los miembros de los organismos administrativos de la compañía, comisarios, o cualquier otro personero o

funcionario cuyo cargo hubiere sido creado por el estatuto y designar o remover a los administradores, si en el estatuto no se confiere esta facultad a otro organismo;

2. Conocer anualmente las cuentas, el balance, los informes que le presentaren los administradores o directores y los comisarios acerca de los negocios sociales y dictar la resolución correspondiente. Igualmente conocerá los informes de auditoría externa en los casos que proceda. No podrán aprobarse ni el balance ni las cuentas si no hubieren sido precedidos por el informe de los comisarios;
3. Fijar la retribución de los comisarios, administradores e integrantes de los organismos de administración y fiscalización, cuando no estuviere determinada en los estatutos o su señalamiento no corresponda a otro organismo o funcionario;
4. Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales;
5. Resolver acerca de la emisión de las partes beneficiarias y de las obligaciones;
6. Acordar todas las modificaciones al contrato social; y
7. Resolver acerca de la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación de la compañía; nombrar liquidadores, fijar el procedimiento para la liquidación, la retribución de los liquidadores y considerar las cuentas de liquidación.

Art. 232.- La junta general de la que tratan los Arts. 156 y 157 en los casos de constitución sucesiva de la compañía, cumplirá las obligaciones que en esos artículos se expresan.

Art. 233.- Las juntas generales de accionistas son ordinarias y extraordinarias.

Se reunirán en el domicilio principal de la compañía, salvo lo dispuesto en el Art. 238. En caso contrario serán nulas.

Art. 234.- Las juntas generales ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía, para considerar los asuntos especificados en los numerales 2, 3 y 4 del Art. 231 y cualquier otro asunto puntualizado en el orden del día, de acuerdo con la convocatoria.

La junta general ordinaria podrá deliberar sobre la suspensión y remoción de los administradores y más miembros de los organismos de administración creados por el estatuto, aún cuando el asunto no figure en el orden del día.

Art. 235.- Las juntas generales extraordinarias se reunirán cuando fueren convocadas para tratar los asuntos puntualizados en la convocatoria.

Art. 236.- La junta general, sea ordinaria o extraordinaria, será convocada por la prensa, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía, con ocho días de anticipación por lo menos al fijado para su reunión, y por los demás medios previstos en los estatutos, sin perjuicio de lo establecido en el Art. 213.

La convocatoria debe señalar el lugar, día y hora y el objeto de la reunión. Toda resolución sobre asuntos no expresados en la convocatoria será nula.

En caso de urgencia los comisarios pueden convocar a junta general.

Art. 237.- Si la junta general no pudiere reunirse en primera convocatoria por falta de quórum, se procederá a una segunda convocatoria, la que no podrá demorarse más de treinta días de la fecha fijada para la primera reunión.

La junta general no podrá considerarse constituida para deliberar en primera convocatoria si no está representada por los concurrentes a ella, por lo menos la mitad del capital pagado.

Las juntas generales se reunirán, en segunda convocatoria, con el número de accionistas presentes. Se expresará así en la convocatoria que se haga.

En la segunda convocatoria no podrá modificarse el objeto de la primera convocatoria.

Art. 238.- No obstante lo dispuesto en los artículos anteriores, la junta se entenderá convocada y quedará válidamente constituida en cualquier tiempo y en cualquier lugar, dentro del territorio nacional, para tratar cualquier asunto, siempre que esté presente todo el capital pagado y los asistentes, quienes deberán suscribir el acta bajo sanción de nulidad, acepten por unidad la celebración de la junta.

Sin embargo, cualquiera de los asistentes puede oponerse a la discusión de los asuntos sobre los cuales no se considere suficientemente informado.

Art. 239.- Antes de declararse instalada la junta general de accionistas el secretario formará la lista de asistentes. El secretario incluirá en la lista a los tenedores de las acciones que constaren como tales en el libro de acciones y accionistas. El secretario de la junta, al formular la lista, anotará los nombres de los accionistas presentes y representados, la clase y valor de las acciones y el número de votos que les corresponda, dejando constancia, con su firma y la del presidente de la junta, del alistamiento total que hiciere.

Art. 240.- Para que la junta general ordinaria o extraordinaria pueda acordar válidamente el aumento o disminución del capital, la transformación, la fusión, escisión, la disolución anticipada de la compañía, la reactivación de la compañía en proceso de liquidación, la convalidación y en general, cualquier modificación de los estatutos, habrá de concurrir a ella la mitad del capital pagado. En segunda convocatoria bastará la representación de la tercera parte del capital pagado.

Si luego de la segunda convocatoria no hubiere el quórum requerido se procederá a efectuar una tercera convocatoria, la que no podrá demorar más de sesenta días contados a partir de la fecha fijada para la primera reunión, ni modificar el objeto de ésta. La junta general así convocada se constituirá con el número de accionistas presentes, para resolver uno o más de los puntos mencionados en el inciso primero, debiendo expresarse estos particulares en la convocatoria que se haga.

Art. 241.- Salvo las excepciones previstas en la Ley o en el estatuto, las decisiones de las juntas generales serán tomadas por mayoría de votos del capital pagado concurrente a la reunión. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría numérica.

Las normas del estatuto relativas a las decisiones de las juntas generales se entenderán referidas al capital pagado concurrente a la reunión.

Art. 242.- Los comisarios concurrirán a las juntas generales y serán especialmente individualmente convocados. Su inasistencia no será causal de diferimiento de la reunión.

Art. 243.- Los miembros de los organismos administrativos y de fiscalización y los administradores no pueden votar:

1. En la aprobación de los balances;
2. En las deliberaciones respecto a su responsabilidad; y
3. En las operaciones en las que tengan intereses opuestos a los de la compañía.

En caso de contravenirse a esta disposición, la resolución será nula cuando sin el voto de los funcionarios precitados no se habría logrado la mayoría requerida.

Art. 244.- La junta general estará presidida por la persona que designe los estatutos; en su defecto por el presidente del consejo de administración o del directorio, y, a falta de éste, por la persona elegida en cada caso por los presentes en la reunión. Será secretario de la junta general el administrador o gerente, si los estatutos no contemplaren la designación de secretario especial.

Art. 245.- Las resoluciones de la junta general son obligatorias para todos los accionistas, aún cuando no hubieren concurrido a ella, salvo el derecho de oposición en los términos de esta Ley.

Art. 246.- El acta de las deliberaciones y acuerdos de las juntas generales llevará las firmas del presidente y del secretario de la junta. De cada junta se

formará un expediente con la copia del acta y de los demás documentos que justifiquen que las convocatorias se hicieron en la forma prevista en la Ley y en los estatutos. Se incorporarán también a dicho expediente los demás documentos que hayan sido conocidos por la junta.

Las actas podrán llevarse a máquina en hojas debidamente foliadas, o ser asentadas en un libro destinado para el efecto.

Las actas podrán ser aprobadas por la junta general en la misma sesión.

Las actas serán extendidas y firmadas a más tardar dentro de los quince días posteriores a la reunión de la junta.

Art. 247.- Las resoluciones de la junta general serán nulas:

1. Cuando la compañía no estuviere en capacidad para adoptarlas, dada la finalidad social estatutaria;
2. Cuando se las tomare con infracción de lo dispuesto en los Arts. 233, 236 y 238;
3. Cuando faltare el quórum legal o reglamentario;
4. Cuando tuvieren un objeto ilícito, imposible o contrario a las buenas costumbres;
5. Cuando fueren incompatibles con la naturaleza de la compañía anónima o, por su contenido, violaren disposiciones dictadas por ésta para la protección de los acreedores de la compañía y de los tenedores de partes beneficiarias; y
6. Cuando se hubiere omitido la convocatoria a los comisarios, excepto en los casos de los Arts. 213, inciso segundo y 238.

Art. 248.- Todo accionista tiene derecho a obtener de la junta general los informes relacionados con los puntos en discusión. Si alguno de los accionistas declarare que no está suficientemente instruido podrá pedir que la reunión se difiera por tres días. Si la proposición fuere apoyada por un número de accionistas que represente la cuarta parte del capital pagado por los concurrentes a la junta, ésta quedará diferida.

Si se pidiere término más largo, decidirá la mayoría que represente por lo menos la

mitad del capital pagado por los concurrentes.

Este derecho no puede ejercerse sino una vez sobre el mismo objeto.

No se diferirá la reunión cuando hubiere sido convocada por los comisarios con el carácter de urgente.

Art. 249.- En toda compañía anónima una minoría que represente no menos del veinticinco por ciento del total del capital pagado podrá apelar de las decisiones de la mayoría.

Para la apelación se llenarán los siguientes requisitos:

1. Que la demanda se presente a la Corte Superior del distrito dentro de los treinta días siguientes a la fecha de la clausura de la junta general;
2. Que los reclamantes no hayan concurrido a la junta general o hayan dado su voto en contra de la resolución;
3. Que la demanda señale la cláusula del contrato social o el precepto legal infringido, o el concepto de la violación o el del perjuicio; y
4. Que los accionistas depositen los títulos o certificados de sus acciones con su demanda, los mismos que se guardarán en un casillero de seguridad de un banco.

Las acciones depositadas no se devolverán hasta la conclusión del juicio y no podrán ser objeto de transferencia, pero el juez que las recibe otorgará certificados del depósito que serán suficientes para hacer efectivos los derechos sociales.

Los accionistas no podrán apelar de las resoluciones que establezcan la responsabilidad de los administradores o comisarios.

Las acciones concedidas en este artículo a los accionistas se substanciarán en juicio verbal sumario.

Art. 250.- De la sentencia de la Corte Superior podrá interponerse el recurso de casación ante la Corte Suprema de Justicia. En todo caso quedarán a salvo los derechos adquiridos de buena fe por terceros, en virtud de actos realizados en ejecución de la resolución.

8. DE LA ADMINISTRACIÓN Y DE LOS AGENTES DE LA COMPAÑÍA

Art. 251.- El contrato social fijará la estructura administrativa de la compañía.

Art. 252.- La Superintendencia de Compañías no aprobará la constitución de una compañía anónima si del contrato social no aparece claramente determinado quién o quiénes tienen su representación judicial y extrajudicial. Esta representación podrá ser confiada a directores, gerentes, administradores u otros agentes. Si la representación recayere sobre un organismo social, éste actuará por medio de un presidente.

Art. 253.- La representación de la compañía se extenderá a todos los asuntos relacionados con su giro o tráfico, en operaciones comerciales o civiles, incluyendo la constitución de prendas de toda clase. El contrato podrá limitar esta facultad. Se necesitará autorización de la junta general para enajenar o hipotecar los bienes sociales, salvo el caso en que ello constituya uno de los objetos sociales principales o conste expresamente en los estatutos.

Art. 254.- Los administradores, miembros de los organismos administrativos y agentes, sólo podrán ser nombrados temporal y revocablemente.

Art. 255.- Los administradores tendrán la responsabilidad derivada de las obligaciones que la ley y el contrato social les impongan como tales y las contempladas en la ley para los mandatarios; igualmente, la tendrán por la contravención a los acuerdos legítimos de las juntas generales.

Es nula toda estipulación que tienda a absolver a los administradores de sus responsabilidades o a limitarlas. Los administradores no contraen por razón de su administración ninguna obligación personal por los negocios de la compañía.

Art. 256.- Los administradores son solidariamente responsables para con la compañía y terceros:

1. De la verdad del capital suscrito y de la verdad de la entrega de los bienes aportados por los accionistas;
2. De la existencia real de los dividendos declarados;
3. De la existencia y exactitud de los libros de la compañía;
4. Del exacto cumplimiento de los acuerdos de las juntas generales; y
5. En general, del cumplimiento de las formalidades prescritas por la Ley para la existencia de la compañía.

La responsabilidad establecida en los cuatro primeros numerales que preceden se limita a los administradores en sus respectivos períodos.

Art. 257.- El nombramiento de los administradores y la determinación de su número, cuando no lo fije el contrato social, corresponde a la junta general, la cual podrá también, si no hubiere disposición en contrario, fijar las garantías que deben rendir los administradores.

Art. 258.- No pueden ser administradores de la compañía sus banqueros, arrendatarios, constructores o suministradores de materiales por cuenta de la misma.

Para desempeñar el cargo de administrador se precisa tener la capacidad necesaria para el ejercicio del comercio y no estar comprendido en las prohibiciones e incompatibles que el Código de Comercio establece para ello.

Art. 259.- El administrador continuará en el desempeño de sus funciones, aún cuando hubiere concluido el plazo para el que fue designado, mientras el sucesor tome posesión de su cargo.

Art. 260.- El administrador de la sociedad que ejerce la representación de ésta podrá obrar por medio de apoderado o procurador para aquellos actos para los cuales se halle facultado el representante o administrador. Pero si el poder

tiene carácter de general con respecto a dichos actos, o para la designación de factores, será necesaria la autorización del órgano por el cual fue elegido.

No procede la cesión o delegación de facultades del administrador. Las suplencias, en caso de falta temporal o definitiva del administrador o administradores, las ejercerán los designados según los respectivos estatutos.

Art. 261.- Los administradores no podrán hacer por cuenta de la compañía

operaciones ajenas a su objeto. Hacerlo significa violación de las obligaciones de administración y del mandato que tuvieren.

Les es prohibido también negociar o contratar por cuenta propia, directa o indirectamente, con la compañía que administren.

Art. 262.- El administrador desempeñará su gestión con la diligencia que exige una administración mercantil ordinaria y prudente.

Art. 263.- Los administradores están especialmente obligados a:

1. Cuidar, bajo su responsabilidad, que se lleven los libros exigidos por el Código de Comercio y llevar los libros a que se refiere el Art. 440 de esta Ley;
2. Llevar el libro de actas de la junta general;
3. Llevar el libro de actas de las juntas de administradores o directorios, consejos de administración o de vigilancia, si los hubiere;
4. Entregar a los comisarios y presentar por lo menos cada año a la junta general una memoria razonada acerca de la situación de la compañía, acompañada del balance y del inventario detallado y preciso de las existencias, así como de la cuenta de pérdidas y ganancias. La falta de entrega y presentación oportuna del balance por parte del administrador será motivo para que la junta general acuerde su remoción, sin perjuicio de las responsabilidades en que hubiere incurrido;

5. Convocar a las juntas generales de accionistas conforme a la Ley y los estatutos; y, de manera particular, cuando conozcan que el capital de la compañía ha disminuido, a fin de que resuelva si se la pone a liquidación conforme a lo dispuesto en el Art. 198;
6. Intervenir en calidad de secretarios en las juntas generales, si en el estatuto no se hubiere contemplado la designación de secretario.

Art. 264.- La responsabilidad de los administradores por actos u omisiones no se extiende a aquellos que, estando exentos de culpa, hubieren hecho constar su inconformidad, en el plazo de diez días a contarse de la fecha en que conocieron de la resolución y dieron noticia inmediata a los comisarios.

Art. 265.- La responsabilidad de los administradores frente a la compañía quedará

extinguida:

1. Por aprobación del balance y sus anexos, excepto cuando:
 - a) Se lo hubiere aprobado en virtud de datos no verídicos; y
 - b) Si hubiere acuerdo expreso de reservar o ejercer la acción de responsabilidad;
2. Cuando hubieren procedido en cumplimiento de acuerdos de la junta general, a menos que tales acuerdos fueren notoriamente ilegales;
3. Por aprobación de la gestión, o por renuncia expresa a la acción, o por transacción acordada por la junta general; y
4. Cuando hubieren dejado constancia de su oposición conforme a lo indicado en el artículo anterior.

Art. 266.- Cuando falte el administrador y el contrato no prevea la forma de sustituirle, cualquiera de los comisarios convocará a la junta general para que designe el sustituto, previa comunicación a la Superintendencia de Compañías para que nombre la persona que provisionalmente deberá ponerse al frente de la compañía. El administrador encargado no podrá realizar nuevas operaciones y se concretará a la conclusión de las pendientes.

Art. 267.- Salvo disposición en contrario, cuando haya dos administradores que deban obrar de consuno, la oposición de uno de ellos impedirá la consumación de los actos o contratos proyectados por el otro.

Si los administradores conjuntos fueren tres o más, deberán obrar de acuerdo con el voto de la mayoría y abstenerse de llevar a cabo los actos o contratos que no lo obtuvieren.

Art. 268.- Si se ejecutare el acto o contrato contraviniendo lo dispuesto en el artículo anterior, éste surtirá efecto respecto de terceros de buena fe; y los administradores que lo hubieren celebrado responderán a la compañía por los perjuicios que a ésta se siguieren.

Art. 269.- La renuncia del cargo de administrador surte sus efectos, sin necesidad de aceptación, desde el momento de su conocimiento por parte del consejo de administración, si lo hubiere, o del organismo que hiciere sus veces. Si se tratare de administrador único, no podrá separarse del cargo hasta ser legalmente reemplazado, a menos que hayan transcurrido treinta días desde aquél en que se presentó la renuncia.

Art. 270.- La separación de los administradores podrá ser acordada en cualquier tiempo por la junta.

Art. 271.- Cuando la administración de la compañía se confíe conjuntamente a varias personas, éstas constituirán el consejo de administración. En tal caso las disposiciones pertinentes a derechos, obligaciones y responsabilidades de los administradores son aplicables a las personas integrantes de los consejos de administración, de vigilancia o directorios.

Art. 272.- La acción de responsabilidad contra los administradores miembros de los consejos de administración, vigilancia o directorios, será entablada por la compañía, previo acuerdo de la junta general, el mismo que puede ser adoptado aunque no figure en el orden del día. La junta general designará a la persona que haya de ejercer la acción correspondiente.

En cualquier momento la junta general podrá transigir o renunciar al ejercicio de la acción, siempre que no se opusieren a ello accionistas que representen la décima parte del capital pagado, por lo menos.

El acuerdo de promover la acción o de transigir implica la destitución de los respectivos administradores.

Art. 273.- Los agentes que obraren por compañías extranjeras sin haber obtenido la aprobación necesaria, quedarán personalmente obligados al cumplimiento de los contratos que celebraren y sometidos a todas las responsabilidades, sin perjuicio de la acción a que hubiere lugar contra dichas compañías.

9. DE LA FISCALIZACIÓN

Art. 274.- Los comisarios, socios o no, nombrados en el contrato de constitución de la compañía o conforme a lo dispuesto en el artículo 231, tienen derecho ilimitado de inspección y vigilancia sobre todas las operaciones sociales, sin dependencia de la administración y en interés de la compañía.

Los comisarios serán temporales y amovibles.

Art. 275.- No podrán ser comisarios:

1. Las personas que están inhabilitadas para el ejercicio del comercio;
2. Los empleados de la compañía y las personas que reciban retribuciones, a cualquier título, de la misma o de otras compañías en que la compañía tenga acciones o participaciones de cualquier otra naturaleza, salvo los accionistas y tenedores de las partes beneficiarias;
3. Los cónyuges de los administradores y quienes estén con respecto a los administradores o directores dentro del cuarto grado civil de consanguinidad o segundo de afinidad;
4. Las personas dependientes de los administradores; y
5. Las personas que no tuvieran su domicilio dentro del país.

Art. 276.- Salvo disposición estatutaria en contrario, la junta general designará dos comisarios que durarán un año en el ejercicio de sus funciones, pudiendo ser reelegidos indefinidamente. La junta general puede revocar el nombramiento de comisarios en cualquier tiempo, aún cuando el asunto no figure en el orden del día. Es aplicable a los comisarios lo dispuesto en el Art. 261, inciso segundo.

Art. 277.- En caso de falta definitiva del comisario por fallecimiento, excusa, renuncia, impedimento o cualquier otra causa, el administrador convocará a la junta general de accionistas en el plazo de quince días contados desde el hecho de la falta, para que haga la designación correspondiente.

Si vencido este plazo el administrador no convocare a la junta o si ésta no hiciera la designación, el Superintendente de Compañías, de oficio o a petición de cualquier accionista, designará, de fuera del personal de la Superintendencia, comisario o comisarios para la compañía, los que actuarán hasta que la junta general efectúe las designaciones pertinentes. La remuneración de los comisarios nombrados por el Superintendente será fijada por éste y su pago será de cargo de la compañía.

Art. 278.- El comisario continuará en sus funciones aún cuando hubiere concluido el período para el que fue designado, hasta que fuere legalmente reemplazado.

Art. 279.- Es atribución y obligación de los comisarios fiscalizar en todas sus partes la administración de la compañía, velando porque ésta se ajuste no solo a los requisitos sino también a las normas de una buena administración.

El contrato social y la junta general podrán determinar atribuciones y obligaciones especiales para los comisarios, a más de las siguientes:

1. Cerciorarse de la constitución y subsistencia de las garantías de los administradores y gerentes en los casos en que fueren exigidas;
2. Exigir de los administradores la entrega de un balance mensual de comprobación;

3. Examinar en cualquier momento y una vez cada tres meses, por lo menos, los libros y papeles de la compañía en los estados de caja y cartera;
4. Revisar el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias y presentar a la junta general un informe debidamente fundamentado sobre los mismos;
5. Convocar a juntas generales de accionistas en los casos determinados en esta Ley;
6. Solicitar a los administradores que hagan constar en el orden del día, previamente a la convocatoria de la junta general, los puntos que crean conveniente;
7. Asistir con voz informativa a las juntas generales;
8. Vigilar en cualquier tiempo las operaciones de la compañía;
9. Pedir informes a los administradores;
10. Proponer motivadamente la remoción de los administradores; y
11. Presentará a la junta general las denuncias que reciba acerca de la administración, con el informe relativo a las mismas. El incumplimiento de esta obligación les hará personal y solidariamente responsables con los administradores.

El incumplimiento de las obligaciones establecidas en los numerales 1, 2, 3 y 4 de este artículo será motivo para que la junta general o el Superintendente de Compañías resuelvan la remoción de los comisarios, sin perjuicio de que se hagan efectivas las responsabilidades en que hubieren incurrido.

Art. 280.- Es prohibido a los comisarios.

1. Formar parte de los órganos de administración de la compañía;
2. Delegar el ejercicio de su cargo; y
3. Representar a los accionistas en la junta general.

Art. 281.- Los comisarios no tendrán responsabilidad personal por las obligaciones de la compañía, pero serán individualmente responsables para con ésta por el incumplimiento de las obligaciones que la ley y los estatutos les impongan.

Art. 282.- Los comisarios que en cualquier operación tuvieren un interés opuesto al de la compañía deberán informarle del particular y abstenerse de toda intervención, bajo la sanción de responder por los daños y perjuicios que ocasionaren.

Art. 283.- La junta general, a falta de disposición en los estatutos, fijará la retribución de los comisarios.

Art. 284.- Cuando existan fundadas sospechas de actitud negligente por parte de los comisarios, un número de accionistas que representen por lo menos la quinta parte del capital pagado podrá denunciar el hecho a la junta general en los términos establecidos en el artículo 213 de esta Ley.

Art. 285.- La responsabilidad de los comisarios solo podrá ser exigida en conformidad con lo dispuesto en el artículo 272 y se extinguirá conforme a lo dispuesto en el artículo 265 de esta Ley.

Art. 286.- Cuando los comisarios sean tres o más y cuando una minoría de por lo menos el veinticinco por ciento del capital social no esté conforme con las designaciones hechas, tendrá derecho a designar uno de dichos comisarios.

Sólo podrá revocarse el nombramiento del comisario designado por la minoría cuando se revoque, igualmente, el nombramiento de los demás, salvo el caso de actuación dolosa.

Art. 287.- Sin perjuicio de la designación de comisarios, las compañías pueden designar para su fiscalización y control consejos de vigilancia o de inspección, en cuyo caso se extenderán a estos las disposiciones que establecen los derechos, obligaciones y responsabilidades de los comisarios, así como la forma de su designación, remoción, duración en sus funciones y remuneración.

Art. 288.- Los comisarios están obligados a informar oportunamente a la Superintendencia de Compañías sobre las observaciones que formularen y les fueren notificadas. La omisión o negligencia por parte de los comisarios será sancionada por la Superintendencia con multa de hasta doce salarios mínimos vitales generales.

10. DE LOS BALANCES

Art. 289.- Los administradores de la compañía están obligados a elaborar, en el plazo máximo de tres meses contados desde el cierre del ejercicio económico anual, el balance general, el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias y la propuesta de distribución de beneficios, y presentarlos a consideración de la junta general con la memoria explicativa de la gestión y situación económica y financiera de la compañía.

El balance general y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias y sus anexos reflejarán fielmente la situación financiera de la compañía a la fecha de cierre del ejercicio social de que se trate y el resultado económico de las operaciones efectuadas durante dicho ejercicio social, según aparezcan de las anotaciones practicadas en los libros de la compañía y de acuerdo con lo dispuesto en este párrafo, en concordancia con los principios de contabilidad de general aceptación.

Art. 290.- Todas las compañías deberán llevar su contabilidad en idioma castellano y expresarla en moneda nacional. Sólo con autorización de la Superintendencia de Compañías, las que se hallen sujetas a su vigilancia y control podrán llevar la contabilidad en otro lugar del territorio nacional diferente del domicilio principal de la compañía.

Nota: Expresamente cualquier norma que obligue a expresar el capital o la contabilidad de las personas en sures o en unidades de valor constante. Dada por Art. 99-h) de Ley No. 4, publicada en Registro Oficial Suplemento 34 de 13 de marzo del 2000.

Art. 291.- Del balance general y del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias y sus anexos, así como del informe se entregará un ejemplar a los comisarios, quienes dentro de los quince días siguientes a la fecha de dicha entrega formularán respecto de tales documentos un informe especial, con las observaciones y sugerencias que consideren pertinentes, informe que entregarán a los administradores para conocimiento de la junta general.

Art. 292.- El balance general y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias y sus anexos, la memoria del administrador y el informe de los comisarios estarán a disposición de los accionistas, en las oficinas de la compañía, para su conocimiento y estudio por lo menos quince días antes de la fecha de reunión de la junta general que deba conocerlos.

Art. 293.- Toda compañía deberá conformar sus métodos de contabilidad, sus libros y sus balances a lo dispuesto en las leyes sobre la materia y a las normas y reglamentos que dicte la Superintendencia de Compañías para tales efectos.

Art. 294.- El Superintendente de Compañías determinará mediante resolución los principios contables que se aplicarán obligatoriamente en la elaboración de los balances de las compañías sujetas a su control.

Art. 295.- La Superintendencia de Compañías podrá reglamentar la aplicación de los artículos de este párrafo y elaborar formularles de balances y del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias en que se consideren los rubros indicados, en el orden y con las denominaciones que se consideren más convenientes.

Art. 296.- Aprobado por la junta general de accionistas el balance anual, la Superintendencia de Compañías podrá ordenar su publicación, de acuerdo con el reglamento pertinente.

Art. 297.- Salvo disposición estatutaria en contrario de las utilidades líquidas que resulten de cada ejercicio se tomará un porcentaje no menor de un diez por ciento, destinado a formar el fondo de reserva legal, hasta que éste alcance por lo menos el cincuenta por ciento del capital social.

En la misma forma debe ser reintegrado el fondo de reserva si éste, después de constituido, resultare disminuido por cualquier causa.

El estatuto o la junta general podrán acordar la formación de una reserva especial para prever situaciones indecisas o pendientes que pasen de un ejercicio a otro, estableciendo el porcentaje de beneficios destinados a su

formación, el mismo que se deducirá después del porcentaje previsto en los incisos anteriores.

De los beneficios líquidos anuales se deberá asignar por lo menos un cincuenta por ciento para dividendos en favor de los accionistas, salvo resolución unánime en contrario de la junta general.

Sin embargo, en las compañías cuyas acciones se hubieren vendido en oferta pública, obligatoriamente se repartirá por lo menos el treinta por ciento de las utilidades líquidas y realizadas que obtuvieren en el respectivo ejercicio económico. Estas compañías, podrán también, previa autorización de la junta general, entregar anticipos trimestrales o semestrales, con cargo a resultados del mismo ejercicio.

Nota: Inciso primero reformado por Art. 99-i) de Ley No. 4, publicada en Registro Oficial Suplemento 34 de 13 de marzo del 2000.

Art. 298.- Sólo se pagará dividendos sobre las acciones en razón de beneficios realmente obtenidos y percibidos o de reservas expresas efectivas de libre disposición.

La distribución de dividendos a los accionistas se realizará en proporción al capital que hayan desembolsado.

La acción para solicitar el pago de dividendos vencidos prescribe en cinco años.

Art. 299.- Los accionistas que representen por lo menos el veinte por ciento del capital integrado, podrán solicitar a la Superintendencia de Compañías que intervenga designando un perito para la comprobación de la verdad del balance y demás documentos presentados por el administrador.

La solicitud se presentará, bajo pena de caducidad del derecho, dentro del mes contado desde la entrega del balance y más documentos por el administrador. Presentado el informe de los peritos designados, se convocará a una junta

general de accionistas para que resuelva acerca de las responsabilidades que se desprendieren de tal peritazgo.

Art. 300.- Si la Superintendencia de Compañías estableciere que los datos y cifras constantes en el balance y en los libros de contabilidad de una compañía no son exactos o contienen errores comunicará al representante legal y a los comisarios de la compañía respectiva las observaciones y conclusiones a que hubiere lugar, concediendo el plazo de hasta treinta días para que se proceda a las rectificaciones o se formulen los descargos pertinentes. El Superintendente de Compañías, a solicitud fundamentada de la compañía, podrá ampliar dicho plazo.