



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y
COBRANZAS DE LA EMPRESA TRUST CONTROL DE LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL

PRESENTADO POR:

**BELTRÁN NAVARRO ELENA VANESSA
VACA DOMINGUEZ MAIRA ALEXANDRA**

GUAYAQUIL – ECUADOR

2014 – 2015

Contenido

Capítulo 1 Introducción

1. Introducción	2
1.1. Tema	3
1.2. Diagnóstico: Ámbito/Contexto	4
1.3. Definición del Problema de Investigación	7
1.4. Justificación	11
1.6. Objetivos	12
1.5.1. Objetivo General	12
1.5.2. Objetivos Específicos	12
1.7. Intencionalidad de la Investigación	13

Capítulo 2

2. Marco Teórico	15
2.1. Historia de Trust Control International.....	16
2.2. Análisis de Procesos	20
2.2.1. Gráficas de procesos.....	22
2.3. Teoría de la jerarquía de necesidades.....	23
2.4. Tipos de liderazgo	25
2.5. Análisis del cargo.....	26
2.5.1. Descripción del cargo.....	26
2.5.2. Cargo, puesto u oficio.....	26
2.5.3. Función o tarea.	26
2.5.4. Manual de cargos.	27
2.5.5. Recolección de la información.....	27
2.5.6. Proceso para el análisis de cargos.....	29
2.5.6.1. Identificación del cargo.	30
2.5.6.2. Objetivo básico del cargo	30
2.5.6.3. Funciones.....	32
2.5.6.4. Responsabilidades:	33
2.5.6.5. Condiciones ambientales.....	33
2.5.6.6. Requisitos mínimos.....	34
2.6. Teoría de Principio de Pareto.....	34
2.7. Políticas de crédito	35

2.8.	Marco Conceptual	37
Capítulo 3		39
3.	Metodología de la investigación	40
3.1.	Modelo y diseño de la investigación.....	40
3.1.1.	Diseño de la investigación.....	42
3.1.1.1.	Investigación Descriptiva.....	43
3.1.1.2.	Investigación Explicativa.....	43
3.1.1.3.	Investigación Correlacional.....	44
3.1.2.	Población y muestra	44
3.1.2.1.	Población	44
3.1.2.2.	Muestra	45
3.1.3.	Instrumentos de recolección de datos	45
3.1.3.1.	La entrevista.....	46
3.1.3.2.	Resultados de la entrevista.....	46
Capítulo 4		51
4.	Situación actual del departamento de crédito y cobranzas de la empresa Trust Control International S.A.....	52
4.1.	Organización del departamento de crédito y cobranzas.	52
4.2.	Descripción de funciones	56
4.3.	Procesos, documentos y resultados.....	58
4.4.	Descripción de procesos y demanda de otros departamentos	65
4.5.	Análisis de Cartera	70
4.5.1.	Manejo de la cuenta Provisión de cartera incobrable.....	71
Capítulo 5		76
5.	Propuesta de plan de mejora	77
5.1.	Reestructuración jerárquica	78
5.2.	Proceso de crédito y análisis de riesgo.	80
5.3.	Política de crédito.	84
5.4.	Política de cobranza.	85
5.5.	Perfil del cargo.....	86
5.6.	Plan de motivaciones y recompensas	88
5.7.	Tipo de liderazgo	89
5.8.	Descripción de funciones	90
5.9.	Cambio de procesos	92
5.10.	Evaluación financiera	96

5.10.1. Costos y Gastos	96
5.10.2. Beneficios	99
5.10.3. Planes de acción sobre vendimiento actual.....	101
6. Conclusiones	102
7. Recomendaciones	103
8. Referencias Bibliográficas.....	104
Anexos	106

Índice de cuadros

Cuadro 1 Incremento Procentual De La Cartera Vencida Trist Control Internacional.....	5
Cuadro 2 Antigüedad De La Cartera	6
Cuadro 3 Grado De Responsabilidad De Información Por Cargo Desempeñado.	62
Cuadro 4 Porcentaje De Responsabilidad Del Departamento De Crédito Y Cobranzas. ...	64
Cuadro 5 Cuadro Resumen De Cuentas Incobrables Del Año 2012.....	72
Cuadro 6 Cuadro Resumen De Cuentas Incobrables Del Año 2013.....	72
Cuadro 7 Promedio De Vencimiento Cartera De Cuentas Por Cobrar A Junio 2014	74
Cuadro 8 Remuneración Adicional Por Cumplimiento	89
Cuadro 9 Porcentaje De Incremento En Gasto De Nómina	96
Cuadro 10 Propuesta De Grado De Responsabilidad De Información Por Cargo Desempeñado.....	97
Cuadro 11 Porcentaje De Responsabilidad Del Departamento De Crédito Y Cobranzas. ...	99
Cuadro 12 Comportamiento Esperado De La Cartera De La Compañía	100

Índice de gráficos

Gráfico No 1 Antigüedad De Cartera	7
Gráfico No 2 Diagrama Causa Y Efecto “Trust Control Internacional”	10
Gráfico No 3 Símbolos Para Diagrama De Procesos	23
Gráfico No 4 Jerarquía De Necesidades De Maslow	24
Gráfico No 5 Fuentes De Recopilación De Datos Para Análisis Ocupacional	27
Gráfico No 6 Estructura Del Departamento De Crédito Y Cobranzas	54
Gráfico No 7 Proceso De Elaboración Y Entrega Del Reporte De Facturas Semanal	65
Gráfico No 8 Proceso De Coordinación, Recepción Y Control De Las Cobranzas.	67
Gráfico No 9 Proceso De Cobranzas Recibidas Por Transferencias	69
Gráfico No 10 Nueva Estructura Del Departamento De Crédito Y Cobranzas	79
Gráfico No 11 Proceso De Pre Evaluación De Sujetos De Crédito	82
Gráfico No 12 Proceso De Aprobación De Crédito	83
Gráfico No 13 Proceso De Elaboración Y Entrega Del Reporte De Facturas Semanal	93
Gráfico No 14 Proceso De Cobranzas Recibidas Por Transferencias	94
Gráfico No 15 Proceso De Coordinacion, Recepción Y Control De Las Cobranzas	95

DEDICATORIA

El resultado del presente proyecto está dedicado primero a Dios quien me ha concedido estar con vida para lograr esta meta y a toda mi familia.

De manera muy especial a mis padres y abuela, mi madre Elena Navarro quien me enseñó con su ejemplo que nada es imposible si me levanto todos los días con muchas ganas de lograr mis objetivos, mi padre Ángel Beltrán por haberme brindado bienestar y enseñarme que trabajando duro puedo lograr todo lo que quiero. A mi abuela Mercedes Espinoza quien ha sido un pilar fundamental en mi vida y un ejemplo a seguir.

El fruto de toda la confianza que mi familia a puesto en mí está plasmado en la finalización de mi proyecto de investigación por ese motivo está dedicado a ustedes, los amo a todos.

Vanessa Beltrán Navarro

AGRADECIMIENTO

El presente proyecto no hubiera sido posible sin las bendiciones que Dios me ha dado a lo largo de mi vida por ese motivo mi agradecimiento a él, quien me ha brindado salud y ha permitido que mis padres estén conmigo en esta lucha constante para culminar mis estudios.

A mis padres y hermano por haber confiado en mí, por su motivación y todo el apoyo que me dieron a lo largo de mi camino para cumplir esta meta. Y un agradecimiento muy especial a mi abuela quien me cuidó y supo darme toda la ayuda que necesite.

A mis tíos y primos quienes de alguna u otra forma me ayudaron cuando llegue a Guayaquil para iniciar mis estudios universitarios, por todo su amor y compañía muchas gracias.

A mi tutor el Ing. Carlos Villegas que gracias a sus conocimientos me proporcionó las pautas para pulir mi proyecto de investigación y finalizarlo llenando todas mis expectativas.

Mis sinceros agradecimientos a la empresa Trust Control International quien me permitió realizar la investigación en el departamento de crédito y cobranzas de la organización y brindó toda la información que necesite para la elaboración de mi proyecto de graduación.

A mis profesores por transmitirme y compartir de manera desinteresada todos sus conocimientos. Y de igual manera gracias a mis compañeros por todos los momentos compartidos.

Vanessa Beltrán Navarro

DEDICATORIA

Le dedico este proyecto ante todo a Dios por ser quien guía mi destino.

A mis padres Hilda Domínguez Bailón y Roque Vaca Álava por apoyarme en cada paso que doy, por ser la guía que he necesitado en momentos difíciles, gracias a ellos seguiré esforzándome por ser cada día una mejor persona.

A mis hermanos Yuri, Sabrina y Anthony les dedico en especial este proyecto por ser ellos quienes me han alentado para llegar donde estoy, sabiendo que este es el mejor ejemplo que les puedo dejar.

A mis abuelos que no se encuentran conmigo pero sé que me cuidan siempre desde el cielo.

A mi esposo Fabián Alcívar que a lo largo del proyecto me apoyado incondicionalmente para hacerlo realidad.

Maira Vaca Domínguez

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por todas las bendiciones que me a concedido tanto en mi vida personal como en lo laboral, ya que gracias a él he podido superar cada barrera que se me ha presentado.

A mi madre que siempre me apoyado en todas las etapas de mi vida, desde que nací a cuidado de mí, enseñándome los valores que preceden a una persona de bien, por siempre tener una palabra de apoyo, por ser el pilar de mi vida todo lo que soy se lo debo a ella.

A mi padre le agradezco que dio todo lo que estuvo a su alcance para que me supere y cumpla las metas de ser una profesional, con principios éticos y morales.

A mis hermanos por ser ese rayo de luz que bendecido.

A mi tutor de proyecto el Ing. Carlos Villegas que a lo largo de este año, me ha guiado con sus conocimientos para realizar este proyecto.

A mis compañeros de toda la carrera ya que de cada uno aprendí algo nuevo que he puesto en práctica a lo largo de la vida.

En especial agradezco a cada uno de los profesores que tuve la dicha de conocer que me transmitieron sus conocimiento, aunque alguno de ellos no están siempre los recordare como fueron unos grandes profesionales que hacían lo que amaban enseñar.

Maira Vaca Domínguez

RESUMEN

Trust Control International es una empresa dedicada al control de la calidad con más de 10 años brindando servicios de inspección. Comenzaron sus actividades destinadas principalmente al sector bananero, pero gracias al arduo trabajo de los directivos y su personal ahora no solo cuentan con servicios de inspección de calidad, actualmente realizan auditorias de certificación y han expandido sus mercados de verificación a otros productos como Mango, papaya, yuca, piña, plátano, doritos, petróleo, aceites, granos secos, madera, conservas, etc.

Gracias a la confianza que sus clientes han puesto en Trust Control International sus ventas se ha incrementado y con esto su riesgo de incobrabilidad. Con el objetivo de disminuir la cartera vencida de la empresa se realizará una reestructuración del departamento de crédito y cobranzas donde se actualizarán y se crearán procedimientos de crédito y cobranzas que les permitirán lograr bajar los niveles de morosidad.

El presente proyecto de investigación se organizó en capítulos para lograr la reestructuración del departamento de crédito y cobranzas:

En el capítulo 1 se realiza el planteamiento del tema, la definición del problema en cuyo diagnóstico se identifica las actividades que realiza la compañía en análisis, además de conocer los objetivos a responder para lograr una propuesta acorde a las necesidades de la empresa.

En el capítulo 2 contiene el Marco Teórico en que se fundamenta la investigación enfocada en aspectos de administración de recursos humanos, estructura jerárquica, distribución equitativa de responsabilidades y características indispensables para armar una evaluación crediticia, y así contar con bases ideológicas confiables para lograr una propuesta que genere beneficios para la compañía.

En el capítulo 3 se detalla las técnicas y métodos necesarios para obtener información actual de la compañía Trust Control International S.A.

En el capítulo 4 se describe la estructura actual del departamento de crédito y cobranzas, para tratar de identificar aquellos puntos débiles.

En el capítulo 5 se especificará los planes a realizar y las mejoras que deben emplearse en los problemas descritos en el capítulo 4, aplicando métodos y teorías basadas en autores consultados en el capítulo del marco teórico, detallando los resultados a esperarse por cada propuesta aplicada.

Capítulo 1

1. INTRODUCCIÓN

El éxito de la mayoría de las empresas radica en incrementar su poder de ventas todos los años, donde es utilizado el crédito como estrategia para competir en el mercado y aumentar sus ingresos, sin embargo; cuando la compañía no tiene procesos y políticas de crédito que proporcionen las pautas para analizar a los solicitantes del servicio se captan clientes que no cuentan con la capacidad de pago necesaria para obtenerlo.

La presente investigación tiene la finalidad de evaluar los procesos que actualmente maneja el departamento de crédito y cobranzas de la compañía Trust Control International radicada en la ciudad de Guayaquil. Tomando en consideración que no cuentan con políticas de crédito y cobranzas y que los procesos de crédito existentes no les permiten establecer límites. Surge la necesidad de realizar una investigación con la intención de mejorar sus procesos y crear políticas que le ayuden al departamento de crédito y cobranzas en su gestión.

Actualmente la compañía Trust Control International enfrenta inconvenientes con los límites de crédito que ofrece a las empresas o personas naturales que solicitan sus servicios ya que no se realiza un análisis previo de la condición financiera y el proceso que actualmente maneja la empresa no cuenta con una solicitud de crédito que proporcione información del solicitante, además de no pedir la documentación respectiva que de confiabilidad y exactitud a los datos suministrados.

Tener un control sobre los límites de crédito genera un costo para las compañías, pero asegura no exceder la capacidad de pago que tiene cada cliente y a su vez beneficia a la empresa a no tener un valor de cuentas incobrables alto.

1.1. Tema

**REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y
COBRANZAS DE LA EMPRESA TRUST CONTROL DE LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL.**

1.2. Diagnóstico: Ámbito/Contexto

En un mundo ideal todas las ventas serían de contado, pero ajustados al mercado en la realidad las ventas a crédito son una necesidad para atraer más clientes, crecer, y darle movilidad al mercado. Es por esto que toda compañía necesita evaluar el riesgo de financiar temporalmente a sus clientes y por otra parte procurar el pago oportuno de este crédito.

Para diagnosticar la situación conflictiva que se plantea en el presente proyecto se tomará como contexto de estudio a la empresa TRUST CONTROL INTERNATIONAL de la ciudad de Guayaquil, en donde se realizará el análisis de la situación conflictiva en el proceso de Crédito y Cobranzas.

Debido al rápido desarrollo de la empresa en los últimos años, se ha obviado establecer procesos que le ayuden al análisis de cada uno de sus futuros clientes para otorgar crédito y estos a su vez colaboren en los objetivos de cobranzas, y en consecuencia contribuir al sano crecimiento de la cartera de clientes. Al no existir una estructurada gestión de crédito se desarrolla en forma empírica y por lo tanto no se establecen controles internos para el otorgamiento de créditos.

Estos antecedentes están dando forma a un problema dentro de este proceso en estudio pues, se evidencia que la compañía presenta serios retrasos en la recuperación de la cartera en los últimos tres años.

CUADRO N.- 1
INCREMENTO PORCENTUAL DE LA CARTERA VENCIDA TRUST CONTROL
INTERNACIONAL

AÑO	CUENTAS POR COBRAR	CARTERA VENCIDA	% CARTERA VENCIDA
2011	\$ 1.216.978,37	\$ 163.101,59	13%
2012	\$ 1.195.156,79	\$ 426.528,41	36%
2013	\$ 1.011.131,18	\$ 536.369,94	53%

Fuente: Trust Control International

Elaborado por: Investigadoras

En el cuadro 1 se puede observar que las cuentas por cobrar durante los años 2011, 2012 y 2013, donde los dos primeros años suben sus niveles de incobrabilidad, cerrando el 2013 con un 53% de cartera vencida.

Estos valores nos permiten evidenciar el problema que se plantea en el presente proyecto de investigación, pues la situación actual de la empresa requiere mejorar el proceso de Crédito y Cobranza, desarrollando mecanismos que permitan analizar a los futuros y los actuales clientes otorgando la alternativa de proporcionar cupos de crédito que nos den la posibilidad de realizar una gestión de cobro efectiva.

A continuación se evidencia el comportamiento y la antigüedad de la cartera vencida hasta el corte del 30 de diciembre del 2013. En una perspectiva general se muestra la situación actual de la cartera de clientes de la empresa.

CUADRO.- 2
ANTIGÜEDAD DE LA CARTERA

FACTURAS VENCIDAS	TOTALES	%
VENCIDO 1-30 DIAS	60.147,60	10%
VENCIDO 31-60 DIAS	96.315,88	16%
VENCIDO 61-90 DIAS	144.416,79	23%
VENCIDO (+) 91 DIAS	235.489,67	38%
AÑO 2012	78.690,59	13%
SALDO X COBAR AL 30-DIC-2013	615.060,53	100%

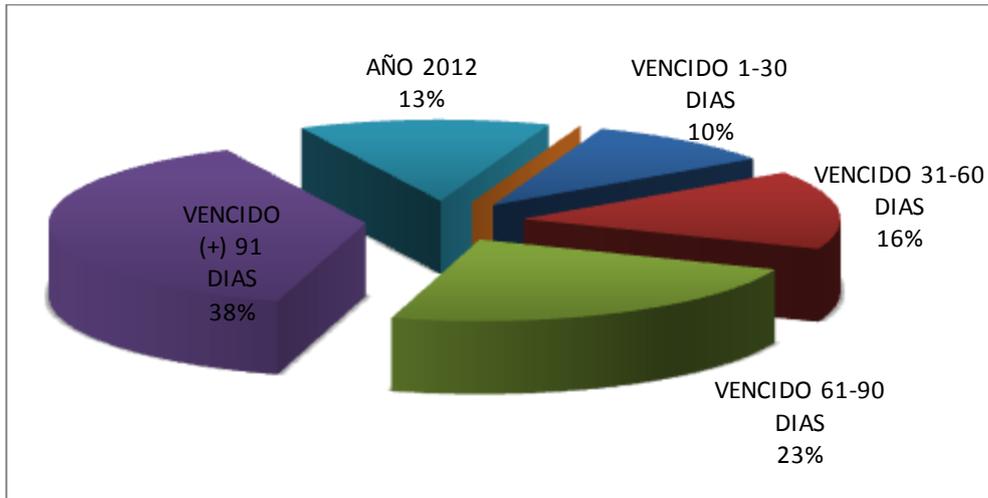
Fuente: Trust Control International

Elaborado por: Investigadoras

En el cuadro 2 se observa que la mayor concentración de riesgo por cartera vencida se encuentra en los vencimientos mayores a 91 días con un 38% de peso, si a ello le sumamos el resto de cartera aún no recuperada del año 2012, nos enfrentamos a un total de 51% de incobrabilidad de cartera.

Esto nos muestra un escenario poco alentador para la compañía, ya que se trata de dinero invertido por los accionistas y que no están formando parte del crecimiento de la misma, sino forman parte de un gasto y pérdidas para Trust Control.

GRÁFICO N.- 1 ANTIGÜEDAD DE CARTERA



Fuente: Trust Control International

Elaborado por: Investigadoras

1.3. Definición del Problema de Investigación

El presente proyecto será realizado en la empresa Trust Control International Guayaquil. Las actividades de Trust Control están orientadas primordialmente a la inspección y certificación de productos alimenticios e hidrocarburos líquidos.

Para efectuar un diagnóstico de las posibles causas que originan el problema en estudio se efectuara un análisis utilizando el diagrama de Ishikawa o Espina de Pescado, a fin de encontrar las causas reales y potenciales del problema en estudio.

Se analizan las causas raíz determinando factores como: Crédito, Cobranzas, Talento Humano, Financiero, Administrativo.

CRÉDITO .- Actualmente la empresa no cuenta con políticas que le ayuden al análisis de los clientes para otorgar crédito, haciendo una gestión empírica, pues el personal encargado de esta gestión no define los pasos a seguir para el análisis de los prospectos a clientes y los clientes activos que posee la empresa no son analizados desde ningún aspecto, pues actúan únicamente atendiendo a las disposiciones del Presidente Ejecutivo quien indica y da instrucciones sobre a quién otorgar o no el crédito.

Esta desviación en el proceso de crédito sucede debido a la estructura que actualmente posee la empresa para este fin, donde sus procesos para incorporar personas o empresas al portafolio de clientes se da por referencias y con la poca información que es proporcionada por la persona que gestionó la venta, esto evidencia que la empresa no tiene métodos formales para categorizar a los clientes según su capacidad de pago, su nivel de endeudamiento y de esta manera poder asignar límites de crédito.

La falta de análisis de la capacidad de endeudamiento de los clientes de Trust Control International ocasiona que se incremente el monto crédito de unos clientes volviendo en ciertos casos incobrables.

La no confirmación de los datos proporcionados por el cliente puede también ocasiona la falta de pago al no estar ubicada la empresa en el lugar indicado como sitio de cobro produciendo pérdida de tiempo y recursos financieros.

COBRANZA.- Los Procedimientos de cobranzas de TRUST CONTROL actualmente no están siendo muy efectivos, debido a mala distribución de tareas y al no tener un manual de procedimientos más práctico que al realizar el cruce de información le permita ejecutar los cobros de una manera más rápida y eficiente.

La carencia de políticas de cobranzas hacen que la gestión se realice esperando las instrucciones del Presidente Ejecutivo en casos específicos donde la cobranza se vuelve difícil de cumplir, si se contara con una política que le permitiera solucionar este tipo de problemas habría un trabajo de cobranzas más eficiente y por ende el tiempo que se espera por la solución de Presidencia se podría usar para gestionar otras cobranzas. Adicional la política le permite al encargado de las cobranzas tomar decisiones sin tener que esperar indicaciones para saber qué hacer.

TALENTO HUMANO.- Existe sobrecarga laboral ya que no existe una buena distribución de las responsabilidades en el departamento de crédito y cobranzas.

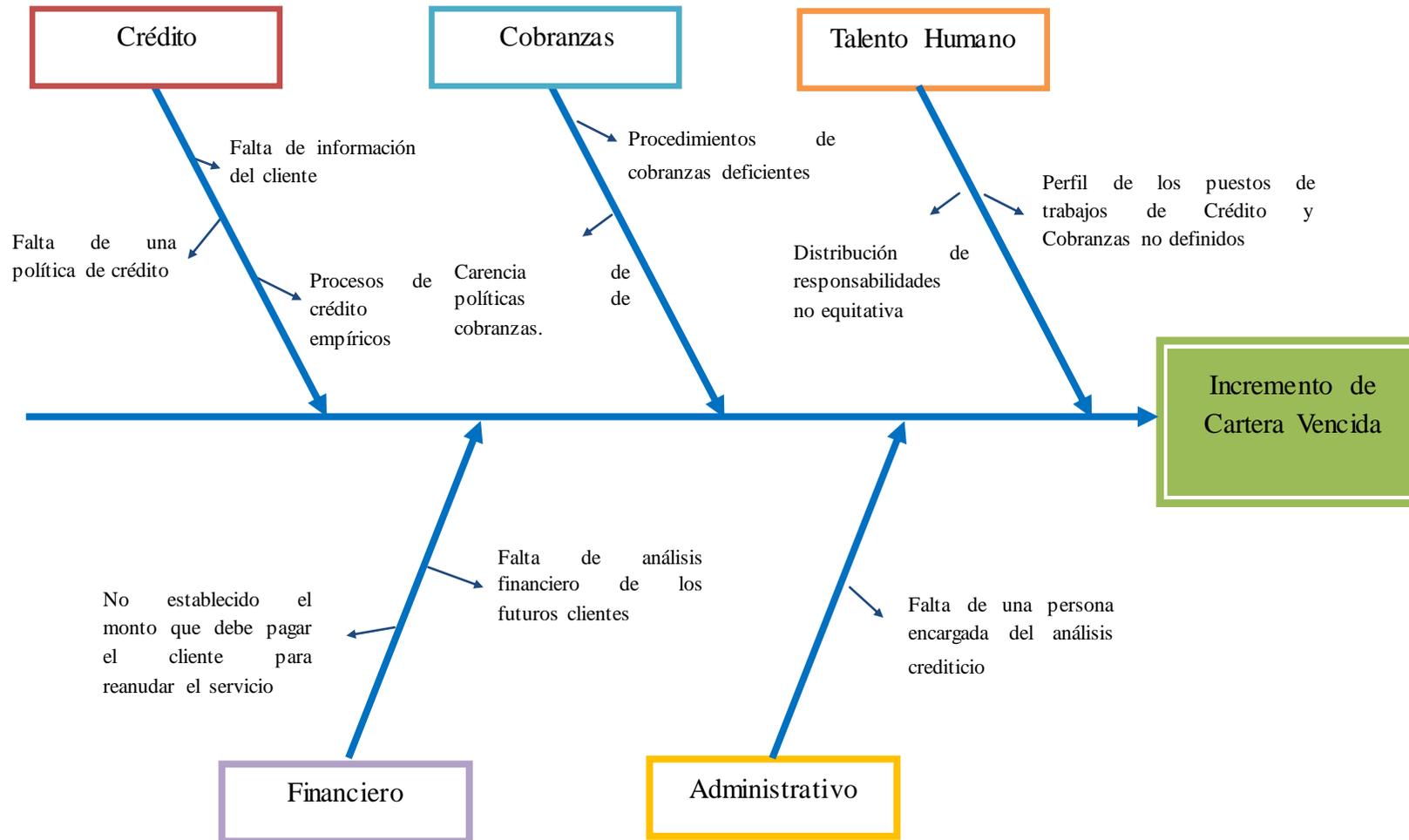
En el departamento no se cuenta con los perfiles profesionales involucrados en las gestiones de crédito y cobranzas.

FINANCIERO.- La falta de un análisis financiero de los futuros clientes de Trust Control International hace que los montos otorgados no tengan límite hasta que se dan cuenta del exceso de crédito concedido y se procede a suspender el servicio hasta que el cliente se nivele, llegando en algunos casos a no recuperar en su totalidad el monto y reanudando las actividades. Se debe tener una referencia acerca del monto que debe adeudar el cliente para reanudar el servicio.

ADMINISTRATIVO.- En Trust Control al carecer de un vendedor el Presidente Ejecutivo de la empresa se encarga de la recepción de correos de las personas o empresas interesadas en los servicios de inspección y certificación sin tener establecido los pasos a seguir para el análisis del cliente, solo se revisa en el buró de crédito como único requisito para dar crédito.

En consecuencia existe un problema real y palpable dentro de este proceso en estudio, y a causa de esto alcanzar los objetivos de cobranza, es pues prácticamente de difícil ejecución por lo cual se planifica efectuar una reestructuración que asegure un correcto funcionamiento del Proceso de Crédito y Cobranza, estableciendo métodos formales para ejecutar estas actividades eficientemente.

GRÁFICO N.- 2
DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO “TRUST CONTROL INTERNACIONAL”



Castigar la cartera vencida no es lo que esperan hacer las empresas; sin embargo, a veces es algo imposible de evitar, la importancia de saber cuáles son los puntos críticos al momento de dar crédito y realizar la gestión de cobranzas es lo que le permitirá a la empresa Trust Control tener una mayor recuperación de cartera y en consecuencia optimizar el proceso de Crédito y Cobranza, mejorar los procesos y la estructura operacional y administrativa.

1.4. Justificación

Con el presente proyecto el departamento de crédito y cobranzas podrá contar con un análisis de la situación actual de la empresa en lo que a otorgar crédito se refiere y en la disminución de su cartera vencida. Tener políticas le permitirá descartar a los demandantes de solvencia dudosa y mejorar sus cobranzas, motivo por el cual toma especial importancia por ser un punto de equilibrio que permita sostener y sustentar la permanencia de la empresa en el mercado.

Las políticas además brindan a los empleados una pauta para no tomar decisiones subjetivas y al mismo tiempo evitar acciones arbitrarias.

Como el crédito y las cobranzas están siempre ligados es significativo establecer condiciones para otorgar el crédito y cuando se haga la gestión de cobranzas esta sea efectiva.

La empresa Trust Control International se beneficiará de los efectos y el impacto de este proyecto de investigación pues con el análisis de la situación conflicto y el establecimiento de la propuesta, sus procesos serán optimizados alcanzando la anhelada mejora en recuperación de la cartera.

1.5. Hipótesis

Con los antecedentes ya mencionados en el presente proyecto de investigación permite formular el problema utilizando las variables que componen la situación conflicto para evidenciar las posibles mejoras que den respuesta a la siguiente interrogante:

¿La Reestructuración de la gestión administrativa y operativa del departamento de Crédito y Cobranzas minimizará los riesgos de cartera vencida, de la empresa Trust Control de la ciudad de Guayaquil?

Analizando los criterios que componen el problema en estudio se determina:

- **Propósito:** Análisis de las variables y Propuesta “Diseño de Gestión Administrativa del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Trust Control International.”
- **Variables :**
 - Variable Independiente:** Ineficiente Proceso de Crédito y Cobranzas
 - Variable Dependiente:** Reestructuración del Departamento de Crédito y Cobranzas
 - Unidad de Estudio:** Empresa Trust Control International Guayaquil
- **Sujetos de estudio:** Clientes y personal de Trust Control International
- **Tiempo:** año 2013 – 2014

1.6. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Reestructurar el departamento de crédito y cobranzas, de la empresa Trust Control, para optimizar las cobranzas y disminuir el riesgo de incobrabilidad.

1.5.2. Objetivos Específicos

- ✓ Analizar la situación actual del departamento de créditos y cobranzas.
- ✓ Proponer una política y procesos de análisis crediticio actualmente ausente en la compañía.
- ✓ Proponer una política de cobranzas.

- ✓ Mejorar la estructura organizacional del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa, para asegurar eficiencia y productividad.
- ✓ Crear una estrategia para la recuperación de la cartera ya vencida.

1.7. Intencionalidad de la Investigación

A raíz de la investigación que se está presentando, se busca analizar el impacto de no tener un proceso específico a la hora de otorgarle un crédito a un solicitante de servicio, ya que sin información exacta el riesgo de tener una cartera incobrable se vuelve mayor y por ende una pérdida continúa para la empresa.

Este proyecto tiene como propósito la reestructuración del departamento de crédito y cobranzas, optimizando sus procesos a fin de que disminuya el no pago y retrasos de los clientes para proporcionar a la empresa nuevas alternativas de mejora en los procesos administrativos, optimizar los recursos financieros y de talento humano.

El renovado departamento de crédito y cobranza analizara a cada prospecto que desee adquirir el servicio y a los clientes actuales le presentara otro concepto en cuanto a otorgar créditos se refiere. Trust Control posee algunas de las cualidades para ser una empresa de éxito en nuestro país, lo que necesita es tener un sistema que le proporcione la guía para administrar el crédito y tener una recuperación de cartera efectiva, porque prestar el mejor servicio va acompañado de un excelente análisis al momento de otorgar el crédito.

Capítulo 2

2. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se hará referencia a las teorías existentes en el ámbito de la administración de recursos humanos y mejora continua de la organización y comunicación dentro de la compañía y análisis de procesos; con ello se trata de responder a los siguientes objetivos:

- Mostrar una breve historia de la compañía Trust Control Internacional.
- Identificar los tipos de análisis y variables a considerar en un proceso.
- Determinar cómo se grafican los procesos.
- Identificar las necesidades de los individuos.
- Mostrar los tipos de liderazgos existentes.
- Determinar cómo realizar un análisis de cargos y funciones.
- Tomar pautas sobre políticas de crédito y análisis de beneficios.

Los mismos que permitirán a la formación del plan de mejora y reestructuración del departamento de créditos y cobranzas de la compañía; además de identificar si es necesario la contratación de un ente controlador u operativo dentro de esta parte de la organización.

Por otro lado contar con las herramientas necesarias que muestre el costo beneficio futuros que se obtendrán al aplicar estas teorías e identificar aquellos inconvenientes que se puedan presentar mientras se lleve a cabo el cambio en el departamento de créditos y cobranzas.

2.1. Historia de Trust Control International

Trust Control se establece en Argentina en el año 2002 y comienza sus operaciones en Ecuador en noviembre del 2004 para brindar servicios personalizados que minimizan los riesgos en la cadena de comercialización de productos alimenticios, atendiendo a protocolos internacionales. Inicialmente solo se ofrecía el servicio de control de cantidad y calidad a los exportadores de banano, pero desde el año 2007 diversificaron los productos para su verificación, entre ellos están: Mango, papaya, yuca, piña, plátano, doritos, petróleo, aceites, granos secos, madera, conservas, etc.

Trust Control es una empresa dedicada al control de la calidad, auditoria y certificación de compañías productoras y comercializadoras de productos agropecuarios, Industriales o de servicios. La empresa ofrece asesoría desde el proceso de producción, a fin de lograr que los productores ecuatorianos cumplan con los requisitos para competir en el exterior.

Trust Control ofrece una amplia gama de servicios:

- Inspección en campo y plantas empacadoras.
- Auditoria de productos en muelle de carga.
- Auditoria de procesos en línea de producción y empaque.
- Auditoria de calidad de productos.
- Inspección de condición de contenedores, enfocándose en la temperatura de las cajas y la fruta, las condiciones externas y los sistemas de enfriamiento, aspecto vital para el bienestar de la fruta.
- Inspección de condiciones de enfriamiento.
- Inspección de cantidad y calidad a descarga.
- Certificación reconocida a nivel mundial.
- Supervisión de racimos de banano calificados, concentrándose en las condiciones de la pulpa.
- Supervisa los procesos de empaque y cumplimiento de la calidad: condiciones generales, trazabilidad de racimos y uso de agroquímicos.

La empresa cuenta con su matriz ubicada en la ciudad de Guayaquil con extensiones en otras ciudades como Machala, Quevedo, Milagro, Manta y Quito, concentrando sus actividades operativas en los puertos de Guayaquil como Bananapuerto, Trinipuerto y Fertisa como también en el puerto de Machala.

Actualmente la empresa tiene una estructura profesional para desarrollar servicios de inspección y certificación. Para ello cuenta con profesionales altamente capacitados en todos los puertos.

Trust Control cuenta con las acreditaciones de las principales entidades rectoras del comercio local e internacional, tales como FOSFA y GAFTA.

FOSFA.- The Federation of oils, Seeds and Fast Association - La Federación de Asociaciones de aceites, semillas y grasas

La Federación de Aceites, Semillas y Grasas (FOSFA) es un organismo internacional profesional que emite contratos y actúa únicamente en lo que concierne exclusivamente al comercio mundial de semillas oleaginosas, aceites y grasas, con más de 1.000 miembros en 84 países. Estos miembros incluyen productores y procesadores, transportistas y distribuidores, comerciantes, corredores y agentes, superintendentes, analistas, los propietarios de buques, y otros que prestan servicios a los comerciantes.

FOSFA cuenta con una amplia gama de formas estándar de los contratos que garanticen los bienes enviados, ya sea CIF, C & F o FOB, para la soya, semillas de girasol y otros, hortalizas, aceites y grasas marinas, aceites y grasas refinadas, de todos los orígenes en todo el mundo, por diferentes métodos de transporte y diferentes términos de intercambio. A nivel internacional, el 85% del comercio mundial de aceites y grasas se comercializa bajo contratos FOSFA.

GAFTA.- The Grain and Feed Trade Association - Asociación de Comercio de Granos y Alimentos.

GAFTA es una asociación internacional de comercio con más de 1.400 miembros en 86 países, su objetivo es promover el comercio internacional de productos agrícolas - y, más recientemente, las especias y los productos en general - y para proteger los intereses de sus miembros en todo el mundo, proporcionando el apoyo y los contactos internacionales que requieren.

GAFTA sigue protegiendo los intereses de sus miembros a través de contratos estándares. Ofrece un servicio de prestigio internacional de solución de controversias que ofrece tanto el arbitraje y la mediación a las partes el uso de contratos tipo GAFTA.

En apoyo a su objetivo de promover el comercio internacional, GAFTA opera un Sistema de Garantía de Comercio (GTAS), mantiene registros de Superintendentes y Analistas aprobados, y ofrece cursos de formación con regularidad, tanto para los miembros y los no miembros que operan en nuestro comercio.

GAFTA cuenta con más de 1.400 miembros, que operan en todas las áreas del comercio. Categorías de miembros reflejan los diferentes aspectos del comercio e incluyen comerciantes, intermediarios, Superintendentes, los fumigadores, Analistas y Árbitros.

Adicional cuenta con certificaciones como son ISO 9001 obtenida desde el 2010, la cual se la ha renovado hasta la actualidad, el alcance de esta certificación es en las operaciones de inspección de carga en puerto tanto en Oficinas Puerto Marítimo de Guayaquil y Oficinas Puerto Bolívar – Machala, además cuenta con la certificación BASC obtenida en el año 2012.

A partir del año 2013 entra en vigencia la acreditación ISO 17020:2013 otorgada por la OAE (Organismo de Acreditación Ecuatoriano) donde se reconoce y acredita a Trust Control como un organismo de inspección en alimentos procesados e inspección de calidad y cantidad de hidrocarburos líquidos en la transferencia de custodia.

Desde su sede en Ecuador la empresa maneja servicios en Perú, Chile y Venezuela y ofrece las siguientes certificaciones: Global GAP, HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control) y BRC (Norma para alimentos British Retail Consortium).

BRC.- BRC Global Standard for Food Safety, es una norma de certificación desarrollada en Reino Unido con reconocimiento internacional, que contiene los requisitos de un sistema APPCC (Análisis de Peligros y de Control Crítico) de acuerdo con los requisitos del Codex Alimentarius, un sistema de gestión de calidad documentado, y el control de requisitos de las condiciones ambientales de las instalaciones, de los productos, de los procesos, y del personal. La norma BRC Global Standard for Food Safety ha sido desarrollada para ayudar a los distribuidores en el cumplimiento de las obligaciones legales de seguridad alimentaria y garantizar el máximo nivel de protección al consumidor.

BRC Global Standard for Food Safety se elaboró para ayudar a los minoristas en el cumplimiento de las obligaciones legales y para garantizar el mayor nivel de protección de sus clientes, proporcionando a las organizaciones un método claro y coherente para medir la seguridad de sus productos, que aporte confianza a los consumidores.

A partir de la auditoría, las organizaciones pueden identificar los puntos críticos de sus procesos de producción y en la cadena de suministro, y tomar medidas para reducirlos.

GLOBAL GAP.- Conjunto de normas internacionalmente reconocidas sobre las buenas prácticas agrícolas, ganaderas y de acuicultura (GAP). GlobalGAP es un protocolo robusto y desafiante pero alcanzable, que agricultores de todo el mundo pueden utilizar para demostrar el cumplimiento de sus Buenas Prácticas Agrícolas. La norma GlobalGAP ha sido diseñada para aportar confianza a los consumidores sobre las buenas prácticas de producción de alimentos en su origen, reduciendo al mínimo los impactos ambientales adversos de las actividades agrícolas habituales, reduciendo el uso de insumos químicos y asegurando una actuación responsable en materia de salud y seguridad de los trabajadores, así como del bienestar animal.

El conjunto de normas de Global GAP le proporcionan a las organizaciones:

- Mejora en la calidad del producto, proceso y servicio ofrecido a los consumidores
- Incremento en el nivel de satisfacción del cliente
- Aumento de la ventaja competitiva
- Demostración pública de compromiso con la Calidad y la Seguridad Alimentaria
- Expansión de mercado, al aumentar su probabilidad de trabajar con organizaciones para las que GlobalGAP es una obligación o una expectativa.

HACCP.- Es un sistema de prevención de peligros para la inocuidad de los alimentos sugerido por el codex alimentarius y aceptado internacionalmente como un parámetro de referencia. El sistema HACCP garantiza la inocuidad de los alimentos mediante la ejecución de una serie de acciones específicas.

Entre sus clientes, Trust Control cuenta con numerosas empresas productoras y exportadoras, así como compradores individuales y cadena de supermercados quienes le confían la inspección y supervisión de sus intereses, asegurando el cumplimiento de los requisitos internacionales en cuanto a seguridad, inocuidad, trazabilidad, condición y certificación.

2.2. Análisis de Procesos

Según (Heizer, 2004), indica que cuando analizamos y diseñamos los procesos de transformación de recursos en bienes y servicios, nos planteamos preguntas como las siguientes:

- ¿Está diseñado el proceso para lograr una ventaja competitiva en términos de diferenciación, respuesta o bajo costo?
- ¿El proceso elimina pasos que no agregan valor?
- ¿El proceso maximiza el valor para el cliente según lo percibe el cliente?
- ¿El proceso permitirá obtener pedidos?

Ciertas herramientas nos ayudan a comprender las complejidades del diseño y rediseño del proceso. Son maneras sencillas para que tenga lo que sucede o debe suceder en un proceso. Examinemos cuatro de ellas: diagramas de flujo, gráfica-tiempo, diagramas del proceso y diseño preliminar del servicio.

En referencia al diagrama de flujo, es considerada la primera herramienta, ya que es un esquema o dibujo del movimiento de materiales, productos o personas. La gráfica de función de tiempo o mapeo del proceso, es una herramienta para el análisis y diseño del proceso, esto permite a los usuarios identifiquen y eliminen desperdicios, como pasos de más, duplicidades y demoras.

El diagrama de proceso comprende símbolos tiempo y distancia, con la finalidad de ofrecer una forma objetiva y estructurada para analizar y registrar las actividades que conforman un proceso. Permiten centrar la atención en las actividades que agregan valor.

Según afirma que el diagrama de flujo describe el flujo de información, clientes, empleados, equipo o materiales, a través de un proceso. No existe un formato preciso, por lo cual es posible dibujar el diagrama simplemente con cuadros, líneas y flechas, entre cada variable a identificar se describe:

- Tiempo total transcurrido.
- Pérdidas de calidad.
- Frecuencia de errores.
- Capacidad.
- Costo.

Algunas veces, los diagramas de flujo se dibujan sobre una distribución general de la instalación. Para elaborar este tipo especial de diagrama de flujo, el analista traza primero un bosquejo del área en la cual se desarrolla el proceso. Sobre una cuadrícula, traza la trayectoria que sigue la persona, el material o el equipo, usando flechas para indicar la dirección del movimiento o flujo.

2.2.1. Gráficas de procesos.

Una gráfica de proceso es una forma de registrar todas las actividades que realiza una persona (o una máquina) en la estación de trabajo, al atender a un cliente (o al trabajar con materiales). Para nuestros presentes, hemos agrupado estas actividades en cinco categorías.

Operación, modifica, crea o agrega algo. Hacer una actividad con un taladro o atender a un cliente son dos ejemplos de operaciones.

Transporte mueve el objeto de estudio de un lugar a otro a veces se le llama manejo de materiales. El objeto de estudio puede ser un material, una herramienta o una parte de un equipo. Un cliente que de un extremo al otro de un mostrador, una grúa que levanta una viga de acero la lleva hasta un sitio determinado, un transportador que conduce un producto terminado de una estación de trabajo a la siguiente.

Inspección, revisa o verifica algo, pero sin hacerle si existen manchas en una superficie, pesar un producto y efectuar lectura, temperatura son ejemplos de inspecciones.

Retraso, se presentan cuando el objetivo se queda detenido de una acción posterior. El tiempo que transcurre durante la espera de un equipo, el tiempo dedicado a la limpieza, y el tiempo que las estaciones de trabajo permanecen ociosos porque no existe nada que hacer, son ejemplos de retrasos.

Almacenaje, ocurre cuando algo es apartado para usarse. Algunos ejemplos de almacenaje pueden ser cuando se descargan y se colocan en un almacén como parte del inventario; cuando un equipo se guarda en un lugar aparte después de utilizarlo; y cuando los documentos quedan en un archivo.

GRÁFICO N.- 3
SÍMBOLOS PARA DIAGRAMA DE PROCESOS

SIMBOLOGIA	DESCRIPCION
	Almacenamiento
	Operación
	Inspección o revisión
	Transporte
	Demora

Fuente:
Principio de
administración de
proceso.

Autor: Heizer

2.3. Teoría de la jerarquía de necesidades

(A.H.Maslow, 1970) Cada ser humano se encuentra un ordenamiento de las cinco necesidades siguientes:

1. Fisiológicas. Hambre, sed y las necesidades de abrigo, sexo y de otras de carácter orgánico.
2. De seguridad. Defensa y protección de daños físicos y emocionales.
3. Sociales. Afecto, sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad.
4. De estima. Factores internos de estima, como el respeto por uno mismo, autonomía y realizaciones, así como los factores externos de estima como posición, reconocimiento y atención.
5. Autorrealización. El impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser. Crecimiento, desarrollo del potencial propio y autorrealización.

En la medida en que unas necesidades quedan razonablemente satisfechas, la siguiente se vuelve la dominante.

GRÁFICO N.- 4 JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW



Fuente: Motivation and Personality
Elaborado por: A.H. Maslow

En el gráfico 4, el individuo asciende los peldaños de la jerarquía. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirmaría que aunque ninguna necesidad queda satisfecha completamente, si está lo suficientemente satisfecha deja de motivar.

Entonces, y de acuerdo con Maslow, para motivar a una persona hay que comprender en qué parte de la jerarquía se encuentra ahora y centrarse en satisfacer las necesidades del nivel en que se encuentra en ese momento o de los niveles superiores.

Maslow separó las cinco necesidades en orden superior e inferior. Definió las necesidades fisiológicas y de seguridad como de orden inferior, y las sociales, de estima y de autorrealización como de orden superior. La distinción entre unas y otras radica en la premisa de que las necesidades de orden superior se grafican internamente, dentro de la persona, en tanto que la satisfacción de las necesidades de orden inferior tienen un origen sobre todo externo (con elementos como salario, contrato colectivo y antigüedad).

Necesidades de orden inferior.- Necesidades que se satisfacen externamente: las fisiológicas y psicológicas.

Necesidades de orden superior.- Necesidades que se satisfacen internamente: las sociales, de autoestima y autorrealización.

Sin embargo, la teoría de Maslow da un enfoque general de cómo las personas completan sus necesidades hasta la autorrealización, por ello se demanda una teoría que identifique el tipo de empleado que se presentaría en la organización y partiendo de ella se podría aplicar el modelo de jerarquía de necesidades de Maslow.

2.4. Tipos de liderazgo

Según (J.A.Conger & R.N.Kanungo, 1988) Indica que en el tiempo han aparecido diferentes tipos de liderazgos de acuerdo a las necesidades puntuales que han surgido en las organizaciones.

Liderazgo carismático: Los seguidores hacen atribuciones de capacidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos.

Liderazgo transaccional: Líderes que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas aclarando los roles y las tareas.

Liderazgo transformacional: Líderes que logran que sus seguidores vean más allá de sus propios intereses y que ejercen un profundo y extraordinario efecto sobre ellos.

Liderazgo visionario: Capacidad de crear y articular una visión realista, atractiva y creíble del futuro de la organización o la unidad organizacional, que surge y mejora a partir del presente.

2.5. Análisis del cargo.

Según (Castillo, 2006) es el procesos sistemático de recolección y estudio de la información característica de un puesto, que permita identificar su objetivo básico, las actividades que deben realizarse para cumplir su misión, las especificaciones de las tareas, el cliente y proveedor del cargo, las condiciones ambientales bajo las cuales se realiza el trabajo, sus responsabilidades y los requisitos que deben reunir la persona que lo desempeñe.

2.5.1. Descripción del cargo.

Es la consignación ordenada y explícita de las características distintas de un cargo, identificadas como resultado de su análisis.

2.5.2. Cargo, puesto u oficio.

Es el conjunto de tareas y responsabilidades con un propósito definido, que exige el servicio de tiempo completo de un trabajador.

2.5.3. Función o tarea.

Es un acto o conjunto de actos destinados a contribuir a un resultado final específico el cual constituye el objetivo del cargo. Es la unidad básica de la actividad laboral.

Como ejemplo de funciones o tareas podemos considerar:

- a) Digitar en el computador una carta.
- b) Atender los reclamos de los clientes, según las políticas de la empresa.
- c) Registrar en el formato indicado los datos de desperdicio de materia prima.

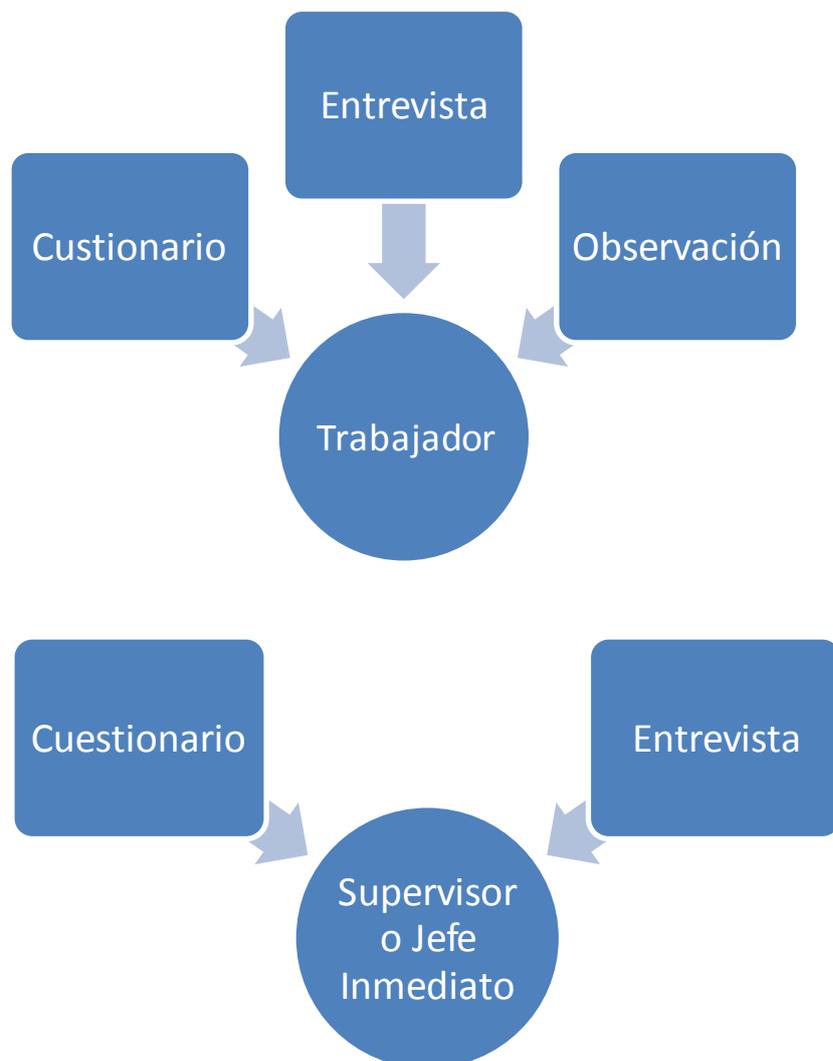
2.5.4. Manual de cargos.

Es la recopilación impresa de las descripciones de los cargos de una institución.

2.5.5. Recolección de la información.

Los datos necesarios para el análisis laboral se obtienen de diferentes fuentes y mediante varios métodos, como se muestra en la figura.

GRÁFICO N.- 5
FUENTES DE RECOPIACIÓN DE DATOS PARA ANÁLISIS
OCUPACIONAL



Elaborado por: José Castillo

Fuente: Administración de personal

La fuente natural de la información laboral es la persona que ocupa el cargo; por razones obvias es dicha persona quien mejor debe conocer la forma como funciona su puesto de trabajo.

Sin embargo, es entendible también la tentación que siente el titular del cargo de exagerar la información que suministra, especialmente cuando sabe que puede ser utilizada para determinar los niveles salariales.

“Por lo anterior, se hace necesario apelar a la otra fuente de información del cargo, que es su supervisor inmediato; esta persona aunque puede no estar al tanto de algunos detalles de la posición, se considera que debe conocer suficientemente su funcionamiento. En este caso también se presenta el riesgo de obtener información sesgada por el interés del superior de mostrar el cargo como debería ser y no como se está desempeñando en el momento del estudio. La información que se requiere es sobre la forma real como funciona el cargo y solo como resultado de su análisis se le deben introducir las modificaciones requeridas para su mejoramiento.” (Castillo, 2006)

La información básica que suministra el trabajador se obtiene mejor mediante un cuestionario cuidadosamente elaborado para tal fin. Existen diversos formatos para realizar estas encuestas, que pueden adaptarse a las necesidades de cada estudio.

Cualquiera que sea el diseño del cuestionario que se escoja, su diligenciamiento se hace más eficaz si el trabajador tiene la oportunidad de responderlo en un tiempo razonable y con la disponibilidad del analista encargado del estudio, para aclararle cualquier duda que se le pueda presentar.

En caso de existir varias personas que desempeñen un mismo cargo, se escogerá aquella que tenga el mejor rendimiento laboral, por considerarse que es la más conocedora del oficio.

De esta manera el responsable del estudio obtiene un primer avance de información para ser verificada en búsqueda de las inconsistencias que se puedan presentar.

Cuando se trata de la creación de un cargo nuevo, su análisis será realizado conjuntamente entre el supervisor inmediato y el analista ocupacional quienes elaborarán una descripción tentativa, para ser completada posteriormente con la intervención del ocupante del cargo.

Un segundo método para buscar la información laboral requerida es el de la observación directa, que consiste en la inspección presencial que el analista hace del desempeño del cargo. Este medio para recabar datos del trabajo se hace más eficaz si se realiza después de conocer el cuestionario diligenciado por el trabajador y con la intención de aclarar lo que sea necesario.

El tercer método utilizado para recopilar la información necesaria para analizar un cargo, es la entrevista. Generalmente esta comunicación personal es utilizada por el analista laboral para refinar la información obtenida del trabajador y de su jefe inmediato. A través de una adecuada entrevista se pueden obtener datos sobre incidentes críticos que ocurren durante el desempeño del cargo y los cuales son importantes al realizar su estudio detallado.

2.5.6. Proceso para el análisis de cargos

Una vez se tiene la información necesaria y suficiente sobre cada uno de los cargos de la empresa, se procede a analizarla para determinar:

- a) Identificación del cargo.
- b) Objetivo básico.
- c) Funciones.
- d) Responsabilidades.
- e) Condiciones físicas del ambiente de trabajo.
- f) Requisitos mínimos.

g) Cliente y proveedor del cargo.

Esta etapa del estudio se hace conjuntamente entre el analista y el jefe inmediato del cargo. Veamos en detalle cada uno de los elementos del estudio del cargo.

2.5.6.1. Identificación del cargo.

Según (Castillo, 2006) los elementos que identifican suficientemente un cargo son el nombre, el área de la empresa a la cual pertenece y la posición del jefe inmediato.

El nombre del cargo debe ser sencillo pero claro para dar una idea de su naturaleza; en caso de existir varios nombres para un mismo cargo se debe escoger el más utilizado en la empresa.

Como ejemplo de identificación de un cargo tenemos:

Nombre del cargo: Conductor local

Área: Mercadeo y ventas.

Jefe inmediato: Supervisor de despachos.

2.5.6.2. Objetivo básico del cargo

Según (Castillo, 2006) es el resultado esperado de la realización de las funciones y constituye la razón de existir dentro de la empresa. Representa el aporte que el ocupante del cargo hace a la misión de la institución. El objetivo del cargo de conductor local es el de entregar en forma oportuna los productos de la empresa a sus clientes.

Se debe procurar identificar el objetivo básico del cargo en términos de un servicio, producto o componente del producto que pueda ser utilizado independientemente.

Al describir el objetivo del cargo es necesario excluir las actividades que se deben realizar para alcanzarlo que debe buscarse. Es importante que este objetivo sea lo más claro y concreto posible.

El analista debe destacar el objetivo del cargo diferenciándolo de las funciones y expresándolo concretamente de tal manera que sea posible visualizar su articulación con los objetivos superiores del área y de la empresa. De esta manera servirá como orientador del desempeño del trabajador. Si el conductor del ejemplo anterior no tiene claro que su propósito fundamental es entregar oportunamente los pedidos de la empresa, puede cargar adecuadamente la mercancía y conducir correctamente el automotor, sin lograr el resultado esperado, por confundir los medios con el fin.

Ocasionalmente un cargo puede tener más de un resultado clave para lograr; en este caso, los objetivos del cargo deben ser expresados después de verificar que los resultados esperados no estén interrelacionados, constituyendo un mismo propósito final.

Cuando el cargo tiene la responsabilidad de supervisar el trabajo de las personas de otros puestos, su objetivo es la resultante del trabajo de dicho cargo y de sus colaboradores. Como ejemplo, se puede considerar el caso de un director de personal que tiene tres asistentes: a) de reclutamiento y selección, b) entrenamiento y c) servicios al personal. Si el objetivo del mencionado director de personal fuera: promover el mejoramiento continuo del desempeño laboral de los integrantes de la Compañía, se espera entonces que este resultado sea alcanzado con el aporte de los objetivos de sus colaboradores, a saber:

- a) Asistente de reclutamiento y selección: garantizar la contratación de las personas que mejor se adapten a los requisitos de los cargos vacantes y a la empresa.
- b) Asistente de entrenamiento: desarrollar las habilidades, conocimientos y actitudes requeridas por los trabajadores, para el óptimo desempeño de sus cargos.

- c) Asistente de servicios al persona; administrar los servicios que ofrece la empresa, para satisfacer la mayor proporción de las necesidades de sus trabajadores.

Por considerarse que el objetivo del cargo es la acción final que debe realizar el trabajador, su enunciado debe iniciarse con un verbo en infinitivo como producir, reparar, mantener, etc.

2.5.6.3. Funciones.

Las acciones que se realizan en el ejercicio de un cargo pueden ser fundamentalmente físicas, mentales o de relaciones interpersonales. Cuando la operación es física se manipulan cosas, máquinas o instrumentos, como troquelar una lámina metálica. La tarea es mental cuando se maneja información o datos, como registrar las operaciones contables de la empresa, escribir a máquina, etc. La función es interpersonal cuando lo que se hace es comunicarse con personas, como atender los reclamos de los clientes.

La frase que describe la función debe iniciarse con un verbo en infinitivo y ser suficientemente clara como para mostrar su relación el objetivo del cargo. Cada enunciado debe superar la prueba de justificación, respondiendo afirmativamente a la pregunta: ¿contribuye esta función al logro del objetivo del cargo?

Aunque es conveniente que el enunciado de la función identifique las máquinas o instrumentos que utiliza el trabajador, no es necesario incluir detalles sobre el procedimiento o forma como se realiza la operación.

Como resultado del análisis del cargo, las funciones deben priorizarse para distinguir las importantes de las secundarias. La importancia de las tareas está discriminada por su contribución a los objetivos del cargo y por las consecuencias que se derivan de su no realización.

Las funciones principales deberán ser responsables del logro de más del 80% del objetivo del cargo. La valoración de las funciones no está relacionada con la frecuencia con que se realiza ni con el tiempo que se requiera para su ejecución; una actividad puede ser poco importante y sin embargo necesitar mucho tiempo para realizarse o requerir ejecutarse a cada rato. Después de esta evaluación pueden encontrarse funciones innecesarias o con un aporte insignificante y por lo tanto susceptible de ser eliminadas. (Castillo, 2006)

2.5.6.4. Responsabilidades:

Además de las funciones, los cargos tienen una serie de deberes especiales, entre los cuales se destacan: la supervisión del trabajo de los subalternos, la calidad del trabajo, las relaciones personales, el manejo de información y bienes de la empresa.

Cuando la posición analiza es responsable del trabajo de otros cargos, es necesario determinar el nombre de estos puestos subalternos y el número de personas que los ocupan.

La responsabilidad por la calidad consiste en el cumplimiento de las normas o especificaciones con las cuales se debe realizar el trabajo. Estas normas deben ser establecidas conjuntamente entre el ocupante del cargo, su jefe inmediato y el analista. Es conveniente determinar para cada cargo las consecuencias de los errores que se deben prevenir.

2.5.6.5. Condiciones ambientales.

El estudio ahora se orienta a especificar las condiciones físicas que rodean al trabajador, tales como ruido, polvo, gases, iluminación, temperatura, humedad, etc. También se debe identificar las principales fuentes de accidentes o peligros a que está expuesto el ocupante del cargo y sus posibles consecuencias.

2.5.6.6. Requisitos mínimos.

Después de haber estudiado y determinado el objetivo del cargo, sus funciones, responsabilidades y condiciones ambientales, se hace necesario que el análisis se dirija ahora hacia la fijación de los requisitos mínimos que debe reunir la persona, para realizar adecuadamente el trabajo.

2.6. Teoría de Principio de Pareto.

Según (Mark L. Berenson, 1996) indica que el principio de Pareto es también conocido como la regla del 80-20 y recibe este nombre en honor a Vilfredo Pareto, quién lo enunció por primera vez.

Pareto enunció el principio basándose en el denominado conocimiento empírico. Estudió que la gente en su sociedad se dividía naturalmente entre los pocos de muchos y los muchos de poco; se establecían así dos grupos de proporciones 80 -20 tales que el grupo minoritario, formado por un 20% de población, ostentaba el 80% de algo y el grupo mayoritario, formado por un 80% de las tierras, mientras que el restante 20% de los terrenos pertenecía al 80% de la población restante.

Estas cifras son arbitrarias; no son exactas y pueden variar. Su aplicación reside en la descripción de un fenómeno y, como tal, es aproximada y adaptable a cada caso particular.

El principio de Pareto se ha aplicado con éxito a los ámbitos de la política y la economía. Se describió cómo una población en la que aproximadamente el 20% ostentaba el 80% del poder político y la abundancia económica, mientras que el 80% de población, lo que Pareto denominó las masas, se repartía el 20% restante de la riqueza y tenía poca influencia política. Así sucede, en líneas generales, con el reparto de bienes naturales y la riqueza mundial.

2.7. Políticas de crédito

(Créditos y Cobranzas Dinero, 2010) La política de créditos que es expresada en términos de procedimiento sobre como otorgar créditos y como realizar las cobranzas es un trabajo ordenado que obedece a la siguiente secuencia y que necesariamente debe constar por escrito porque ello favorece a que el personal tenga plena conciencia del trabajo que realiza.

A continuación señalaremos dicha secuencia:

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

Pautas para fijar políticas de crédito

El comercio es por el solo una actividad cambiante en términos de evolución económica, su actividad es dinámica provocando un flujo de operaciones rápidas que permiten la transacción de bienes y servicios; por lo tanto para delinear una política de créditos se tendrá en cuenta los factores de orden interno y externo.

Factores de Orden Externo

- a) La situación socio-económica y estabilidad financiera que vive el país en el tiempo en que dichas políticas deben implementarse, modificarse o sustituirse.
- b) Situación del mercado; que se traduce en la posibilidad de conocer la situación, calidad y manejo del mercado, comportamiento de la competencia, condiciones de los proveedores, situación de los clientes, etc.

Factores de Orden Interno

- a) Objetivos perseguidos; que nos permitan penetrar en el mercado, colocar nuevos productos, captar nuevos clientes, mantener un nivel de producción y de ocupación etc.
 - b) Rentabilidad; cuanto mayor sea ésta, mayor será el porcentaje de cobrabilidad permisible.
 - c) Grado de eficiencia, y suficiente capital de trabajo para financiar ventas a plazos.
 - d) Situación financiera de la empresa; por la conveniencia de no mantener un porcentaje alto de inversión en cuentas por cobrar, si se tiene en cuenta que el capital de la empresa no es suficiente.
- a) Pericia y responsabilidad del manejo financiero; el mismo que recaerá en quienes tendrán la responsabilidad de cuidar y mantener el flujo de fondos de la empresa.

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

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

2.8. Marco Conceptual

Organización: División formal, agrupamiento y coordinación de las tareas en el trabajo.

Crédito: Es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un periodo de tiempo determinado.

Cobranza: Es la acción administrativa de convertir las cuentas por cobrar de la compañía en dinero en efectivo.

Empresa: Es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, se hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital).

Gerencia: Es el conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa. También se refiere al cargo que ocupa el director general de una empresa, quien cumple funciones de coordinar los recursos internos, representar a la compañía frente a terceros y controlar las metas y objetivos.

Función: Actividad que realiza un determinado cargo con la finalidad de cumplir un objetivo o meta propuesta a la que debe llegar el departamento al cual pertenece.

Asistente: Individuo que ayuda en actividades designadas por el jefe inmediato dentro de la organización, estas actividades suelen ser de índole operativo y raras veces analítico.

Capítulo 3

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se detalla las técnicas y métodos necesarios para obtener información actual y esclarecer la problemática que está presente en el departamento de créditos y cobranzas de la compañía Trust Control International S.A. A continuación se describen los puntos a tratar en la metodología de la investigación:

- Definir el diseño de la investigación.
- Analizar las variables de población y muestra.
- Identificar las herramientas de investigación a utilizar.
- Describir la finalidad de cada herramienta de investigación seleccionada.
- Establecer el modelo de recolección de datos.
- Presentar el resultado de la recolección de datos.
- Analizar resultados.

Una vez culminado cada punto propuesto en la metodología, se logra diseñar un modelo de situación actual de la problemática del proyecto, con el objetivo de identificar las variables que forman parte del problema, medir su impacto y definir soluciones que contribuyan al mejoramiento continuo y resultados que aporten al éxito de la compañía.

3.1. Modelo y diseño de la investigación.

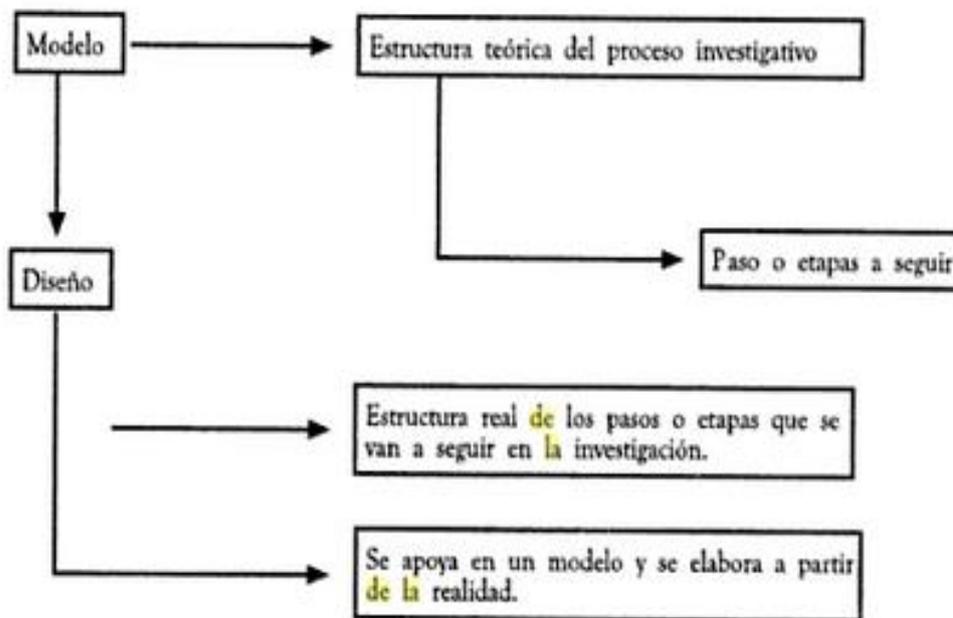
Según afirma que “los modelos hacen relación al manejo metodológico, o guía que soporta un proceso investigativo; cada tratadista insinúa que este proceso debe seguir tales o cuales pasos, y sus seguidores se acogen a estas indicaciones, pero en el fondo todos llegan a los mismos proceso, aunque difieren en la forma de presentarlos.”

Con esto indica que todos los trabajos de investigación se basan en tres factores:

1. El tema a investigar.
2. El problema a resolver.
3. La metodología a seguir.

También propone que el modelo de investigación debe seguir las siguientes estructuras:

GRÁFICO N.- 6 PROCESO DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN



Elaborado por: Mario Tamayo y Tamayo

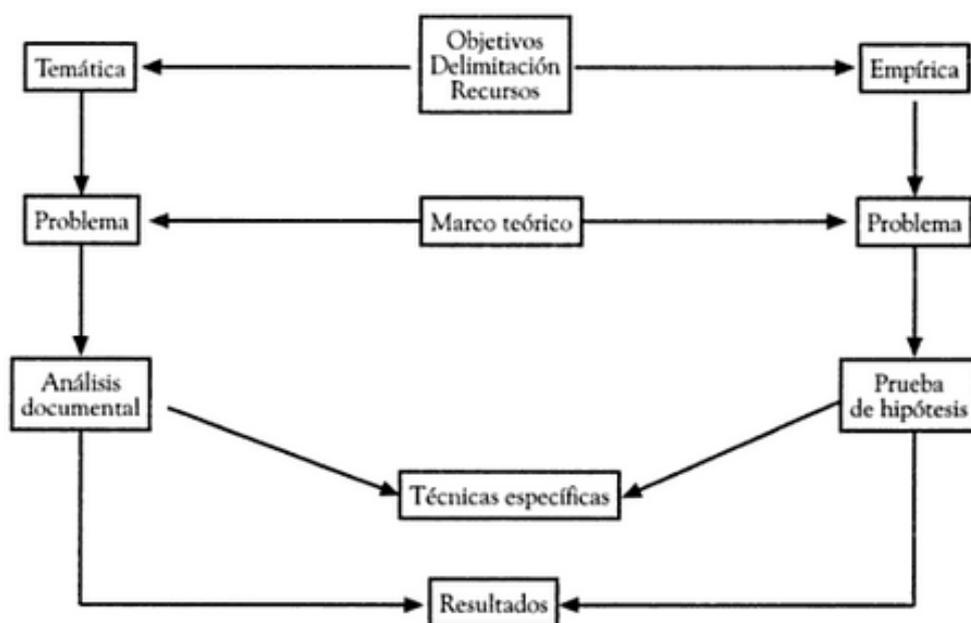
Fuente: El proceso de investigación científica.

El autor con este cuadro afirma que “un modelo representa una estructura metodológica de los pasos que se plantean como opción para la elaboración del diseño que conlleve a la solución del problema en cuestión.”

3.1.1. Diseño de la investigación

Si se compara con el gráfico 6 expuesto por el autor, en la situación de la investigación ya existe teorías manifestadas en el capítulo 2 del cual se va a basar el actual proyecto, con lo cual, el siguiente paso de la metodología, es elaborar el diseño de la investigación, donde el autor propone el siguiente gráfico:

GRÁFICO N.- 7
PROCESO DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN



Elaborado por: Mario Tamayo y Tamayo

Fuente: El proceso de investigación científica.

En el cuadro propuesto por Tamayo, indica que para obtener los resultados de la recolección de datos, es necesario a identificar técnicas en la investigación, sin embargo la compatibilidad de la técnica está en función del tipo de investigación, donde Hernández, Fernández y Baptista (2003) establecen estos cuatro tipos de investigación, basándose en la estrategia de objetivos que se emplea, ya que “el diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otro componentes del proceso de investigación son distintos en estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.”

A continuación se describen el significado de cada investigación para definir su relación con el actual problema tratado en el presente proyecto.

3.1.1.1. Investigación Descriptiva

En las investigaciones de tipo descriptivas, llamadas también investigaciones diagnósticas. Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

3.1.1.2. Investigación Explicativa

Se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas, como los efectos, mediante la prueba de la hipótesis. Sus resultados y conclusiones contribuyen en el nivel más profundo de conocimientos.

La investigación explicativa intenta dar cuenta de un aspecto de la realizada, explicando su significatividad dentro de una teoría de referencia, a la luz de leyes o generalizaciones que dan cuenta de hechos o fenómenos que producen en determinadas condiciones.

3.1.1.3. Investigación Correlacional

Según (Morris & Maisto, 2002) la investigación correlacional se utiliza para investigar la relación, o correlación, entre dos o más variables. La investigación correlacional es útil para aclarar las relaciones entre variables preexistentes que no pueden examinarse por otros medios.

Con la objetivo del proyecto, de establecer propuestas que mejoren el rendimiento de los procesos del departamento de créditos y cobranzas de la compañía Trust Control, se determina que la investigación es de tipo descriptiva, ya que además de permitir recoger datos de la situación actual laboral, incentiva a generar aportes de conocimiento, en búsqueda de la mejora continua de los resultados.

3.1.2. Población y muestra

(Icart Isern, Isaz Gallego, & Pulpón Segura, 2006) Nos detalla el significado de estos dos conceptos:

3.1.2.1. Población

“Es el conjunto de individuos que tienen ciertas características o propiedades que son las que se desea estudiar. Cuando se conoce el número de individuos que la componen, se habla de población finita y cuando no se conoce su número, se habla de población infinita. Esta diferenciación es importante cuando se estudia una parte y no toda la población, pues la fórmula para calcular el número de individuos de la muestra con la que se trabajará variará en función de estos dos tipos de población”.

La población de Trust Control International es de 600 empleados de los cuales solo 25 empleados constituyen el área administrativa.

Debido a que el 96% de los empleados de la empresa se encuentran trabajando fuera de las oficinas realizando actividades operativas y no cuentan con los estudios

y conocimientos relacionados al crédito y las cobranzas se analizara la situación del departamento de crédito y cobranza a través de una entrevista a la Gerente Financiera.

3.1.2.2. Muestra

“La muestra es el grupo de individuos que realmente se estudiarán, es un subconjunto de la población. Para que se puedan generalizar los resultados obtenidos, dicha muestra ha de ser representativa de la población. Para que sea representativa, se han de definir muy bien los criterios de inclusión y exclusión y sobre todo, se han de utilizar las técnicas de muestreo apropiadas.” (Icart Isern, Isaz Gallego, & Pulpón Segura, 2006).

El número de prospectos a analizar es relativamente pequeño, puesto que la recogida de información se limita a los integrantes del departamento de créditos y cobranzas, tomando en consideración que solo 4% del personal de la empresa es administrativo y el porcentaje restante es personal operativo que se encuentra realizando actividades de campo y no tienen conocimiento de las tareas de crédito y cobranza, con lo cual se elimina el uso de la muestra. Por otro lado se procede a identificar las herramientas compatibles con el diseño de la investigación, a fin de obtener datos concretos sobre los problemas a solucionar en el trabajo de investigación.

3.1.3. Instrumentos de recolección de datos

La investigación descriptiva comprende tres tipos para la recolección de datos:

- a) La observación.
- b) La encuesta.
- c) La entrevista.

La observación se la utilizará en todo el momento de la recolección de datos, porque a través de ella se identifican de manera visual los problemas en procesos

del departamento, además de mostrarnos problemas de actitudes en cuanto a la atención al servicio del recurso humano.

La encuesta es un instrumento que no se utilizará en este tipo de investigación, puesto que, esta herramienta trata de mostrar la característica en común de una muestra representativa, a fin de mostrar un escenario donde se da el problema; el trabajo de investigación cuenta con un número limitado de prospectos los cuales es posibles manejarlos con una herramienta que describa o arroje datos aún más acertados que en una tabulación, la cual es la entrevista.

3.1.3.1. La entrevista

Según (Icart Isern, Isaz Gallego, & Pulpón Segura, 2006) la entrevista es un método de recogida de datos muy utilizado en la investigación descriptiva, donde emplea la comunicación verbal para obtener información sobre un tema definido, permite describir acontecimientos e interpretar conductas o actitudes desde la perspectiva del propio entrevistado quien habla de aspectos subjetivos (sentimientos, emociones, intenciones, valores, creencias, pensamientos, etc.).

La entrevista dispondrá de preguntas abiertas, concernientes a los procesos que se llevan a cabo, actividades que se realizan, y problemas que se han generado en la gestión del personal que labora en el departamento, a fin de tener en claro los puntos débiles que se enfrentan a diario y proponer un plan que contribuya al mejoramiento continuo y mejora de resultados en el tratamiento de otorgar crédito y disponer de una técnica para la cobranza efectiva en la empresa.

3.1.3.2. Resultados de la entrevista

A continuación se muestra los resultados de la entrevista, realizada a la Gerente Financiera de Trust Control, la cual actualmente es la encargada de gestionar los resultados que ofrezca el departamento en materia de cobranzas, y asegurar que el

flujo de efectivo de la compañía sea alimentado por los pagos a tiempo de los clientes a quienes la compañía le otorga s servicios.

Entrevista

1.- ¿Cómo ha ayudado al crecimiento de la empresa al otorgar créditos a los clientes?

La mayoría de los clientes que trabajan con Trust Control, disponen de un modelo de negocios de pago de factura contra entrega de mercadería a sus clientes, lo que les impedía obtener un disponible de efectivo para cancelar los servicios por certificaciones a la compañía. Por lo que a través del crédito, se otorgó una flexibilidad en pago y sólidas relaciones comerciales con los clientes, y una imagen de crecimiento mutuo compatible con el modelo de negocios que ellos manejan en sus nichos de mercado.

2.- ¿Existe en la empresa suficiente circulante para cubrir las operaciones diarias?

Actualmente la empresa cuenta con recursos para responder a sus obligaciones diarias, pero a medida que aumente la captación de clientes de la compañía, existe el riesgo ellos no estén de acuerdo con el pago de contado por servicio, lo cual genera que demanden crédito como condicional para emprender relaciones comerciales con la empresa. Por ello es necesario un modelo que maneje volumen en cuanto a la flexibilidad de pagos, y un presupuesto de cobros que alimente en el momento oportuno al efectivo de la compañía.

3.- ¿Qué opina sobre el rendimiento del departamento de créditos y cobranzas para la compañía en el ámbito operacional?

El rendimiento operacional para el departamento es bueno, ya que a pesar de no existir una política que determine los lineamientos de flexibilidad de pago; el personal posee la técnica de recuperación de valores por cobrar. Hay temporadas que el índice de cartera se incrementa, que según manifestaciones del personal encargado, presenta malestar en la carga laboral que representan sus actividad. Se está tomando la iniciativa de analizar el impacto que genera cada actividad encomendada y si los procesos y herramientas ayudan con el trabajo que debe realizar el empleado.

4.- ¿Cuál es el objetivo principal que debe cumplir el departamento de créditos y cobranzas?

Actualmente el departamento de créditos y cobranzas debe velar por el interés de la compañía, recuperando de manera efectiva y en tiempos planificados por el flujo de efectivo, los valores correspondientes a servicios otorgados a los clientes. Por el momento no se toma mayor relevancia a los créditos otorgados, ya que ellos están en función al peso en servicios que toma el cliente, es decir, a mayor frecuencia en la toma de servicio, mayor flexibilidad en torno al cobro de valores pendientes.

5.- ¿Qué efectos ha causado el crecimiento de incobrabilidad para la compañía?

La incobrabilidad de la cartera, ha incurrido que la compañía tome la iniciativa de solicitar aportes de capital a sus socios, y préstamos al sector bancario del país, con la finalidad de seguir operando en su modelo de negocios. Sin embargo la incobrabilidad ha generado riesgo en la empresa, ya que la falta de compromiso de pago de los clientes, hace que dichos valores se aporten como gastos para la compañía, y ventas que al final del ejercicio representaron déficit para la empresa.

6.- ¿Cómo afecta el crecimiento de la incobrabilidad en el pago de sueldos y salarios al recurso humano?

La incobrabilidad afecta al capital de trabajo de la compañía, lo que se trata hacer es darle prioridad y cubrir los sueldos así esto implique retrasar otros pagos a proveedores.

7.- ¿Existe un método de evaluación de rendimiento para el actual equipo de trabajo del departamento de créditos y cobranzas?

El departamento de créditos y cobranzas es evaluado en base a los índices de cartera al final de cada mes, no existe una evaluación por rendimiento para el personal, ni tampoco un índice que refleje el mejoramiento de la gestión de actividad que lleva cada empleado en las actividades encomendadas.

8.- ¿Se ha planteado modificar el manual de procesos de cobranzas para la compañía? ¿Por qué?

La compañía está en constante crecimiento y existen nuevas experiencias con clientes que han sido la pauta para tomar la iniciativa para realizar un cambio en el proceso de cobranza, pero la falta de disponibilidad del departamento se ha hecho imposible ponerlo en marcha.

No se ha realizado ninguna modificación pero existe la necesidad de cambiar el manual, para que apunte a asegurar clientes que tengan un buen comportamiento de pago, y no genere pérdidas futuras a la compañía.

9.- ¿Al presentar una alternativa de cambio para el departamento de créditos y cobranzas, qué puntos se deben cubrir?

En base a la experiencia que se aprecia diariamente en los requerimientos al departamento de créditos y cobranzas, se debe analizar, una política de crédito que identifique aquellos clientes de buen comportamiento crediticio y que presentan oportunidades de crecimiento en sus modelos de negocios, precautelar los intereses

de la compañía, solicitando a los clientes información concerniente a su localidad, números de contacto y referencias para facilitar el cobro de cartera.

Finalmente, identificar si el personal del departamento no enfrenta algún conflicto de desigualdad en cuanto a tareas encomendadas, ya que diariamente se presenta un nuevo problema y es direccionado en función a la temática que manejan en sus procesos diarios.

10.- ¿De acuerdo a la visión de la compañía, indique cómo se prevé que el departamento de créditos y cobranzas aporte para su crecimiento en el futuro?

El departamento de crédito y cobranzas juega un papel fundamental en el crecimiento de la empresa ya que sin la efectividad de su personal al cobrar no se recuperaría los valores otorgados a crédito, motivo por el cual creo que tener una buena estructura es de mucha ayuda para mantener a la empresa en el mercado y apostar a su crecimiento.

Capítulo 4

4. SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA EMPRESA TRUST CONTROL INTERNATIONAL S.A.

En el presente capítulo, se describe la estructura actual del departamento de crédito y cobranzas de la compañía Trust Control International S.A., las funciones de cada integrante y su aporte al cumplimiento de la recuperación de cartera, con lo cual se espera cumplir los siguientes objetivos:

- Describir a los integrantes de la organización que conforman el departamento de crédito y cobranzas.
- Conocer las actividades que se llevan a cabo en el departamento de crédito y cobranzas.
- Identificar el tipo de documento que se manejan en el departamento de crédito y cobranzas y medir el grado de responsabilidad de manejar dicha información.
- Detallar los departamentos que comparten funciones con créditos y cobranzas clasificando aquellos que proporcionan la información y aquellos que la demandan.

Al cumplir los objetivos señalados, se trata de identificar aquellos puntos débiles de la gestión, concluyendo si el departamento de créditos y cobranzas se encuentra saturado con carga laboral y que correctivos serían necesarios para corregir estos inconvenientes, además de reordenar procesos en caso de requerirlos y centrar los objetivos y responsabilidades en beneficio a la buena administración y óptimo manejo de los recursos de la compañía.

4.1. Organización del departamento de crédito y cobranzas.

La organización de una compañía es uno de los pilares fundamentales para que la misma se maneje de forma adecuada y provea de los resultados esperados, el departamento de crédito y cobranzas de la compañía Trust Control International S.A. tiene la tarea de seleccionar y evaluar aquellos clientes potenciales que demanden la mayor cantidad de ventas y que a su vez tengan una mínima

posibilidad de incobrabilidad por el servicio otorgado, es por ello que el primer punto para conocer los posibles problemas que atraviesa el departamento, es conocer como está integrada su organización y las funciones que llevan a cabo cada integrante.

Según el manual de Procedimiento de cobranzas de la compañía Trust Control International S.A., el departamento de crédito y cobranzas se encuentra conformado por las siguientes personas:

- Asistente de facturación.
- Asistente de Crédito y cobranzas.

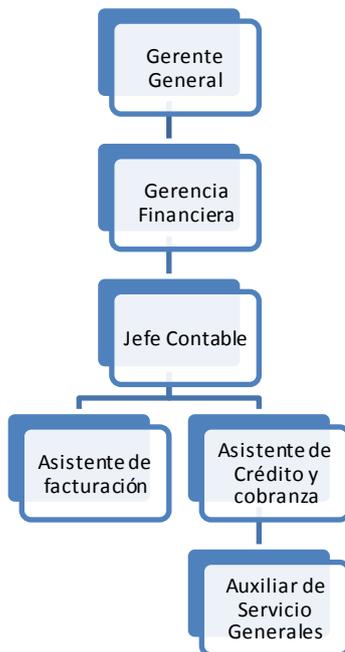
Las mismas que se encargan de cumplir sus actividades diarias bajo el mando de la Gerente Financiera y con supervisión directa de la Jefatura Contable de la compañía, su principal actividad es la de emitir facturas, contar con los respaldos necesarios para luego efectuar una cobranza eficaz que ayude a mantener el flujo monetario de la compañía.

Estos a su vez cuenta con el apoyo de otro integrante de la compañía, designado en los manuales de organización como el Auxiliar de Servicios Generales cuya principal actividad es la de receptor diariamente los cobros de la compañía bajo un listado de clientes proporcionado por la Asistente de Crédito y cobranzas.

La compañía al no contar con una estructura organizacional oficial del departamento y basados en el manual de procedimiento de cobranza de la empresa, se crea la estructura actual con la que funciona de manera diaria, a fin de determinar con mayor certeza la jerarquía que existe y bajo quienes se encuentra cada mandato.

GRÁFICO N.- 8

ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS



Fuente: Manual de procedimiento de cobranzas.

Elaborado por: Los autores.

En el gráfico 8, se observa como actualmente se encuentra jerarquizado el departamento de crédito y cobranzas, debajo de la jefatura contable, se encuentran tres integrantes que realizan el trabajo netamente operativo y en los cuales se centra la investigación, ya que tanto la Gerencia General como la Gerencia Financiera y la Jefatura Contable son entes de control que supervisan y toman decisiones de aquellos resultados obtenidos de manera diaria y mensual.

Una vez identificado a los partícipes de esta parte de la organización, es necesario conocer con más detalle las actividades realizadas por cada uno de ellos e identificar el grado de responsabilidad que llevan en la organización; esta evaluación se la realiza con la finalidad de identificar el pilar fundamental del departamento y llevar a cabo un plan de acción que se planteará en el próximo capítulo.

A continuación se realiza el análisis FODA del departamento, a fin de conocer los problemas y las fortalezas que tiene esta parte de la organización, con la razón

de crear una estrategia compatible que contribuya a obtener mejores resultados en su gestión.

Fortalezas

- Cuenta con procedimientos de cobranzas basados en ISO 9001
- Sistema contable diseñado exclusivamente para la empresa
- Áreas de trabajos adecuadas.
- Planificación en el trabajo y evaluación de desempeño.
- Personal con experiencia en las cobranzas.

Oportunidades.

- Años de experiencia que han creado confianza en sus clientes.
- Mayoría de clientes de Trust Control son exportadoras y productores de banano. El banano es uno de los productos de mayor exportación del Ecuador.
- De diciembre a mayo se considera temporada alta en banano y por ende hay mayor flujo de dinero en los productores de banano y las exportadoras.
- Mejorar la gestión de cobranzas y crédito a través de nuevas políticas.

Debilidades.

- No definición de perfiles de los cargos
- Falta de políticas de crédito y cobranzas
- Proceso de crédito empírico
- Distribución de responsabilidades no igualitaria entre los integrantes de la organización.
- Carencia de un proceso de selectividad de clientes.
- Falta de un jefe que atienda de manera personalizada y mantenga criterios compatibles con las operaciones del departamento.
- Falta de control en las cobranzas de la cartera de clientes.
- Proceso de crédito empírico al no haber de por medio un documento que sirva en la vía legal al momento de recuperar los valores por servicios ofrecidos.

- Falta de respaldos de cobranza con los clientes.

Amenazas.

- Creciente riesgo de incobrabilidad de cartera.
- De junio a noviembre se considera temporada baja de producción en banano y por ende hay mayor flujo de dinero en los productores de banano y las exportadoras.
- No pago de clientes en el exterior de las exportadoras hacen atrasar los cobros de Trust Control International
- Respuesta lenta del departamento en problemas generados por el cierre de negociación con el cliente, ya que no todos tienen o cumplen con un mismo plazo de crédito.

4.2. Descripción de funciones

En la descripción de funciones, se detalla las actividades llevadas a cabo por cada integrante del departamento de Crédito y Cobranzas, como se detalló con anterioridad, tanto los puestos de la Gerencia General, Gerencia Financiera y Jefatura Contable no se describirán en esta sección, por su naturaleza de ser netamente analíticos, ya que la mayoría de inconvenientes en las organizaciones se centran en la parte operativa.

A continuación se detalla las funciones llevadas a cabo en el departamento de crédito y cobranzas:

Asistente de facturación

Funciones:

1. Enviar vía mail el reporte de Facturas Semanal (cliente, N° de factura, fecha y valor) de los clientes de puerto, campo y descarga a la Asistente de Cobranzas.
2. Registra los depósitos efectuados y comprobantes de retención entregados por el Auxiliar de Servicios Generales en el Sistema contable de la compañía.

3. Colocar a cada comprobante de retención el respectivo número de asiento y fecha del ingreso en el sistema contable.

Asistente de Crédito y cobranzas

Funciones:

1. Alimentar el cuadro de Facturación y Estado de cuenta por cliente y enviarlo a la Presidencia con copia a la Gerencia Financiera.
2. Enviar el reporte de cobranzas realizadas con los justificativos correspondientes al Gerente de Operaciones.
3. Realizar gestión de cobranza de manera telefónica.
4. Enviar reporte de novedades de los clientes con mayor índice de incobrabilidad a la Presidencia de la compañía.
5. Coordinar con el Auxiliar de Servicios Generales el retiro de cheques a los clientes.
6. Endosar cheques y papeletas para el depósito de dinero en la cuenta bancaria de la compañía.
7. Emitir un reporte de las facturas pendientes de cobro y confirmado su pago previamente para el retiro del pago por parte del Auxiliar de Servicios Generales.
8. Elaborar un archivo de los cobros, indicando el detalle de las facturas que han sido canceladas (clientes, número de factura, valor y fecha de pago) y enviarlo por e-mail a la Asistente de Facturación.
9. Entregar un listado de depósitos efectuados en la cuenta de la organización a la Jefatura Contable con la finalidad de realizar el flujo de pagos.
10. Elaborar un reporte al fin del día condensando los clientes y el valor del pago recibido y enviarlo vía e-mail a la Presidencia de la compañía con copia al Gerente Financiero y a la Jefatura Contable.

Auxiliar de Servicios Generales

Funciones:

1. Retirar los cheques descritos en la ruta de cobros por parte proporcionado por la Asistente de crédito y cobranzas.

2. Realizar depósitos de cheques cobrados en la cuenta de la organización destinada para el fin.

4.3. Procesos, documentos y resultados

En base al procedimiento de cobranzas de la compañía Trust Control International S.A. con referencia al proceso de cobranzas, indica que dentro de las actividades que se llevan a cabo en el departamento de crédito y cobranzas, se manejan diferentes documentos, con la finalidad de garantizar un proceso transparente, mantener el control y obtener un resultado que beneficie a la compañía.

A continuación se detalla por proceso, los documentos utilizados en esta parte de la organización, se evaluará en base a las políticas la importancia que éstos tienen en la empresa, con la finalidad de saber quiénes poseen mayor responsabilidad al realizar sus actividades diarias.

Proceso: Cobranzas Recibidas por cheques

Documento: Reporte de Facturas Semanal

Descripción: Presenta de manera semanal los reportes de facturas por cliente de todas las ventas realizadas a crédito, cuenta con la fecha de la factura para mantener un control sobre los días de crédito a otorgar a cada cliente.

Grado de responsabilidad: Alta

Justificación: De no contar con un reporte que identifique quienes que caen en morosidad, da como resultado un incremento en cuentas por cobrar y por ende no se dispone de dinero que alimente al flujo de caja de la compañía.

Responsable: Asistente de facturación.

Proceso: Cobranzas Recibidas por cheques

Documento: Estado de cuenta cliente

Descripción: Presenta en forma detallada, aquellas facturas por servicios concedidos a crédito.

Grado de responsabilidad: Media

Justificación: Sirve como guía para demostrar de forma resumida aquellos servicios por cobrar de los clientes que cuentan con crédito, de no contar con esta herramienta, es imposible conocer el valor actual a cancelar por parte del cliente.

Responsable: Asistente de cobranzas

Proceso: Cobranzas Recibidas por cheques

Documento: Ruta de cobranza por cobros confirmados

Descripción: Detalla la dirección por cliente de aquellos cobros pendientes de retiro por parte del Auxiliar de Servicios Generales

Grado de responsabilidad: Baja

Justificación: Permite elaborar una ruta de aquellos cobros confirmados por parte del Asistente de cobranzas, de no contar con esta herramienta, imposibilita al Auxiliar de Servicios Generales receptor a tiempo los cobros confirmados.

Responsable: Asistente de cobranzas

Proceso: Cobranzas Recibidas por cheques

Documento: Cheques y papeletas de depósitos.

Descripción: Los cheques son documentos respaldados por los bancos como dinero por efectivizarse, y las papeletas de depósitos como comprobantes de realizada la transacción.

Grado de responsabilidad: Alta

Justificación: La pérdida de un cheque genera el no cobro del servicio pendiente de pago, se debe tener mucho cuidado con el manejo de este tipo de documentos ya que en el trayecto de cada oficina del cliente a la empresa, esta susceptible a robo o pérdida del mismo

Responsable: Asistente de cobranzas, Auxiliar de Servicios Generales.

Proceso: Cobranzas Recibidas por cheques

Documento: Reporte de facturas canceladas.

Descripción: Detalla las facturas canceladas por los clientes luego de efectuada la cobranzas y el depósito del respectivo cheque en la cuenta de la compañía.

Grado de responsabilidad: Media.

Justificación: Permite conocer el grado de efectividad de las cobranzas realizadas por el asistente de cobranzas, y determinar a su vez la rotación en días de la cartera, la no realización del reporte evita conocer la productividad del departamento en cuanto al modo de cobro de las facturas de los clientes.

Responsable: Asistente de cobranzas

Proceso: Cobranzas Recibidas por cheques

Documento: Reporte de retenciones pendientes de recepción

Descripción: Detalla aquellos clientes pendientes de entregar el comprobante de retención por ventas realizadas.

Grado de responsabilidad: Alta

Justificación: Las retenciones al igual que los cheques constituyen dinero en efectivo, la no recepción de estos documentos impide el futuro reclamo o utilización de un impuesto a favor de la compañía frente al Servicio de Rentas Internas.

Responsable: Asistente de facturación.

Proceso: Cobranzas Recibidas por transferencias

Documento: Comprobante de pago por transferencia.

Descripción: Detalla el valor de la transferencia realizada por el cliente a la cuenta de la compañía.

Grado de responsabilidad: Alta

Justificación: Ayuda a identificar aquellos valores acreditados en la cuenta de la empresa, de no contar con este comprobante complicaría elaborar una cartera actualizada de las facturas por cobrar.

Responsable: Jefe de Contabilidad.

Una vez descritos cada uno de los documentos que se maneja en el departamento de crédito y cobranzas, es necesario clasificarlos de acuerdo al grado de importancia que tiene en la organización, de esta manera se conoce aquellos cargos que contienen la mayor responsabilidad al ejecutar sus actividades e identificar si existe una desigualdad en el departamento.

Por otro lado se conocerá si todas las funciones del departamento se concentran en un solo cargo generando que las actividades no fluyan de manera rápida frente a otros posibles requerimientos que los demás departamentos de la organización lo demande.

CUADRO N.- 3
GRADO DE RESPONSABILIDAD DE INFORMACIÓN POR CARGO
DESEMPEÑADO

Información manejada	Cargo desempeñado	Grado de responsabilidad		
		Alta	Media	Baja
Cheques y papeletas de depósitos.	Auxiliar de servicios Generales	x		
Cheques y papeletas de depósitos.	Asistente de cobranzas	x		
Comprobante de pago por transferencia.	Jefe de contabilidad	x		
Estado de cuenta cliente	Asistente de cobranzas		x	
Reporte de facturas canceladas.	Asistente de cobranzas		x	
Reporte de Facturas Semanal	Asistente de facturación	x		
Reporte de retenciones pendientes de recepción	Asistente de facturación	x		
Ruta de cobranza por cobros confirmados	Asistente de cobranzas			x

Elaborado por: Los autores

Fuente: Procedimiento de cobranzas

En el cuadro 3 se resume los documentos manejados en el departamento de crédito y cobranzas detallando a los responsables de la elaboración y manejo del mismo, se agrega la columna de grado de responsabilidad con los índices de alta, media y baja, a fin de identificar la carga laboral que tiene cada cargo en dicha parte de la organización (grado de urgencia de requerimientos).

Se observa que cinco documentos cuentan con el carácter de urgente mientras que la ruta de cobranza no corresponde un documento primordial para que se cumpla a cabalidad las actividades del departamento en su forma diaria, cabe indicar que antes de esta evaluación, se pretendía tratar solo los puestos que manejan actividades operativas, sin embargo luego describir cada uno de los

documentos tratados en el departamento se sumó una función más, el Jefe de contabilidad que interviene en las cobranzas vía transferencia directa a la cuenta.

Tanto el Jefe de contabilidad como el auxiliar de servicios generales mantienen una participación en responsabilidad de un solo documento, dejando como partícipes totales al asistente de cobranzas y al asistente de facturación en la mayoría de las actividades del departamento, sin embargo, tomando en consideración la importancia de cada actividad evaluada, es necesario establecer un índice adicional en peso para lograr obtener un resultado que refleje la realidad actual que existe en esta parte de la organización.

Se procede a realizar una nueva clasificación a fin de determinar el porcentaje de responsabilidad que cada cargo tiene en el departamento de crédito y cobranzas, en el conteo de manejo de documentos en las actividades diarias de cada cargo, adicionalmente se le sumará un peso adicional de acuerdo al grado de importancia que se fija a continuación:

Grado de responsabilidad:

- Alta se le multiplica tres puntos.
- Media se le multiplica dos puntos.
- Baja se le multiplica un punto.

Luego de fijar el ajuste en el conteo de manejo de documentos en el departamento de crédito y cobranzas, se muestra los nuevos resultados, a fin de identificar el cargo que posee mayor presión y grado de responsabilidad en esta parte de la organización.

CUADRO N.- 4
PORCENTAJE DE RESPONSABILIDAD DEL DEPARTAMENTO DE
CRÉDITO Y COBRANZAS.

Cargo desempeñado	Grado de responsabilidad			Totales	Porcentaje de responsabilidad
	Alta	Media	Baja		
Asistente de cobranzas	3	4	1	8	40%
Asistente de facturación	6	0	0	6	30%
Auxiliar de servicios Generales	3	0	0	3	15%
Jefe de contabilidad	3	0	0	3	15%
Totales				20	

Elaborado por: Los autores

Fuente: Procedimiento de cobranzas

En el cuadro 4 se muestra el grado de responsabilidad que maneja cada cargo en el departamento, se toma en consideración que el porcentaje encontrado está en función a las actividades que realiza cada puesto de forma diaria y los resultados que deben arrojar para otros integrantes ajenos al departamento en análisis.

Como se nota en el cuadro 4 el asistente de cobranzas posee el 40% de todas las actividades que se generan dentro del departamento en análisis, y al mismo tiempo lo convierte en el cargo con mayor carga laboral superando al asistente de facturación por un 10%; el auxiliar de servicios generales junto con el jefe de contabilidad comparten un 15% de participación, por lo cual se concluye que no existe una repartición que equitativa en las actividades diarias y se deduce que pueda existir una mayor presión en el cargo de asistente de cobranzas que en los demás departamento.

Pese a que se cuenta con las funciones detalladas de cada cargo y se reflejó la presión que existe en el asistente de cobranzas en esta parte de la organización, aún no se puede dar un análisis acertado de la realidad existente en el departamento.

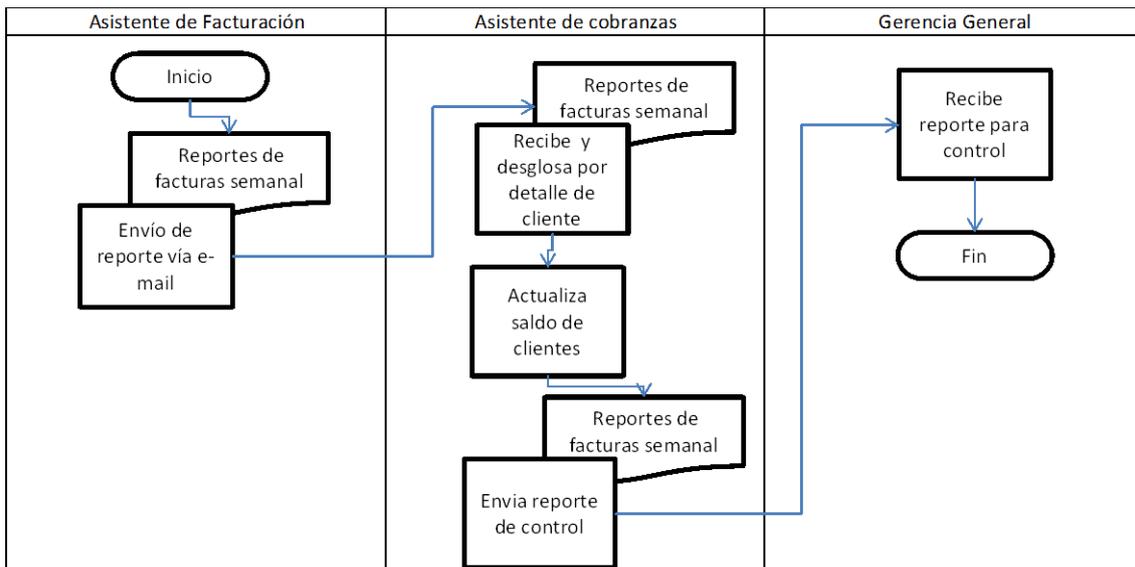
Para ello hay que tomar en consideración los tiempos de respuesta en cada tarea realizada y su aportación al designar la continuidad de dicho proceso al resto de integrantes de la organización, se tratará de especificar con quien se comparte cada una de las funciones descritas anteriormente y los resultados de no contar con una respuesta oportuna.

4.4. Descripción de procesos y demanda de otros departamentos

Con la finalidad de identificar de forma gráfica el proceso a seguir de las diferentes actividades que se lleva en la compañía y la participación por parte de otros departamentos de la empresa o entes externos de la misma, se realiza un diagrama de procesos de cada actividad realizada por los integrantes operativos de esta parte de la organización.

El primer proceso en analizar se describe como la elaboración y entrega del Reporte de facturas semanal a la gerencia general; dichas actividades se describen a continuación.

GRÁFICO N.- 9
PROCESO DE ELABORACIÓN Y ENTREGA DEL REPORTE DE
FACTURAS SEMANAL



Elaborado por: Los autores

Fuente: Procedimiento de cobranzas

En el gráfico 9 se describe las actividades que llevan a cabo cada integrante del departamento de créditos y cobranzas y su entrega a la Gerencia General, el tiempo de duración tiene como máximo tres días con día de inicio el Lunes; se identificó que existe una carga laboral en la asistente de cobranzas por el proceso manual de actualización de saldos por facturas canceladas por los clientes, quedando la distribución de los tres de la siguiente manera:

- Asistente de facturación con un tiempo de duración de 30 minutos por la descarga del reporte del sistema.
- Asistente de cobranzas, con un tiempo de duración de 3 días por recuento de cancelación de facturas tanto en cheque como transferencias, actualizando pagos procesados el fin de semana.

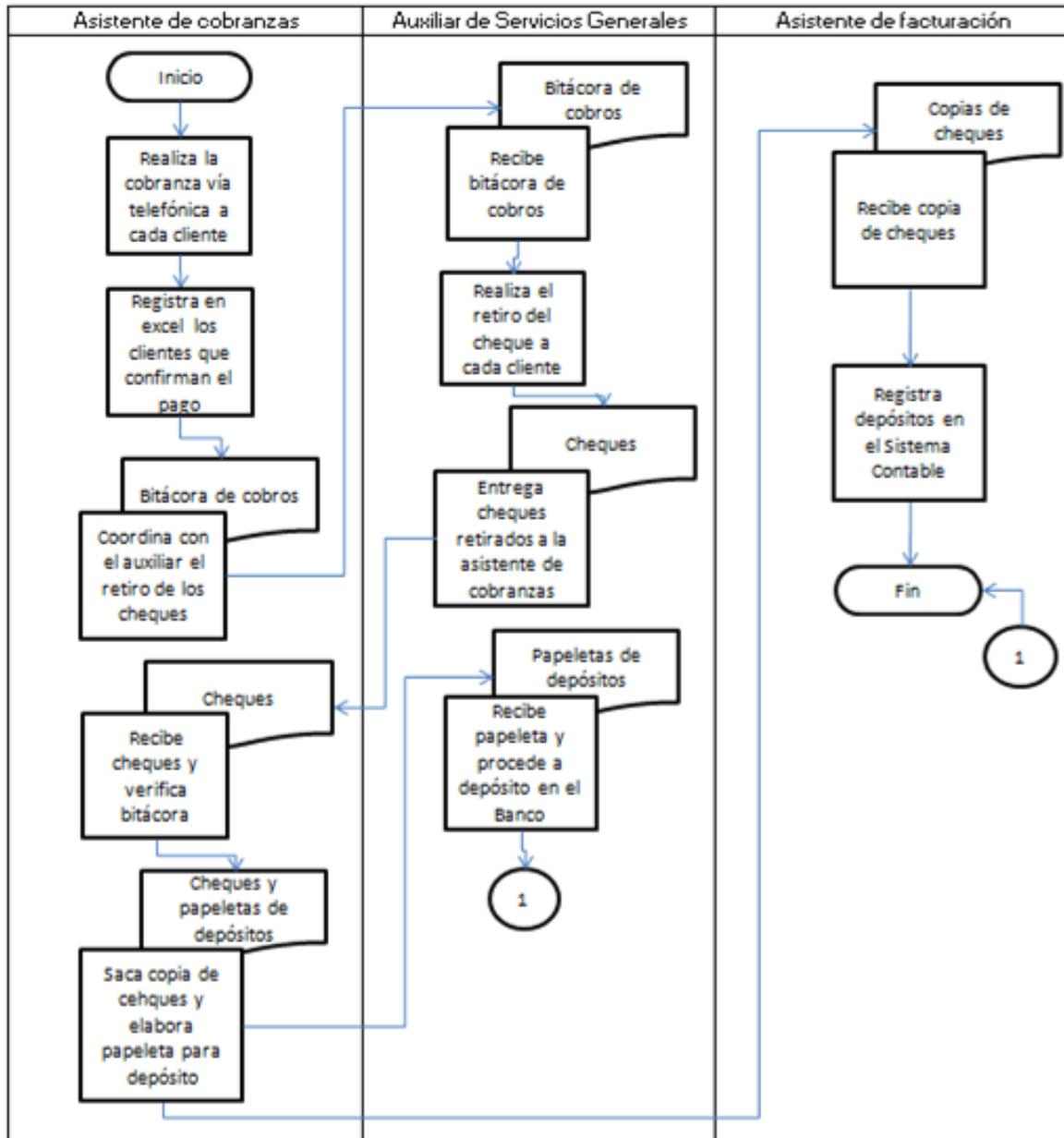
Los problemas manifestados en la elaboración del reporte radicaron en el proceso manual de actualización de saldos, debido a la falta de una herramienta que arroje un saldo actual del cliente de manera automática, además de un realizar un recuento físico tanto de papeletas de depósito como transferencias otorgadas por la Jefatura Contable al inicio de cada día.

El siguiente proceso en analizar, se refiere a la coordinación, recepción y control de la cobranza, cuyas actividades inicia mediante la gestión telefónica por parte del Asistente de cobranzas a cada cliente por concepto de facturas vencidas, para la posterior coordinación con el Auxiliar de Servicios Generales para la recepción del respectivo pago en las oficinas de cada cliente.

De la misma forma, el grafico de este proceso se debe a la necesidad de identificar aquellos puntos que demandan más tiempo y verificar si existen los recursos adecuados para el procesamiento del mismo; luego de realizar la recolección de datos, se resumió la intervención de tres entes netamente del departamento de crédito y cobranzas, ellos son el asistente de cobranzas, el asiste de facturación y por último el auxiliar de servicios generales, no intervienen cargos fuera de esta parte de la organización pero se tiene la participación de un ente externo denominado clientes que pese a no ser un factor determinante en la realización de las actividades, es el principal motivo de la generación del proceso, ya que tiene la característica en común de demandar la recepción del pago en las oficinas donde opera sus respectivos negocios.

A continuación se describe el diagrama de proceso, detallando cada actividad realizada y el responsable en procesamiento y realización de los mismos.

GRÁFICO N.- 10
PROCESO DE COORDINACIÓN, RECEPCIÓN Y CONTROL DE LAS
COBRANZAS.



Elaborado por: Los autores
Fuente: Procedimiento de cobranzas

En el gráfico 10 se describen las actividades que conforman el proceso de coordinación, recepción y control de las cobranzas, se identifica por los gráficos de proceso que la mayor cantidad de actividades la toma el asistente de cobranzas seguido por el Auxiliar de Servicios Generales y finalmente el registro de los depósitos por parte de Asistente de facturación.

Producto de la observación directa, este proceso se lleva a cabo todo el día por la necesidad de cobro para la alimentación del flujo de caja de la compañía, se tomaron en cuenta los siguientes tiempos.

El tiempo de distribución del asistente de cobranzas tuvo la siguiente distribución.

- a) 3 horas procesando llamadas y confirmando el pago de los clientes.
- b) 2 horas en la elaboración de la bitácora de cobros.
- c) 1 hora en la verificación de cheques entregados por el auxiliar vs la bitácora de cobros.
- d) 50 minutos en la elaboración de papeletas de depósito y sacar copias de cheque recibidos.

La sumatoria total por las actividades realizadas da como resultado 4 horas y 50 minutos.

En cuanto al auxiliar de servicios generales por la recepción de cheques en las oficinas de cada cliente, se tiene planeado que lo realice todas las mañanas y el depósito del dinero en el Banco lo realice en las tardes.

Por último el asistente de facturación por el procesamiento y registro contable de los cheques cobranzas se toma el lapso de una hora.

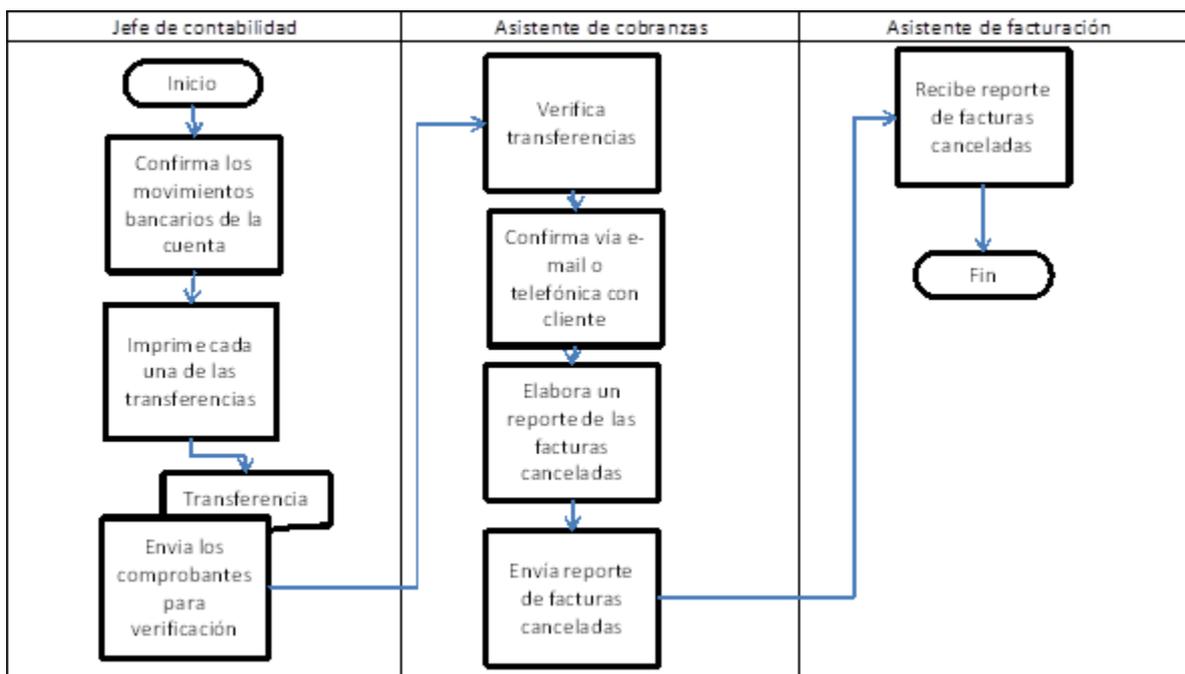
Con ello se concluye que en el presente proceso el pilar fundamental de la realización de actividades es el asistente de cobranzas, soportando carga laboral y la dependencia que se produce de dos cargos como el asistente de facturación como el auxiliar de servicios generales para comenzar a realizar sus actividades diarias.

Se recomienda un análisis de cada actividad y su pronta distribución entre los cargos existentes, el resultado de todo un día en llevar este proceso denota un poco de ineficiencia por cómo se manifiesta un recargo en el asistente de cobranzas en presentar resultados a los demás integrantes.

La problemática que se podría presentar es un riesgo de ausencia del asistente de cobranzas generando que los demás cargos no tengan resultados que puedan procesar iniciando un tiempo de ocio desaprovechado por la compañía y un derroche de recursos, por la cancelación de sueldos sin la realización de ningún trabajo.

GRÁFICO N.- 11

PROCESO DE COBRANZAS RECIBIDAS POR TRANSFERENCIAS



Elaborado por: Los autores
Fuente: Procedimiento de cobranzas

En el gráfico 11 se detalla las actividades que corresponden al proceso de cobranzas recibidas por transferencias, de acuerdo al manual de procedimiento de cobranzas de la empresa Trust Control International S.A. los intervinientes son el Jefe de contabilidad, Asistente de cobranzas y como demandante de información se tiene al asistente de facturación.

Según los tiempos resultantes de la observación directa, arrojaron los siguientes resultados:

El jefe de contabilidad por bajar el movimiento de la cuenta bancaria de la compañía e imprimir los comprobantes de transferencias, manejó un promedio de 2

horas, los puntos débiles de la gestión fueron el trabajo operativo que resultó de imprimir cada comprobante y elaborar un mail como respaldo de los documentos entregados.

Por otro lado el asistente de cobranzas mantuvo un tiempo de 3 horas al llevar a cabo todas las actividades del proceso, los puntos débiles y de mucho proceso operativo, se presentaron en la comprobación de las llamadas a cada cliente, y en la elaboración de las facturas canceladas; ya que en muchas ocasiones quedaban un saldo restante por concepto de retenciones.

Finalmente el asistente de facturación recibe la información procesada por un promedio de 5 horas y así poder actualizar su reporte por presentar a la Gerencia General; sin embargo nuevamente los procesos manuales y la falta de una herramienta que permita agilizar el proceso de confirmación de transferencia, fue el principal inconveniente presentado en este análisis, se prevé plantear una alternativa que disminuya procesos y mantenga en menor tiempo posible la actualización de la cartera.

4.5. Análisis de Cartera

De acuerdo a los balances presentados por la Compañía Trust Control, en el año 2013, cerró su riesgo de cartera por cobrar con \$ 1'011.131,18 representando un 12% sobre las ventas totales del año que fueron de \$8'159,832.09; lo que determina un control aceptable en la administración en el escenario presentado. Sin embargo, se toma en cuenta que la compañía está en constantes negociaciones con el ente financiero, lo cual trata de asegurar unas cuentas sanas para que se le otorgue el avance.

Por lo tanto en el presente subtema, se analiza de manera profunda si dichos riesgo se están acumulando a otra cuenta o quién absorbe los gastos de incobrabilidad en el caso que se dé esta premisa.

4.5.1. Manejo de la cuenta Provisión de cartera incobrable

Según los libros contables, en el año 2012 la empresa cerró con un saldo de \$590,854.34 producto clientes que no cancelaron sus deudas por el lapso de 5 años, ya que el departamento de cobranzas no contó con los suficientes respaldos para realizar un afectivo rescate del dinero por el servicio prestado.

Entre estos motivos de impedimento de cobranzas, se encontraron:

- Falta de respaldos de compromiso de pago por el servicio adquirido.
- Ausencia de un control de cobros a los clientes, donde se les siguió facturando aun estando vencidos.
- Falta de actualización de datos, algunos clientes habían cambiado de dirección y la compañía no tenía el conocimiento de aquello.

Estos fueron los principales inconvenientes que se presentaron al momento de realizar la cobranza en la cuenta incobrable, a continuación se muestra el detalle con el cual se conformó esta cuenta.

CUADRO N.- 5

CUADRO RESUMEN DE CUENTAS INCOBRABLES DEL AÑO 2012

CLIENTE	TOTAL		AÑO	CONDICION
KIMTECH	1,224.34	1,224.34	2008	
EXBANECUA	21,517.40	163,101.59	2011	CON ABOGADOS
FORZA	126,678.83			NEGOCIACIÓN CON PRESIDENCIA
FULLAGRO	14,905.36			NEGOCIACIÓN CON PRESIDENCIA
BANCOMSA	13,706.00	426,528.41	2012	CON ABOGADOS
GROPAGRO	139,824.87			CON ABOGADOS
FORZA	7,619.10			NEGOCIACIÓN CON PRESIDENCIA
FULLAGRO	220.00			NEGOCIACIÓN CON PRESIDENCIA
ISBELNI	4,997.12			NEGOCIACIÓN CON PRESIDENCIA
NASTRIFRICI	58,237.89			NEGOCIACIÓN CON PRESIDENCIA
PRONEBAN	14,444.10			NEGOCIACIÓN CON PRESIDENCIA
REVOCAREP	132,947.71			NEGOCIACIÓN CON PRESIDENCIA
SPEDDLIFE S.A.	54,531.62			NEGOCIACIÓN CON PRESIDENCIA
TOTALES	590,854.34			

Fuente: Departamento contable Trust Control

Elaborado por: Contador

En el cuadro 5, se observa la composición de las cuentas incobrables con saldo al año 2012, cuyo valor fue de \$ 590,854.34; el departamento contable tenía clasificado los valores de acuerdo al año de expedición, donde se encuentran obligaciones desde el año 2008, 2011 y 2012, detallando el avance de negociación de recuperación de valores.

Ahora se los compara con el detalle de cuentas incobrables del año 2013, donde se obtuvo los siguientes resultados:

CUADRO N.- 6

CUADRO RESUMEN DE CUENTAS INCOBRABLES DEL AÑO 2013

CLIENTE	TOTAL		AÑO	CONDICION
FORZA	126,678.83	141,584.19	2011	NEGOCIACIÓN CON PRESIDENCIA
FULLAGRO	14,905.36			NEGOCIACIÓN CON PRESIDENCIA
BANCOMSA	13,703.80	153,528.67	2012	CON ABOGADOS
GROPAGRO	139,824.87			CON ABOGADOS
TOTALES	295,112.86			

Fuente: Departamento contable Trust Control

Elaborado por: Contador

Se observa que la reducción por concepto de saldos en el año 2012 fue mayor al 50%, eliminando mayormente el año 2008 y gran parte de valores en el 2012; según

la consulta realizada al departamento contable, se informó que dichos valores fueron enviados directo al gasto y otras cuentas por cobrar por recomendación de los abogados de la compañía, quienes evaluaron cada caso de los clientes y llegaron a la conclusión que no existía respaldo alguno para comenzar un proceso legal, generando en la compañía un gasto de \$295,741.48, el cual afecto directamente al flujo, generando que la empresa incurra en una obligación bancaria apreciada en el Balance General, para mostrar solidez de su administración.

Este uso de apalancamiento en la compañía ha generado que la empresa incurra en gastos financieros de \$33,783.07 reflejado en el estado de resultados situado en el anexo del presente estudio, por cuestiones de la falta de una política de crédito que asegure los cobros de la compañía.

Para el año 2014 hasta el momento, el departamento contable informa que se ha generado \$477,688.74 de deuda adicional al saldo mostrado en el 2013 sobre una base de \$745,265.51 en créditos otorgados en ventas y una recuperación de \$267,576.77 de abonos a capital de los clientes. Esto indica que la efectividad de cobranza es del 35% avizorando un resultado desalentador al final del ejercicio contable, que sumado bajo una política de bajo control crediticio muestra el riesgo de pérdidas para la compañía como en el año 2012.

A continuación se muestra la composición de la cuenta por cobrar a junio del 2014, identificando los días actualmente vencidos, desde su plazo de vencimiento en el momento del cierre de negociación de venta puesto a criterio de la gerencia general.

CUADRO N.- 7

PROMEDIO DE VENCIMIENTO CARTERA DE CUENTAS POR COBRAR
A JUNIO 2014

Clientes	Promedio de Días vencidos
ABRIL MUÑOZ LIBIA ELSA	9
ABRIL SUAREZ TERESA	9
ABRIL TACURI MARIA ESTHER	9
AGRICOLA BANANERA NELLYTA S.A. AGRINELLYTA	8
AGRICOLA LA MARSELLA	9
AGROBERRUZ S.A.	10
AGUIRRE OLVERA DIANA LEONELA	9
ARKHAM	10
BANACALM S.A.	18
BANAFOOD S.A.	7
BANANAS DEL ECUADOR S.A. BANADECSA	8
BANARAF S.A.	11
BANLOPLAR CIA. LTDA	9
BARRETO ORTEGA KLEBER FERNANDO	9
BRUNDICORPI S.A.	13
CALIDAD EN BANANO BANACALI S.A.	12
CARTONES NACIONALES S.A. I CARTOPEL	11
CHABLA CARRILLO VICTOR MANUEL	9
CHICA LABORDA VICENTE ALEJANDRO	9
COGUIN S.A.	14
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL CIECOPALMA S.A	12
COMPANIA JASAFRUT S.A.	9
CONTRERAS ROMERO UFREDO ERACLIO	8
CORAGROFRUT S.A.	15
DAMASCOSWETT S.A.	13
DAPABALSA S.A.	9
DIBRAXI S.A.	18
ECUACEDROS S.A	10
EMPRESA PUBLICA DE HIDROCARBUROS DEL ECUADOR EP PETROECUADOR	9
EXBAFRUC EXPORTADORA DE BANANOS Y FRUTAS DE LA COSTA CIA LTD	6
EXPOGLOBAL S.A.	10
EXPORSWEET S.A	8
EXQUISIT FRUIT EXPORTERS EXFRUEXA S.A.	9
FANALBA S.A.	10
FREVIH CIA LTDA	12
FRUTICAL S.A.	16
IDROVO CALLE CRISTIAN JOFRE	12
INDUGLOB S.A.	10
INDUSTRIAL DANEC S.A.	7
JACOME CORONEL JOSE EUTOQUIO	9
KEATON S.A.	10
LUDERSON S.A.	17
MADEPACIF S.A.	14
MENDOEXPORT S.A	7
MERELO SALVATIERRA GERMAN MARCELO	10
MINUCHE MOSQUERA LUIS AUGUSTO	9
NANABAN S.A.	13
NEGOPLUS S.A.	16
NSF INTERNATIONAL CHILE S.A.	11
OCHOA MORENO SOFIA BELEN	9
ORDELTI	11
ORTEGA CALVOPINA GALO ALONSO	12
PALACIOS LLIVIPUMA YOMAR EUCLIDES	19
PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.	13
RODAS CEDEÑO DIGNA JUANA	13
ROMERO MALES LUZ MARINA	9
SALICA DEL ECUADOR S.A.	12
SERRANO AGUILAR ODALIA ENNIA	9
SNB Export S.A.	9
SOPRISA S.A.	9
TACURI RIVAS CARLOS WILSON	9
TEOCAC S.A	9
UNION DE BANANEROS ECUATORIANOS S.A UBESA	14
UNIVERCOMPANY S.A.	8
VELASCO BARREZUETA JULIO CESAR	9
WONG GOROTIZA EDGAR JAVIER	17
Total general	12

Fuente: Departamento contable Trust Control

Elaborado por: Contador

En el cuadro 7 se observa el vencimiento promedio de morosidad de los clientes posterior a la fecha de plazo estipulado para el cobro de la factura, donde se obtuvo como resultado un promedio de pago de 12 días adicional al vencimiento, es decir, si un cliente tiene un plazo de pago de 30 días, sumando a la tentativa de pago de 12 días, el cliente goza actualmente de 42 días para cancelar su factura a Trust Control, obteniendo como resultado una alteración en el flujo de caja de 12 días que actualmente la compañía lo compensa con crédito bancario.

También se obtuvo que la cartera actual de clientes tenga un máximo de incobrabilidad de 19 días representada por la compañía PALACIOS LLIVIPUMA YOMAR EUCLIDES, y un mínimo de 6 días representada por EXBAFRUC EXPORTADORA DE BANANOS Y FRUTAS DE LA COSTA CIA LTD, razón por la cual hay que prestar mucha importancia, ya que el riesgo existente de 24 días sumado 30 días de crédito está generando un descontrol en el ingreso de valores prestados en servicios por la compañía.

Con estos antecedentes, se demuestra que la compañía presenta un problema de control crediticio y de cobranza, además con una alternativa que permita cubrir su incobrabilidad contribuye a la eliminación de incurrir en préstamos bancarios y por ende un costo por el dinero usado constituido por el interés acordado en cada préstamo.

Capítulo 5

5. PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA

En el presente capítulo, se especificará los planes a realizar y las mejoras que deben emplearse en los problemas descritos en el capítulo 4, aplicando métodos y teorías basadas en autores consultados en el capítulo del marco teórico, con la finalidad de garantizar una reducción de cartera vencida de la compañía, mejora de tiempos de respuesta del departamento de créditos y cobranzas hacia otros departamentos y la implementación de una cultura organizacional que cree un ambiente agradable y motivador en el trabajo.

Al final del capítulo se trata de cumplir los siguientes objetivos:

- Reestructurar el organigrama del departamento de créditos y cobranzas.
- Elaborar un proceso y análisis de riesgo
- Elaborar políticas de crédito.
- Elaborar políticas de cobranzas.
- Describir las características que debe poseer cada individuo de acuerdo al cargo que ocupa en el departamento de créditos y cobranzas.
- Establecer un plan de recompensas y motivación para el empleado.
- Indicar el perfil de liderazgo que debe poseer el jefe del departamento de créditos y cobranzas.
- Mejorar los procedimientos actuales con el objetivo de nivelar la carga laboral.
- Evaluar de forma financiera los resultados de las mejoras aplicadas e indicar los beneficios para la compañía.

Considerando las alternativas de satisfacer a cada uno de los objetivos propuestos, y los resultados a obtenerse, el departamento de créditos y cobranzas funcionará de manera optimizada tanto en recursos físicos como humanos; fomentar la productividad y maximizar los beneficios, cumple los ideales de una buena administración y al mismo tiempo fomenta cimientos que garanticen un plan de carrera para el recurso humano.

5.1. Reestructuración jerárquica

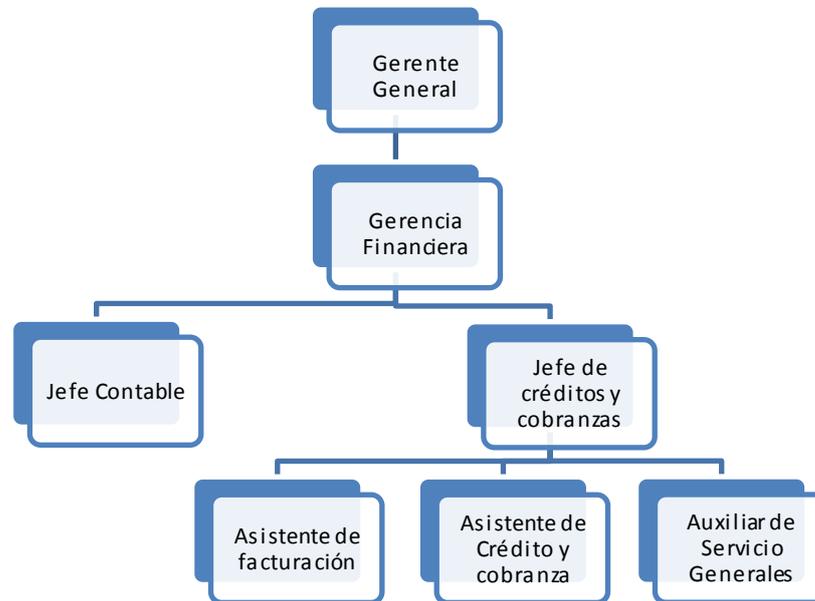
Tal como se apreció en el capítulo 4 que describió la realidad actual del departamento de créditos y cobranzas, se vio la necesidad de establecer un nuevo puesto que controle de manera personalizada las actividades del departamento en análisis. En la actualidad dichas actividades son llevadas a cabo por la contadora de la empresa, sin embargo un plan de acción en cuanto a recuperación de cartera, han hecho que las cuentas por cobrar aumenten año a año y afecte de manera directa al flujo de la compañía.

Según (Cárdenas, 2009) “La estructura organizacional referencia la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes, y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente en tres formas básicas: por función, por producto/mercadeo o en forma de matriz.”

Tomando como referencia que las actividades del departamento de créditos y cobranzas actúa luego que la venta ha sido cerrada, se escoge la forma de organización por función ya que ella facilita la supervisión constante y de obtener resultados oportunos principalmente tener una cartera sana, lo menos vencida posible.

Luego de considerar todos estos antecedentes, se muestra la nueva estructura del departamento en análisis:

GRÁFICO N.- 12
NUEVA ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y
COBRANZAS



Fuente: Presente estudio.

Elaborado por: Los autores.

En el gráfico 12 se describe la nueva estructura del departamento de créditos y cobranzas de la compañía en análisis, se logran apreciar las siguientes modificaciones:

- Se estableció un jefe para el departamento de créditos y cobranzas a fin de tener un ente de control compatible con las actividades que se llevan a cabo, además de permitir elaborar planes de contingencia en caso que los índices de cartera vencida superen a las desviaciones impuestas por la gerencia.
- El Jefe contable se coloca al margen de las actividades que se llevan en el departamento de créditos y cobranzas, de ese modo dispondrá de mayor tiempo para dedicar a las actividades netas contables y se prevé que mejore su rendimiento ya que desempeñará su conocimiento a realizar procesos acordes a su vocación.

- El auxiliar de Servicios Generales se posicionará jerárquicamente luego del Jefe de departamento en análisis, esto garantiza que el Jefe tenga mayor control y administre los envíos según los requerimientos de la totalidad del departamento, ello incluye necesidades de la asistente de facturación a diferencia del escenario actual que se rige al mando de la asistente de créditos y cobranzas.
- La Gerente Financiera podrá evaluar mejor los resultados de la gestión en el grupo que forma su departamento, dispondrá de una evaluación del departamento de crédito y por otro del departamento contable; a su vez poner metas que mejoren la utilización de recursos y obtener el mayor rendimiento, en el caso del departamento contable solicitar balances a tiempo y en caso del departamento de créditos y cobranzas una cartera con bajo índice de morosidad.

5.2. Proceso de crédito y análisis de riesgo.

En base a la situación actual del departamento de créditos y cobranzas mostradas en el capítulo 4, se observó la inexistencia de un proceso de análisis previo a la aprobación de crédito a los clientes. Ello influye a elevar el riesgo sobre la capacidad de pago e incobrabilidad en facturas entregadas a crédito.

En la presente propuesta se define un proceso de análisis de riesgo crediticio previo a la aprobación de otorgar un crédito al cliente que lo solicite.

Para asegurar el éxito de una compañía se deben considerar dos factores primordiales en los negocios:

- Incrementar al máximo el nivel de ventas.
- Efectivizar los cobros de aquellas ventas concretadas.

Uno de los puntos débiles de la empresa en análisis, está en efectivizar los cobros de aquellas ventas ya concretadas; con ello no se afirma que es una mala decisión otorgar créditos a los clientes, sino que antes de realizarlo, se debe contar con un análisis previo para comprobar si aquella entidad posee la suficiente

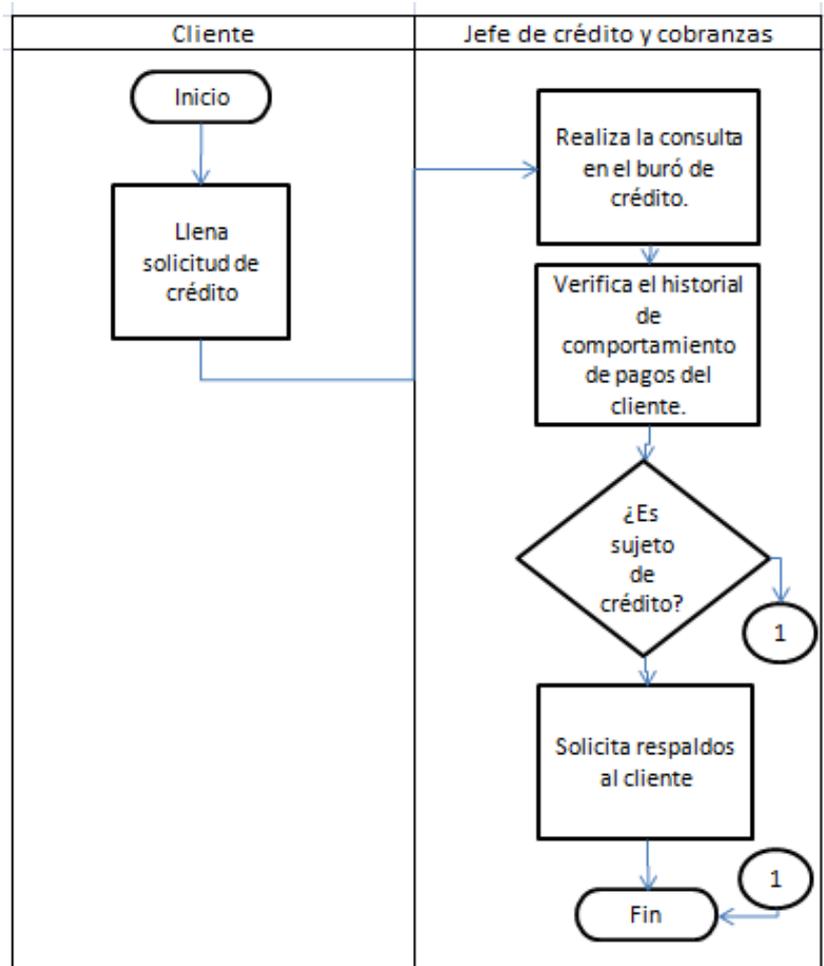
capacidad de pagos para responder a sus deudas y no generar costos adicionales a la compañía que le otorga el crédito e incurrir en costos adicionales de cobranzas por mora.

Por la naturaleza de recurrir a un análisis y evaluación de riesgos a los clientes, este proceso estará a cargo del Jefe de créditos y cobranzas propuesto en el presente estudio, quién tendrá comunicación directa con la gerencia financiera en caso excepcionales de aprobación por capacidad de crédito a clientes fundamentales en la compañía.

Para asegurar el cumplimiento a cabalidad de filtrar de manera eficiente aquellos clientes que solicitan el crédito, el proceso propuesto se divide en dos episodios, el primero una pre-evaluación para conocer si el cliente tiene un buen comportamiento, y el segundo, trata de verificar si posee los suficientes respaldos de ubicación, actividades y garantías en caso de caer en mora con la compañía.

GRÁFICO N.- 13

PROCESO DE PRE EVALUACIÓN DE SUJETOS DE CRÉDITO

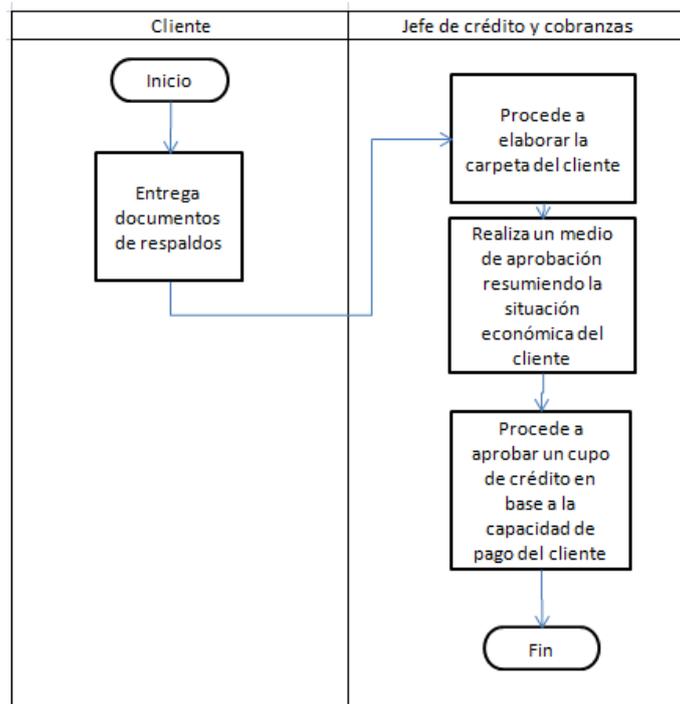


Fuente: Presente estudio.

Elaborado por: Los autores.

En el gráfico 13 se observa la propuesta de pre evaluar a los clientes que soliciten crédito, este procedimiento se encarga únicamente el jefe de crédito y cobranzas propuesto, quién a su vez seleccionará a los clientes aptos para ser sujetos de crédito luego de verificar su comportamiento de pagos en el buró con otros compromisos adquiridos.

GRÁFICO N.- 14
PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITO



Fuente: Presente estudio.

Elaborado por: Los autores.

En el gráfico 14 se observa que luego de entregar los documentos de respaldos por parte del cliente, el jefe de crédito y cobranzas procede a elaborar la carpeta donde contiene un medio de aprobación que resume la situación económica del cliente.

Es primordial contar con los siguientes documentos de respaldos para asegurar una cobranza efectiva:

- Copia del RUC del cliente.
- Copia de servicios básicos donde funciona la compañía.
- Estados financieros presentados a la Superintendencia de Compañías.
- Declaraciones de IVA de los últimos 3 meses.
- Nombramiento del gerente general de la compañía inscrito en el registro mercantil.

5.3. Política de crédito.

Para garantizar obtener una cartera con menor grado de morosidad y no disponer de una carga laboral por concepto de cobranza en el asistente del departamento, a continuación se detallan ciertas políticas que se deben cumplir en casos puntuales cuando se perciba que el cliente eleve su riesgo de pagos con deudas adquiridas con la compañía.

1.- Mantener un grado de morosidad del 20% en el total de la cartera por cobrar del cliente, donde lo componen:

- 10% en clientes vencidos hasta 30 días.
- 6% en clientes vencidos hasta 60 días.
- 4% en clientes vencidos más de 60 días.

2.- El cliente puede acceder a la línea de crédito desde el momento en que se aprueba su cupo crediticio.

3.- En caso de presentar deudas atrasadas con otras instituciones mientras se realiza el análisis, el cliente tiene la opción de cancelarlas y presentar el respectivo comprobante de pago para continuar con el análisis.

4.- La línea de crédito no podrá excedida en los servicios dados al cliente.

5.- Si el cliente necesita un aumento en su línea de crédito, deberá seguir el proceso de apertura de crédito, donde se someterá a un nuevo análisis para evaluar su capacidad de pago.

6.- El cliente que presente atrasos en sus pagos, se le suspenderá la línea de crédito, hasta que realice el pago correspondiente.

7.- Si el cliente cambia su razón social, debe presentar nuevamente el Ruc y el nombramiento del representante legal de la compañía para actualizar sus datos dentro de la empresa.

8.- En casos de grupos empresariales, por cada empresa que desean aperturar una línea de crédito se debe realizar una solicitud de crédito.

9.- Luego de firmada la solicitud de crédito, el cliente tendrá un plazo de 30 días para reunir la documentación pertinente, caso contrario tendrá que llenar una nueva solicitud de crédito.

10.- No se abrirá ninguna línea de crédito si el cliente no entrega la documentación completa.

11.- En caso que el cliente no pase el análisis crediticio, solo podrá realizar sus compras de contado.

5.4. Política de cobranza.

Luego de realizar un filtro a los clientes que cuentan con capacidad de pago de asumir responsabilidades con la compañía, se describen a continuación políticas para tratar a clientes con alto nivel de morosidad o que ya registran antecedentes de impagos en la empresa.

1.- Aquellos clientes que muestren antecedentes de morosidad se les notificará con 5 días d anticipación el vencimiento de su obligación.

2.- Aquellos clientes que tengan una mora de 10 días se les notificarán por correo electrónico la obligación que tiene con la empresa.

3.- En el caso de clientes vencidos más de 30 días, se les suspenderá la línea de crédito y solo realizaran compras de contado.

4.- Si el cliente solicita un aumento de crédito y registra antecedentes de morosidad, no se considerará la solicitud y tendrán que esperar un lapso de 90 días para acceder a lo solicitado.

5.- Se les concederá un 5% de descuento aquellos clientes que realicen sus pagos en 15 días y un 2% antes de los 30 días.

6.- Cortar la línea de crédito de aquellos clientes que están en morosidad de 5 días una vez vencidos los días de crédito.

7.- Clientes que mantengan una obligación con más de 180 días, tendrán una opción a refinanciamiento en dividendos cargando el respectivo interés de la deuda y se mantendrá suspendido la línea crediticia hasta que cancele la deuda.

5.5. Perfil del cargo

Para garantizar que las actividades de cobranzas se hagan de forma eficiente y eficaz, es necesario determinar bases de perfil de cargo, de manera que los individuos que integren esta parte de la organización no tengan dificultades de realizar los requerimientos y metas trazadas por la gerencia controladora.

A continuación se describen los perfiles de cada uno de los cargos que componen la nueva estructura del departamento en análisis, y los cuales se deben cumplir a cabalidad para garantizar que la propuesta de los resultados propuestos.

Jefe de crédito y cobranzas

- Hombre o mujer de 26 a 40 años.
- Título de tercer nivel en Administración, Finanzas, Contabilidad, o Auditoría.
- Mínimo 3 años de experiencia en el cargo o funciones afines.
- Dominio de sistemas integrados y manejo de utilitarios.
- Alto dinamismo y orientación a resultados.

Las características de la edad, estudios y experiencia, son variables indispensables que permitirán ayudar al futuro candidato desenvolverse de la manera más oportuna en las actividades diarias; además de aportar con ideas de mejora continua en la gestión de cobros y otorgación de créditos.

Asistente de facturación

- Hombre o mujer de 22 a 30 años
- Cursando estudios universitarios en Finanzas, Contabilidad o Auditoría.
- Conocimientos intermedios de paquetes utilitarios.
- Mínimo 1 año de experiencia en posiciones similares.
- Habilidad numérica y trabajo bajo presión.

En el cargo de asistente de facturación, la habilidad numérica y tener disposición de trabajar bajo presión, garantiza que los procesos operativos de facturación en cuanto a la selección adecuada de los productos y la presión por parte de los clientes y vendedor para la salida de la mercadería sea la más importante para dar como resultado un servicio ágil, rápido y bien elaborado.

Asistente de crédito y cobranzas

- Hombre o mujer de 22 a 30 años
- Cursando estudios universitarios en Finanzas, Contabilidad o Auditoría.
- Conocimientos intermedios de paquetes utilitarios.
- Mínimo 1 año de experiencia en posiciones similares.
- Conocimiento en análisis de crédito y atención al cliente.

Para el cargo de asistente de crédito y cobranzas se utiliza un perfil similar al cargo de facturación, a diferencia de solicitar conocimiento en análisis crediticio, primordial para que se desempeñe en la elaboración de aprobaciones de crédito previo autorización por la jefatura del departamento. En cuanto a la atención al cliente, el disponer de experiencia en esta área ayuda a elaborar una estrategia para el cobro de facturas vencidas, ya que se necesita de un trato amable y persuasión para obtener una aprobación por parte del cliente.

Auxiliar de servicios generales.

- Edad entre 26 a 40 años.
- Mínimo bachiller.
- Trabajo bajo presión.
- Experiencia de un año en cargos similares.
- Enfocado a resultados.

El cargo de auxiliar d servicios generales por su naturaleza de realizar trabajos de entregas y recepciones de cobros de la cartera de la compañía, los puntos fuertes para seleccionar la persona más oportuna que desempeñe esta función.

5.6. Plan de motivaciones y recompensas

Como plan de motivación y recompensas para el personal se ha tomado en consideración ingresos extras por cumplir con sus metas, de manera que ayude a crear en el trabajador un compromiso con la empresa y que ello influya a realizar un trabajo óptimo con la menor cantidad de errores y maximizando beneficios.

Según (McGregor., 1960) postuló dos puntos de visto sobre los seres humanos: uno negativo, llamado teoría X, y el otro positivo, la teoría Y.

En la teoría X se supone que las necesidades de orden inferior vistas en Maslow dominan a los individuos. En la teoría Y se asume que nos rigen las necesidades de orden superior.

Al conocer las necesidades de remuneración basadas en su buen desempeño en la compañía, se propone un porcentaje de sueldo variable por cumplimiento a cada empleado, evaluación que será realizada por el Jefe del departamento.

Por otro lado para ratificar el compromiso con la compañía, se plantea realizar reuniones semanales con el ente operativo, en la misma ellos podrán presentar sus puntos de vista, quejas y mejoras de proceso, a fin de crear un ambiente de preocupación hacia el empleado y perciba que sus opiniones son mejoradas.

El plan de recompensas se regirá bajo la siguiente tabla, que enviará el Jefe del departamento de manera mensual al encargado de beneficios y compensaciones para el pago correspondiente con el rol de pagos.

CUADRO N.- 8
REMUNERACIÓN ADICIONAL POR CUMPLIMIENTO

Base	Porcentaje de cumplimiento	Remuneración adicional
200	Del 90% al 100%	200
200	Del 70% al 89%	178
200	Del 50% al 69%	138

Fuente: Presente estudio.

Elaborado por: Los autores.

Se toma como remuneración adicional máxima \$200,00 de acuerdo a rangos determinados en el cuadro 8 del presente capítulo, para el cálculo de los siguientes bonos se toma el rango máximo de cada línea multiplicado por la base del bono, es decir, para la segunda línea el resultado de \$178,00 se lo obtiene de multiplicar \$200 por el 89% de porcentaje máximo.

5.7. Tipo de liderazgo

El plan de propuestas para la mejora de la administración del departamento de créditos y cobranzas, tiene como punto inicial la inclusión de un Jefe de departamento que controle de manera más personalizada los requerimientos y mejoras para evitar que la cartera de la compañía quede en morosidad.

En el cuadro número 1 se observa que del 2011 al 2012 se incrementó en un 30% la cartera vencida, teniendo un leve descenso al 75% al año siguiente, esto gravemente afectó al flujo de la compañía y elevar el riesgo de incobrabilidad por parte de los clientes.

En el capítulo 4 que se describió las actividades que se llevan a cabo por cada puesto que integra el departamento de créditos y cobranzas, se estableció que tanto la asistente de facturación, crédito y el auxiliar de servicios generales realizan

actividades netamente operativas, por ello se necesita un liderazgo que motive y cree parámetros que fomenten un compromiso con la compañía.

Según (J.A.Conger & R.N.Kanungo, 1988) Indica que en el tiempo han aparecido diferentes tipos de liderazgos de acuerdo a las necesidades puntuales que han surgido en las organizaciones.

Liderazgo carismático: Los seguidores hacen atribuciones de capacidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos.

Liderazgo transaccional: Líderes que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas aclarando los roles y las tareas.

Liderazgo transformacional: Líderes que logran que sus seguidores vean más allá de sus propios intereses y que ejercen un profundo y extraordinario efecto sobre ellos.

Liderazgo visionario: Capacidad de crear y articular una visión realista, atractiva y creíble del futuro de la organización o la unidad organizacional, que surge y mejora a partir del presente.

Para la situación actual del presente estudio, se requiere un liderazgo transaccional que defina los roles de cada integrante, establezca participación en el cumplimiento de los objetivos y fije tareas de forma equitativa a fin de crear un ambiente organizacional agradable dentro de la compañía.

5.8. Descripción de funciones

En el capítulo 4 del presente estudio, se describió la realidad actual del departamento de créditos y cobranzas; en ella se detalló un subcapítulo referente a la descripción de funciones de cada integrante de esta parte de la organización.

En esta sección se detalla la nueva descripción de funciones que mantendrá el departamento de créditos y cobranzas, el mismo que servirá para establecer

limitantes de responsabilidad en trabajos operativos encomendados de manera diaria.

Asistente de facturación

Funciones:

1. Enviar vía mail el reporte de Facturas Semanal (cliente, N° de factura, fecha y valor) de los clientes de puerto, campo y descarga a la Asistente de Cobranzas.
2. Colocar a cada comprobante de retención el respectivo número de asiento y fecha del ingreso en el sistema contable.
3. Alimentar el cuadro de Facturación y Estado de cuenta por cliente y enviarlo a la Presidencia con copia a la Gerencia Financiera.
4. Elaborar un archivo de los cobros, indicando el detalle de las facturas que han sido canceladas (clientes, número de factura, valor y fecha de pago).
5. Elaborar un reporte al fin del día condensando los clientes y el valor del pago recibido y enviarlo vía e-mail a la Presidencia de la compañía con copia al Gerente Financiero.

Asistente de Crédito y cobranzas

Funciones:

1. Enviar el reporte de cobranzas realizadas con los justificativos correspondientes al Gerente de Operaciones.
2. Realizar gestión de cobranza de manera telefónica.
3. Enviar reporte de novedades de los clientes con mayor índice de incobrabilidad a la Presidencia de la compañía.
4. Coordinar con el Auxiliar de Servicios Generales el retiro de cheques a los clientes.
5. Emitir un reporte de las facturas pendientes de cobro y confirmado su pago previamente para el retiro del pago por parte del Auxiliar de Servicios Generales.
6. Entregar un listado de depósitos efectuados en la cuenta de la organización a la Asistente de Facturación con la finalidad de realizar el flujo de pagos.
7. Registra los depósitos efectuados y comprobantes de retención entregados por el Auxiliar de Servicios Generales en el Sistema contable de la compañía.
8. Verificar las transferencias hechas por los clientes a la cuenta de la compañía.

Auxiliar de Servicios Generales.

Funciones:

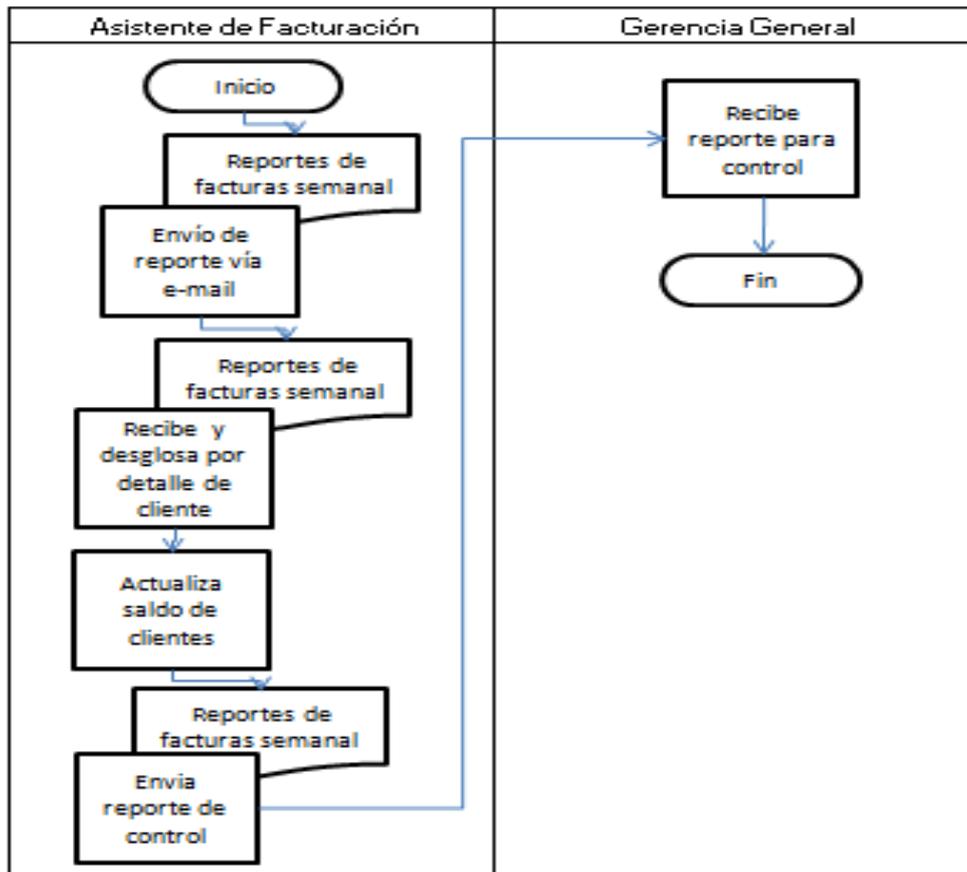
1. Retirar los cheques descritos en la ruta de cobros por parte proporcionado por la Asistente de crédito y cobranzas.
2. Realizar depósitos de cheques cobrados en la cuenta de la organización destinada para el fin.
3. Endosar cheques y papeletas para el depósito de dinero en la cuenta bancaria de la compañía.

5.9. Cambio de procesos

Una vez detalladas las funciones que limitarán a cada función del departamento de créditos y cobranzas, es necesario actualizar los procesos para evitar inconvenientes entre los empleados de la compañía.

De acuerdo a la propuesta planteada en la presente investigación, los procesos descritos en el capítulo 4 quedarán de la siguiente manera.

GRÁFICO N.- 15
PROCESO DE ELABORACIÓN Y ENTREGA DEL REPORTE DE
FACTURAS SEMANAL



Elaborado por: Los autores

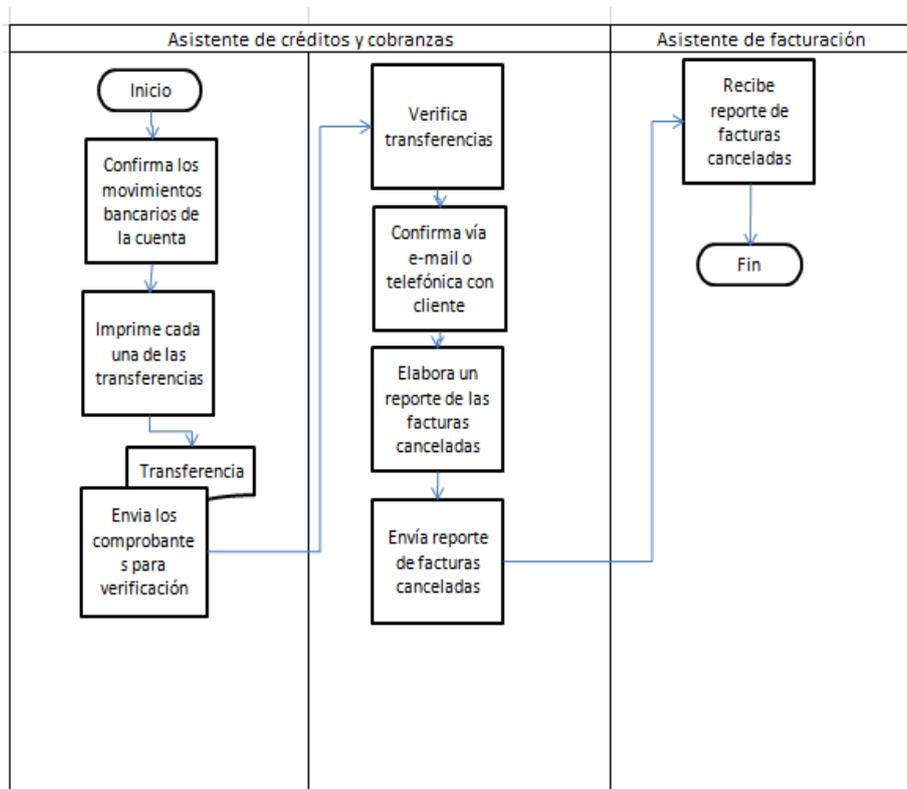
Fuente: Procedimiento de cobranzas

En el gráfico 15 se observa como el proceso de elaboración y entrega de reportes de factura semanal contiene dos personas, a diferencia de la situación actual que es manejada por adicionalmente por el asistente de facturación.

Su naturaleza de ausencia en procesos de crédito y cobranzas con clientes, hace que no se requiera una intervención del asistente de crédito y cobranzas, por ello se sugiere que no tenga participación alguna, cumpliendo el principio de optimización de recursos en la administración.

GRÁFICO N.- 16

PROCESO DE COBRANZAS RECIBIDAS POR TRANSFERENCIAS



Elaborado por: Los autores

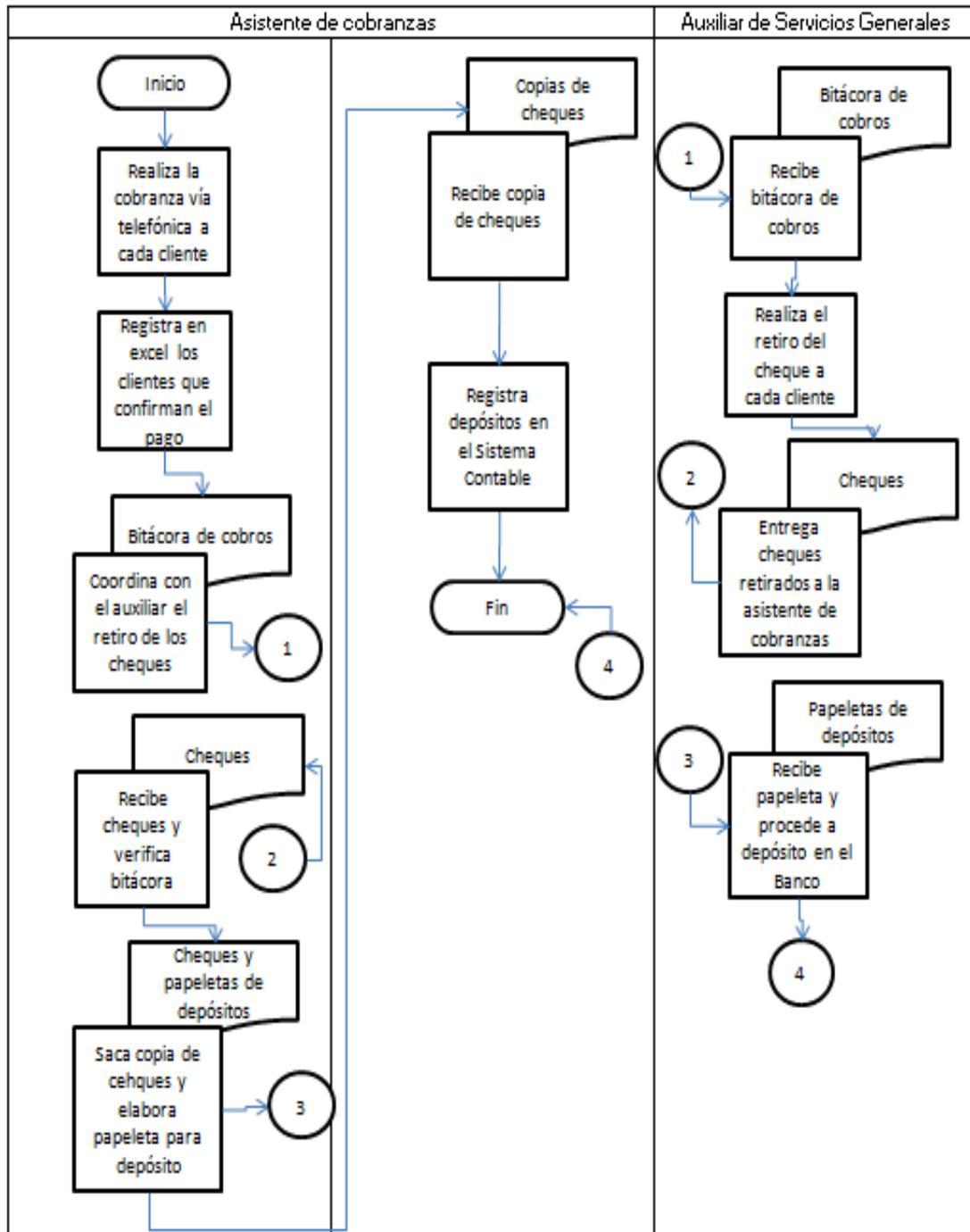
Fuente: Procedimiento de cobranzas

En gráfico 16, se presenta la modificación en el proceso de control de cobranzas por transferencias, se observa que la participación del jefe de contabilidad fue suprimida, y en su lugar todo el proceso lo realiza el asistente de créditos y cobranzas.

Esta modificación se basa, en suprimir el tiempo de entrega de los comprobantes de transferencias, a obtenerse de los estados de cuenta de las entidades bancarias; con ello se pretende encargar este control a un solo miembro de la organización para que se facilite obtener información oportuna para la elaboración de reporte a la gerencia y proporcione el resultado lo más rápido posible al asistente de facturación.

GRÁFICO N.- 17

PROCESO DE COORDINACION, RECEPCIÓN Y CONTROL DE LAS COBRANZAS



Elaborado por: Los autores
 Fuente: Procedimiento de cobranzas

En el grafico 17, Se ha excluido al asistente de facturación del proceso ya que ahora es el asistente de cobranzas quien registra los depósitos efectuados y comprobantes de retención entregados por el Auxiliar de Servicios Generales en el Sistema contable de la compañía.

5.10. Evaluación financiera

Luego de establecer las mejoras y correctivos propuestos para la aplicación en los procesos, tareas y forma de organización en el departamento de créditos y cobranzas, se realiza una evaluación financiera para determinar el impacto en dinero que tendrá en la compañía.

En esta sección se mostrará el costo vs el beneficio por obtenerse al aplicar la propuesta del presente estudio, de esa manera los administradores tendrán un visión más acertada sobre los egresos monetarios que podrían generarse.

5.10.1. Costos y Gastos

A continuación se muestra el porcentaje de incremento en gasto de nómina por concepto de aplicación en bono de cumplimiento al personal operativo y la inclusión del sueldo al Jefe de créditos y cobranzas.

CUADRO N.- 9

PORCENTAJE DE INCREMENTO EN GASTO DE NÓMINA

Nómina	Sueldo actual	Propuesta			Porcentaje de incremento en gasto de nómina
		Sueldo	Bono cumplimiento	Total	
Jefe de créditos y cobranzas		1,500.00		1,500.00	100%
Asistente de facturación	500.00	500.00	200.00	700.00	40%
Asistente de créditos y cobranzas	500.00	500.00	200.00	700.00	40%
Auxiliar de servicios generales	390.00	390.00	200.00	590.00	51%
Totales	1,390.00			3,490.00	

Fuente: Presente estudio.

Elaborado por: Los autores.

Se muestra en el cuadro 9 el incremento que afectará de manera directa al rubro de gastos administrativos en el Estado de Pérdidas y Ganancias de la compañía, a fin de resolver el inconveniente de descontento con la remuneración actual

percibida y generar en el personal un incentivo para que mejore el rendimiento de su trabajo.

Para obtener el porcentaje de incremento en el gasto de nómina se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{IncrementoGastoNómina} = \frac{\text{SueldoPropuesto}}{\text{Sueldoanterior}} - 1$$

En cuanto a la manera de cómo está distribuido las operaciones por cargo descritas en el capítulo 4 del presente estudio, se establece una distribución de funciones a fin que se muestre un trabajo más equitativo y las necesidades sean satisfechas en tiempos oportunos.

De esta manera se propone una nueva distribución de actividades entre los integrantes del departamento de créditos y cobranzas.

CUADRO N.- 10
PROPUESTA DE GRADO DE RESPONSABILIDAD DE INFORMACIÓN
POR CARGO DESEMPEÑADO.

Información manejada	Cargo desempeñado	Grado de responsabilidad		
		Alta	Media	Baja
Cheques y papeletas de depósitos.	Auxiliar de servicios Generales.	x		
Comprobante de pago por transferencia.	Asistente de créditos y cobranzas.	x		
Estado de cuenta cliente	Asistente de facturación.		x	
Reporte de facturas canceladas.	Asistente de facturación.		x	
Reporte de Facturas Semanal	Asistente de facturación.	x		
Reporte de retenciones pendientes de recepción	Asistente de créditos y cobranzas.	x		
Ruta de cobranza por cobros confirmados	Asistente de créditos y cobranzas.			x

Fuente: Procedimiento de cobranzas

Elaborado por: Los autores

En el cuadro 10 se detalla de manera más uniforme el grado de responsabilidad sobre el manejo de procesos en el área en análisis, se reasignó el reporte y recaudación de las retenciones por venta al asistente de créditos y cobranzas, proceso antes manejado por el asistente de facturación, para que aproveche en cada llamada realizada a realizar tanto la recepción del cobro como la retención, dando como resultado un solo viaje al auxiliar de servicios generales para la recepción de estos documentos, con ello se ahorra un ciento por ciento en tiempo y utilización de gasolina proveído por la compañía.

Índice de viajes por recepción de factura y retenciones= Viajes realizados según propuesta/Viajes realizados en el proceso actual -1

Índices de viajes por recepción de factura y retenciones= 2/1-1

Índices de viajes por recepción de factura y retenciones es el 100% de ahorro en tiempo y recursos

Como resultado de la reasignación de actividades, la característica general que se debe tomar en cuenta para un reordenamiento óptimo está dada por las siguientes condiciones:

Jefe de créditos y cobranzas: Todos aquellos procesos que demanden el análisis de un nuevo sujeto de crédito a la compañía y la generación de un nuevo valor en la cartera de la compañía, además de mejora continua de procesos llevados a cabo en el departamento de créditos y cobranzas y finalmente evaluador de la gestión realizada por su grupo de trabajo.

Asistente de créditos y cobranzas: Todos aquellos procesos que demanden recaudaciones de valores en morosidad por concepto de facturas incobrables, y demás procesos de naturaleza crediticia que no sea la generación de deudas.

Asistente de facturación: Todos aquellos procesos que demanden la emisión de facturas, estados de cuenta, control de facturas pagadas.

Auxiliar de servicios generales: Todos aquellos procesos que demanden la recepción o entrega de documentos fuera de la compañía de carácter de cobranzas o alguna solicitud legal por concepto de crédito, y demás procesos de naturaleza operativa entre los ámbitos de facturación y recaudo.

Con ello se trata de fijar una distribución acorde a las habilidades y capacidades de cada cargo que compone el departamento de créditos y cobranzas a fin de evitar el ambiente actual que se encuentra presente en esta parte de la compañía.

CUADRO N.- 11
PORCENTAJE DE RESPONSABILIDAD DEL DEPARTAMENTO DE
CRÉDITO Y COBRANZAS.

Cargo desempeñado	Grado de responsabilidad			Totales	Porcentaje de responsabilidad
	Alta	Media	Baja		
Asistente de cobranzas	6	0	1	7	41%
Asistente de facturación	3	4	0	7	41%
Auxiliar de servicios Generales	3	0	0	3	18%
Jefe de contabilidad	0	0	0	0	0%
Totales				17	

Elaborado por: Los autores

Fuente: Procedimiento de cobranzas

En el cuadro 11 se detalla los porcentajes de responsabilidad del departamento de crédito y cobranzas, resultado a esperarse aplicando la propuesta de mejora del presente análisis.

Como se aprecia en el cuadro 20, la responsabilidad quedó en igual proporción entre los principales partícipes de la parte operativa en el departamento en análisis, quedando al margen de todas las funciones el jefe de contabilidad.

Con ello se trata de librar la tensión operativa en el asistente de créditos y cobranzas, y se genera mayor responsabilidad en los otros integrantes del departamento, de tal manera que se fomentó un espíritu de trabajo en equipo al momento de ser evaluados por el jefe de créditos y cobranzas.

5.10.2. Beneficios

Finalmente se fija un plan de acción de recuperación de cartera y los logros esperados por aplicar el modelo propuesto en el presente estudio.

CUADRO N.- 12

COMPORTAMIENTO ESPERADO DE LA CARTERA DE LA COMPAÑÍA

Año	Cuentas por cobrar	Cartera recuperada	Cartera Vencida	Porcentaje de cartera vencida
2013	687,460.16	171,090.08	516,370.08	75%
2014	962,444.22	769,955.38	192,488.84	20%
2015	1,347,421.91	1,077,937.53	269,484.38	20%
2016	1,886,390.68	1,509,112.54	377,278.14	20%

Fuente: Presente estudio

Elaborado por: Los autores

En el cuadro 12 se establece el comportamiento esperado de la cartera con la aplicación de la propuesta realizada para el mejoramiento continuo del departamento; los índices propuestos son los siguientes:

Incremento del 40% de cuentas por cobrar, de esa manera se brinda una ayuda al área comercial, teniendo la alternativa de concretar ventas a crédito y aumentar su clientela, por otro lado ello aumentaría el flujo de efectivo y retribuye cubriendo el incremento en sueldos por bonificación en plan de cumplimiento a los empleados propuesto en el presente capítulo.

Planificar un 80% de gestión de cartera recuperada, beneficiando a la compañía con mayor dinero ingresado y evitando futuras recapitalización para los accionistas.

Mantener un índice de cartera vencida del 20% en cuentas por cobrar al final de cada mes, disminuyendo el riesgo y con la posibilidad de aumentar nuevos sujetos de créditos a la compañía.

Los índices de medición se tomaron en base al criterio de Pareto, quién establece que el 80% de los valores incobrables de una cartera pueden ser controlados en el 20% de los clientes que poseen crédito en la compañía.

Sin embargo el 20% no es un limitante para la administración en los índices planificados para el departamento, se debe tomar en cuenta las siguientes variables:

- Políticas internas.

- Capacidad financiera de la empresa.
- Tipo de negocio que se lleva a cabo.

Por ello queda a criterio de la Gerencia General establecer los índices de cartera vencida de la propuesta o ejercer presión en el departamento por la incidencia de las variables antes descritas.

5.10.3. Planes de acción sobre vencimiento actual

En el cuadro # 1 del presente proyecto, la compañía Trust Control cerró el año 2013 con un 53% de cartera vencida sobre el total de saldo de cuentas por cobrar, un resultado bastante desalentador para el departamento de créditos y cobranzas por la gestión realizada.

En puntos anteriores se define los parámetros de cómo filtrar aquellos clientes que solicitan una línea crediticia y de cómo administrar la gestión de cobranzas; en el presente subtema se definen los planes de acción para cobrar aquellos valores que actualmente se encuentran en morosidad y que afectan de forma directa en el flujo de la compañía.

1. Clasificar la cartera por clientes, por montos y rango de morosidad en 30, 60, 90 y más de 180 días.
2. Elaborar estados de cuenta y enviarlos vía mail solicitando el pago.
3. Para aquellos clientes con saldos mayores a 180 días, imprimir los estados de cuenta y enviarlos directamente a las oficinas.
4. Ofrecer un descuento especial por cancelación de deudas vencidas, con el siguiente plan:
 - 10% para clientes con vencimiento mayor a 180 días.
 - 8% para clientes con vencimiento mayor a 120 días.
 - 5% para clientes con vencimiento mayor a 90 días.
 - 2% para clientes con vencimiento mayor a 60 días.
5. Realizar gestiones telefónicas de clientes que poseen montos altos.

6. Conclusiones

La reestructuración de un departamento conlleva a manejar variables como espacio físico, recursos materiales y recursos humanos en una compañía; el éxito radica en coordinar de manera eficiente y eficaz estas variables para obtener los resultados que buscan los directivos de una empresa, luego de realizar la recopilación, análisis y propuesta del mejoramiento continua para el departamento de créditos y cobranzas de la compañía Trust Control, se obtuvieron las siguientes conclusiones.

- Se encontró una distribución inequitativa en los cargos operativos del asistente de facturación, asistente de créditos y cobranzas, las funciones de recaudación entre cheques y retenciones estaban divididas lo que provocaba un doble viaje a las oficinas de los clientes para terminar el proceso de cobros; se distribuyó nuevamente funciones designando una sola persona que se encargue de las cobranzas y otras de incluir una nueva deuda en la cartera de la compañía.
- Frente a la necesidad de incluir un ente de control que preste más atención a los procesos de cobros y evaluación de nuevos sujetos de crédito a la compañía, se propuso crear el puesto de Jefe de créditos y cobranzas, que garantice una cartera sana, aumente el cupo de créditos que ofrezca la compañía y resuelva problemas diarios que se puedan presentar en el grupo operativo del departamento.
- Debido a la ausencia de un proceso de evaluación de riesgo crediticio, se plantea un análisis previo de comportamiento de pagos al cliente, con compromisos adquiridos con otras entidades, de esta manera se eliminarán aquellas empresas que poseen un mal historial de pagos y se contará con respaldo que garanticen una cobranza eficaz.
- Se establecieron los nuevos perfiles para cada cargo del departamento de créditos y cobranzas, ellos deben ser cumplidos a cabalidad a fin de contar con personal acorde a las necesidades que van a surgir de manera diaria, de la

misma forma se estableció un nuevo tope de cuentas por cobrar para la compañía, con un incremento del 40% cada año y la de mantener un 20% de cuentas por cobrar al final de cada mes.

7. Recomendaciones

- Se recomienda realizar una reestructuración del departamento de crédito y cobranzas con la finalidad de crear políticas tanto de crédito y cobranza para que estas se encuentren por escrito y sirvan de guía para mejorar el desarrollo de la gestión.
- Es necesario realizar un análisis de los clientes actuales, su historial crediticio y de pago para saber cuáles son sus clientes potenciales y los que más aportan al crecimiento de la empresa.
- Actualizar los procedimientos de cobranzas con la finalidad de tener una mejor distribución en la carga de trabajo y responsabilidades dadas a las personas que forman parte del departamento de crédito y cobranzas.
- Se recomienda que los solicitantes de crédito como requisito primordial llene una solicitud de crédito y entregue la documentación que sustente la información proporcionada en la solicitud.

8. Referencias Bibliográficas

- A.H.Maslow. (1970). *Motivation and Personality*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Agüero, Z., & Manuel, P. (2012). *La función de la organización y el análisis y descripción, las especificaciones, la matriz para elaborar el perfil de las competencias de los cargos y ocupaciones*. EUMED.
- Aleman, A. V. (2012). *Conceptos Preliminares de la Estadística*. Bogota: Universidad Autónoma de Centro América.
- Argentinos, A. (2002). *Alimentos Argentinos*. Retrieved 07 22, 2014, from http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/publicaciones/calidad/HACCP/HACCP_conceptos_2002.pdf
- Bulletin, B. (Edición 7). *Trust Control. Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano - Británica*, 14 - 15.
- Cárdenas, M. (2009). *Naturaleza y propósito de la organización*. El Cid Editor.
- Concha, R. S. (2009). *Diseño de una estructura organizacional, para la empresa Turbomecanica Ltda*. Madrid: Universidad del Bío Bío.
- Cotton, J. (1993). *Employee Involvement*. California: Newbury Park.
- Créditos y Cobranzas Dinero*. (2010, 01). Retrieved 07 16, 2014, from <http://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/01/politicasdecredito.html>
- Ginnett, R. (1990). *The Airline Cockpit Crew*. San Francisco: Group That Work .
- Gross, M. (2010, 09 16). *Pensamiento Imaginativo*. Retrieved 07 22, 2014, from <http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>
- Hernández, F. y. (2003). *Monografías*. Retrieved 07 22, 2014, from <http://www.monografias.com/trabajos59/tipos-investigacion/tipos-investigacion.shtml#xtipos>
- J.A.Conger, & R.N.Kanungo. (1988). *Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- J.R.Schuster. (1993). *The New Variable Pay*. Nueva York.
- Kuby, R. J. (2005). *Estadística elemental, lo esencial*. Atlanta: Tercera Edición.
- Landívar, U. R. (2014, 06 28). *Wikipedia*. Retrieved 07 22, 2014, from http://es.wikipedia.org/wiki/Tama%C3%B1o_de_la_muestra

- LRQA, L. R. (2014). *Normas de Seguridad Alimentaria*. Retrieved 07 22, 2014, from <http://www.lrqa.es/certificaciones/BRC-norma-seguridad-alimentaria/>
- Mark L. Berenson, D. M. (1996). *Estadística para la administración*. México: Pearson.
- McClelland, D. (1961). *The achieving Society*. Nueva York: Praeger.
- McClelland, D., & Winter, D. (1969). *Motivating Economic Achievement*. Nueva York: Free Press.
- McGregor., D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. Nueva York.: McGraw-Hill.
- Moguel, E. A. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Colección Héctor Merino Rodríguez.
- P.S.Goodman. (1974). *An examination of referents used in the Evaluation of Pay* . Nueva York .
- R.R.Blake, & J.S.Mouton. (1964). *The Managerial Grid* . Houston: Gulf.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. Nueva York: John Wiley.

Anexos

1. PROCEDIMIENTOS DE COBRANZAS

1. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todas las áreas involucradas en el Sistema de Gestión de Calidad de Trust Control International S.A.

2. OBJETIVO

Este procedimiento tiene el objetivo de describir y normar el sistema de cobranza utilizado en Trust Control International S.A., para controlar la gestión de cobro y minimizar la cartera vencida.

3. RESPONSABILIDADES

El Coordinador del SGC es el responsable de elaborar este procedimiento.

El Representante de la Dirección es el responsable de revisar este procedimiento.

El Comité de Calidad es responsable de aprobar este procedimiento.

Todo el personal de TRUST CONTROL INTERNATIONAL S.A. es responsable de cumplir y hacer cumplir las disposiciones establecidas en el presente procedimiento.

4. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

SGC: Sistema de Gestión de Calidad.

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

5.1 Cobranzas recibidas con cheques

La Asistente de Facturación envía vía e-mail el Reporte de Facturas Semanal (cliente, N° de factura, fecha y valor) de los clientes de puerto, campo y descarga a la Asistente de Cobranzas; quién se encargará de desglosar el reporte por detalle de cliente y alimentar el cuadro de Facturación y Estado de Cuenta por cliente, el mismo que es actualizado dando de baja los valores de las facturas que han sido pagadas por el cliente para posterior envío vía e-mail a Presidencia con copia a Gerencia Financiera y Jefe de Contabilidad.

La Asistente de Cobranzas envía vía e-mail un reporte de cobranzas de los clientes de descarga y puerto al Gerente de Operaciones Guayaquil, quién dará el apoyo de gestión necesario para la cobranza a los mismos.

Realiza la gestión de cobranza telefónicamente y envía un e-mail al cliente indicando el detalle del Estado de Cuenta generado por el servicio (resaltando las cuentas vencidas, considerando los 15 días de crédito establecido por la organización, y en el caso de clientes nuevos 1 semana), registra en excel las llamadas realizadas a diario y de las novedades presentadas; novedades que son direccionadas vía e-mail a Presidencia para conocimiento y apoyo de la gestión de cobranzas en los casos que él considere necesario.

Una vez confirmado el cobro a los clientes, la Asistente de Cobranzas coordina con el Auxiliar de Servicios Generales el retiro del cheque a los clientes.

El Auxiliar de Servicios Generales entrega los cheques retirados al Asistente de Cobranzas, quién saca copia de los cheques, los endosa y elabora la papeleta de depósito por cada cheque para posterior devolución al Auxiliar de Servicios Generales, el mismo que es responsable de realizar los depósitos en la cuenta de la organización destinada para tal fin.

Para el caso de los clientes de Machala, la Asistente de Cobranzas comunica vía e-mail y/o telefónicamente a la Asistente Administrativo Machala coordine con el Auxiliar de Operaciones el retiro del cheque a los clientes que ya han sido confirmados para tal efecto, saca copia de los cheques y realiza el depósito en la cuenta de la organización previo endoso de los cheques por parte de la Asistente Administrativo Machala.

La Asistente de Cobranzas recibe del Auxiliar de Servicios Generales las papeletas de depósito, adjunta la copia de los cheques y los remite a la Asistente de Facturación. En el caso de Machala recibe un e-mail de la Asistente Administrativo Machala donde le indica (cliente, N° de factura y valor), además de las papeletas de depósitos y las copias de los cheques enviadas por valija.

En casos especiales de clientes cuando gestione la cobranza de la facturación de campo; solicita el detalle de las facturas (pago del productor), imprime, revisa y da de baja en el cuadro de Facturación y Estado de Cuenta.

Elabora un archivo en Excel de los cobros, indicando el detalle de las facturas que han sido canceladas (cliente, N° de factura, valor y fecha de pago) y lo envía por e-mail a la Asistente de Facturación, quien deberá registrar los depósitos en el Sistema Contable.

Entrega los días lunes de cada semana al Auxiliar de Servicios Generales un reporte de las facturas, fecha y el valor que están pendientes de los comprobantes de retención por cada cliente, para que en el transcurso de la semana realice el retiro de los mismos.

Una vez recibido los comprobantes de retención ingresan en el Sistema Contable y por cada retención ingresada le coloca el sello de control (número de diario, número de sistema y la fecha en que se está registrando), además alimenta en el archivo Facturación y Estado de Cuenta dando de baja el valor respectivo de la retención.

El Jefe de Contabilidad entrega un listado de los depósitos que se ha efectuado en la cuenta de la organización a la Asistente de Cobranzas, quién debe detallar el cliente que corresponde según la fecha y el valor indicado en el listado, para posterior entrega al Jefe de Contabilidad para la elaboración del flujo de pagos.

Al final del día la Asistente de Cobranzas elabora un reporte condensado (clientes y valor del pago recibido) y lo envía vía e-mail a Presidencia con copia al Gerente Financiero y Jefe de Contabilidad.

5.2 Cobranzas recibidas por transferencias

En los casos de que el cliente realice el pago por transferencia, el Jefe de Contabilidad confirma a través de internet los movimientos bancarios y de haber recibido una transferencia de clientes es impreso el detalle y se lo envía al Asistente de Cobranzas, para que proceda a las verificaciones y confirme con el cliente vía e-mail que facturas han cancelado (en caso de que el detalle no se encontrase completo) y procede a dar de baja en el archivo de Facturación y Estado de Cuenta.

Elabora un archivo en excel de los cobros, indicando el detalle de las facturas que han sido canceladas (cliente, N° de factura y valor) y lo envía por e-mail a la Asistente de Facturación.

La Asistente de Cobranzas efectúa al cierre del mes dos tipos de análisis de la cartera por cobrar, para verificar los registros contables y saldos de cuentas por cobrar, así como comprobar la gestión de cobro al final del mes.

Análisis de la Cartera vigente, que corresponden a las cuentas por cobrar no mayor a 31 días de crédito

Análisis de la Cartera vencida, que corresponden a las cuentas por cobrar vencidas en un plazo mayor a 31 días.

La Asistente de Facturación al final del mes, revisa los estados de cuentas bancarios y realiza conciliación con el sistema contable para verificar que todos los depósitos estén registrados.

7. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Procedimiento de Facturación (FM-FN-003).

7. REGISTROS

Cheques.

Detalle de Cuentas por Cobrar.

Hoja de Facturación y Estado de Cuenta.

Retenciones.

8. HISTORIAL DE REVISIONES

Responsable	Fecha	Motivo del Cambio	Versión
Coordinador del SGC	08/05/09	Creación del Documento	1
Coordinado del SGC	11/11/11	Implementación otras Normas	2

2. DIAGRAMA DE TRABAJO

ACTIVIDADES REALIZADAS	MESES																																																			
	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Capítulo 1																																																				
Objetivos y marco teórico																																																				
Marco teórico																																																				
Metodología de la investigación																																																				
Análisis de la situación de la empresa																																																				
Organigrama de procesos, FODA.																																																				
Análisis del departamento																																																				
Procesos cobranzas																																																				

3. FORMATO DE ENTREVISTA

Entrevista

- 1.- ¿Cómo ha ayudado al crecimiento de la empresa al otorgar créditos a los clientes?

- 2.- ¿Existe en la empresa suficiente circulante para cubrir las operaciones diarias?

- 3.- ¿Qué opina sobre el rendimiento del departamento de créditos y cobranzas para la compañía en el ámbito operacional?

- 4.- ¿Cuál es el objetivo principal que debe cumplir el departamento de créditos y cobranzas?

- 5.- ¿Qué efectos ha causado el crecimiento de incobrabilidad para la compañía?

- 6.- ¿Cómo afecta el crecimiento de la incobrabilidad en el pago de sueldos y salarios al recurso humano?

- 7.- ¿Existe un método de evaluación de rendimiento para el actual equipo de trabajo del departamento de créditos y cobranzas?

- 8.- ¿Se ha planteado modificar el manual de procesos de cobranzas para la compañía? ¿Por qué?

- 9.- ¿Al presentar una alternativa de cambio para el departamento de créditos y cobranzas, qué puntos se deben cubrir?

10.- ¿De acuerdo a la visión de la compañía, indique cómo se prevé que el departamento de créditos y cobranzas aporte para su crecimiento en el futuro?

4. FORMATO DE SOLICITUD DE CRÉDITO

SOLICITUD DE CRÉDITO SOCIEDADES

Datos del solicitante

Lugar y fecha:	Nombre de la empresa	RUC
----------------	----------------------	-----

Correo electrónico (e-mail):

Dirección	Calle principal	Número	Intersección	
Referencia				
Provincia	Cantón	Parroquia	Celular	Teléfono/Fax:
Actividad económica	Años de experiencia en el sector			
Representante legal				
Contacto de la compañía				Cargo:

Datos del crédito

Monto solicitado:	Plazo:
-------------------	--------

Situación financiera

Activos		Pasivos	
Activos corrientes		Pasivos corrientes	
Activos fijos		Pasivos fijos	
Activos diferidos			
		Patrimonio	
		Capital Social	
		Utilidades retenidas	
		Pérdidas	

Referencias Comerciales

Empresa	Tipo	Artículos adquiridos o vendidos	Ciudad	Teléfono	Dirección

Autorización

- Se autoriza a la empresa Trust Control a verificar los datos presentados por el sujeto de crédito en la presente solicitud, a través de fuentes internas o externas de información.

- Certifico que la información arriba indicada es correcta y verdadera, entiendo que esta información será leída/revisada por las autoridades, quienes la podrán considerar para todos los efectos legales. Igualmente ratifico y declaro que los fondos entregados y recibidos de la Institución tienen un origen y destino lícito, y permitidos por las leyes de la República del Ecuador. Autorizo expresamente a Trust Control a realizar el análisis que considere pertinente e informar a las autoridades competentes en caso de investigación y/o determinación de transacciones inusuales e injustificadas.

Firma del representante legal

5. SISTEMA DE CONTROL DE COBRANZAS

TRUST CONTROL S.A. Fecha: 06/02/2014
Hora: 14:28
Pag: 1

Consulta de Cartera Activa - Detallada
Fecha de Corte: 06/02/2014

Cliente	Mov	Numero	Fec Mov	Fec Ven	Val Doc	Abonos	Sal Doc	Anticipo	Sal Cartera	Detalle
Grupo B: CREDITO CP										
Cliente: 9999999999999992		****PINEDA RAMON BLANCA GEMA								
***PINEDA RAMON BLANCA GEMA	NSD	001292	01/01/2012	01/01/2012	61.60	0.00	61.60	0.00	61.60	6160P002A.RAMONBLANCA.M101129.E.14GEP/11 SALDO-01/01/2012
Total Cliente					61.60	0.00	61.60	0.00	61.60	
Cliente: 078077386001										
ABRIL MUÑOZ LIBIA ELSA	FAC	151944	05/09/2014	05/15/2014	61.60	0.00	61.60	0.00	61.60	6160U0000201.Soc. L.Dpto.2.Tipo: CR.ABRIL.MUÑOZ LIBIA ELSA.
ABRIL MUÑOZ LIBIA ELSA	FAC	152263	05/15/2014	05/22/2014	61.60	0.00	61.60	0.00	61.60	6160U0000223.Soc. L.Dpto.2.Tipo: CR.ABRIL.MUÑOZ LIBIA ELSA.
ABRIL MUÑOZ LIBIA ELSA	FAC	152454	05/20/2014	05/27/2014	61.60	0.00	61.60	0.00	61.60	6160U0000423.Soc. L.Dpto.2.Tipo: CR.ABRIL.MUÑOZ LIBIA ELSA.
ABRIL MUÑOZ LIBIA ELSA	FAC	152733	05/27/2014	06/03/2014	61.60	0.00	61.60	0.00	61.60	6160U0000697.Soc. L.Dpto.2.Tipo: CR.ABRIL.MUÑOZ LIBIA ELSA.
Total Cliente					246.40	0.00	246.40	0.00	246.40	
Cliente: 0780630916001										
ABRIL MUÑOZ NICANOR AUSEBERTO	FAC	151945	05/09/2014	05/20/2014	123.20	0.00	123.20	0.00	123.20	123.20U00001919.Soc. L.Dpto.2.Tipo: CR.ABRIL.MUÑOZ NICANOR AUSEBERTO.
ABRIL MUÑOZ NICANOR AUSEBERTO	FAC	152262	05/15/2014	05/20/2014	123.20	0.00	123.20	0.00	123.20	123.20U0000211.Soc. L.Dpto.2.Tipo: CR.ABRIL.MUÑOZ NICANOR AUSEBERTO.
ABRIL MUÑOZ NICANOR AUSEBERTO	FAC	152453	05/20/2014	06/04/2014	123.20	0.00	123.20	0.00	123.20	123.20U0000427.Soc. L.Dpto.2.Tipo: CR.ABRIL.MUÑOZ NICANOR AUSEBERTO.
ABRIL MUÑOZ NICANOR AUSEBERTO	FAC	152732	05/27/2014	06/11/2014	123.20	0.00	123.20	0.00	123.20	123.20U0000696.Soc. L.Dpto.2.Tipo: CR.ABRIL.MUÑOZ NICANOR AUSEBERTO.
Total Cliente					492.80	0.00	492.80	0.00	492.80	
Cliente: 0780185678001										
ABRIL SUAREZ TERESA	FAC	151946	05/09/2014	05/15/2014	61.60	0.00	61.60	0.00	61.60	6160U00003913.Soc. L.Dpto.2.Tipo: CR.ABRIL.SUAREZ TERESA.
ABRIL SUAREZ TERESA	FAC	152264	05/15/2014	05/22/2014	61.60	0.00	61.60	0.00	61.60	6160U00006211.Soc. L.Dpto.2.Tipo: CR.ABRIL.SUAREZ TERESA.
ABRIL SUAREZ TERESA	FAC	152455	05/20/2014	05/27/2014	61.60	0.00	61.60	0.00	61.60	6160U00004019.Soc. L.Dpto.2.Tipo: CR.ABRIL.SUAREZ TERESA.
ABRIL SUAREZ TERESA	FAC	152740	05/27/2014	06/03/2014	61.60	0.00	61.60	0.00	61.60	6160U0000699.Soc. L.Dpto.2.Tipo: CR.ABRIL.SUAREZ TERESA.
Total Cliente					246.40	0.00	246.40	0.00	246.40	
Cliente: 078124520001										
ABRIL TACTURI EL OSA CECILIA	FAC	151946	05/09/2014	05/20/2014	61.60	0.00	61.60	0.00	61.60	6160U00003922.Soc. L.Dpto.2.Tipo: CR.ABRIL.TACTURI EL OSA CECILIA.
ABRIL TACTURI EL OSA CECILIA	FAC	152265	05/15/2014	05/20/2014	61.60	0.00	61.60	0.00	61.60	6160U00006204.Soc. L.Dpto.2.Tipo: CR.ABRIL.TACTURI EL OSA CECILIA.
ABRIL TACTURI EL OSA CECILIA	FAC	152456	05/20/2014	06/04/2014	61.60	0.00	61.60	0.00	61.60	6160U00004019.Soc. L.Dpto.2.Tipo: CR.ABRIL.TACTURI EL OSA CECILIA.
ABRIL TACTURI EL OSA CECILIA	FAC	152741	05/27/2014	06/11/2014	61.60	0.00	61.60	0.00	61.60	6160U0000699.Soc. L.Dpto.2.Tipo: CR.ABRIL.TACTURI EL OSA CECILIA.
Total Cliente					246.40	0.00	246.40	0.00	246.40	
Cliente: 0781866578001										
ABRIL TACTURI MARIA ESTHER	FAC	151947	05/09/2014	05/15/2014	61.60	0.00	61.60	0.00	61.60	6160U00003923.Soc. L.Dpto.2.Tipo: CR.ABRIL.TACTURI MARIA ESTHER.
ABRIL TACTURI MARIA ESTHER	FAC	152266	05/15/2014	05/22/2014	61.60	0.00	61.60	0.00	61.60	6160U00006215.Soc. L.Dpto.2.Tipo: CR.ABRIL.TACTURI MARIA ESTHER.

6. SISTEMA CONTABLE

Menu Principal 06/02/2014 14:38

TRUST CONTROL S.A. (TCD) BALVIA

- [-] Bancos y Cuentas por Pagar
- [-] Contabilidad
- [-] Facturacion y Cartera
 - Mantenimiento de Empresas
 - Mantenimiento de Descuentos Por Cliente
 - Mantenimiento de Catálogo de Servicios
 - Mantenimiento de Vendedores
 - Mantenimiento de Descuentos
 - Mantenimiento de Costos y P.V.P.
 - Mantenimiento de Crédito Clientes
 - Ingreso de Ordenes de Pedidos
 - Ingreso de Comprobantes de Cartera
 - Devolucion de Facturas de Servicios
 - Consulta de Stock
 - Consulta de Facturas por Cliente
 - Consulta de Ordenes de Pedidos
 - Consulta Precios Venta
 - Consulta de Facturas
 - Consulta de Comprobantes de Cartera
 - Consulta de Estado de Cuenta
 - Consulta de Ventas por Vendedor
 - Consulta de Ventas Mensuales
 - Consulta de Cartera Activa
 - Consulta Documentos para Cobranzas

7. CERTIFICADO ISO 9001:2008

	
<i>Certification</i> <i>Awarded to</i>	
TRUST CONTROL INTERNATIONAL S.A.	
HEAD OFFICE: PARQUE EMPRESARIAL CIUDAD COLÓN, EDIFICIO 4, PISO 3, OFICINA 301 – GUAYAQUIL ECUADOR	
This is a multi-site certificate, additional site details are listed in the appendix to this certificate <i>Bureau Veritas Certification certify that the Management System of the above organization has been audited and found to be in accordance with the requirements of the management system standard detailed below.</i>	
Standard	
ISO 9001:2008	
Scope of certification	
OPERACIÓN DE SERVICIOS DE INSPECCION DE CARGA EN PUERTO. CARGO SURVEY SERVICES OPERATIONS AT LOADING PORTS.	
Certification cycle start date: 01 st June 2013	
Subject to the continued satisfactory operation of the organization's Management System, this certificate expires on: 01 st June 2016	
Original certification date: 02 nd June 2010	Issue date: 08 th May 2013
Certificate No. EC201248	
 Katalina Correa A. <i>Systems Certification Services Manager</i>	 008
Local Office: Certification Office: Bureau Veritas Ecuador S.A., Av. Checoslovaquia E9-95 y Suiza, Edificio Eveliza Plaza, Piso 8, Of. 802, Quito-Ecuador Certification body address: Brandon House, 180 Borough High Street, London SE1 1LB, United Kingdom	
Further clarifications regarding the scope of this certificate and the applicability of the management system requirements may be obtained by consulting the organization. To check this certificate validity please call (593 – 2 227 3190)	
Page 1 of 2	
	

BUREAU VERITAS
Certification



Certification

Awarded to

TRUST CONTROL INTERNATIONAL S.A.

HEAD OFFICE: PARQUE EMPRESARIAL CIUDAD COLÓN, EDIFICIO 4, PISO 3, OFICINA 301 – GUAYAQUIL

ECUADOR

Standard

ISO 9001:2008

Scope of certification

OPERACIÓN DE SERVICIOS DE INSPECCION DE CARGA EN PUERTO.
CARGO SURVEY SERVICES OPERATIONS AT LOADING PORTS.

Site 1	Oficinas Puerto Marítimo – Guayaquil.	Operación de servicios de inspección de carga en puerto.
Site 2	Oficinas Puerto Bolívar – Machala.	Cargo survey services operations at loading ports.

Certificate No. EC201248

Issue date: 08th May 2013

Katalina Correa A.

Katalina Correa A.
Systems Certification Services Manager



Local Office: Certification Office: Bureau Veritas Ecuador S.A., Av. Checoslovaquia E9-95 y Suiza, Edificio Eveliza
Plaza, Piso 8, Of. 802, Quito-Ecuador
Certification body address: Brandon House, 180 Borough High Street, London SE1 1LB, United Kingdom

Further clarifications regarding the scope of this certificate and the applicability of the management
system requirements may be obtained by consulting the organization. To check this certificate validity
please call (593 – 2 227 3190)

Page 2 of 2



8. CERTIFICADO BASC


BASC
BUSINESS ALLIANCE FOR SECURE COMMERCE

World BASC Organization

Certifies that:
Certifica que:

TRUST CONTROL INTERNATIONAL S.A. TCEE
Av. Rodrigo Chávez; Parque Empresarial Colón. Torre 4; Piso 3 Of. 301

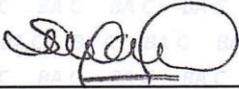
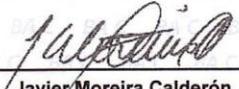
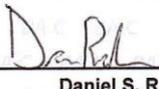
**Has been evaluated and approved in reference to BASC Standards Version 4-2012
RMS C-TPAT in its operations as:
Logistic Operator in Guayaquil, Ecuador.**
Ha sido evaluada y aprobada con respecto a la Norma y Estándares BASC Versión 4-2012
RMS C-TPAT en su operación como:
Operador Logístico en Guayaquil, Ecuador.

**This certificate is subject to the achievement of the International Security
Standards of World BASC Organization in accordance
with the certified company.**
*Esta aprobación está sujeta al cumplimiento de los Estándares Internacionales de
Seguridad de World BASC Organization, en acuerdo con la empresa certificada.*

Certification / Certificación N° ECU-GYE-00139-1-3

Valid/ Expedición: Marzo 12 de 2014 Expires/ Vencimiento: Marzo 12 de 2015



 _____ Suzanne Lemaitre Gómez Directora Ejecutiva World BASC Organization	 _____ Javier Moreira Calderón Presidente BASC Guayaquil	 _____ Daniel S. Ramboer Honorary Witness - CBP/NAS Advisor U.S. Consulate Ecuador
--	---	---

Security Code WBO: 19804

9. CERTIFICADO ISO 17020



ORGANISMO DE ACREDITACIÓN ECUATORIANO - OAE

ALCANCE DE ACREDITACIÓN

ORGANISMO DE INSPECCIÓN

TRUST CONTROL INTERNATIONAL S.A. TCEE.

Parque Empresarial Colón, Torre 4 Piso 3 Of. 301 • Telf.: (593)4 2136177
Guayaquil - Ecuador

Certificado de Acreditación Nº: **OAE OI C 12-005**
Actualización Nº: 03
Acreditación Inicial: 2012-10-19

Está acreditado por el Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE) conforme a los requisitos contenidos en la Norma **NTE INEN ISO/IEC 17020:2013** y los documentos del OAE relacionados con el proceso de evaluación y acreditación, como **Organismo de Inspección** de:

Sector:	<u>Agroalimentario</u>		Tipo de organismos de inspección:		A
Resolución Nº:	OAE DE 13-486	Vigencia a partir de:	2013-09-20	Director Técnico:	Ing. Fernando Arízaga
Localizaciones:	Guayaquil, Ecuador				

Nº	Campo de inspección / elemento a inspeccionar	Metodología	Procedimientos de Inspección	Código de Norma / Descripción de la Norma
1	ALIMENTOS PROCESADOS	Visual Documental	PR-OP-004 Inspección Granos - Industrializados y Fortificados	Harina NTE INEN 0616:06 Harina de trigo. Requisitos GRUPO I Granos secos NTE INEN 1234:86 Granos y cereales. Arroz pilado. Requisitos NTE INEN 1561:87 Granos y cereales. Frejol en grano. Requisitos NTE INEN 1560:87 Granos y cereales. Lenteja en grano. Requisitos GRUPO II Alimentos Industrializados Aceite NTE INEN 0034:85 Mezclas de Aceites Vegetales Comestibles. Requisitos NTE INEN 0005:73 Grasas y Aceites Comestibles. Muestreo Atún NTE INEN 0184:90 Conservas envasadas de atún. Requisitos NTE INEN 0179:75 Conservas envasadas de pescado. Muestreo Avena ICONTEC NTC 2159, 2006 Productos de molinería. Avena en hojuelas para consumo humano Fideos NTE INEN 1375:00 Pastas alimenticias o fideos. Requisitos Sardina NTE INEN 0185:90 Conservas envasadas de sardinas. Requisitos NTE INEN 0179:75 Conservas envasadas de pescado. Muestreo

La versión aprobada y más reciente de este documento puede ser revisada en la página Web del OAE (www.oae.gob.ec)

Nº	Campo de inspección / elemento a inspeccionar	Metodología	Procedimientos de Inspección	Código de Norma / Descripción de la Norma
1	ALIMENTOS PROCESADOS	Visual Documental	PR-OP-004 Inspección Granos - Industrializados y Fortificados	GRUPO III Leche NTE INEN 0701:09 Leche Larga Vida UHT. Requisitos NTE INEN 0004:84 Leche y productos lácteos. Muestreo GRUPO IV Cereales y Derivados No Extruidos NTE INEN 2595:2011 Granolas. Requisitos Galletas NTE INEN 2085:05 Galletas. Requisitos GRUPO V Cereales y Derivados Extruidos Colada Fortificada: Especificaciones técnicas del programa PPA – MIES – 2012.

Sector:	<u>Industrial</u>			Tipo de organismos de inspección:	A
Resolución N°:	OAE DE 13-566	Vigencia a partir de:	2013-11-05	Director Técnico:	Ing. Qco. Franklin González
Localizaciones:	Guayaquil, Ecuador				

Nº	Campo de inspección / elemento a inspeccionar	Metodología	Procedimientos de Inspección	Código de Norma / Descripción de la Norma
1	Inspección de calidad y cantidad de hidrocarburos líquidos en la transferencia de custodia	Visual Documental Instrumental	Procedimientos: PT10, PT11, PT12	a. Documentos Normativos para Cantidad: American Petroleum Institute (API) - Manual de Estándares de Medición de Petróleo (MPMS) Capítulo 3: Medición de Tanques Sección 1A. Procedimiento estándar para la medición manual de petróleo y productos de petróleo. Sección 1B. Práctica estándar para la medición del nivel de líquido de hidrocarburos líquidos en tanques estacionarios por medición automática de tanques. Sección 1B. Práctica estándar para la medición del nivel de líquido de hidrocarburos líquidos en tanques estacionarios por medición automática de tanques. Capítulo 7: Determinación de temperatura. Capítulo 8: Muestreo Capítulo 8.1 Muestreo Manual de Petróleo y derivados. Capítulo 8.2 Muestreo Automático de Petróleo y derivados. Capítulo 8.3 Estándar de prácticas para mezcla y manipulación de muestras líquidas de petróleo y derivados. Prácticas Estándar para muestreo manual del petróleo y productos del petróleo. Capítulo 11.1: Datos de propiedades físicas (Factores de corrección de volumen). Capítulo 12: Cálculo de Cantidades de petróleo Capítulo 12.1.1 Cálculo de cantidades estáticas de petróleo Parte 1. Tanques cilíndricos verticales y tanques de buques.

La versión aprobada y más reciente de este documento puede ser revisada en la página Web del OAE (www.oae.gob.ec)

Nº	Campo de inspección / elemento a inspeccionar	Metodología	Procedimientos de Inspección	Código de Norma / Descripción de la Norma
1	Inspección de calidad y cantidad de hidrocarburos líquidos en la transferencia de custodia	Visual Documental Instrumental	Procedimientos: PT10, PT11, PT12	<p>Capítulo 17: Mediciones Marinas</p> <p>Capítulo 17.1: Guías para inspección de cargas marinas.</p> <p>Capítulo 17.2: Medición de cargas a bordo de tanques de buque.</p> <p>Capítulo 17.3: Guía para identificación de agua libre asociada con los movimientos de las cargas marinas de petróleo.</p> <p>Capítulo 17.4: Método para la cuantificación de pequeños volúmenes en buques (OBQ/RBQ).</p> <p>Capítulo 17.5 Guía para el análisis de carga y reconciliación.</p> <p>Capítulo 17.6: Guía para la determinación de llenado de tuberías entre tanques del buque y tanques de tierra.</p> <p>Capítulo 17.8: Guía para la inspección de precarga de tanques de carga de buques.</p> <p>Capítulo 17.9: Factor de experiencia en buques (VEF)</p> <p>Capítulo 17.11: Medición y muestreo de cargas en tanques de buque usando equipos para sistemas cerrados.</p> <p>b. Documentos Normativos para Calidad:</p> <p>Capítulo 9: Determinación de densidad Capítulo 9.1 Método Standard de prueba para densidad, densidad relativa (gravedad específica), o gravedad API de petróleo crudo y derivados líquidos por el método del hidrómetro.</p> <p>Capítulo 10: Sedimento y agua</p> <p>Capítulo 10.1: Método Estándar de prueba para sedimento en crudo oil y fuel Oil por el método de extracción.</p> <p>Capítulo 10.2: Método Estándar de prueba para agua en crudo oil por destilación.</p> <p>NTE INEN 2253:2000 Revisión 0: Derivados del Petróleo, Naftas Industriales. Requisitos</p> <p>NTE INEN 2258:2004 Revisión 0: Productos Derivados de Petróleo, Gasolina para Aviación. Requisitos</p> <p>NTE INEN 935:2012 Revisión 08: Gasolina Requisitos</p> <p>NTE INEN 2223:03 Revisión 1: Productos derivados del petróleo. Combustible para motores de dos tiempos. Requisitos</p> <p>NTE INEN 2069:96 Revisión 1: Productos derivados del petróleo. Jet Fuel Jp4. Requisitos</p> <p>NTE INEN 2070:96 Revisión 1: Productos derivados del petróleo. Jet A-1. Requisitos.</p> <p>NTE INEN 1489:2012 Revisión 7: Productos derivados del petróleo. Diesel. Requisitos</p> <p>NTE INEN 1983:02 Revisión 1: Productos derivados del petróleo. Fuel Oil. Requisitos</p> <p>NTE INEN 2208:99 Revisión 0: Productos derivados del petróleo. Fuel oil naviero. Requisitos</p> <p>RTE INEN 028:2011 Combustibles</p> <p>ASTM D1298 - 12b Método de prueba estándar para densidad, densidad relativa o gravedad API en petróleo crudo y productos líquidos de petróleo por el método del hidrómetro.</p> <p>ASTM D473 – 07 Método para sedimentos en crudos y Combustóleo (fuel oil) por el método de extracción.</p>

La versión aprobada y más reciente de este documento puede ser revisada en la página Web del OAE (www.oea.gob.ec)

Nº	Campo de inspección / elemento a inspeccionar	Metodología	Procedimientos de Inspección	Código de Norma / Descripción de la Norma
1	Inspección de calidad y cantidad de hidrocarburos líquidos en la transferencia de custodia	Visual Documental Instrumental	Procedimientos: PT10, PT11, PT12	ASTM D3230 – 10 Método de prueba estándar para Sales en crudo (método Electrométrico). ASTM D4006 – 11 Método de prueba estándar para agua en petróleo crudo por destilación. ASTM D4294 - 10 Método de prueba estándar para azufre en petróleo y productos derivados del petróleo por energía dispersiva espectrometría de fluorescencia de rayos X.

Control de Cambios en Alcance

Fecha	Modificaciones
2013-09-20	Actualización norma NTE ISO/IEC 17020:2013
2013-11-05	Ampliación de alcance

La versión aprobada y más reciente de este documento puede ser revisada en la página Web del OAE (www.oea.gob.ec)

10. BALANCE Y ESTADO DE RESULTADO 2011

TRUST CONTROL INTERNATIONAL BALANCE GENERAL EN DOLARES

Dic/2011

NOMBRE	SALDO
ACTIVO	2,270,909.75
ACTIVO CORRIENTE	1,770,739.64
CAJA	1,050.00
CAJA CHICA (EGRESOS)	1,050.00
CAJA CHICA (EGRESOS)	1,050.00
BANCOS	33,761.85
BANCOS LOCALES	33,761.85
BANCO LOCALES	33,154.87
BOLIVARIANO CTA#000-524236-6	33,154.87
BANCO LOCALES CON PLAZA EN EL EXTERIOR	606.98
BANCO DEL PICHINCHA PLAZA PANAMA	606.98
CUENTAS POR COBRAR	1,735,938.83
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	1,216,978.37
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES LOCALES	1,262,427.87
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES EXTRANJEROS	431.67
CUENTAS INCOBRABLES	-45,881.17
CUENTAS X COBRAR EMPLEADOS/FUNCIONARIOS	3,230.34
CUENTAS X COBRAR EMPLEADOS/FUNCIONARIOS	3,230.34
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	256,905.12
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	256,905.12
IMPUESTOS PAGADOS X ANTICIPADO	242,404.75
ANTICIPO IMP. A LA RENTA	242,404.75
DOCUMENTOS POR COBRAR	16,409.21
ANTICIPO A PROVEEDORES	16,409.21
ACTIVO REALIZABLE	16,152.00
INVENTARIOS	16,152.00
INVENTARIOS	16,152.00
ACTIVO FIJO	423,814.42
ACTIVO DEPRECIABLE	729,663.06
ACTIVO DEPRECIABLE GUAYAQUIL	669,828.86
ACTIVO DEPRECIABLE GUAYAQUIL	669,828.86
ACTIVO DEPRECIABLE MACHALA	59,834.20
ACTIVOS DEPRECIABLES MACHALA	59,834.20
DEPRECIACION ACUMULADA	-305,848.64
DEPRECIACION ACUMULADA	-305,848.64
DEPRECIACION ACUMULADA GUIL	-304,337.19
DEPRECIACION ACUMULADA MACHALA	-1,511.45
ACTIVO DIFERIDO	60,203.69
GASTOS DIFERIDOS	60,203.69
PASIVO	-1,391,740.55
PASIVO CORRIENTE	-1,391,740.55
CUENTAS POR PAGAR	-640,071.41
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	-640,071.41
CUENTAS POR PAGAR PROV. LOCALES	-171,649.82
CUENTAS POR PAGAR PROV. EXTERIOR	-315,657.75
OTROS POR PAGAR	-151,471.86
CAJAS CHICAS	-1,291.98
IMPUESTOS POR PAGAR	-164,279.80
IVA POR PAGAR	-71,918.78
RETENCIONES POR PAGAR	-92,361.02
OBLIGACIONES BANCARIAS	-122,636.88
OBLIGACIONES BANCARIAS	-122,636.88
BENEFICIOS SOCIALES X PAGAR	-414,408.30
BENEFICIOS SOCIALES X PAGAR	-414,408.30
CUENTAS POR PAGAR	-50,344.16
CUENTAS POR PAGAR SOCIOS	-50,344.16
PATRIMONIO	-879,169.20
CAPITAL	-80,000.00
CAPITAL PAGADO	-80,000.00
RESERVAS	-7,383.54
RESERVAS	-7,383.54
RESULTADOS	-791,785.66
UTILIDAD/PERDIDA PRESENTE EJERCICIO	-791,785.66
ACTIVO	2,270,909.75
PASIVOS + PATRIMONIOS :	2,270,909.75

[Firma]

GERENTE GENERAL
Céd.No. 0910807882



[Firma]

CONTADOR GENERAL
Ruc No. 0917390346001

TRUST CONTROL INTERNATIONAL
ESTADO DE RESULTADOS ACUMULADO EN DOLARES
A: December/2011

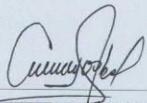
Fecha: 04/Aug/2014
Hora: 17:12
Reporte: RepEAnR2.Rpt
Página: 1/1

INGRESOS	-9,892,893.07
INGRESOS POR VENTAS	-9,892,893.07
VENTAS BRUTAS	-10,074,772.57
VENTAS BRUTAS	-10,074,772.57
VENTAS BRUTAS	-10,065,292.74
OTROS INGRESOS	-9,479.83
DEVOLUCIONES EN VENTAS	181,879.50
DEVOLUCIONES EN VENTAS	181,879.50
DEVOLUCIONES EN VENTAS	181,879.50
COSTOS	413,552.00
COSTOS DE VENTAS	413,552.00
COSTO DE INVENTARIO	413,552.00
EGRESOS	8,687,555.41
CENTROS DE COSTOS OPERATIVOS	8,678,184.39
CENTRO CTOS OPERATIVOS PUERTOS/CAMPO	7,191,843.96
CENTRO COSTO OPERATIVOS PUERTO DE GUIL	5,160,265.23
CENTRO DE COSTOS OP.COSTOS DIRECTOS	1,024,798.62
GASTOS OPERATIVOS PUERTO GUAYAQUIL	1,757,887.56
CENTRO COSTO OPERATIVOS CAMPO GUAYAQUIL	2,377,579.05
CENTRO DE COSTO PUERTO MACHALA	1,855,529.34
CENTRO COSTO PERSONAL PUERTO MACHALA	711,861.86
CENTRO COSTO IND. OPERATIVO PUERTO MACH.	99,848.99
GASTOS OPERATIVOS CAMPO MACHALA	1,043,818.49
CENTRO COSTO DE AUDITORIA/CERTIF EUREGAP	78,085.01
CENTRO COSTO DIRECTO AUDITORIA AGRARIA	38,122.24
GASTOS OPERATIVOS AUDITORIA AGRARIA	39,962.77
CENTRO DE COSTO QUEVEDO-VENTANAS	97,964.38
CENTRO COSTO INDIRECTOS QUEVEDO-VENTANAS	97,964.38
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1,486,340.43
GASTOS GENERALES	361,567.04
GASTOS ADM. DE PERSONAL	361,567.04
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1,124,773.39
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1,040,886.59
GASTOS NO DEDUCIBLES	83,886.80
GASTOS NO OPERACIONALES	9,371.02
GASTOS FINANCIEROS	9,371.02
GASTOS FINANCIEROS	9,371.02
GASTOS FINANCIEROS	9,371.02

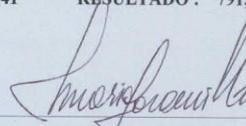
INGRESOS : 9,892,893.07

COSTOS + EGRESOS : 9,101,107.41

RESULTADO : 791,785.66

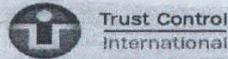


GERENTE GENERAL
 Céd.No. 0910807882

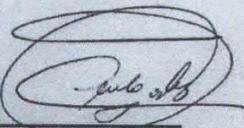
CONTADOR GENERAL
 Ruc No. 0917390346001

11. BALANCE Y ESTADO DE RESULTADO 2012

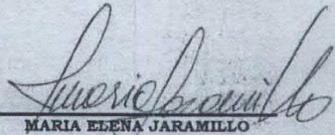


TRUST CONTROL INTERNATIONAL S.A. TCEE
ESTADOS DE GANANCIAS Y PERDIDAS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

INGRESOS	8,983,368.30
INGRESOS POR VENTAS	8,983,368.30
VENTAS BRUTAS	9,125,280.22
VENTAS BRUTAS	9,125,280.22
VENTAS BRUTAS	9,080,002.58
VENTAS BRUTAS	9,080,002.58
OTROS INGRESOS	45,277.64
OTROS INGRESOS	14,017.05
VENTA DE ACTIVOS FIJOS	31,260.59
DEVOLUCIONES EN VENTAS	-141,911.92
COSTOS	443,232.68
COSTOS DE VENTAS	443,232.68
COSTO DE INVENTARIO	443,232.68
EGRESOS	8,104,390.84
CENTROS DE COSTOS OPERATIVOS	8,089,200.27
CENTRO CTOS OPERATIVOS PUERTOS/CAMPO	6,753,127.08
CENTRO COSTO OPERATIVOS PUERTO DE GUIL	4,650,991.18
CENTRO DE COSTOS OP.COSTOS DIRECTOS	824,082.88
GASTOS OPERATIVOS PUERTO GUAYAQUIL	1,415,032.41
CENTRO COSTO OPERATIVOS CAMPO GUAYAQUIL	2,411,875.89
CENTRO DE COSTO PUERTO MACHALA	1,768,585.03
CENTRO COSTO PERSONAL PUERTO MACHALA	771,123.90
CENTRO COSTO IND. OPERATIVO PUERTO MACH.	106,969.36
GASTOS OPERATIVOS CAMPO MACHALA	890,491.77
CENTRO COSTO DE AUDITORIA/CERTIF EUREGAP	112,968.27
CENTRO COSTO DIRECTO AUDITORIA AGRARIA	83,069.01
GASTOS OPERATIVOS AUDITORIA AGRARIA	29,899.26
CENTRO DE COSTO QUEVEDO-VENTANAS	71,841.54
CENTRO COSTO INDIRECTOS QUEVEDO-VENTANAS	71,841.54
CENTRO COSTO INSPECCION MADERA	148,741.06
CENTRO/COSTOS DIRECTOS MADERA-DIVER	88,667.48
CENTRO/COSTOS INDIRECTO MADERA	60,073.58
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1,336,073.19
GASTOS GENERALES	287,000.79
GASTOS ADM. DE PERSONAL	287,000.79
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1,049,072.40
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1,045,477.42
GASTOS NO DEDUCIBLES	3,594.98
GASTOS NO OPERACIONALES	15,190.57
GASTOS FINANCIEROS	15,190.57
GASTOS FINANCIEROS	15,190.57
GASTOS FINANCIEROS	15,190.57
INTERESES FINANCIEROS	15,190.57
UTILIDAD/PERDIDA 2012	435,744.78
INGRESOS :	8,983,368.30
COSTOS + EGRESO:	8,547,623.52
RESULTADO :	435,744.78


FRANKLIN GONZALEZ
 GERENTE GENERAL

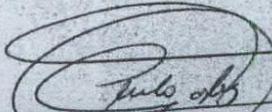



MARIA ELENA JARAMILLO
 CONTADOR

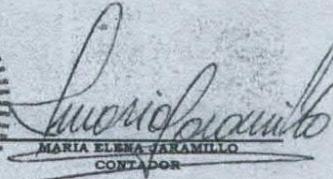


TRUST CONTROL INTERNATIONAL S.A. TCEE
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

ACTIVO		2.156.524.58
Activos Corrientes		1,757,950.17
CIRCULANTE		
CAJA BANCOS	111,432.39	
CARTERA		
Clients	1,138,957.31	
Cuentas por Cobrar Clientes	1,195,156.79	
Provisión Cuentas Incobrables	-56,189.48	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR		276,163.02
Cuentas por Cobrar Empleados	45,708.10	
Otras Cuentas por Cobrar	230,454.92	
CREDITO TRIBUTARIO		159,343.69
Anticipo por Impto. Renta	159,343.69	
INVERSIONES		
Inversiones	44,858.44	44,858.44
INVENTARIOS		27,265.32
Inventarios	27,265.32	
ACTIVOS FIJOS		365,941.78
Depreciables	659,723.70	
(-) Depreciación Acumulada	-293,781.92	
ACTIVOS DIFERIDOS		32,632.63
Gastos de Constitución y Preoperativos	0.00	
Otros Diferidos	155,277.33	
(-) Amortización Acumulada	-153,641.95	
PASIVO		1,670,130.79
PASIVO CORRIENTE		-1,342,903.69
Proveedores	-336,391.01	
Otras Cuentas por Pagar	-31,184.83	
Pago de utilidades empleados	-65,361.71	
Impuestos por Pagar -Obligaciones Tributarias	-195,451.34	
Obligaciones Patronales	-613,878.66	
Cuentas por pagar Socios	-158,568.44	
PASIVO LARGO PLAZO		-327,227.10
Instituciones Financieras	-327,227.10	
PATRIMONIO		486,393.79
Capital Social		-300,000.00
Capital Social Suscrito	-300,000.00	
Reserva Legal		-70,297.16
Resultados por implementación NIIF	156,577.84	
Utilidades Acumuladas	0.00	
Utilidades para distribuir a socios Año 2012	-273,674.47	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		2.156.524.58


 FRANKLIN GONZÁLEZ ZAMBRANO
 GERENTE GENERAL




 MARIA ELENA JARAMILLO
 CONTADOR

12. BALANCE Y ESTADO DE RESULTADO 2013

TRUST CONTROL INTERNATIONAL SA TCEE

BALANCE GENERAL

Desde 01/01/2013 al 12/31/2013 en Dolares

Descripción		
ACTIVO		2,210,220.94
ACTIVO CORRIENTE		1,641,409.06
CAJA	1,150.00	
BANCOS	133,498.67	
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES LOCALES	981,131.18	
CUENTAS INCOBRABLES	-40,607.92	
CUENTAS X COBRAR EMPLEADOS/FUNCIONARIOS	7,755.92	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	63,069.52	
IMPUESTOS PAGADOS X ANTICIPADO	196,366.79	
DOCUMENTOS POR COBRAR	269,044.90	
CHEQUES POR COBRAR CLIENTES	30,000.00	
ACTIVO REALIZABLE		39,187.66
ACTIVO FIJO		462,944.96
ACTIVO DIFERIDO		66,679.26
PASIVO		1,805,206.99
CUENTAS POR PAGAR	501,316.69	
IMPUESTOS POR PAGAR	150,761.50	
OBLIGACIONES BANCARIAS	335,188.97	
BENEFICIOS SOCIALES X PAGAR	677,617.48	
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	140,322.35	
PATRIMONIO		405,013.97
CAPITAL	300,000.00	
RESERVAS	89,426.62	
RESULTADOS ACUMULADOS POR NIIF	-156,577.83	
RESULTADOS UTILIDAD DEL EJERCICIO	-195,540.00	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	367,705.18	

TRUST CONTROL INTERNATIONAL SA TCEE
ESTADO DE RESULTADOS
Desde 01/01/2013 al 12/31/2013 en Dolares

Descripción		Sdo.Actual
INGRESOS		8,159,832.09
VENTAS BRUTAS	8,269,918.72	
DEVOLUCIONES EN VENTAS	-110,086.63	
COSTOS		488,003.50
EGRESOS		7,304,123.41
CENTRO COSTO OPERATIVOS PUERTO DE GUIL		4,060,007.69
CENTRO DE COSTOS OP.COSTOS DIRECTOS	739,994.58	
GASTOS OPERATIVOS PUERTO GUAYAQUIL	1,144,837.16	
CENTRO COSTO OPERATIVOS CAMPO GUAYAQUIL	2,175,175.95	
CENTRO DE COSTO PUERTO MACHALA		1,513,602.48
CENTRO COSTO PERSONAL PUERTO MACHALA	596,410.26	
CENTRO COSTO IND. OPERATIVO PUERTO MACH.	95,970.31	
GASTOS OPERATIVOS CAMPO MACHALA	821,221.91	
CENTRO COSTO DE AUDITORIA/CERTIF EUREGAP		105,978.87
CENTRO COSTO DIRECTO AUDITORIA AGRARIA	77,399.18	
GASTOS OPERATIVOS AUDITORIA AGRARIA	28,579.69	
CENTRO DE COSTO QUEVEDO-VENTANAS		88,042.30
CENTRO COSTO INDIRECTOS QUEVEDO-VENTANAS	88,042.30	
CENTRO COSTO INSPECCION MADERA		402,245.18
CENTRO/COSTOS DIRECTOS MADERA-DIVER	230,381.28	
CENTRO/COSTOS INDIRECTO MADERA	171,863.90	
GASTOS ADMINISTRATIVOS		1,100,463.82
GASTOS GENERALES	286,724.11	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	813,739.71	
GASTOS FINANCIEROS		33,783.07
UTILIDAD DEL EJERCICIO		367,705.18