



**Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil**

**Facultad de Administración**

**Carrera de Ingeniería Comercial**

**Proyecto de Investigación**

**Previo a la obtención del Título de**

**Ingeniero Comercial**

**Tema:**

**Desarrollo de un plan estratégico para recuperar la cartera vencida de clientes e  
implementación de procedimientos para el control del riesgo crediticio para la empresa  
Interfilk S.A. año 2016**

**Autora:**

**Sara Lissette Nuñez Ponce**

**Tutor:**

**MBA Kelly Carlota León Tomalá**

**Guayaquil, 2016**



## REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS

**TITULO Y SUBTITULO:**

Desarrollo de un plan estratégico para recuperar la cartera vencida de clientes e implementación de procedimientos para el control del riesgo crediticio para la empresa Interfilk S.A. año 2016

**AUTOR/ES:**

Sara Lissette Nuñez Ponce

**REVISORES:**

MBA Kelly Carlota León Tomalá

**INSTITUCIÓN:**

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE  
ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

**FACULTAD:**

ADMINISTRACIÓN

**CARRERA:**

Ingeniería Comercial

**FECHA DE PUBLICACIÓN:**

**N. DE PAGS:**

106

**ÁREAS TEMÁTICAS:**

**PALABRAS CLAVE:**

Plan Estratégico, Cartera Vencida, Crédito y Cobranza

**RESUMEN:**

En la presente investigación se realizó un análisis de la situación de la cartera vencida y cuentas por cobrar de clientes de la empresa INTERFILK S.A., donde se evidenció falencias en el área de crédito y cobranzas tales como: falta de procesos y políticas que salvaguarden la integridad de los valores a recaudar, esto provocó problemas de liquidez, viéndose afectado los flujos que sirven para la operación de la empresa y pagos en general. La propuesta del proyecto se basa en el diseño de un plan estratégico para el departamento de crédito y cobranza, donde se establecen funcionalidad de cada área ya que en la empresa no existía parámetros de acción para evaluar a un cliente, definir montos, con la finalidad de mejorar la efectividad del cobro de los valores y asegurar la liquidez de la empresa

N. DE REGISTRO (en base de datos):

N. DE CLASIFICACIÓN:

DIRECCIÓN URL (tesis en la web):

ADJUNTO URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORES/ES: Sara Lisette Nuñez Ponce	Teléfono: 0969207039 - 042820609	E-mail: sarilissette2008@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	<p>MSC. ROSA HINOJOSA DE LEIMBERG, DECANA Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO E-mail: <a href="mailto:rhinojosal@ulvr.edu.ec">rhinojosal@ulvr.edu.ec</a></p> <p>MBA RAFAEL ITURRALDE SOLORZANO DIRECTOR DE CARRERA Teléfono: 2596500 EXT. 203 E-mail: <a href="mailto:riturralde@ulvr.edu.ec">riturralde@ulvr.edu.ec</a></p>	

**Quito:** Av. Whymper E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/ 1; y en la Av. 9 de octubre 624 y carrión, Edificio Prometeo, teléfonos 2569898/ 9. Fax: (593 2) 2509054

## **Declaración de Autoría y Cesión de Derechos Patrimoniales**

Los/Las estudiantes/egresados(as) **Nuñez Ponce Sara Lissette**, declaro(amos) bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a los/las suscritos(as) y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar: **Desarrollo de un plan estratégico para recuperar la cartera vencida de clientes e implementación de procedimientos para el control del riesgo crediticio para la empresa Interfilk S.A. año 2016**

Autor(es)(as):

---

Sara Lissette Nuñez Ponce

C.I. 1717218521

## **Certificación de Aceptación del Tutor**

En mi calidad de Tutor(a) del Proyecto de Investigación **Desarrollo de un plan estratégico para recuperar la cartera vencida de clientes e implementación de procedimientos para el control del riesgo crediticio para la empresa Interfilk S.A. año 2016**, nombrado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### **CERTIFICO:**

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: *“Desarrollo de un plan estratégico para recuperar la cartera vencida de clientes e implementación de procedimientos para el control del riesgo crediticio para la empresa Interfilk S.A. año 2016”*, presentado por los estudiantes **Nuñez Ponce Sara Lissette** como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de **Ingeniero Comercial**, encontrándose apto para su sustentación

Firma:

Sara Lissette Nuñez Ponce

C.I. 1717218521

## Certificado Antiplagio



### Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** tesis definitiva sara.docx (D21646978)  
**Submitted:** 2016-09-07 16:38:00  
**Submitted By:** kleont@ulvr.edu.ec  
**Significance:** 2 %

#### Sources included in the report:

<http://www.indirandu.com/intranet/MF/ADMINISTRATIVO%20FINANCIERO/Manual%20de%20Funciones%20Jefe%20Administrativo%20Financiero.pdf>  
[http://app.sni.gob.ec/visorseguimiento/DescargaGAD/data/sigadplusdiagnostico/PRIMER%20AVANCE%20BORRADOR%20ACTUALIZACI%C3%93N%20PDOT%20LOMAS%20DESARGENTILLO%202014\\_15-11-2014.pdf](http://app.sni.gob.ec/visorseguimiento/DescargaGAD/data/sigadplusdiagnostico/PRIMER%20AVANCE%20BORRADOR%20ACTUALIZACI%C3%93N%20PDOT%20LOMAS%20DESARGENTILLO%202014_15-11-2014.pdf)  
<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/3555/1/TA0281.pdf>  
<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/3737/2/8178.doc>  
<https://docs.fajardo.inter.edu/Acad/cai/ADQUISICIONES/ADQUISICIONES%202010-11%20ADMINISTRACION%20DE%20EMPRESAS.pdf>  
<http://www.auditool.org/blog/control-interno/2867-actividades-de-control-segun-coso-iii>  
<http://www.perebrachfield.com/el-blog-de-morosologia/morosos-y-pufistas/la-estrategia-evasiva-del-moroso-para-esquivar-a-sus-acreedores>  
<http://www.perebrachfield.com/el-blog-de-morosologia/riesgo-de-credito/como-realizar-el-analisis-de-riesgo-antes-de-la-concesion-de-credito>  
<http://guiaosc.org/que-es-plan-estrategico-como-se-define/>  
<http://www.gestiopolis.com/tipos-de-estructura-organizacional/>  
[http://www.lomasdesargentillo.gob.ec/paginas/ordenanzas\\_resol/descargar/plan\\_desarrollo.pdf](http://www.lomasdesargentillo.gob.ec/paginas/ordenanzas_resol/descargar/plan_desarrollo.pdf)

#### Instances where selected sources appear:

30

## **Agradecimiento**

En primer lugar me siento agradecida con Dios por todas sus bendiciones, por otorgarme la sabiduría necesaria y darme las fuerzas para seguir adelante sin desmayar en las dificultades que se presentan.

A mi familia ya que gracias a sus enseñanzas y buenos consejos me motivan a seguir adelante constantemente para la culminación de mis objetivos.

A mi tutora en especial MBA Kelly León Tomalá, por comprenderme y permitirme triunfar, que, con sus pautas y paciencia, hemos podido culminar este proceso.

A mi jefa Tnlg. Carola Lam Pizarro y demás compañeras de oficina, que tuvieron la paciencia y me apoyaron para culminar esta meta anhelada.

A la empresa Interfilk S.A., por todo el apoyo brindado, la confianza que me otorgaron y cumplir esta meta en mi vida.

Finalmente, a todos mis maestros que marcaron con sus enseñanzas cada una de las etapas de mi camino universitario, ayudándome a crecer en el ámbito personal y profesional

## **Dedicatoria**

Este proyecto va dedicado especialmente a Dios, por ser mi fortaleza, permitiéndome llegar a cumplir una de mis metas propuestas.

A mis hijos por ser los motivos principales e inspiradores en cada obstáculo, son la razón de mi vida y por ellos voy mejorando cada día.

A mis padres, quienes son los pilares fundamentales de mi vida, que han estado apoyándome a seguir en la superación constante.

También dedico esta tesis a mis cuñados, hermanas y sobrinas que en todo momento brindaron su apoyo, supieron entenderme y poder culminar este ciclo en mi vida.

También a todas las personas que de forma directa o indirecta me han ayudado en mi etapa universitaria.



## Índice

<b>Portada.....</b>	<b>i</b>
<b>Repositorio Nacional en Ciencia y Tecnología .....</b>	<b>ii</b>
<b>Declaración de Autoría y Cesión de Derechos Patrimoniales.....</b>	<b>iv</b>
<b>Certificación de Aceptación del Tutor .....</b>	<b>v</b>
<b>Certificado Antiplagio .....</b>	<b>vi</b>
<b>Agradecimiento .....</b>	<b>vii</b>
<b>Dedicatoria.....</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de Tablas .....</b>	<b>xii</b>
<b>Índice de figuras .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Índice de Anexos.....</b>	<b>xiv</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1.....</b>	<b>2</b>
<b>1. Diseño de la investigación.....</b>	<b>2</b>
1.1 Tema.....	2
1.2 Planteamiento del Problema.....	2
1.3 Formulación del problema.....	3
1.4 Sistematización del problema.....	3
1.5 Justificación de la Investigación.....	3
1.6 Objetivos de la investigación .....	4
1.6.1 Objetivo general .....	4
1.6.2 Objetivo Específico .....	4
1.7 Delimitación y alcance de la investigación .....	4
1.8 Idea a defender .....	5
1.9 Operacionalización de las variables .....	6
<b>Capítulo 2.....</b>	<b>7</b>
<b>2. Marco Teórico .....</b>	<b>7</b>
2.1 Antecedentes de la investigación .....	7
2.2 Antecedentes del Sector .....	7
2.3 Antecedentes de la empresa Interfilk S.A. ....	9
2.4 Bases Teóricas .....	10
2.4.1 Administración.....	10
2.4.2 Plan estratégico .....	10

2.4.3	Proceso de Planeación Estratégica .....	11
2.4.4	Análisis del Entorno .....	12
2.4.5	Matriz F.O.D.A. ....	13
2.4.6	Modelo de las 5 fuerzas de Porter .....	14
2.4.7	Estructura organizacional.....	15
2.4.8	Cartera .....	16
2.4.9	Crédito.....	17
2.4.10	Riesgo derivado del crédito comercial .....	17
2.4.11	Política de Crédito.....	18
2.4.12	Función de cobranzas .....	18
2.4.13	Cuentas por Cobrar .....	19
2.4.14	Rotación de cuentas por cobrar .....	19
2.4.15	Mortalidad de insolvencia en las empresas .....	20
2.4.16	Causas de morosidad en los clientes .....	20
2.4.17	La concesión de créditos vs liquidez.....	20
2.5	Marco Conceptual .....	21
2.5.1	Riesgo e incertidumbre .....	21
2.5.2	Ciclo de maduración .....	21
2.5.3	Crédito necesario.....	21
2.5.4	Clientes morosos .....	21
2.5.5	Liquidez.....	21
2.5.6	Deuda .....	22
2.6	Marco Legal .....	22
2.6.1	NIFF .....	22
2.6.2	Cuentas por cobrar en los estados financieros según NIIF para pymes .....	22
2.6.3	Normas de valuación.....	23
2.6.4	Normas de presentación .....	23
2.6.5	Normas de revelación.....	24
2.6.6	Ley de Régimen Tributario cuentas incobrables.....	25
<b>Capítulo 3</b>	.....	<b>26</b>
<b>3. Metodología de la Investigación</b>	.....	<b>26</b>
3.1	Tipo de investigación .....	26
3.1.1	Investigación Exploratoria .....	26

3.1.2	Investigación Descriptiva.....	26
3.2	Enfoque de la Investigación .....	27
3.2.1	Enfoque Cuantitativo .....	27
3.2.2	Enfoque Cualitativo .....	27
3.3	Técnicas de investigación.....	27
3.3.1	Observación Directa.....	27
3.3.2	La Entrevista .....	27
3.3.3	Bibliográfica o Documental .....	28
3.4	Análisis de la situación actual de Interfilk S.A. ....	28
3.4.1	Análisis Interno .....	28
3.4.2	Análisis externo.....	38
3.5	Población y muestra .....	41
3.6	Aplicación y análisis de entrevistas.....	41
3.7	Análisis de los resultados .....	48
<b>Capítulo 4</b>	.....	<b>49</b>
<b>4. Propuesta</b>	.....	<b>49</b>
4.1	Tema de la propuesta.....	49
4.2	Justificación de la propuesta.....	49
4.3	Elaboración del plan estratégico.....	50
4.4	Resultados de la implementación .....	73
<b>Conclusiones</b>	.....	<b>76</b>
<b>Recomendaciones</b>	.....	<b>78</b>
<b>Bibliografía</b>	.....	<b>79</b>
<b>Anexos</b>	.....	<b>81</b>
.....	.....	<b>88</b>

## Índice de Tablas

<b>TABLA 1 VARIABLES DEPENDIENTES Y VARIABLES INDEPENDIENTES.....</b>	<b>6</b>
<b>TABLA 2 PRODUCTOS DE INTERFILK S.A. ....</b>	<b>29</b>
<b>TABLA 3 VENTAS ANUALES INTERFILK S.A.....</b>	<b>30</b>
<b>TABLA 4 NUMERO DE VENTAS A CRÉDITO VENCIDAS.....</b>	<b>31</b>
<b>TABLA 5 REPORTE COSTOS 2015 INTERFILK S.A. ....</b>	<b>31</b>
<b>TABLA 6 EDAD DE LA CARTERA 2015 DE INTERFILK S.A.....</b>	<b>32</b>
<b>TABLA 7 CARTERA VENCIDA Y POR VENCER DE INTERFILK S.A., AL 31/12/2015 .....</b>	<b>34</b>
<b>TABLA 8 RELACIÓN DE CARTERA Y VENTAS DE INTERFILK S.A.....</b>	<b>35</b>
<b>TABLA 9 COMPETENCIA DIRECTA DE INTERFILK S.A.....</b>	<b>39</b>
<b>TABLA 10 MATRIZ FODA.....</b>	<b>41</b>
<b>TABLA 11 MATRIZ FODA ACTUAL.....</b>	<b>55</b>
<b>TABLA 12 ESTRATEGIA FO, DO, FA, DA.....</b>	<b>56</b>
<b>TABLA 13 RECUPERACIÓN DE CRÉDITO EN MORA.....</b>	<b>63</b>
<b>TABLA 14 PERFIL DEL GERENTE-PROPIETARIO .....</b>	<b>67</b>
<b>TABLA 15 PERFIL GERENTE ADMINISTRATIVO-FINANCIERO .....</b>	<b>68</b>
<b>TABLA 16 PERFIL DE CONTADOR.....</b>	<b>69</b>
<b>TABLA 17 PERFIL DE CRÉDITO Y COBRANZA.....</b>	<b>70</b>
<b>TABLA 18 PERFIL COMERCIO EXTERIOR.....</b>	<b>71</b>
<b>TABLA 19 PERFIL COMERCIO EXTERIOR.....</b>	<b>71</b>

## Índice de figuras

<b>FIGURA 1 LOCALIZACIÓN DE INTERFILK S.A.....</b>	<b>5</b>
<b>FIGURA 2 DATOS DEMOGRÁFICOS DE LOMAS DE SARGENTILLO.....</b>	<b>8</b>
<b>FIGURA 3 PEA DE LOMAS DE SARGENTILLO .....</b>	<b>9</b>
<b>FIGURA 4 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>11</b>
<b>FIGURA 5 PREGUNTAS A LA QUE RESPONDE UN PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>12</b>
<b>FIGURA 6 DEFINICIÓN MATRIZ FODA.....</b>	<b>13</b>
<b>FIGURA 7 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....</b>	<b>14</b>
<b>FIGURA 8 VENTAS ANUALES DE INTERFILK S.A.....</b>	<b>30</b>
<b>FIGURA 9 EDAD DE LA CARTERA 2015 INTERFILK S.A .....</b>	<b>32</b>
<b>FIGURA 10 RELACIÓN DE CARTERA Y VENTAS DE INTERFILK S.A .....</b>	<b>35</b>
<b>FIGURA 11 ORGANIGRAMA ACTUAL DE INTERFILK S.A .....</b>	<b>36</b>
<b>FIGURA 12 PROCESO PARA OTORGAR CRÉDITO .....</b>	<b>60</b>
<b>FIGURA 13 PROCESO DE COBRANZA A CLIENTES INTERFILK S.A .....</b>	<b>65</b>

## Índice de Anexos

<b>ANEXO 1 REPORTE EDAD DE LA CARTERA CON CORTE AL 31/12/2015 .....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXO 2 REPORTE EN EXCEL DE EDAD DE LA CARTERA CON CORTE AL 31/12/2016 .....</b>	<b>83</b>
<b>ANEXO 3 SISTEMA ABAGO.....</b>	<b>85</b>
<b>ANEXO 4 SISTEMA OPERATIVO DE INTERFILK S.A.....</b>	<b>85</b>
<b>ANEXO 5 PRODUCTOS DE INTERFILK S.A.....</b>	<b>86</b>
<b>ANEXO 6 REPORTE DE VENTAS INTERFILK S.A.....</b>	<b>87</b>
<b>ANEXO 7 REPORTE DE COSTO 2015 INTERFILK S.A. ....</b>	<b>88</b>
<b>ANEXO 8 ESTADO DE RESULTADO DE INTERFILK S.A. PROYECTADO .....</b>	<b>92</b>
<b>ANEXO 9 SOLICITUD DE CRÉDITO INTERFILK S.A. ....</b>	<b>93</b>
<b>ANEXO 10 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA INTERFILK S.A.....</b>	<b>94</b>
<b>ANEXO 11 BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE 2015.....</b>	<b>95</b>
<b>ANEXO 12 BALANCE GENERAL AL 30 DE JUNIO 2016 Y PROYECTADO AL 31 DE DICIEMBRE 2016 .....</b>	<b>97</b>
<b>ANEXO 13 CUENTAS POR COBRAR INTERFILK S.A. PROYECTADO A 3 AÑOS.....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXO 14 FLUJO DE EFECTIVO INTERFILK S.A., PROYECTADO .....</b>	<b>100</b>
<b>ANEXO 15 MÁQUINA GRANULADORA.....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXO 16 INSUMOS DE INTERFILK S.A. ....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXO 17 PRODUCTO GRANULADO .....</b>	<b>102</b>
<b>ANEXO 18 INTERFILK S.A. ....</b>	<b>103</b>
<b>ANEXO 19 INTERFILK S.A. MISIÓN Y VISIÓN .....</b>	<b>103</b>
<b>ANEXO 20 PUBLICIDAD DE INTERFILK S.A.....</b>	<b>104</b>
<b>ANEXO 21 EXTERIOR DE INTERFILK S.A.....</b>	<b>105</b>
<b>ANEXO 22 PROVEEDORES Y COMPETENCIA .....</b>	<b>106</b>
<b>ANEXO 23 PROVEEDORES Y COMPETENCIA .....</b>	<b>106</b>



## **Introducción**

Uno de los instrumentos de gran importancia en las actividades financieras de las empresas, es el establecer procesos y políticas en el área de crédito y cobranzas para la recuperación de cartera vencida, como es el caso de la empresa importadora y comercializadora de fertilizantes Interfilk S.A., es considerado el pilar fundamental de la solvencia o iliquidez de la empresa, por tal motivo es de gran relevancia la realización de esta investigación.

Esta investigación se la propone, por la carencia de procesos y políticas formalmente establecidas, afectando a la recuperación de cartera vencida del departamento, la misma que está llegando a cifras alarmantes y la mayor parte de los clientes están pasando a ser clientes morosos, debido a un mal proceso de selección y evaluación de los montos crediticios a otorgar a cada uno de ellos. La propuesta está atribuida de instrumentos y mecanismos técnicos que posibilitan la gestión efectiva de los valores por cobrar de la empresa, garantizando la recuperación, protección, liquidez y manejo sostenible de las operaciones de la empresa Interfilk S.A.

El primer capítulo consta del diseño de la investigación, en el cual se plantea, se formula y se sistematiza el problema, además se establece la justificación y los objetivos de la investigación.

Dentro del capítulo 2 se da a conocer los antecedentes de la empresa y además se realiza el marco teórico donde se muestran definiciones que se recogieron de diferentes autores, los cuales nos ayudan a tener ideas claras de cómo realizar un buen plan estratégico para reducir la cartera vencida de la empresa Interfilk S.A.

En el capítulo 3 se plantea la metodología de la investigación que se utilizó para realizar el presente proyecto, además muestra los resultados y el análisis de las técnicas e instrumentos que se utilizaron para recabar mayor información.

El capítulo 4 contiene la propuesta que es el plan estratégico diseñado para corregir las falencias que tiene la empresa, el cual está compuesto de herramientas como visión, misión, objetivos y las estrategias que de acuerdo al análisis de diferentes matrices servirán para mejorar su estructura, su imagen y cartera



# **Capítulo 1**

## **Diseño de la investigación**

### **1.1 Tema**

Desarrollo de un plan estratégico para recuperar la cartera vencida de clientes e implementación de procedimientos para el control del riesgo crediticio para la Empresa Interfilk S.A., para el año 2016.

### **1.2 Planteamiento del Problema**

Se revisaron las causas que están provocando la iliquidez en Interfilk S.A., la empresa no dispone de un plan estratégico para la recuperación de cartera vencida de clientes, tampoco políticas definidas en el sistema de cobranzas, tampoco una adecuada política de crédito, existe ausencia de procedimientos de control, no hay una correcta administración de sus recursos propios, todo esto ha hecho que se dificulte el movimiento del dinero dentro de la empresa restándole liquidez al capital invertido y seguidamente perdiendo la capacidad financiera para afrontar sus obligaciones con los proveedores.

Como parte de la problemática general expuesta, se ha obtenido como resultado falencias en el tema de créditos y cobranzas considerando como factor crítico el área de cartera, no llevar estos temas de una manera correcta, puede llevar a una situación de peligrosa iliquidez o hasta el cierre de la empresa.

A continuación, se detallan las falencias o causas específicas que originaron que la cartera vencida de Interfilk S.A. incrementara, información que fue analizada a través del informe de edad de la cartera (Anexo 1), realizado por la CPA Mayra Astudillo del departamento de contabilidad.

1. No seleccionaron adecuadamente a sus clientes, ya que las concesiones de los créditos fueron otorgadas sin ninguna calificación y garantía real que sustente la recuperación del mismo, esto también provocó que Interfilk S.A. tenga clientes con sobreendeudamiento.
2. No determinaron adecuadamente los límites crediticios y los plazos de pago.
3. No hubo una correcta gestión de cobranza, ya que no efectuaron el seguimiento apropiado a los vendedores y recaudadores con el fin de controlar y medir el cumplimiento de la recuperación de los créditos otorgados en los plazos establecidos.
4. No existió una política definida para la concesión de los créditos, pues, los mismos fueron manejados sin ningún criterio de evaluación.

5. No se realizaron conciliaciones de saldos periódicas, y esto permitió la manipulación de valores recaudados, y que están causando perjuicios para Interfilk S.A.

### **1.3 Formulación del problema**

¿De qué manera la implementación de políticas y procedimientos, aportará en la mejora de la cartera vencida de clientes de la empresa Interfilk S.A en el año 2016?

### **1.4 Sistematización del problema**

¿Qué estrategias debe implementar Interfilk S.A., para recupera la cartera vencida?

¿Cómo determinar los procedimientos o políticas que debe aplicar Interfilk S.A. para la recuperación de su cartera vencida?

¿Cuál será el resultado económico de la propuesta para la empresa Interfilk S.A.?

### **1.5 Justificación de la Investigación**

La investigación se basó en un estudio profundo, que comprende la recopilación de información de la empresa Interfilk S.A., del análisis del balance general (Anexo 2) y del análisis de la edad de la cartera(Anexo 1), ambos con corte al 31 de diciembre del 2015, estos datos fueron proporcionados por el Gerente de la empresa y por el departamento de contabilidad, éste estudio permitió contribuir a la solución de los diferentes problemas que no se han analizado desde un inicio y como resultado ocasionó la iliquidez en Interfilk S.A.

Se aplicó conceptos de crédito y cartera, riesgo del crédito, ventas, cobranzas, con la finalidad de plantear un plan estratégico para la recuperación de cartera vencida y control del riesgo crediticio, por lo tanto este trabajo sirve de guía y contribuye a que su Gerente tome decisiones acertadas y de esta manera mejorar el aspecto económico en la empresa, ya que con los procedimientos actuales no han logrado el resultado esperado en Interfilk S.A.

Para el desarrollo de este plan fue importante conocer la situación actual de la empresa, observando, analizando los diferentes índices como son ventas a crédito, rotación de cuentas por cobrar, relación de cartera con años anteriores, etc. A partir de esta información se pudo instaurar de forma clara la misión, visión, objetivos y las estrategias que se ejecutaran a corto y largo plazo, llegando a cumplir sus metas de forma exitosa.

Esta investigación fue orientada al propietario de Interfilk S.A., para que de esta manera constituya un aporte al afianzamiento de la empresa y sirva como pauta de que estudios deben realizar al momento de querer detectar las falencias que están ocasionando el incremento de la cartera vencida.

## **1.6 Objetivos de la investigación**

### **1.6.1 Objetivo general**

Elaborar un plan estratégico que ayude a mejorar la recuperación de cartera vencida, con la implementación de procedimientos de control en la empresa Interfilk S.A. en el periodo 2016.

### **1.6.2 Objetivo Específico**

- 1 Identificar las falencias en el proceso de crédito y cobranza en la empresa Interfilk S.A.
- 2 Definir las mejores estrategias para la recuperación de la cartera vencida de Interfilk S.A.
- 3 Implementar políticas y procedimientos de crédito como de cobranzas para una adecuada toma de decisiones y gestión en la empresa Interfilk S.A.

## **1.7 Delimitación y alcance de la investigación**

El estudio se realizó en el cantón Lomas de Sargentillo en la empresa Interfilk S.A., ubicado en el km 44 vía Manabí, a una cuadra de la Comisión de Transito del Ecuador.

<b>Campo:</b>	Administración
<b>Área:</b>	Crédito y Cobranza
<b>Aspecto:</b>	Recuperación de cartera
<b>Delimitación espacial:</b>	<b>Interfilk S.A., Cantón Lomas de Sargentillo</b>
<b>Delimitación temporal:</b>	Noviembre 2015 a Noviembre 2016

**Figura 1 Localización de Interfilk S.A.**



**Fuente:** Google Maps

### **1.8 Idea a defender**

La aplicación del plan estratégico permitirá recuperar la cartera vencida de la empresa Interfilk S.A., del cantón Lomas de Sargentillo

## 1.9 Operacionalización de las variables

**Tabla 1 Variables dependientes y variables independientes**

	<b>VARIABLES</b>	<b>DESCRIPCIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DESCRIPCIÓN OPERACIONAL</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>TÉCNICA</b>
<b>VARIABLES INDEPENDIENTES</b>	Plan estratégico	Es un conjunto de acciones a seguir que ayudan al direccionamiento de una empresa con la finalidad de cumplir las metas deseadas.	Analizar y desarrollar estrategias que ayuden a lograr con éxito los objetivos deseados por la empresa	Metodología de estudio de la situación de la empresa.  Estudio de la estructura organizacional.	Investigación documental  Entrevista  Observación
<b>VARIABLES DEPENDIENTES</b>	Reducción de cartera vencida	Es una necesidad constante para obtener liquidez en el negocio y se realiza por medio de la aplicación de estrategia	Analizar la cartera de periodos anteriores con el fin de detectar y mejorar los problemas	Cantidad de cartera vencida en periodo anteriores.  Correcto análisis a clientes.	Investigación documental  Investigación documental

**Elaborado por:** La Autora

## Capítulo 2

### 2. Marco Teórico

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

Para la elaboración del plan estratégico se ha estimado conveniente indagar en biblioteca universitaria y trabajos investigativos de distintos autores de similar índole al estudio que estamos realizando, que han servido de guía, los cuales se citan a continuación:

(Lozano, 2012), en su tesis *Elaboración de un plan estratégico para el control y recuperación de cartera vencida que permita aumentar el índice de liquidez en la Cooperativa de Ahorros y Crédito Guamote Ltda., en el cantón Naranjito*. Donde hace referencia que toda entidad financiera, para poder sostenerse exitosamente en el tiempo y en el mercado, en el que se desenvuelve, alcanzando un nivel de calidad actualmente exigente, debe llevar procesos de trabajos eficientes y adecuados que les permita de una manera técnica, salvaguardar los recursos de la empresa.

(Cifuentes, 2011), en su tesis *Diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa Disempack Ltda.* Donde hace referencia para que la planeación estratégica llegue a ser importante para la empresa, los directivos deben tener en claro cuál es su razón de ser, a donde quiere llegar y sobre qué bases se sustenta cada una de sus acciones.

(Moreno, 2010), en su tesis *Plan estratégico de recuperación de la cartera financiera existente en la Epoch*. Donde hace referencia que la administración de la cartera es generada al momento de conceder un crédito, posteriormente, que esa cartera depende de que sea sana o enferma, de la adecuada investigación del cliente y acertada toma de decisión; siendo necesario realizar un seguimiento, mediante una adecuada administración, donde se planea, organice, ejecute y dirija y revise la misma.

#### 2.2 Antecedentes del Sector

El cantón Lomas de Sargentillo está ubicado en la provincia del Guayas y a 46 km de Guayaquil en la vía Guayas-Manabí, con una superficie de 62 km<sup>2</sup>, es el más pequeño de los 25 cantones de la provincia del Guayas.

De acuerdo al último censo de población y vivienda realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC), Lomas de Sargentillo tiene una población total de 18.400 habitantes, de los cuales 8.942 son mujeres que representan el 48.6% y 9.458 son hombres que representan el 51.4%.

“En el 2001, Lomas de Sargentillo tenía 14.194 habitantes, por lo cual se calcula una tasa de crecimiento demográfico durante la última década del 2,93% promedio anual”. (Municipal, 2010).

**Figura 2 Datos demográficos de Lomas de Sargentillo**

• Representa el 0.4% del territorio de la provincia de GUAYAS (aproximadamente 0.1 mil km2).	
Población:	18.4 mil hab. ( 0.5% respecto a la provincia de GUAYAS).
Urbana:	74.8%
Rural:	25.2%
Mujeres:	48.6%
Hombres:	51.4%
PEA:	44.6% ( 0.4% de la PEA de la provincia de GUAYAS)

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

Lomas de Sargentillo es conocido tradicionalmente como un lugar de almacenamiento y de grandes piladoras de arroz, caracterizado por una mayor disponibilidad de agua y el desarrollo de la producción agrícola (maíz, melón, verduras, pepinos, ciruela, melón, plátanos, guineos, frejol, etc.).

“La rama más importante en que se ocupa la PEA es la actividad agropecuaria, que representa el 45%, seguida por el comercio que ocupa al 16%, y por la actividad manufacturera, que representa el 8%, la construcción 4% y el transporte 3%. Todas las demás ramas de actividad representan menos del 2% de la PEA cada una.” (Senplades, 2014)

**Figura 3 PEA de Lomas de Sargentillo**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

### 2.3 Antecedentes de la empresa Interfilk S.A.

La empresa Interfilk S.A., tuvo sus inicios en la ciudad de Guayaquil en Agosto del 2009, siendo su propietario el Ing. Luis Tapia Núñez, quien empezó a trabajar en una empresa dedicada a la venta de agroquímicos muy reconocida en el medio, como vendedor, donde adquirió experiencia en esa rama y decidió independizarse, instalando su pequeña empresa en las Bodegas Triviani, ubicada en la vía Perimetral km 25.5 vía Daule.

A medida que iba aumentando las ventas y la rentabilidad del negocio, el propietario tomó la decisión de ampliarse, cambiando el negocio a un establecimiento propio y a un lugar estratégico (zona agrícola), se ubicó en el cantón Lomas de Sargentillo km 43 vía Manabí.

La empresa Interfilk S.A., se dedica a la venta de fertilizantes, abonos foliares, correctores de suelo y brinda asesoría referente a nutrición de plantas, con el fin de dar un servicio completo. Interfilk S.A., es una empresa que suministra productos y servicios de alta calidad en forma responsable, basándose en su experiencia técnica, científica y comercial, siempre innovando con tecnologías de punta que dan beneficio al agricultor y al campo.

Luego de haber transcurrido más de 6 años desde la creación de Interfilk S.A., basándose en su misión y visión ha permitido que ésta empresa pueda desarrollarse y deje de ser un pequeño negocio a una empresa que requiera de implementos tecnológicos, un mayor control en los procesos, implementación de políticas, aumento de personal, etc., pero este crecimiento no ha sido bien manejado lo que ha ocasionado que en la actualidad Interfilk S.A. afronte



ciertos problemas como: iliquidez, reducción de ventas, incremento de gastos.

## **2.4 Bases Teóricas**

### **2.4.1 Administración**

“Se refiere a las tareas y actividades asociadas (planeación, organización, dirección y control) con la dirección de una organización o de una de sus unidades”.(Hellriegel, 2002)

Un buen gerente es el responsable de asegurar que su empresa logre sus objetivos a través de diferentes tareas que incluyen la planeación, la organización, la dirección y el control del trabajo de la empresa, por eso es necesario tener claro este concepto ya que en Interfilk se va a llevar a cabo una planeación estratégica para recuperar su cartera vencida, y se debe decidir que tareas se van a llevar a cabo, como efectuarlas y asegurarse que se hagan.

### **2.4.2 Plan estratégico**

“Planeación estratégica es el proceso de 1) diagnosticar el entorno externo e interno de una organización, 2) establecer una visión y una misión, 3) idear objetivos globales, 4) crear, elegir y seguir estrategias generales, y 5) asignar recursos para alcanzar las metas de la organización”. (Hellriegel, Administración, Un enfoque basado en competencias, 2002).

Con la planeación estratégica se busca adoptar un método o crear estrategias a fin disminuir el riesgo de las ventas a crédito y aumentar la recuperación de la cartera en Interfilk S.A., por medio de las oportunidades del entorno y enfrentando las amenazas con base en las fortalezas y debilidades que tiene Interfilk S.A.

“Plan estratégico se refiere al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy, en referencia a lo que hará en los tres próximos años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés”.(Vicuña, 2015)

Interfilk S.A., no tiene definido un plan específico que le ayude a cumplir las metas deseadas y asegurar su éxito en el mercado. Además, contar con un plan nos ayuda a mitigar riesgos e incertidumbres, el propietario de Interfilk S.A., debe dar respuesta a estas interrogantes y ayudará a tener claro sus objetivos.

¿Dónde estaba ayer?

¿Dónde estoy hoy?

¿Dónde quiero estar mañana?

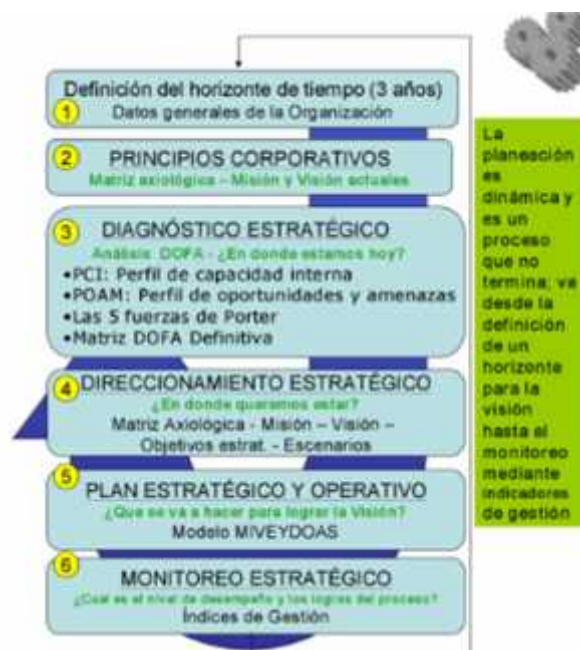
¿Qué haré para conseguirlo?

Coincidiendo con Antoine de Saint Exupery en que “*el mundo entero se aparta cuando ve pasar a un hombre que sabe a dónde va*”.

### 2.4.3 Proceso de Planeación Estratégica

“La planeación estratégica es un proceso que involucra varias etapas, que parten desde la definición de un horizonte para la visión, hasta llegar al monitoreo estratégico en donde los indicadores de gestión evalúan el logro de los resultados del plan”. (Amaya, 2005)

Figura 4 Proceso de Planeación estratégica

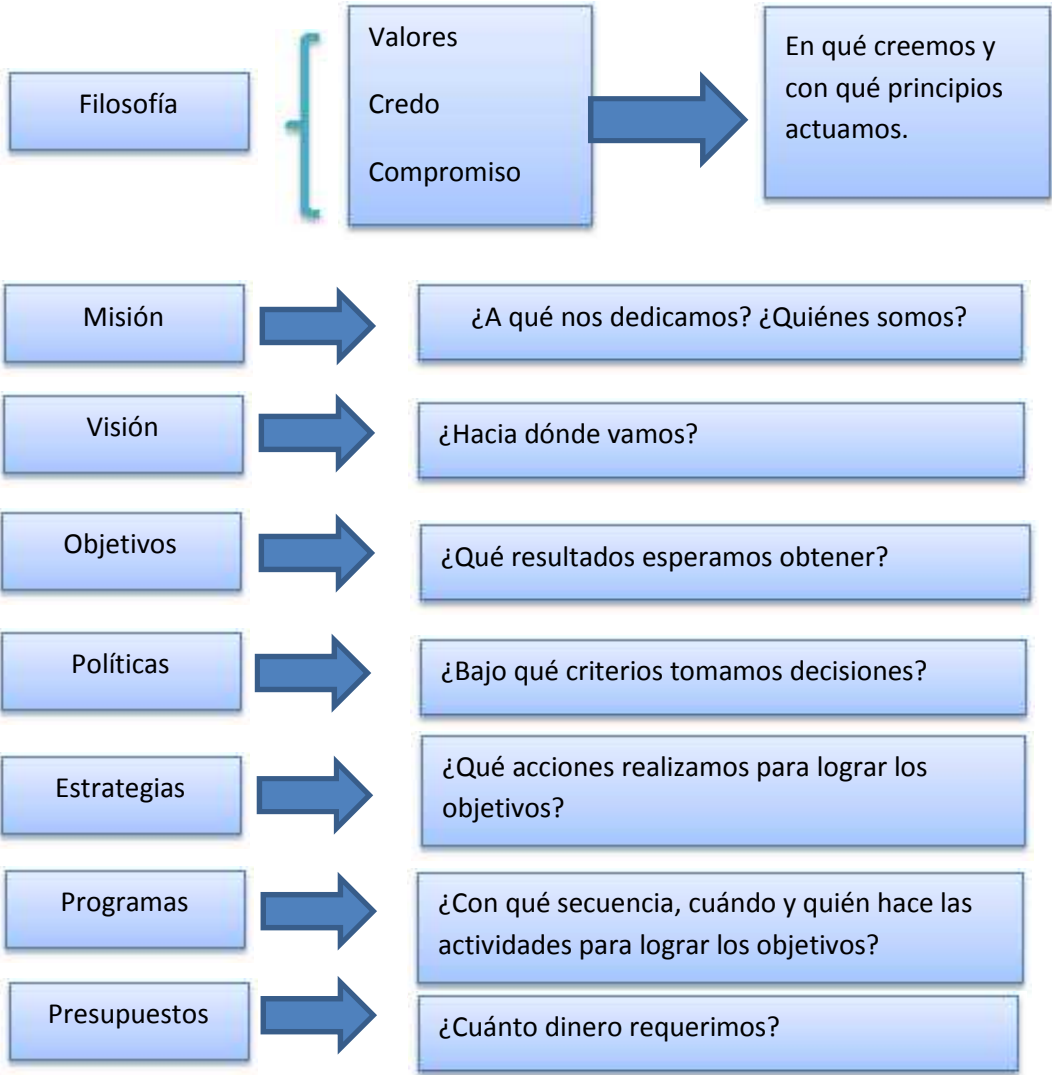


**Fuente:** Amaya (2005). Gerencia: Planeación & Estrategia

Cada elemento tiene un rol importante en el plan, por lo que es necesario que el propietario de Interfilk S.A., defina cada uno de los elementos en el orden establecido, partiendo de todo este proceso Interfilk S.A., va a reducir costos e incrementará la productividad al establecer claramente los resultados por alcanzar.

En la figura 5 se presenta en forma interrogativa lo que debe contener los elementos del plan para una mejor comprensión.

**Figura 5 Preguntas a la que responde un plan estratégico**



**Fuente:** Munch (2013). Planeación estratégica: el rumbo hacia el éxito

**2.4.4 Análisis del Entorno**

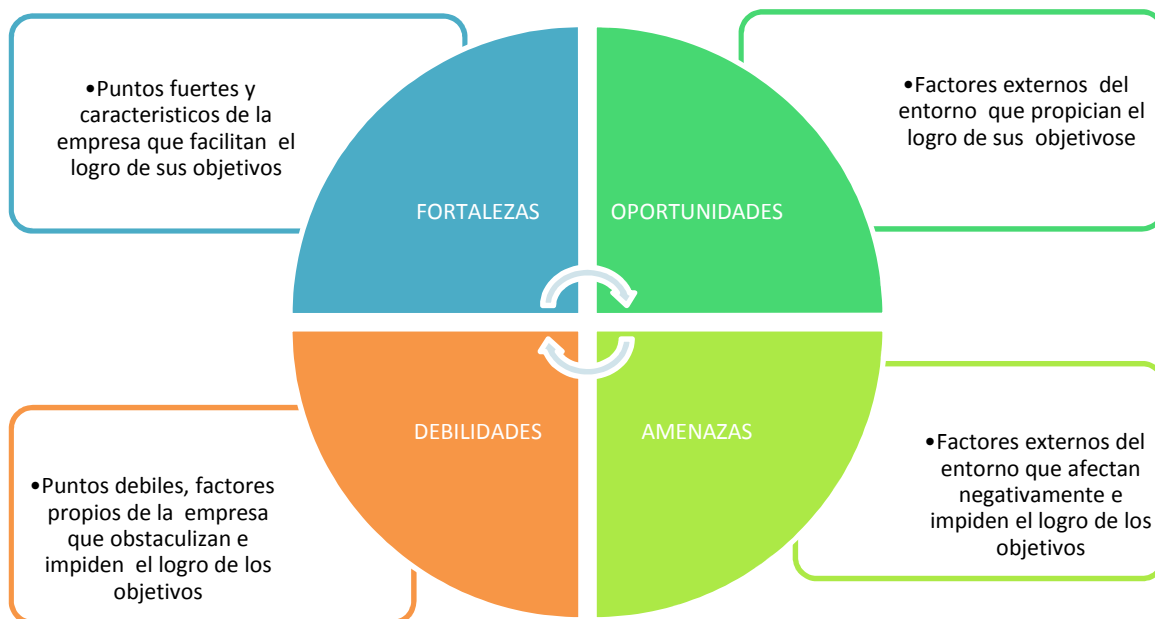
“Las empresas, los consumidores, los inversores, los políticos y, en general, todos los ciudadanos deben tomar continuamente decisiones económicas que se ven afectadas, en mayor o menor medida, por el grado de dinamismo del entorno económico del país en el que desarrollan sus actividades”. (Garrido, 2012)

El entorno comprende factores externos que van a influir en Interfilk S.A., sean estos de manera directa o indirecta por ejemplo el incremento del IVA del 12 al 14%. Tener conocimiento de este evento nos permite analizar cómo va afectar esta regulación a la empresa y a su vez tomar decisiones económicas adecuadas. Son factores como Político-Legales, Económicos, Tecnológicos, Clientes, Proveedores, etc.

#### 2.4.5 Matriz F.O.D.A.

“Mediante el análisis de las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, también conocido como análisis FODA o DOFA, y en inglés SWOT, es posible lograr una de las finalidades básicas del proceso de planeación: convertir amenazas en oportunidades y debilidades en fortalezas”. (Munch, 2013)

**Figura 6 Definición Matriz FODA**



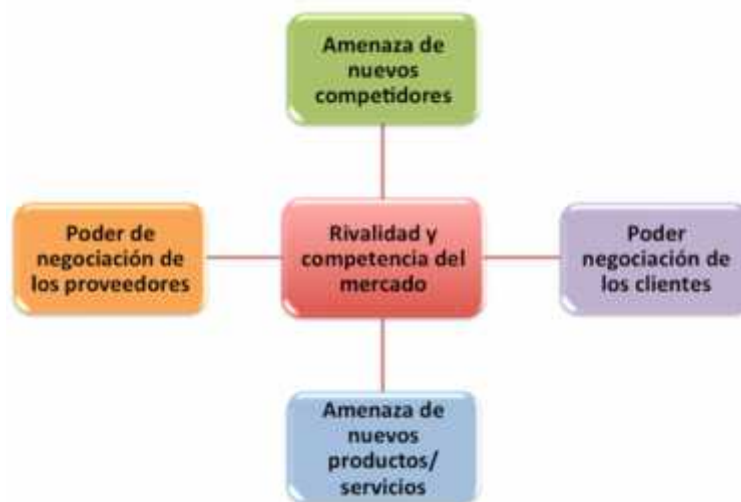
**Fuente:** Munch (2013). Planeación estratégica: el rumbo hacia el éxito

Para la formulación de una estrategia de futuro y lograr el objetivo se utilizará la herramienta de la Matriz FODA para conocer la situación real en que se encuentra Interfilk S.A.

### 2.4.6 Modelo de las 5 fuerzas de Porter

“Este modelo ayuda a conocer las amenazas del entorno, para que se puedan realizar estrategias que beneficien al negocio”.(Amaya, 2005)

Figura 7 Modelo de las 5 fuerzas de Porter



**Fuente:** Porter, M 2008. Las cinco fuerzas competitivas

#### ) Rivalidad entre los competidores del mercado

La intensidad de la competencia se da por varios factores: competidores numerosos, diversidad de competidores, crecimiento lento de la industria, altas barreras de salida, etc.

Interfilk S.A., tiene 4 competidores directos que son Química Industrial, Solvesa, Fertisa, Corporación Noboa. Las empresas como Agripac, Ecuaquímica, ChemTech son competencia indirecta ya que solo comercializan el producto e Interfilk S.A., formula y distribuye.

#### ) Amenaza de los nuevos competidores

La existencia de nuevas empresas es una amenaza para el sector ya que intensificaría la competencia y reduciría la rentabilidad. Porter identifica 6 tipos de barreras: la economía de escala, la diferenciación, inversiones de capital, el acceso a canales de distribución, las desventajas de los costos independientes y las regulaciones gubernamentales.

Para Interfilk S.A., no fue fácil introducirse en el mercado, ya que existían empresas consolidadas con una vasta experiencia, así que ante esta amenaza busco la estrategia de no solo comercializar sino formular y brindando asesoría sin costo como un plus al servicio que daba Interfilk S.A.

#### ) **Amenazas de productos y servicios sustitutos**

Los productos sustitutos se convierten en una verdadera amenaza mucho más cuando estos productos ofrecen una mejor calidad y a un bajo costo. Lo que conlleva a que la empresa deba bajar costos y como consecuencia reduce el ingreso en la empresa.

Interfilk S.A., en la actualidad presenta este inconveniente, en el medio se vende foliares que son importados desde Chile, tienen mejores componentes y tiene el mismo costo que los foliares que son producidos en el Ecuador.

#### ) **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores pueden tener impacto en la rentabilidad de la empresa si imponen sus propias condiciones en términos de costos y calidad.

Muchos proveedores tienen clientes exclusivos que de acuerdo al tipo de negociación se hacen acreedores a un trato especial o exclusivo.

Interfilk S.A., tiene la exclusividad con un proveedor del país vecino Perú, ya que importa roca fosfórica con un alto porcentaje de nitrógeno, producto que nadie vende en el Ecuador.

#### ) **Poder de negociación de los clientes**

Los clientes en muchas ocasiones pueden forzar a las empresas a bajar los precios, exigir mejor calidad, para atacar esto se debe establecer estrategias destinadas a reducir su poder de negociación y así captar un mayor número de clientes.

Interfilk S.A., aplico la estrategia de ofrecer un servicio postventa, el cual fue que vende sus productos y adicional brinda la asesoría gratuita al agricultor.

### **2.4.7 Estructura organizacional**

“Se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella a través de los diferentes niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un supervisor inmediato”.  
(Daniel Martínez Pedrós, 2005)

Toda empresa cuenta con una estructura organizacional, con el fin de reducir la confusión respecto a quien da las órdenes y a quien las obedece. Una estructura definida permite llevar a cabo el objetivo de la empresa.

Interfilk S.A., tiene una estructura organizacional pero no se cumple en la práctica, situación que la analizaremos en el capítulo 3.

“La estructura organizacional se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina”.(Choy, 2006)

La empresa Interfilk S.A., no cuenta con cargos definidos, por lo cual se debe evaluar la estructura actual y de acuerdo a las metas propuestas se debe realizar los cambios pertinentes.

“Diseño de la organización es cuando los administradores construyen o cambian la estructura de la organización. El diseño ideal depende de factores de contingencia como la estrategia, estructura, tamaño, tecnología, ambiente.” (Martinez, 2011)

La estructura organizacional es la forma de disponer los niveles jerárquicos, por lo tanto en Interfilk S.A., se debe establecer una estructura lineo-funcional, ya que esta combinación ayudara a que el propietario además de tomar las decisiones correctas establezca funciones específicas para cada trabajador con la finalidad de evitar la lentitud reduciendo los costos e incrementando la productividad.

#### **2.4.8 Cartera**

“Cartera es un conjunto de activos financieros mantenidos simultáneamente por el individuo” (Gomez, 2012)

Ese conjunto de clientes que en su momento los vendedores de Interfilk S.A. obtuvieron dentro de esa área de venta y que en un mayor porcentaje se ha convertido en cartera vencida por causa de un mal direccionamiento. Cabe mencionar que la calidad de la cartera se considera uno de los indicadores fundamentales del éxito de un programa de crédito.

“Cartera vencida es parte del activo, constituida por los documentos y, en general, por todos los créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento”. (Mangonez, 2006)

Como consecuencia de la crisis que actualmente el país está atravesando por causa de menos ingresos petroleros y un gasto público que no cubre las necesidades se ha visto reflejado en el aumento del índice de morosidad de la cartera en el último año. Obviamente las empresas grandes tienen menos morosidad porque disponen de una estructura diseñada cosa que no sucede con las pequeñas o medianas empresas y estas a su vez solo participan en un segmento de crédito por lo que la cartera vencida y la morosidad han subido, es una realidad y es producto de la situación económica del país.

#### **2.4.9 Crédito**

“La posibilidad de obtener dinero, bienes o servicios sin pagar en el momento de recibirlos a cambio de una promesa de pago realizada por el prestatario de una suma pecuniaria debidamente cuantificada en una fecha en el futuro. Por consiguiente el crédito comercial o inter-empresarial es la venta de bienes o servicios mediante un acuerdo entre proveedor y cliente de aplazar el pago del intercambio comercial a una fecha determinada en el futuro”(Brachfield P. , Gestion del credito y cobro, 2009).

Interfilk S.A., otorgo créditos en muchos casos de una forma informal, es decir no se firmó ningún documento como letras de cambio, pagares, cheques simplemente el vendedor receptaba el pedido y la empresa hacia la entrega de los fertilizantes al comprador.

El crédito es necesario para estimular las ventas, ya que los clientes no solo deciden en función de la calidad del producto, precio sino en las condiciones de pago y el plazo, estos dos últimos factores se convierten en un elemento decisivo para cerrar el negocio, pero también se genera el factor riesgo, porque existe la expectativa de que el deudor pague el total de la factura en el plazo acordado.

#### **2.4.10 Riesgo derivado del crédito comercial**

“Un principio básico de la gestión empresarial es que toda venta a crédito implica la contingencia de que se produzca una pérdida derivada del impago definitivo. A este riesgo hay que añadir la eventualidad de que el deudor sea moroso, por lo cual el acreedor deberá soportar el coste financiero que supone la morosidad. Por este motivo un principio básico en la gestión del riesgo comercial es diversificar al máximo la cartera de clientes y evitar las concentraciones de riesgo”(Brachfield P. , Gestion del credito y cobro: Claves para prevenir la morosidad y recuperar los impagos, 2009)



Es imposible garantizar que todas las operaciones se cobraran puntualmente. “Existe un dicho “nunca hay que poner todos los huevos en la misma cesta”, Interfilk S.A. ahora debe aplicar ese principio básico y así mismo la diversificación sectorial para no concentrar el riesgo en un solo sector industrial, como tampoco que Interfilk S.A. sea el principal proveedor a crédito de un cliente determinado, es mejor repartir el pastel con otros competidores y así disminuimos el riesgo.

#### **2.4.11 Política de Crédito**

“Una vez definida la estrategia de riesgos de la compañía es conveniente siguiendo las líneas marcadas por la estrategia, establecer las políticas de crédito que han de interpretar dicha estrategia en una normativa concreta y de fácil comprensión para todos los empleados. Si la estrategia de riesgos es la columna vertebral de la gestión de crédito de clientes, las políticas de crédito y cobranza son el esqueleto que permite transmitir y aplicar de forma práctica los fundamentos teóricos de la estrategia”.(Alsina, 2009)

Una política de crédito sirve para ver la forma como se hacen las cosas referentes al crédito para los clientes, los criterios que se van a utilizar para tomar decisiones. Entonces son una serie de directivas dictadas por la dirección de la empresa con la colaboración del departamento de crédito y comercial. Interfilk S.A. tuvo por varios años la política de dejar libertad de actuación a sus empleados, norma que no tuvo buenos resultados por la falta de control, entonces con este proyecto vamos a determinar lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer con relación a la concesión de créditos con la finalidad de controlar el volumen total de saldo de clientes y la calidad de su riesgo.

#### **2.4.12 Función de cobranzas**

“Es un sistema de control para el departamento de ventas que informa sobre los estados de cuentas por cobrar de los clientes. Un buen sistema de cobranza dará información actualizada por cada cliente, activando alarmas sobre clientes morosos y una mala función de cobranzas provocará graves problemas a la gerencia de ventas y a la empresa”. (Vega, 1991)

Podemos decir que una venta consta de un pedido y de un cobro, un vendedor que no cuida ni selecciona sus clientes está atentando contra el bienestar de la empresa.

Si Interfilk S.A., hubiera aplicado un buen sistema de cobranza tendría información actualizada de clientes y de esa manera se activarían las alarmas sobre los clientes morosos con la finalidad de ir saneando las cuentas por cobrar. Interfilk S.A., tuvo una mala función de cobranza, ya que la información proporcionada no fue verídica ni proporcionada a tiempo, ya que se continuó despachando pedidos a clientes atrasados en sus pagos.

#### **2.4.13 Cuentas por Cobrar**

“Las cuentas por cobrar derivadas de las operaciones propias de la empresa son sumas de adeudan los clientes por ventas de bienes y servicios a credito, normalmente las empresas venden a credito , a 30 o 60 dias, con lo que se crea una cuenta por cobrar a los clientes, pero de estas cuentas no todas se llegan a cobrar, de modo que se produce un incobrable, mas bien diriamos un gasto, el cual varia de acuerdo a la politica que se tenga en el departamento de credito y cobros y en el departamento de ventas de la empresa”. (Meza, 2007)

Las empresas prefieren vender en efectivo y no a credito pero por las competencias que existen en el mercado obligan a ofrecer credito. Lamentablemente Interfilk S.A. manejó un esquema que entre mas vende mayor es el beneficio, concepto erroneo ya que se olvido de una cuestion primordial de el cobro de las ventas. Si una venta no se cobro en lugar de aportar un margen comercial provoca una pérdida. Interfilk S.A. no cobro puntualmente sus facturas y se vio en la necesidad de recurrir a terceros para obtener los medios financieros . Ahora se propone una gestion activa de cobro para acelerar el proceso de entrada de efectivo a la empresa

#### **2.4.14 Rotación de cuentas por cobrar**

Es la proporción entre el total de ventas anuales a crédito y el promedio de cuentas pendientes de cobro. Nos indica el plazo en términos de días que los clientes se demoran en cancelar los créditos que la empresa les otorgó.

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas x cobrar}}$$

Considerando que una alta rotación indica que se cobran muy pronto y una baja rotación señala ciclos más lentos de cobro.

Interfilk S.A. en ocasiones por tolerancia excesiva no tiene definido tiempos o controles sobre la rotación de su cartera, un ejemplo claro es cuando una factura que se maneja de “contado” se alarga a un crédito de 30 días, hasta más de 120.

#### **2.4.15 Mortalidad de insolvencia en las empresas**

Prueba de ello la elevada tasa de mortalidad que presentan los nuevos negocios, ya que el 86% de las empresas creadas desaparece transcurridos los primeros 6 años desde su constitución, aunque durante los 5 primeros años de actividad ya desaparece el 65% de las nuevas empresas. Y lo que es peor el 50% de las empresas que se crean, desaparecen antes de los 4 primeros años de existencia, y la fase más crítica se produce durante los 2 primeros años de funcionamiento. (Brachfield P. , Jaque a los impagos, 2000)

Las principales causantes de las crisis empresariales son los mismos empresarios que por ineptitud, inexperiencia o falta de formación provocan una situación de insolvencia.

#### **2.4.16 Causas de morosidad en los clientes**

Las principales causas de los impagos se puede agrupar de la siguiente categoría: iliquidez y problemas financieros, económicos, circunstanciales, culturales, de nivel intelectual, causas emocionales. (Brachfield P. , Jaque a los impagos, 2000)

Conocer qué tipo de impagado tenemos adelante, es una información muy útil, antes de iniciar las gestiones de recuperación puesto que cada tipo de impagado requiere unas técnicas de cobro determinadas.

#### **2.4.17 La concesión de créditos vs liquidez**

Al conceder créditos, las empresas deben renunciar a la liquidez a cambio de invertir en sus clientes, trasladando en el tiempo la obtención del dinero correspondiente a las transacciones comerciales efectuadas. (Brachfield P. , Cómo vender a crédito y cobrar sin contratiempos, 2003)

Por lo tanto, las empresas que venden a crédito realizan una inversión con la intención de obtener una recompensa económica en el futuro. Por supuesto, las empresas deben procurar que el plazo transcurrido desde la operación comercial hasta el ingreso de los fondos obtenidos por las mismas sea el menor posible y que el beneficio conseguido haga rentable las transacciones

## **2.5 Marco Conceptual**

### **2.5.1 Riesgo e incertidumbre**

“El riesgo es inherente al funcionamiento de cualquier empresa y está motivado por la incertidumbre de lo que puede pasar en un futuro. Por todo ello la empresa debe analizar, evaluar y minimizar los riesgos para cumplir sus objetivos, de manera que la gestión de riesgos es una de las funciones claves de la actividad empresarial”. (Brachfield P. , 2015)

### **2.5.2 Ciclo de maduración**

“Es el plazo que transcurre desde que el empresario compra las materias primas, las transforma, las almacena, las vende y finalmente hasta que consigue cobrar al cliente”. (Brachfield P. , 2003)

### **2.5.3 Crédito necesario**

“En un cliente antiguo el crédito necesario representa el monto de crédito que en teoría necesita el cliente de compras regulares y recurrentes para mantener unas relaciones comerciales fluidas”. (Alsina, 2009)

### **2.5.4 Clientes morosos**

“El término moroso se viene utilizando para designar al deudor que se retrasa en el cumplimiento de una obligación, es decir, que incurre en mora. Uno de los grandes problemas a los que se enfrentan diariamente las empresas es poder cobrar de forma adecuada a sus deudores y conseguir un flujo de cobros que les permita funcionar sin tensiones de liquidez ni sufrir pérdidas económicas provocadas por la morosidad e insolvencia definitiva de los deudores”.(Brachfield P. , 2003)

### **2.5.5 Liquidez**

El grado en que una empresa puede hacer frente a sus obligaciones corrientes es la medida de su liquidez a corto plazo.

La liquidez implica, por tanto, la capacidad puntual de convertir los activos en líquidos o de obtener hacer disponible para hacer frente a los vencimientos a corto plazo”.(Rubio, 2007)

## **2.5.6 Deuda**

Como resultado del contrato surge la deuda, la misma que sirve para designar la posición pasiva de la relación obligatoria, puesto que el sujeto pasivo-el deudor- asume el deber de cumplir una determinada prestación, que es hacer el pago. (Brachfield P. , Análisis del moroso profesional, 2013)

## **2.6 Marco Legal**

### **2.6.1 NIFF**

Las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera), son un conjunto de normas contables comprensibles y de cumplimiento obligatorio, que permiten tomar decisiones económicas a los participantes de los mercados de capitales de todo el mundo, a través de la estandarización de la información de los estados financieros, permitiendo que estos sean comparables, transparentes y de alta calidad.

Aplicarán NIIF para PYMES a partir del 1 de enero del 2012, todas aquellas compañías que cumplan las siguientes condiciones:

1. Activos totales inferiores a 4 millones de dólares
2. Registren un valor bruto de ventas anuales inferior a 5 millones de dólares.
3. Tengan menos de 200 trabajadores (Personal Ocupado).

Para este cálculo se tomará el promedio anual ponderado.

### **2.6.2 Cuentas por cobrar en los estados financieros según NIIF para pymes**

Para que una entidad reconozca una cuenta por cobrar (activo financiero) de acuerdo a lo dispuesto en la Sección 11 de NIIF para Pymes; este instrumento deberá cumplir con las siguientes condiciones:

1. Los rendimientos para la entidad sobre el instrumento pueden ser un importe fijo, estar sujetos a una tasa fija, una tasa variable o alguna combinación de las mismas.
2. No contiene cláusulas contractuales que pudieran provocar que el tenedor (la entidad) pierda el importe principal y cualquier interés atribuible al periodo corriente o a periodos anteriores
3. Las cláusulas contractuales que permiten al emisor (cliente) pagar anticipadamente un

instrumento de deuda o permitan que el tenedor (la entidad) lo devuelva al emisor antes de la fecha de vencimiento, no están condicionadas a sucesos futuros.

4. No existe un rendimiento condicional o una cláusula de reembolso excepto para el rendimiento de la tasa variable y para la cláusula de reembolso.

Atendiendo a su origen, las cuentas por cobrar, se pueden clasificar en dos grupos:

A cargo de clientes

A cargo de otros deudores

En el primer grupo, se deben presentar los documentos y cuentas a cargo de clientes de la entidad, derivados de la venta de mercancías o prestación de servicios, que representan la actividad normal de la misma.

En el segundo, deberán mostrarse las cuentas y documentos por cobrar a cargo de otros deudores, agrupándolas por concepto y de acuerdo a su importancia. Estas cuentas se originan por transacciones distintas a aquellas para las cuales fue constituida la entidad, tales como: préstamos a accionistas y a funcionarios y empleados, ventas de activo fijo, impuestos pagados en exceso, etc.

### **2.6.3 Normas de valuación**

Las reglas que deben cumplirse se dividen en:

1. Reconocimiento inicial de cuentas por cobrar.
2. Reconocimiento posterior de cuentas por cobrar.
3. Reconocimiento inicial de otras cuentas por cobrar.
4. Reconocimiento posterior de otras cuentas por cobrar.
5. Estimación para incobrabilidad.
6. Liquidación de cuentas por cobrar mediante adjudicación o dación en pago de activos.

### **2.6.4 Normas de presentación**

Las normas relativas a la presentación de las cuentas por cobrar se refieren específicamente a:

1. Estado de situación financiera.
2. Estado de resultado integral

### **2.6.5 Normas de revelación**

La entidad debe revelar los principales conceptos que integran el rubro de cuentas por cobrar, tales como:

1. Cuentas por cobrar comerciales.
2. Otras cuentas por cobrar.
3. Estimaciones para incobrabilidad.

Asimismo, con base en su importancia relativa, la entidad debe revelar los principales componentes del rubro de “otras cuentas por cobrar”, tales como:

1. Cuentas por cobrar a partes relacionadas.
2. Reclamaciones a aseguradoras.
3. Impuestos por recuperar.
4. Otros componentes (por ejemplo, anticipos de gastos a comprobar).

Además, debe revelar:

1. Su política para determinar estimación para incobrabilidad.
2. Su política para dar de baja cuentas que sean incobrables.
3. Análisis de los cambios entre el saldo inicial y final de la estimación por cada periodo presentado.
4. Las concentraciones de riesgo que tenga en sus cuentas por cobrar.
5. La concentración por tipo de moneda o unidad de intercambio, destacando los principales saldos por cobrar en las diferentes monedas.
6. El monto de las cuentas por cobrar otorgadas en garantía colateral o cualquier otro tipo de garantía o sobre las cuales exista un gravamen, explicando las principales características de la garantía o gravamen.

En el caso de cuentas por cobrar comerciales, se considera que los saldos individuales o de un mismo grupo económico, tal como partes relacionadas, que representen más del 10% de esas cuentas por cobrar, son una concentración de importancia, lo cual debe revelarse, indicando el tipo de cliente.

### **2.6.6 Ley de Régimen Tributario cuentas incobrables**

Según el Art 10 numeral 11 de la Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno y el Art 25 numeral 3 del Reglamento para la Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario.

La normativa tributaria considera deducible las provisiones para créditos incobrables cuando:

1. Corresponde al 1% sobre créditos pendientes de cobro al cierre del periodo
2. No exceda la provisión acumulada el 10% de la cartera total.
3. No se reconoce el carácter de créditos incobrables a los créditos concedidos a:
4. Socios, cónyuges, parientes (4to grado de consanguinidad y 2do afinidad), sociedades relacionadas.

La eliminación definitiva de los créditos incobrables se realizará con la provisión y a los resultados del ejercicio, en la parte no cubierta por la provisión condiciones:

1. Constar durante 5 años o más en la contabilidad.
2. Más de 5 años desde la fecha de vencimiento original del crédito.
3. Prescripción para el cobro del crédito.
4. En caso de quiebra o insolvencia del deudor.

En una sociedad, cuando ésta haya sido liquidada o cancelado su permiso de operación

La provisión por cuentas incobrables es no deducible cuando:

1. Cuentas por cobrar no corresponden al giro del negocio.
2. Exceso del 1% de provisión respecto a las cuentas por cobrar pendientes de cobro al final del periodo.
3. Provisión sobre cartera que corresponda a sociedades relacionadas.
4. Provisión acumulada exceda del 10% de la cartera total.
5. Baja de cartera con afectación a resultados a pesar de haber constituido una provisión.



## Capítulo 3

### 3. Metodología de la Investigación

#### 3.1 Tipo de investigación

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

##### 3.1.1 Investigación Exploratoria

Utilizamos este tipo de investigación ya que nos permite tener una visión general de la problemática que tiene Interfilk S.A. Se va a explorar y buscar todo lo concerniente con el problema, identificar variables, recolectar datos, con la finalidad de tener una idea clara de la situación y en consecuencia proponer alternativas que van a permitir alcanzar el objetivo de esta tesis.

Se tuvo que familiarizarse con la empresa Interfilk S.A., lo que llevo a que conozcamos todo lo referente a esta empresa como: visión, misión, la actividad a la que se dedica, que productos vende, sus ventas, su personal es decir un estudio de la situación actual de la empresa para poder determinar la problemática. Una vez ya recolectados los datos va a permitir realizar este análisis y determinar qué factores son relevantes al problema, se pudo determinar que su cartera se encuentra vencida y eso está ocasionando la falta de liquidez en Interfilk S.A.

##### 3.1.2 Investigación Descriptiva

Esta investigación es también llamada estadística, se pudo conocer la situación exacta o el punto por el cual la empresa ha llegado a tener esa iliquidez. La recolección de datos que en este caso se consideró: las ventas al contado, las ventas a crédito, la cartera de clientes según los días de crédito, la rotación de cuentas por cobrar, permitió realizar esa relación con todas estas variables con la finalidad de analizar los resultados y extraer generalizaciones que van a contribuir al objetivo de esta tesis y para beneficio de Interfilk S.A.

## **3.2 Enfoque de la Investigación**

### **3.2.1 Enfoque Cuantitativo**

Se utilizó este método ya que se está recopilando información de manera numérica, es decir estamos utilizando información real económica, financiera de la empresa Interfilk S.A. y se está desarrollando el análisis entre las diferentes variables que expusimos en el capítulo 1 que servirá para la determinación y la solución del problema encontrado en la empresa.

### **3.2.2 Enfoque Cualitativo**

Permitió distinguir, orientar, describir e interpretar los fenómenos investigados y su relación frente a la perspectiva de los agentes sociales. Es decir, por medio de esta modalidad se pudo identificar, analizar y buscar guías estratégicas que ayuden a solucionar los problemas actuales que presentan la empresa y su entorno.

## **3.3 Técnicas de investigación**

### **3.3.1 Observación Directa**

Con esta técnica se pudo visualizar, analizar cuál es el proceso operativo que lleva Interfilk S.A. para realizar sus cobranzas, para otorgar crédito a sus clientes, el control que se lleva en sus ventas, cuentas por cobrar y decisiones que se ejecutan en Interfilk S.A., para poder determinar cuáles son las falencias y tomar los correctivos necesarios para mejorar la cartera vencida de Interfilk S.A.

### **3.3.2 La Entrevista**

Se recurre a esta técnica ya que se requería profundizar en el tema, por ello se llevó a cabo una entrevista con el gerente general de la empresa Ing. Luis Tapia, para conocer las causas que hubieron generado el problema que afecta a la empresa, y, por tanto proponer correctivos. Así también se llevó a cabo entrevistas con la gerente administrativa Ing. Alicia Núñez encargada de la supervisión de las ventas, cobranzas, créditos y finalmente con la CPA. Mayra Astudillo persona encargada de la contabilidad de la empresa Interfilk S.A.

Todas estas personas fueron necesarias entrevistarlas ya que son quienes ejecutaron los procesos, las decisiones, políticas y conocen las debilidades y fortalezas que tiene la empresa y es de gran aporte para llevar a cabo este proyecto en post de mejoras para Interfilk S.A.

### **3.3.3 Bibliográfica o Documental**

Permitió analizar los datos científicos para el desarrollo del marco teórico y sustentación de dichas bases.

Se revisaron los diferentes estados financieros y reportes que arroja el sistema operativo el cual maneja Interfilk S.A. (Sistema Abago) Ver Anexo 3 y 4: balance general, estado de resultado, reporte de ventas por cliente, reporte de costos, reporte de cartera vencida.

### **3.4 Análisis de la situación actual de Interfilk S.A.**

El levantamiento de información que se realizó en la empresa Interfilk S.A., se ha podido rectificar la problemática establecida en nuestro diagnóstico inicial, en la que se determina que no solo la cartera vencida está afectando el índice de liquidez de la misma, sino el alto nivel de gastos y se establece que, si en un futuro esta situación no cambia, podría traer consecuencias que llevaría a la empresa a la quiebra y al cierre de la misma.

En toda empresa se van a presentar factores internos y externos que influyen en el avance de la misma, por lo cual se debe analizar estos elementos, con la finalidad de poder desarrollar estrategias que ayuden a superar las deficiencias.

#### **3.4.1 Análisis Interno**

##### **3.4.1.1 Producto**

Interfilk S.A., es una empresa dedicada desde sus inicios a la importación, distribución y comercialización de una gran gama de insumos agrícolas, especializándose en los fertilizantes tanto edáficos como foliares.

Edáficos: Fertilizantes que se colocan en la raíz o suelo

Foliares: Fertilizantes que se colocan en las hojas

A continuación, en la tabla 2 y Anexo 5 se presenta las líneas de productos que vende Interfilk S.A.

**Tabla 2 Productos de Interfilk S.A.**

<b>Lista de Fertilizantes</b>	<b>Lista de Foliarees</b>	<b>Correctores de Suelo</b>
Roca Fosfórica	Harbest - Ga	Sulca 40
Sulfato de Magnesio	Inicio - Enraizador	Fitosil
Urea	Potasio	
Sulfato de Zinc	Magnesio 14%	
Sulfato de Amonio	Zinc	
Nitrato de Potasio	Calcio - Boro	
Sulfato de Potasio	Sultán 30%	
Sulfato de Calcio		
Muriato de Potasio		
8 - 20 - 20		
15 - 15 -15		
Ácido bórico		
Ácido Fosfórico		

**Fuente:** Empresa Interfilk S.A.

**Elaborado por:** La Autora

### **3.4.1.2 Evolución de la cartera**

Realizando un análisis de las ventas anuales en los últimos 3 años, se puede observar en la tabla 3 que en el año 2013 la empresa tuvo el mayor ingreso en sus ventas; tomando como base el año 2013, las ventas se redujeron en un 10% en el año 2014 y un 30% en el año 2015, a causa de la mala administración de la cartera y la mala dirección en la empresa que se ve reflejada en la iliquidez de Interfilk S.A. Ver Anexo 6

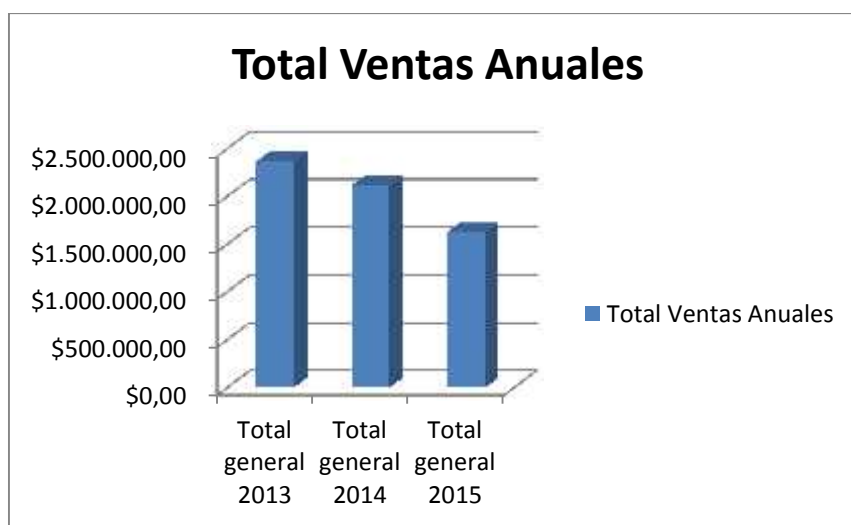
**Tabla 3 Ventas anuales Interfilk S.A.**

	2013	2014	2015
<b>Ventas Interfilk S.A.</b>	2.364.594,52	\$ 2.117.258,07	\$ 1.626.241,60

**Fuente:** Empresa Interfilk S.A.

**Elaborado por:** La Autora

**Figura 8 Ventas anuales de Interfilk S.A**



**Elaborado por:** La Autora

Interfilk S.A., ya no cuenta con vendedores ya que desvinculó de su rol al personal, decisión que fue tomada por la falta de financiamiento y no representaba tener ese gasto de sueldos ya que no se percibía la ganancia de las ventas, si en un futuro era complicado recuperar esa cartera, a causa de un mal otorgamiento de crédito y la falta de control interno.

Interfilk S.A., ha venido trabajando desde años atrás, beneficiando a sus clientes por los productos que ofrece en el mercado, un gran número de ellos se les otorgó crédito al momento de la compra.

Sus ventas a crédito suman 2960 facturas con un monto de asignación \$5.705.694,05; de los cuales 1165 facturas fueron otorgados en el 2013 con un monto \$ 2.013.492,15; en el 2014 fueron otorgados 963 facturas con un monto de \$ 2.075.872,45 y en el 2015 fueron otorgados 832 facturas con un monto de \$ 1.616.329,45; como se puede apreciar en la tabla 4.

**Tabla 4 Numero de ventas a crédito vencidas**

<b>Año</b>	<b>Crédito otorgado (facturas)</b>	<b>Monto asignado</b>	<b>Cartera vencida</b>	<b>Créditos vencidos (por clientes)</b>
<b>2013</b>	1165	\$ 2.013.492,15	\$ 317.538,41	#46
<b>2014</b>	963	\$ 2.075.872,45	\$ 504.955,73	#83
<b>2015</b>	832	\$ 1.616.329,45	\$ 230.266,94	#50
<b>TOTAL</b>	<b>2960</b>	<b>\$ 5.705.694,05</b>	<b>\$ 1.052.761,08</b>	<b>#179</b>

**Fuente:** Empresa Interfilk S.A.

**Elaborado por:** La Autora

De la totalidad de créditos otorgados desde el 2013 hasta la actualidad, 179 corresponden a créditos vencidos con una totalidad de \$1.052.761,08 que representan un promedio del 19% del monto asignado global; y un 6% del número de facturas a crédito entregados en total, lo cual son cifras preocupantes.

Tomando como referencia el año 2015, sus ventas totales fueron de \$1.626.241,60 y los costos sumaron \$1.195.386,74 teniendo una utilidad de \$430.858,86, podemos determinar dos situaciones; la primera que está generando una ganancia de un 25% en cada producto y segundo que esa ganancia no se encuentra efectiva porque representa de manera relativa, la cartera que se encuentra vencida, como se puede apreciar en la tabla 5. Ver anexo 7

**Tabla 5 Reporte Costos 2015 Interfilk S.A.**

<b>2015</b>				
<b>Producto</b>	<b>Suma de Costo</b>	<b>Suma de Ventas</b>	<b>Suma de Utilidad</b>	<b>Cartera Vencida</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>		
<b>Total general</b>	<b>\$ 1.195.386,74</b>	<b>\$ 1.626.241,60</b>	<b>\$ 430.854,86</b>	<b>\$ 230.266,94</b>
<b>2014</b>				
<b>Producto</b>	<b>Suma de Costo</b>	<b>Suma de Ventas</b>	<b>Suma de Utilidad</b>	<b>Cartera Vencida</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>		
<b>Total general</b>	<b>\$ 1.489.654,83</b>	<b>\$ 2.117.258,07</b>	<b>\$ 627.515,71</b>	<b>\$ 504.955,73</b>

**Fuente:** Empresa Interfilk S.A.

**Elaborado por:** La Autora

Se realiza un corte al 31 de diciembre 2015, Interfilk S.A., cuenta con una cartera vencida de \$230,266,94 en donde el mayor porcentaje recae en vencimientos que superan los 90 días, como se puede apreciar en la tabla 6. Ver anexo 2

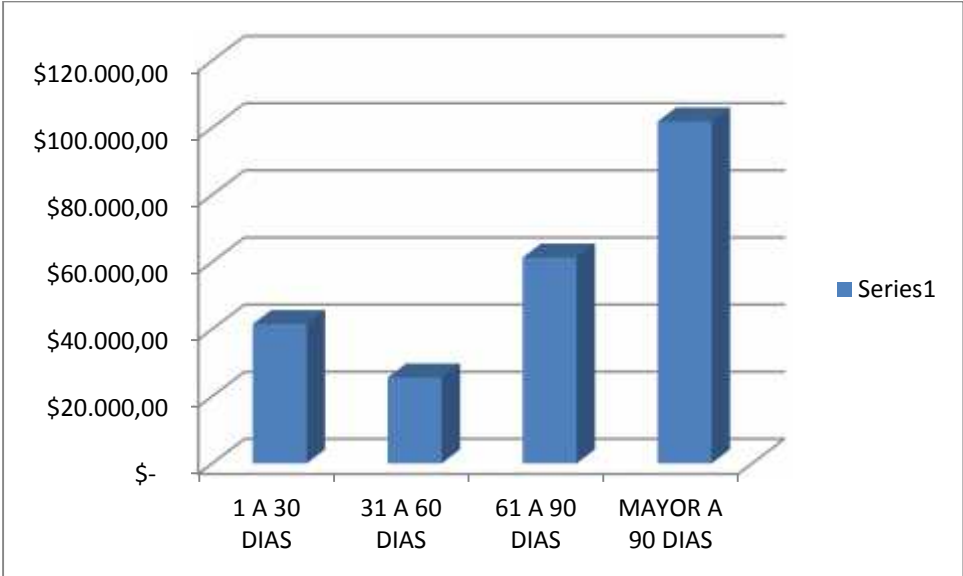
**Tabla 6 Edad de la cartera 2015 de Interfilk S.A.**

Edad de la cartera		
<b>1 a 30 días</b>	\$ 41.519,27	18%
<b>31 a 60 días</b>	\$ 25.571,19	11%
<b>61 a 90 días</b>	\$ 61.328,30	27%
<b>Mayor a 90 días</b>	\$ 101.848,14	44%
<b>Total</b>	<b>\$ 230.266,90</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa Interfilk S.A.

**Elaborado por:** La Autora

**Figura 9 Edad de la cartera 2015 Interfilk S.A**



**Elaborado por:** La Autora

Basándonos en estos datos, los créditos que superan los 90 días de mora con un total de \$101.848,14 equivalen al 44% de la totalidad de la cartera, lo cual determinó lo siguiente:

1. Los clientes han pagado mínimas cantidades y no en el tiempo convenido en la forma de pago;

2. De los 26 clientes que tiene una morosidad que supera los 90 días, 15 clientes mantienen valores representativos; lo mismo sucede con créditos que superan los 61 días de los 9 créditos, 7 mantienen valores que superan los \$1000,00;
3. Varios créditos fueron otorgados bajo la relación de amistad mas no bajo un criterio de análisis al cliente sobre su capacidad de pago;
4. Algunos casos de créditos que se otorgaron bajo relación de amistad, se encuentran incobrables porque no se puede ubicar al cliente, es decir fueron víctimas de estafa.

Esta conclusión se pudo determinar luego de revisar el informe detallado de cuentas por cobrar del año 2014 y 2015.

Como consecuencia se ve afectada la liquidez, situación que se atribuye a que, en el departamento de ventas, crédito y cobranza, los empleados no seguían los procedimientos ya que no existía un control interno por parte de las líneas de supervisión y lo más importante no existía una adecuada política de crédito y cobranza.

La cartera vencida del 2015 corresponde a 50 clientes, en relación a las ventas realizadas de manera global en ese periodo no representa un gran porcentaje, pero si se lo analiza solo como cartera vencida hay un tema crítico ya que existen clientes que sobrepasan los 200 días de vencimiento, esto es un claro índice que no se realizó un análisis previo al cliente para otorgarle el crédito.

Lo que podemos observar es que a pesar de que ciertos clientes tenían facturas ya vencida en pagos, aun así la empresa Interfilk S.A., optó por seguirles vendiendo lo que da a notar que puso en riesgo a su cartera y que no tuvieron una política que aplique cargos a morosidad ya que los valores adeudados no se le aplica intereses de mora y esto reduce la posibilidad de solvencia en el corto plazo.

Como se puede apreciar en la Tabla 7, en la cartera por cobrar que posee Interfilk S.A., el 73% de la misma se encuentra vencida, mientras que el 27% de la cartera se encuentra por vencer, estos valores indican que no poseen una política clara de otorgar créditos, ya que se debieron tomar medidas preventivas, apenas un cliente mostrara índices de iliquidez, automáticamente haber cerrado créditos para salvaguardar los intereses de Interfilk S.A.



Por lo general, en las empresas se trata de mantener un índice de cartera vencida del 5 al 10% en morosidad, para mantener una tasa de liquidez aceptable, esta política es comúnmente utilizada por empresas de cualquier sector de la economía.

**Tabla 7 Cartera vencida y por vencer de Interfilk S.A., al 31/12/2015**

Tipo de cartera	Monto de cartera	% de cartera
<b>Cartera vencida al 31/12/2015</b>	230.266,94	73%
<b>Cartera por vencer al 31/12/2015</b>	85.497,50	27%

**Fuente:** Empresa Interfilk S.A.

**Elaborado por:** La Autora

Otro punto que se analizó es la rotación de cuentas por cobrar, donde se refleja que en esta cuenta hay altos valores pendientes por recuperar, notándose un arrastre de deudas, y la mora es un riesgo constante.

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar 2015} = \frac{\text{Ventas a crédito 2015} \quad \$1.616.329,45}{\text{Cuentas x cobrar} \quad \$ 230.266,94}$$

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar 2015} = 7,01 \times 30 = 210$$

Teniendo una rotación de cuentas por cobrar de 7 veces, es decir 210 días que Interfilk S.A., tarda en recuperar su dinero.

De acuerdo a los resultados obtenidos con la metodología de investigación que se ha aplicado, se puede resumir que la empresa Interfilk S.A., actualmente no cuenta con un buen control de su cartera vencida, razón por la cual se ve afectado su índice de liquidez, pero no es el factor determinante; ya que la cartera vencida no llega ni al 50% de lo vendido, la ganancia de las ventas no se encuentra efectiva porque representa de manera relativa, la cartera que se encuentra vencida.

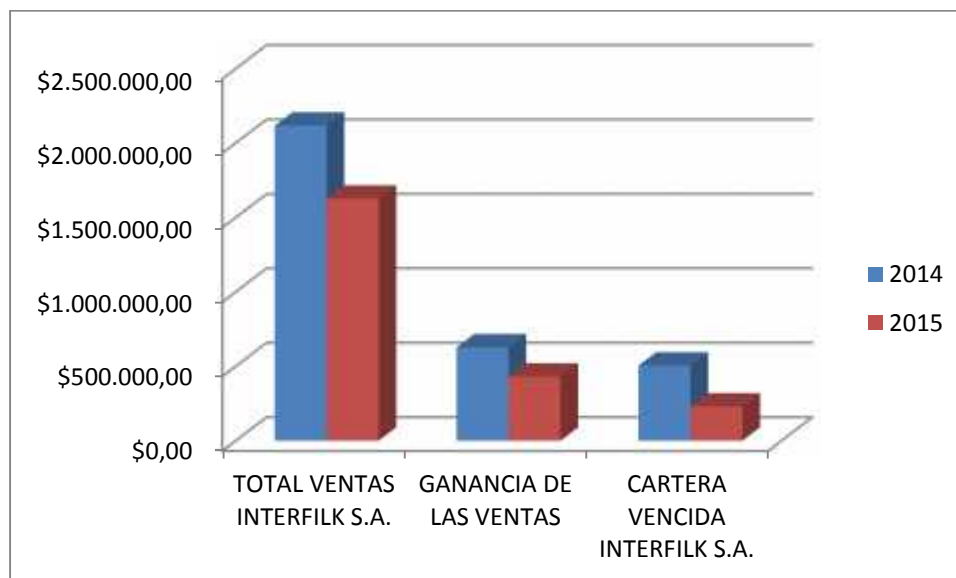
**Tabla 8 Relación de cartera y ventas de Interfilk S.A**

	2014	2015
<b>Ventas a crédito Interfilk S.A.</b>	\$ 2.075.872,45	\$ 1.616.329,45
<b>Ventas al contado Interfilk S.A.</b>	\$ 41.385,62	\$ 9.912,15
<b>Total ventas Interfilk S.A.</b>	\$ 2.117.258,07	\$ 1.626.241,60
<b>Ganancia de las ventas Interfilk S.A.</b>	\$ 627.515,71	\$ 430.854,86
<b>Cartera vencida Interfilk S.A.</b>	\$ 504.955,73	\$ 230.266,94

**Fuente:** Empresa Interfilk S.A.

**Elaborado por:** La Autora

**Figura 10 Relación de cartera y ventas de Interfilk S.A**



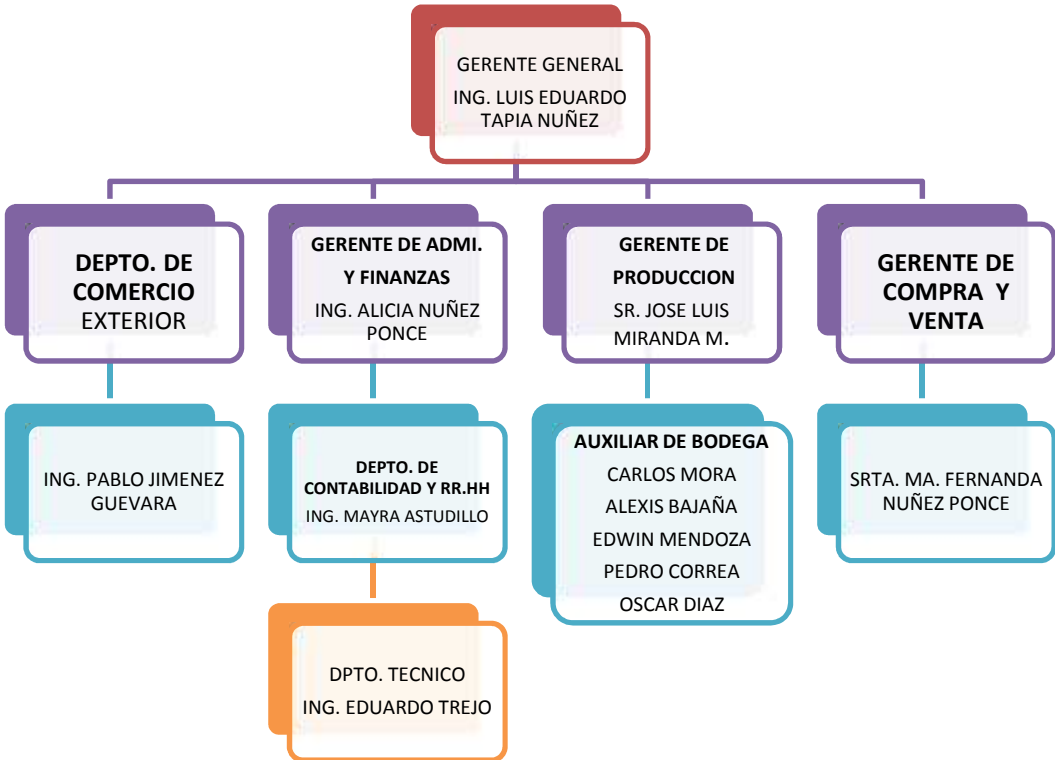
**Elaborado por:** La Autora

Teniendo este análisis se revisó el estado de resultados del año 2014 y 2015 y se observó que existen excesivos gastos innecesarios y causó que ciertos meses finalicen con salgo negativo como se puede apreciar en el anexo 6 y como consecuencia Interfilk S.A., tuvo que hacer préstamos bancarios, como un intento de subir la liquidez.

Evidentemente Interfilk S.A. es una de las tantas empresas privadas que deben enfrentar el problema de liquidez, de continuarse esta problemática la empresa aumentará su cartera vencida y de mantener el exceso de gastos producto de una mala administración como consecuencia, prevalecerá la incapacidad por cumplir con sus obligaciones a corto plazo y a medida que pasa el tiempo, la situación empeorará, lo que podrá conducir al cierre de Interfilk S.A.

**3.4.1.3 Estructura organizacional actual de Interfilk S.A.**

**Figura 11 Organigrama actual de Interfilk S.A**



**Fuente:** Empresa Interfilk S.A.

El propietario tiene muchas responsabilidades laborales a su cargo y no dedica tiempo a la parte administrativa o a solucionar problemas frecuentes ya que por lo general pasa en reuniones realizando negociaciones y no se lo encuentra en la oficina muy a menudo.

Al revisar las funciones según organigrama facilitado por Interfilk S.A., se pudo constatar que en la práctica no es así, no se efectúa una correcta delegación de funciones. La persona como gerente de compra y venta, además de sus funciones específicas, está encargada del área de cajas, contabilidad, despacho, esto afecta porque de esta manera no logra realizar todas sus responsabilidades.

En su momento existieron vendedores y ellos también estaban encargados de las cobranzas, pero no tenían un supervisor de manera directa quien ejecute y controle el accionar de este personal, situación que fue aprovechada para realizar desfalcos a la empresa.

En la actualidad la gerente de administración y finanzas, Ing. Alicia Núñez quien es la esposa del propietario es quien ejecuta la mayoría de funciones como: aprobar créditos, realizar cobranzas, verificar despachos, atención de clientes, control de inventarios y quien supervisa a las demás áreas, se puede notar que tiene excesiva carga de trabajo. Interfilk S.A., inició con 12 empleados, a la fecha se encuentran laborando 7 personas.

#### **3.4.1.3.1 Funciones actuales del personal de Interfilk S.A.**

Por medio de observación y entrevistas que se realizó al personal de Interfilk S.A., se pudo conocer la función actual que desempeñan en la empresa

##### **) Gerente General**

Es el representante legal de la empresa y es la persona encargada de realizar cierre de negociaciones, aplicar estrategias necesarias de forma empírica, apoyar a sus empleados en el área de ventas y asesoría técnica a clientes.

##### **) Gerente Administrativo y Financiero**

Supervisión de todas las áreas, quien aprueba los créditos, realiza gestiones de cobranza, realiza pago a proveedores, manejo del flujo de efectivo, control de inventarios y lo que respecta a la parte administrativa de la empresa.

### )] **Dpto. de Comercio Exterior**

Encargado netamente de las importaciones y de la publicidad de Interfilk S.A.

### )] **Dpto. de Contabilidad**

Se encarga de recibir y clasificar toda la documentación de manera ordenada, realiza las declaraciones de impuestos, lleva control de las cuentas contables, realiza los estados financieros de la empresa, etc.

### )] **Dpto. de Compra y ventas**

En la práctica no existe ese departamento y ese puesto es reemplazado por la secretaria de la empresa, quien receipta y archiva documentos, recibe y realiza llamadas telefónicas, factura las ventas, elabora cheques a proveedores, asistente contable.

### )] **Dpto. de Producción**

Se encargada de realizar las formulaciones de los productos y maneja el área de bodega

### )] **Auxiliar de bodega**

Es la persona que realiza despachos y también brinda asesoría técnica a los clientes.

## **3.4.2 Análisis externo**

### **3.4.2.1 Competencia de Interfilk S.A.**

La competencia directa de Interfilk S.A., son las siguientes empresas; Química Industrial Montalvo Aguilar, Solvesa y Fertisa.

La diferenciación que tiene Interfilk con relación a las otras empresas son las siguientes:

1. Calidad en sus productos, ya que tiene más nutrientes.
2. Única empresa que vende Roca Fosfórica con un alto porcentaje de nutrientes que favorece a la tierra.
3. Ofrece el servicio de entrega a las empresas sin costos.
4. Costos son relativos que se puede negociar al momento de la venta, ya que no incurre con tantos gastos administrativos.

**Tabla 9 Competencia directa de Interfilk S.A**

Nombre comercial		Información	Productos
<b>QUIMASA S.A.</b>	Química Industrial Montalvo Aguilar	Compañía con experiencia de más de 33 años en el mercado, que también importa, comercializa y distribuye fertilizantes y agroquímicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Solubles</li> <li>* NPK Química</li> <li>*NPK Física</li> <li>*Edáfica</li> <li>*Especialidades nutricionales</li> <li>*Pesticidas</li> </ul>
<b>FERTISA</b>	Fertilizantes, Terminales i Servicios S.A.	Lidera la importación y comercialización de fertilizantes, formulando técnicamente abonos completos según las necesidades de los diferentes cultivos y suelos. En los últimos años ha diversificado sus líneas de negocios: agroquímicos, pecuarios, acuícolas, y agro-insumos en general.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fertilizantes</li> <li>*Agroquímicos</li> </ul>
<b>SOLVESA</b>	Solvsa Ecuador	Con 30 años en el mercado, provee un portafolio de fertilizantes especializados para las necesidades de cada cultivo. demás, contamos con un equipo técnico para otorgar asesoría y recomendaciones en el uso adecuado de nuestros productos. Los programas de fertilización se realizan a partir de los resultados de análisis de suelo y foliar, con un concepto de manejo nutricional para cultivos de alta producción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fertilizantes</li> <li>* Foliare</li> </ul>

**Elaborado por:** La Autora

Las empresas como Agripac, Ecuaquimica, ChemTech son competencia indirecta ya que solo comercializan el producto, pero son empresas grandes y conocidas en el mercado.

### **3.4.2.2 Medidas Regulatorias**

En el Ecuador se puede observar varias situaciones que afectaron el desarrollo de los negocios. A partir de julio de 2015 se ha generado una desaceleración sumamente fuerte de la economía ecuatoriana debido a varios factores como: el gobierno tuvo que realizar un recorte al presupuesto de este año 2016 de USD 1. 420 millones, a causa de la baja de precios del crudo debido a un exceso de oferta de países como EE.UU. Rusia y Brasil; déficit fiscal; disminución de exportaciones e importaciones; reducción del crédito y del consumo, factores que hacen que la economía ya no tenga el circulante dentro del mercado y ocasiona la recesión económica.

A la empresa no le afectan las medidas que establece el gobierno, ya que los fertilizantes no están gravados con IVA tarifa 14% y en el tema de salvaguardias tienen arancel 0%; a Interfilk S.A. le afecta es la falta de liquidez que tiene el país, debido a que los clientes ya no compran de manera recurrente ya que hay menos capacidad de consumo, menos capacidad de pago, menos ventas y cobro es decir una paralización o decrecimiento.

### 3.4.2.3 Análisis de Matriz FODA

Tabla 10 Matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Asesoría técnica especializada en los productos que ofrece haciendo análisis de suelo	No aplican políticas de crédito ni cobranza
Productos de mejor calidad	Incremento de cartera vencida
Se formula de acuerdo a los requerimientos del cliente	No existe control interno
	Excesivo gasto innecesario
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Liberación de porcentaje de arancel para importaciones de productos agrícolas	Inestabilidad financiera
Exclusividad con un proveedor de Perú	Situación económica del país
Posee maquinaria granuladora de fertilizantes que no existe en el mercado	Pérdida de confianza con proveedores

**Fuente:** Empresa Interfilk S.A.

**Elaborado por:** La Autora

### 3.5 Población y muestra

La presente investigación se desarrolló en un marco documental por lo que no se va a llevar a cabo una fórmula para determinar una muestra o población, ya que la población es el total de la cartera vencida

### 3.6 Aplicación y análisis de entrevistas

En la presente investigación se realizó tres entrevistas, dirigidas a las personas que tienen relación directa con la apertura de crédito dentro de la empresa, responsable de revisar e investigar a los clientes y tomar la decisión al otorgar cupos, establecer tiempos de crédito y forma de negociación. Gerente General, Gerente Administrativo Financiero y Contadora.



## **Entrevista de análisis de cartera de clientes de la empresa Interfilk S.A.**

**Nombres y apellidos del encuestado:** Mayra Astudillo

**Cargo que ocupa:** Contadora de Interfilk S.A.

**1. ¿Existe algún proceso que se ejecute para otorgar créditos a clientes?**

No existe proceso, y se otorga porque el negocio y el mercado así lo exigen

**2. ¿Cuál es la situación de las cuentas por cobrar de la empresa Interfilk S.A.**

Es muy crítica a tal punto que se está recibiendo bienes como parte de pago

**3. ¿Cómo está afectando la cartera vencida a la empresa Interfilk S.A.?**

No hay flujo de efectivo, está afectando gravemente nuestra liquidez y nos vemos en la necesidad de recurrir a préstamos bancarios en los cuales cancelamos intereses. Esos mismos intereses nos generan un costo financiero que podrían ser cobrados al cliente en mora.

**4. ¿Qué ha ocasionado que exista esta cartera vencida?**

Se otorgaron créditos sin los controles respectivos

**5. ¿Qué solución Ud. considera viable para solucionar la cartera vencida?**

Es un problema no tan fácil de mitigar, pero se lo puede controlar, seguir gestionando con los clientes y como lo estamos haciendo ahora aceptar bienes como parte de pago.

**6. ¿Considera que la implementación de un plan estratégico ayude a mejorar la situación actual de Interfilk S.A.**

Por supuesto, tendríamos pasos ya determinados para llegar al objetivo, se plantearían políticas de crédito y de cobro con la finalidad de que esta situación no vaya en crecimiento y en último de los casos tener que cerrar la empresa.

**7. Detalle que áreas intervienen en el otorgamiento del crédito**

Solo la Ing. Alicia Nuñez (Gerente Administrativa) es quien autoriza el crédito a los clientes.

**8. Detalle como es el proceso para otorgar un crédito**

Realmente no existe un proceso establecido. Los factores que permiten decidir otorgar el crédito son: un análisis de las ventas realizadas, que sean empresas o personas conocidas, como también se asignan montos y tiempo del crédito de acuerdo al producto y a la totalidad de la factura.

**9. Detalle cual es el proceso para dar seguimiento a las cuentas por cobrar**

La persona asignada toma el reporte de las facturas vencidas del sistema operativo de la empresa y se empieza a realizar las respectivas llamadas.

## **Entrevista de análisis de cartera de clientes de la empresa Interfilk S.A.**

**Nombres y apellidos del encuestado:** Alicia Janeth Nuñez Ponce

**Cargo que ocupa:** Gerente Administrativo y Financiero de Interfilk S.A.

**1. ¿Existe algún proceso que se ejecute para otorgar créditos a clientes?**

No, solo se llena una solicitud de crédito y se pide una referencia comercial que en ocasiones se verificaba.

**2. ¿Cuál es la situación de las cuentas por cobrar de la empresa Interfilk S.A.**

Clientes no cancelan porque no tienen efectivo por la situación económica del país. Los clientes se están tomando más tiempo de los días que se les dio el crédito para pagar la factura

**3. ¿Cómo está afectando la cartera vencida a la empresa Interfilk S.A.?**

Afecta porque no existe la liquidez para la compra de mercadería y poder rotar el inventario, para el pago a proveedores, al personal, etc.

**4. ¿Qué ha ocasionado que exista esta cartera vencida?**

La misma situación que estamos atravesando en el país, la falta de controles en los procesos y la mala administración.

**5. ¿Qué solución Ud. considera viable para mejorar la cartera vencida?**

No otorgar créditos y en caso de realizarlo dejar garantías.

**6. ¿Considera que la implementación de un plan estratégico ayude a mejorar la situación actual de Interfilk S.A.**

Si es necesario un plan estratégico ya que la empresa está a punto de llegar a una alerta.

**7. Detalle que áreas intervienen en el otorgamiento del crédito**

Solo yo autorizo, antes era más simple esa verificación, lo hacíamos de una manera empírica pero ya estamos mejorando.

**8. Detalle como es el proceso para otorgar un crédito**

Antes era solo cédula, certificado de votación y llenaba una ficha. A raíz que veía que la situación de Interfilk S.A., estaba crítica nos reunimos y decidimos cambiar el proceso. Ahora pido planilla de servicio básico, hago la verificación del domicilio, hago confirmaciones de las referencias y pido garantías reales.

**9. Detalle cual es el proceso para dar seguimiento a las cuentas por cobrar** Sacamos el reporte y realizamos las gestiones como llamadas telefónicas, visitas a los clientes y en última instancia ya estamos recurriendo a procesos legales.

## **Entrevista de análisis de cartera de clientes de la empresa Interfilk S.A.**

**Nombres y apellidos del encuestado:** Luis Tapia Núñez

**Cargo que ocupa:** Gerente General

**1. ¿Existe algún proceso que se ejecute para otorgar créditos a clientes?**

Procesos que sean como políticas establecidas no. Muchos créditos se otorgaron basándose en la confianza más que en un procedimiento o análisis de las capacidades que se puedan otorgar.

**2. ¿Cuál es la situación de las cuentas por cobrar de la empresa Interfilk S.A.**

Falta de liquidez, no habido una rotación de una manera eficiente.

**3. ¿Cómo está afectando la cartera vencida a la empresa Interfilk S.A.?**

Hasta el año pasado hemos podido cumplir con satisfacción todas las obligaciones que se han contraído. Hemos tenido incluso retrasos en pago de nómina, pago a proveedores, retraso en las importaciones, se tuvo que reducir al personal. Pero no solo por la cartera vencida es que no tenemos liquidez también es por demasiados gastos en los que ha incurrido la empresa.

**4. ¿Qué ha ocasionado que exista esta cartera vencida?**

La falta de estrategias, de coherencias al momento de hacer los despachos, la falta de análisis, la falta de presión a clientes.

**5. ¿Qué solución Ud. considera viable para solucionar la cartera vencida?**

Ejercer la presión de cobro, hacer cronogramas de visitas y cobros diarios, recibir pagos parciales, llegar acuerdos con clientes a largo plazo o mediano plazo.

**6. ¿Considera que la implementación de un plan estratégico ayude a mejorar la situación actual de Interfilk S.A.**

Todo lo que sea en beneficio para la empresa y este sea bien instrumentado va ayudar a salir de esta crisis

**7. Detalle que áreas intervienen en el otorgamiento del crédito**

Ahora lo está realizando la gerente administrativa.

**8. Detalle como es el proceso para otorgar un crédito**

Hace falta realizar un proceso unificado y que capacitemos a nuestro personal. Ya es hora de poner un orden en la empresa.

**9. Detalle cual es el proceso para dar seguimiento a las cuentas por cobrar**

Se lo realiza de manera semanal sacando un reporte y se realizan las respectivas llamadas o visitas

### **3.7 Análisis de los resultados**

Después de haber utilizado las diferentes técnicas de investigación como instrumento para este trabajo investigativo los resultados rectifican la existencia del problema dentro de la empresa Interfilk S.A.

Los principales problemas son la falta de liquidez y gastos excesivos en que ha incurrido Interfilk S.A., producto de una mala administración de su cartera y la mala dirección de sus directivos.

1. La cartera vencida representa el 14% de las ventas totales de Interfilk S.A.
2. Los representantes de Interfilk S.A. atribuyen que la estabilidad económica del país se está viendo afectado los negocios.
3. Se reconoce que la empresa Interfilk S.A., no posee políticas crediticias, ni tampoco posee procesos establecidos para otorgar créditos a clientes.
4. Interfilk S.A., se ha basado en las relaciones con los clientes, más que en procedimientos y revisiones crediticias para otorgar créditos.
5. Interfilk S.A., importa fertilizantes y provee a sus clientes, pero esta falta de liquidez ha tenido que incurrir en préstamos y al haber falta de pagos por parte de los clientes, se corre el peligro de incumplir con las instituciones financieras y proveedores.
6. Los representantes de Interfilk S.A., consideran idónea establecer políticas crediticias y procesos que salvaguarden los intereses de la empresa.

## **Capítulo 4**

### **Propuesta**

#### **4.1 Tema de la propuesta**

Plan estratégico para el departamento de crédito y cobranza para la recuperación de cartera de la empresa Interfilk S.A., del cantón Lomas de Sargentillo en el periodo 2016.

#### **4.2 Justificación de la propuesta**

La empresa Interfilk S.A., ha presentado un alto grado de iliquidez ocasionado por la cartera vencida en los últimos años, por lo que se estima necesario realizar un plan estratégico que tenga como objetivo establecer los procesos y políticas necesarias para lograr el mejoramiento de cartera y crecimiento del negocio.

Al hablar de plan estratégico encierra diferentes parámetros como es la misión, visión, objetivos, análisis de la situación actual, FODA, estrategias y un plan de acción, los cuales van ayudar a salvaguardar los intereses de la empresa.

La empresa ha venido trabajando de forma empírica y no cuenta con herramientas indispensables que ayudan como apoyo y guía por lo que es necesario incluirlas en el negocio, para tener un proceso claro y lograr los objetivos deseados.

El plan de implementación de procedimientos y políticas constituye una herramienta de gestión administrativa y financiera que a través de procedimientos normativos sencillos, comprensibles y sistemáticos, tienden a brindar una apropiada orientación a los empleados. Interfilk S.A. carece de estos procesos, situación que ha llevado a tener una cartera con una morosidad alta y que está ocasionando una fuerte inestabilidad financiera.

Con la presente propuesta se logrará mejorar las falencias de la empresa, brindándole una mejor rentabilidad a través de la implementación de políticas y procesos para la correcta recuperación de la cartera vencida y disminución de la morosidad actual.



### **4.3 Elaboración del plan estratégico**

**Plan estratégico para el departamento de crédito y cobranza para la recuperación de cartera de la empresa Interfilk S.A., del cantón Lomas de Sargentillo en el periodo 2016.**

## Índice

Introducción.....	1
1 Visión.....	2
2 Misión.....	2
3 Objetivos de la empresa.....	2
4 Valores de la empresa.....	2
5 Definición de las funciones del departamento de cobranza.....	2
6 Definición de las funciones del departamento de crédito.....	3
7 Generación de estrategias.....	3
7.1 Estrategia FODA.....	3
7.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	5
8 Descripción de los procedimientos de control.....	6
9 Plan de acción.....	7
9.1 Políticas de otorgamiento de créditos en la empresa Interfilk S.A.....	7
9.2 Proceso de análisis para otorgar un crédito a clientes.....	8
9.3 Políticas de crédito.....	10
9.4 Políticas y procesos para la cobranza en la empresa Interfilk S.A.....	10
9.5 Políticas de cobranza en la empresa Interfilk S.A.....	11
9.6 Proceso de gestión de cobranza.....	12
10 Plan de administración.....	15
10.1 Organigrama.....	15
10.2 Descripción de cargos y responsabilidades.....	16
11 Plan de motivación al personal.....	21
12 Control del riesgo crediticio.....	21

## **Introducción**

El presente plan estratégico realizado para la empresa Interfilk S.A., tiene como propósito para el departamento de crédito y cobranza la recuperación de cartera, estableciendo objetivos que ayuden a mejorar las falencias existentes.

Para lograr con éxito esta finalidad se aplicará el siguiente plan, que está compuesto por herramientas como visión, misión, objetivos y estrategias de acuerdo al análisis de diferentes matrices que servirán para la correcta recuperación de la cartera vencida y disminución de la morosidad actual.

## 1. Misión

Elaborar productos 100% confiables a los agricultores para que puedan cultivar con calidad.  
Brindar soluciones integrales y asistencia técnica oportuna al sector agrícola, con un equipo calificado y comprometido.

## 2. Visión

Ser una empresa líder en importación, distribución y comercialización de productos de uso agrícola en el Ecuador.

## 3. Objetivos de Interfilk S.A.

- ) Lograr una mayor participación el mercado.
- ) Aumentar la capacidad de proveer soluciones técnicas e integrales a los requerimientos y necesidades que manifiesten los cultivos del agro ecuatoriano.
- ) Expandirse por medio de la apertura de locales en sitios estratégicos.
- ) Obtener una mayor rentabilidad.
- ) Mejorar los procesos realizados para la concesión de créditos con el fin de obtener una selección adecuada de la cartera de clientes.
- ) Disminuir el nivel de cartera vencida aplicando una buena gestión de cobranza.

## 4. Valores de Interfilk S.A.

- ) **Honestidad:** Realizar el trabajo diario con absoluta transparencia, ser coherentes para ayudar al crecimiento de quienes lo reciben, así como de quienes lo generan.
- ) **Responsabilidad:** Asumir con compromiso las actividades asignadas siguiendo los lineamientos y reglas establecidas.
- ) **Productividad:** Hacer más con menos recursos.

## 5. Definición de las funciones del departamento de cobranza

- ) Gestionar el control de valores por venta.
- ) Recaudar el valor de las facturas y más conceptos establecidos por la empresa.
- ) Elaborar el informe diario de recaudación y remitirlo diariamente a Contabilidad acompañada de la correspondiente documentación de soporte.
- ) Efectuar el análisis de las posibles cuentas incobrables para su liquidación.
- ) Efectuar programas y acciones para la eliminación de la cartera vencida.

- ) Mantener estadísticas de recaudación y de cartera vencida
- ) Reportar diariamente la morosidad de los clientes para evitar futuros despachos y
- ) realizar el respectivo control.

## **6. Definición de las funciones del departamento de crédito**

- ) Efectuar la investigación crediticia de posibles clientes para el otorgamiento de créditos.
- ) Llevar un control documental y electrónico de los clientes acreditados.
- ) Autorizar los créditos y ampliación de los mismos.
- ) Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar
- ) Obtener y conservar actualizada la información acerca de los clientes actuales y potenciales.
- ) Analizar la información y el límite de riesgo que se va a conceder a cada cliente.
- ) Presentar los informes respectivos a la gerencia general.
- ) Realizar arqueos de documentos.

## **7. Generación de estrategias**

Para el desarrollo de estrategias, se procederá a realizar el análisis de la matriz FODA y el modelo de las cinco fuerzas de Porter, con las que se podrán identificar las oportunidades del negocio, aprovechar mejor los recursos, conocer las falencias en la empresa.

### **7.1 Estrategia FODA**

De acuerdo a la tabla 12 de la matriz FODA, donde se establecen las oportunidades, debilidades y amenazas de Interfilk S.A., del periodo actual.

Se realizó el análisis mediante la combinación de estos factores para así definir diversas estrategias como los de crecimiento, supervivencia, fuga.

**Tabla 11 Matriz FODA actual**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Asesoría técnica especializada en los productos que ofrece haciendo análisis de suelo	No aplican políticas de crédito ni cobranza
Productos de mejor calidad	Incremento de cartera vencida
Se formula de acuerdo a los requerimientos del cliente	No existe control interno
	Excesivo gasto innecesario
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Liberación de porcentaje de arancel para importaciones de productos agrícolas	Inestabilidad financiera para la empresa y clientes
Exclusividad con un proveedor de Perú	Situación económica del país
Posee maquinaria granuladora de fertilizantes que no existe en el mercado	Pérdida de confianza con proveedores

**Elaborado por:** Autora

**Fuente:** Empresa Interfilk S.A.

**Elaborado por:** Autora

**Tabla 12 Estrategia FO, DO, FA, DA**

<b>ESTRATEGIA FO (DE CRECIMIENTO)</b>	<b>ESTRATEGIA DO (DE SUPERVIVENCIA)</b>
Promocionar e innovar la variedad de productos que ofrece Interfilk S.A., para atraer nuevos clientes	Implementar un proceso de otorgación de crédito eficiente que permita la correcta evaluación de los mismos
<b>ESTRATEGIA FA (DE SUPERVIVENCIA)</b>	<b>ESTRATEGIA DA (DE FUGA)</b>
Ofrecer otras formas de pago, en caso de que los clientes no puedan pagar en su momento como el canje de la deuda por bienes	Evaluar periódicamente el trabajo que realiza el personal del área de crédito y cobranza

**Fuente:** Empresa Interfilk S.A.

**Elaborado por:** Autora

**Elaborado por:** La Autora

## **7.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

Con este análisis podemos determinar el grado de competitividad en el mercado y las deficiencias que presenta Interfilk S.A.

### **) Rivalidad entre los competidores existentes**

Aumentar las promociones de ventas, mediante descuentos y políticas de crédito.

En créditos cuyo pago se realice antes del plazo previsto se procederá de acuerdo al monto si es mayor a \$ 1.000,00 su descuento será del 2% y si el monto es menor a éste su descuento será del 1%. Esta política es implementada para dar un incentivo al cliente ante la cancelación de su factura.

### **) Amenaza de los nuevos competidores**

Ofrecer mejores condiciones de ventas, brindando facilidades de pago o planes acumulativos y brindando políticas de descuento.

En ventas al contado mayor de \$1.000,00 se puede realizar el 2% de descuento.

### **) Amenaza de productos y servicios sustitutos**

En este mercado hay una diversidad de productos sustitutos, pero se debe buscar productos de mejor calidad a un bajo costo, para que mayor la ganancia y este de acuerdo a los requerimientos del cliente.

### **) Poder de negociación de los proveedores**

Tiene una diversificada cartera de proveedores nacionales e internacionales que le permite manejar muy bien los precios, por lo tanto no influye en su mayoría.

### **) Poder de negociación de los clientes**

El propietario es muy flexible al momento de la negociación con los clientes, como consecuencia la lenta recuperación de cuentas incobrables.

## **8. Descripción de los procedimientos de control**

Los procedimientos de control deben incluir los medios necesarios para que vigilen las operaciones y transacciones, que se presentan desde el momento que se otorga el crédito por una compra hasta el cobro del mismo, a través de flujo-gramas lógicos de los procedimientos de registro y aprobación del crédito. Para lo cual se ha elaborado un manual de procedimientos, considerando la división de deberes y responsabilidades.

Se realiza un cuestionario de control interno, como se puede apreciar en la tabla



## **9. Plan de acción**

La propuesta del presente proyecto de investigación se basa en establecer las reglas para conceder y administrar créditos a los clientes. Los procesos y procedimientos de gestión, conforman uno de los elementos principales del sistema de control interno, por lo cual, debe ser plasmado en manuales prácticos que sirvan como mecanismo de consulta permanente. En la empresa Interfilk S.A., se cuenta con un solo departamento financiero, que es el que se va hacer cargo tanto del área de crédito como de cobranza.

### **9.1 Políticas de otorgamiento de créditos en la empresa Interfilk S.A.**

Para acceder a un crédito en la empresa Interfilk S.A., deberá cumplir con las siguientes medidas y documentación:

#### **Documentación básica del solicitante de crédito**

- J Llenar la solicitud de crédito. Anexo 7
- J Presentar original y copia de cedula y certificado de votación del representante legal de la compañía o persona natural que solicita el crédito.
- J Original y Copia de cedula y certificado de votación del cónyuge del solicitante del crédito.
- J Original y copia de la planilla de servicios básico del establecimiento o vivienda según sea el caso (jurídico o natural).
- J Fotografía externa del establecimiento
- J Original y copia del R.U.C. (opcional)
- J Justificativo de los ingresos
- J Croquis detallado de la ubicación del establecimiento con puntos de referencia
- J Croquis del domicilio del deudor.
- J Estados financieros del cliente.

### **Se estudia la información obtenida para decisión de otorgar o negar créditos**

- )] Se verifica y analiza la documentación presentada a través de verificación telefónica, realizando la visita al cliente.

### **Aceptación de clientes para otorgar créditos**

Después del análisis y haber sido aprobado el crédito, se calcula un límite de créditos en función de su capacidad de compras y pago a tiempo en los plazos establecidos

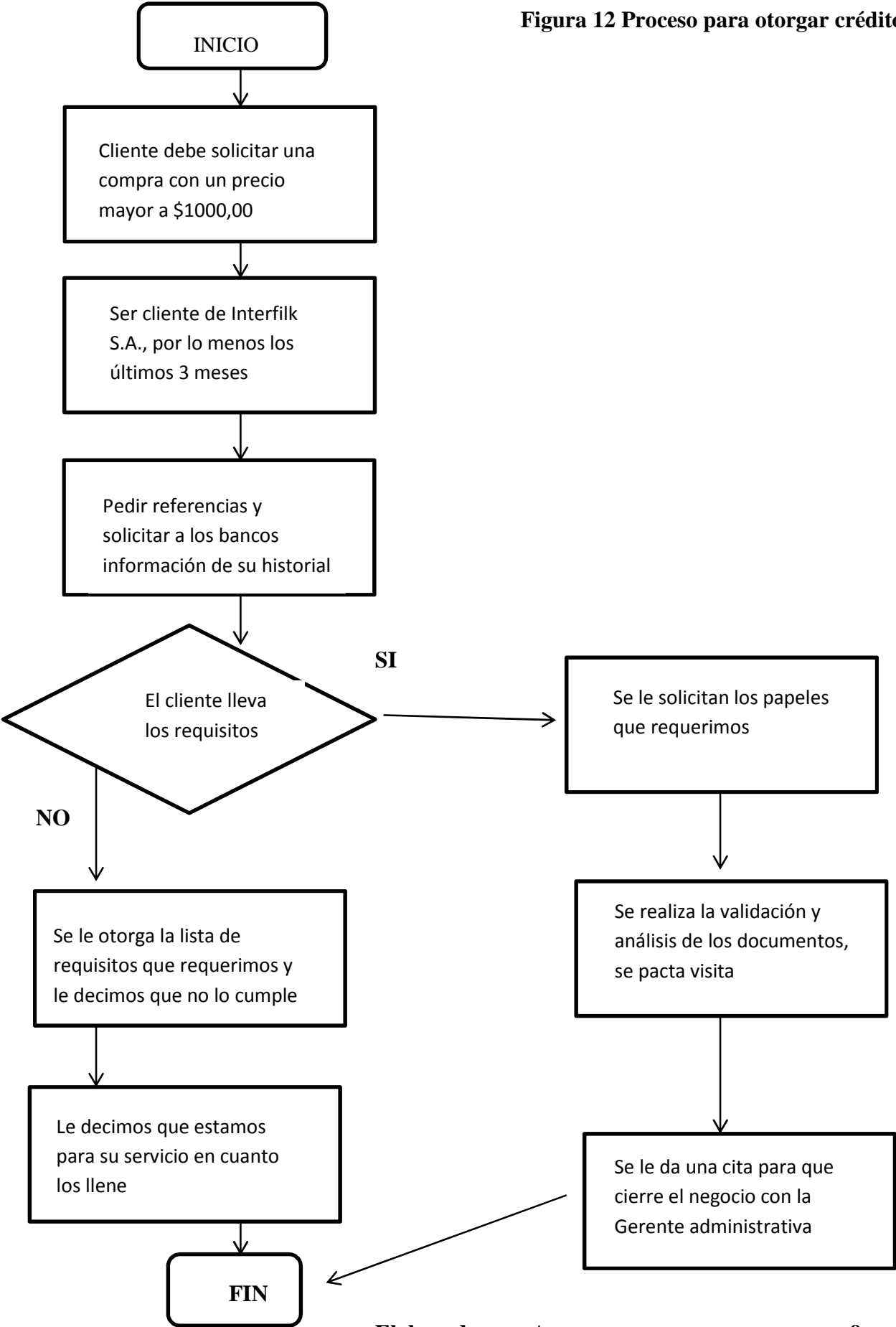
Si en la investigación se indicara la no conveniencia de otorgar crédito al cliente, se podría considerar algunas alternativas adicionales para el buen fin de las operaciones

- )] Un máximo de pedido
- )] Cheque conformado contra entrega de mercancía
- )] Ventas limitadas a plazo o cantidad
- )] Traspaso de bienes

### **9.2 Proceso de análisis para otorgar un crédito a clientes**

A continuación, se presenta el proceso básico para otorgar crédito. Cabe destacar que es responsabilidad del departamento de crédito y cobranza, informar el resultado del proceso antes de otorgar el crédito, mismo que debe ser realizado de forma oportuna, para agilizar la venta y brindar seguridad a los intereses de la empresa.

Figura 12 Proceso para otorgar crédito



Elaborado por: Autora

### **9.3 Políticas de crédito**

- J El plazo de pago del crédito que se conceda, comenzará a partir de la fecha en que se emita la factura.
- J El cliente que se atrase en el pago de uno de sus créditos, aunque sea por un día, se le suspenderá su línea de crédito, hasta que cumpla por completo con sus compromisos vencidos. Para la reapertura de la línea de crédito se considerará la morosidad y la intención de pago por parte del cliente.
- J En caso de que a un cliente se le suspenda su línea de crédito, sólo se le autorizarán nuevas compras de contado, hasta que se ponga al corriente con sus cuentas vencidas.
- J El atraso repetitivo de un cliente en el pago de su crédito tendrá como consecuencia la suspensión o cancelación de la línea de crédito, de acuerdo al criterio emitido por la Gerente Administrativa.
- J Cuando un cliente con línea de crédito nos pague con cheque y al mes nos devuelven más de un cheque, se le cancelará su línea de crédito y solo se le permitirá hacer nuevas adquisiciones de contado.
- J Para clientes establecidos el límite de crédito dependerá del monto mensual de facturación y de la experiencia de pago que se tenga hasta el momento.
- J Toda la venta a crédito será documentada y no se autorizarán créditos menores a \$1000,00.
- J El tiempo de respuesta de autorización de crédito será de 3 días hábiles.
- J Para que establezca una línea de crédito, el solicitante primero deberá hacer tres compras de contado, siendo el promedio de estas tres el monto de crédito inicial, pudiendo este ser incrementado a razón de las compras y frecuencia con que se le facture, esta decisión estará a cargo del Gerente Administrativo.
- J Los plazos de crédito serán de 8, 15 y 30 días y serán autorizados conforme al monto de límite de crédito preestablecido.
- J Se utilizará como guía para el cupo la siguiente formula  $\text{No. De meses de plazo} \times \text{promedio mensual de compras}$  igual.
- J En ventas al contado mayor de \$1.000,00 se puede realizar el 2% de descuento.
- J En créditos cuyo pago se realice antes del plazo previsto se procederá de acuerdo al monto si es mayor a \$ 1.000,00 su descuento será del 2% y si el monto es menor a éste su descuento será del 1%.

#### **9.4 Políticas y procesos para la cobranza en la empresa Interfilk S.A.**

Una venta no está culminada, hasta que se termine de recaudar los valores monetarios en su totalidad. Si una empresa no gestiona de forma oportuna las cobranzas puede conducir a la quiebra o inoperatividad por falta de liquidez. El establecer políticas y procesos de cobranzas garantizan el control necesario para salvaguardar la recuperación de la inversión y ganancias.

#### **9.5 Políticas de cobranza en la empresa Interfilk S.A.**

##### **Acciones preventivas**

Las acciones para la recuperación de cartera de forma preventiva, incluye las siguientes actividades:

- J Llamadas telefónicas
- J Visitas al cliente
- J Envío de mail

Esto se aplicará en los siguientes casos

- J Clientes que descuiden la fecha de vencimiento
- J Clientes que temporalmente se atrasan, pero hacen el pago
- J Clientes que se atrasen siempre
- J Clientes que involuntariamente se atrasan por la situación de la economía
- J Clientes que deliberadamente incumplen el pago.

##### **Recuperación de crédito en mora**

El departamento de crédito y cobranza es el responsable de la concesión del crédito, así como también de todas las actividades de recuperación de cartera en mora con diferentes tipos de acciones.

**Tabla 13 Recuperación de crédito en mora**

**Recuperación de crédito en mora**

<b>Cobranza</b>	<b>Ejecución</b>	<b>Tipo</b>	<b>Responsables</b>
<b>Operativa</b>	Desde antes de su vencimiento y hasta 5 días después	Visitas Llamadas Telefónicas	Dpto. de Crédito y cobranza
<b>Administrativa</b>	Desde los 5 hasta los 30 días	Notificaciones	Dpto. de Crédito y cobranza
<b>Prejudicial</b>	Desde los 30 hasta 90 días	Cartas Abogado	del Dpto. de Crédito y cobranza Abogado
<b>Judicial</b>	Vencimiento por más de 90 días	Juicio Ejecutivo	Abogado Gerente

**Elaborado:** Autora

La aplicación y seguimiento efectivo de las políticas, puede mitigar el riesgo y reducir los altos montos de cartera vencida, resultante de valores no cobrados que constituyen en una disminución de la rentabilidad y pone en riesgo la liquidez de la empresa.

**Acción de incentivos a los clientes puntuales**

- a) **Reconocimiento:** hacer conocer al cliente a través de una carta o llamada telefónica que ha sido escogido para ampliar su cupo de crédito por llevar un buen historial crediticio.
- b) **Entrega de incentivos físicos:** En fechas especiales o al final de un pago fuerte, enviarle un pequeño obsequio de acorde al perfil del cliente, por su responsabilidad en cuanto a los pagos.
- c) **Entrega de certificados:** Producto de la buena trayectoria del cliente en sus pagos, sin necesidad que él lo solicite, se puede extender un certificado por parte de la empresa,
- d) donde conste que es un cliente que consta en nuestra cartera selecta.

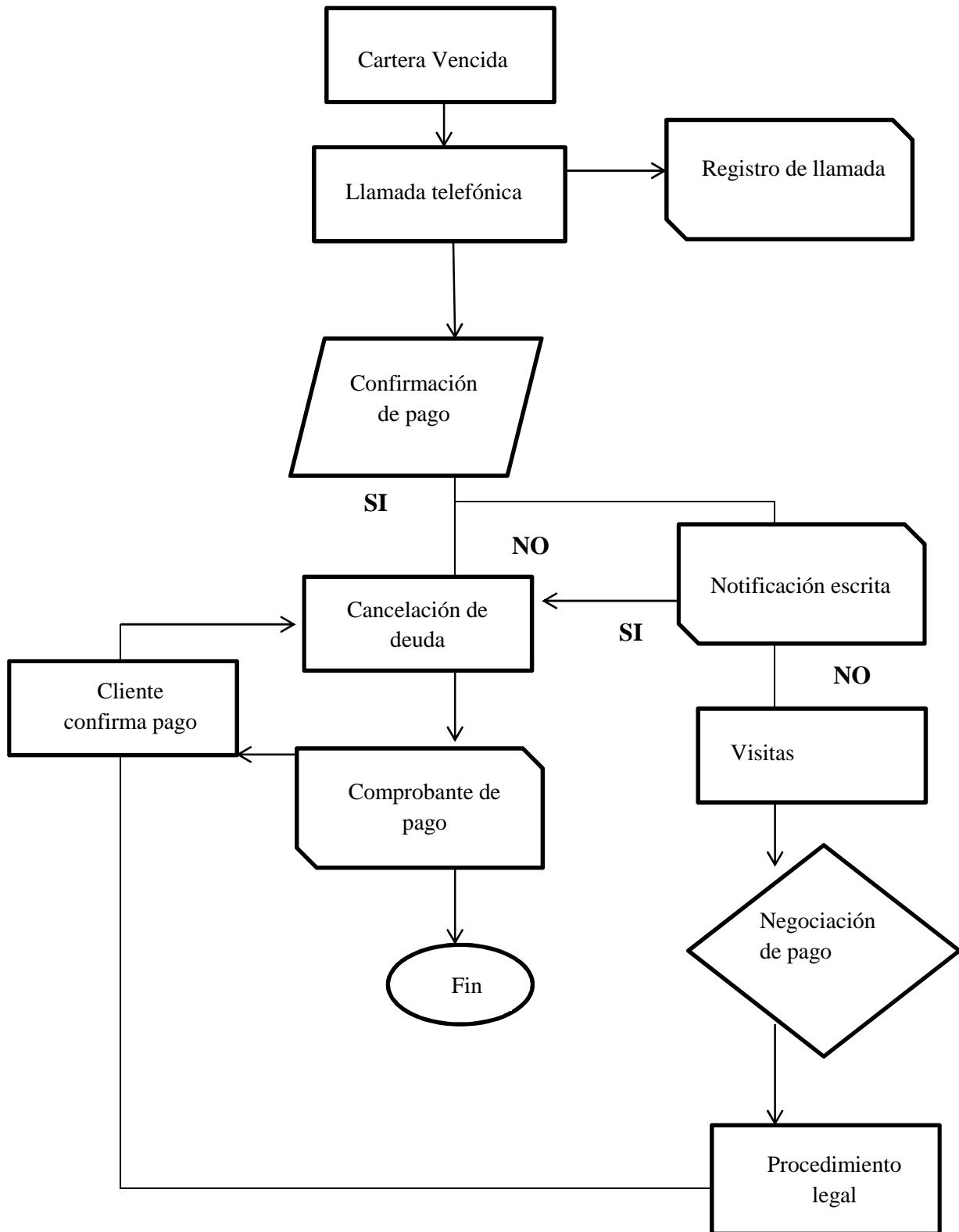
### **Realizar el seguimiento a los créditos concedidos**

- ) El departamento de cobranza debe supervisar y asegurar la recuperación del crédito otorgado.
- ) El departamento de cobranza debe realizar el seguimiento del cliente en sus pagos y comportamiento en el tiempo
- ) La gerente administrativa en este caso, es la encargada de cumplir y hacer cumplir las disposiciones y procesos para salvaguardar los intereses de la empresa.

### **9.6 Proceso de gestión de cobranza**

A continuación, se presenta el proceso básico para la recuperación de cartera en mora. Cabe destacar que es responsabilidad del departamento de crédito y cobranza realizar estas actividades.

**Figura 13**Proceso de cobranza a clientes Interfilk S.A



**Elaborado:** Autora



## 10. Plan de administración

Dentro del plan de administración observaremos el organigrama estructural y la descripción de los puestos

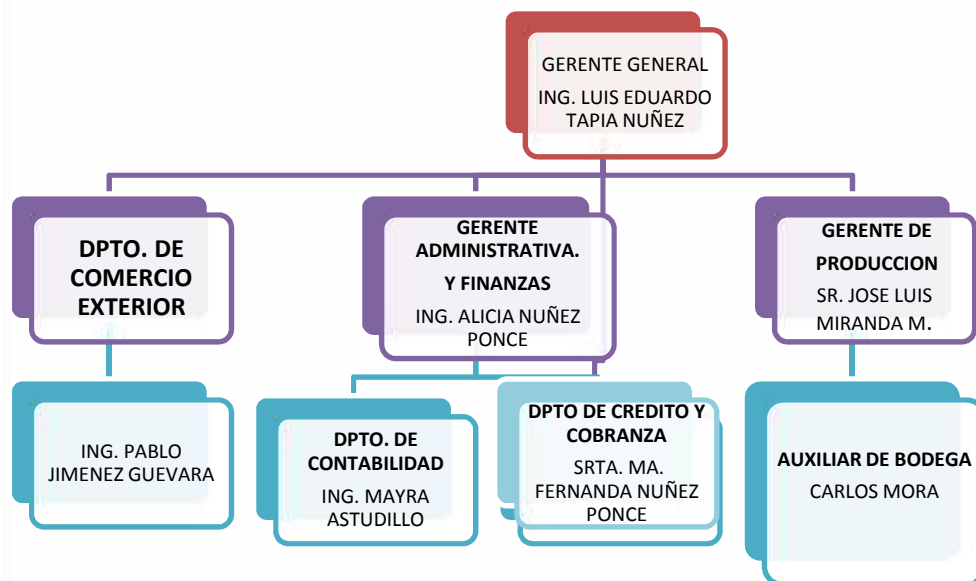
### 10.1 Organigrama

Teniendo en cuenta que todas las áreas están ligadas, ya que cada departamento se verá afectada de manera positiva o negativa según el cambio que surja en Interfilk S.A.

Dada la situación que atravesó Interfilk S.A., se vio en la necesidad de reducir a su personal y no se había establecido un organigrama actual.

Se procuró mantener el control, es decir que una sola persona no maneje todo, sino que exista la dualidad de control y oposición en sus actividades.

**Figura 14 Organigrama Modificado con la propuesta**



**Elaborado:** Autora

### 10.2 Descripción de cargos y responsabilidades

Se han definido funciones específicas para cada uno de los trabajadores, los cuales se muestran a continuación:

**Tabla 14 Perfil del Gerente-Propietario**

<b>Nombre del cargo</b>	Gerente – Propietario
<b>Jefe Inmediato</b>	N.A
<b>Objetivo</b>	Planificar, analizar y realizar estrategias nuevas y necesarias para el negocio, asumiendo las responsabilidades de éxito o fracaso que se presenten.
<b>Funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Comprometerse a brindar seguridad y confianza a sus colaboradores.</li><li>2. Mantenerse capacitado, actualizado e informado de las nuevas tendencias del mercado, para que pueda generar mayores conocimientos a sus empleados.</li><li>3. Motivar a sus empleados para que todos trabajen con una buena actitud, escuchándolos y procurando su mejoramiento.</li><li>4. Coordinar, delegar y establecer normas a su personal, para que tengan una guía clara de sus responsabilidades.</li><li>5. Realizar cierre de negociaciones</li><li>6. Promover las ventas</li></ol>

**Elaborado:** Autora

**Tabla 155 Perfil Gerente Administrativo-Financiero**

<b>Nombre del cargo</b>	Gerente Administrativo-Financiero
<b>Jefe Inmediato</b>	Gerente Propietario
<b>Objetivo</b>	Es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de la organización a través de las áreas de Contabilidad, Recursos Humanos, Servicios Administrativos.
<b>Funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. En coordinación con la gerencia elaborar el plan de inversiones de la empresa</li><li>2. Es el responsable máximo de las áreas de finanzas, administración y contabilidad de la empresa</li><li>3. Se responsabiliza, directamente o a través de su personal, de la veracidad de las cuentas de la empresa en sus partidas de activo, pasivo y resultados</li><li>4. Revisión y presentación de estados financieros elaborados por el departamento contable.</li><li>5. Revisión y presentación de cuentas por pagar a proveedores y otros.</li><li>6. Presentación diaria de informe de contabilidad ingresos y egresos de cuentas Bancarias y saldos en cajas de la empresa.</li><li>7. Revisión y presentación de novedades diarias del área de personal, contrataciones, retiros, faltas retrasos, llamadas de atención, revisión de finiquitos por retiros del personal.</li><li>8. Aprobación de créditos</li><li>9. Ejercer y verificar el ejercicio del control interno</li><li>10. Coordinar el manejo y actualización de los inventarios de los materiales utilizados por la empresa para la producción.</li></ol>

**Elaborado:** Autora

**Tabla 16 Perfil de Contador**

<b>Nombre del cargo</b>	Contador
<b>Jefe Inmediato</b>	Gerente Administrativo – Financiero
<b>Objetivo</b>	Analizar, ordenar e interpretar toda la documentación recibida en el mes.
<b>Funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Realizar registros contables de las operaciones de la empresa</li><li>2. Elaboración y presentación de cuentas anuales.</li><li>3. Mantener en orden y conservación de documentos</li><li>4. Pago a proveedores y acreedores</li><li>5. Pagos al personal</li><li>6. Realizar declaraciones y pago de impuestos</li><li>7. Comprobación de importes correctos</li><li>8. Control de movimientos de cuentas de la empresa y sus saldos.</li><li>9. Verificar los cheques emitidos en el mes.</li><li>10. Elaborar los Estados Financieros del negocio.</li><li>11. Y demás funciones que la empresa amerite</li></ol>

**Elaborado:** Autora

**Tabla 17 Perfil de Crédito y Cobranza**

<b>Nombre del cargo</b>	Crédito y Cobranza
<b>Jefe Inmediato</b>	Gerente Administrativo – Financiero
<b>Objetivo</b>	Asignar los respectivos créditos a clientes para el rápido financiamiento, reportando a tiempo la contabilidad de lo que se cobra
<b>Funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Otorgamiento de los créditos</li><li>2. Realizar la gestión efectiva de las cobranzas</li><li>3. Presentar informes a la gerencia</li><li>4. Determinar malas deudas</li><li>5. Verificación de documentos</li><li>6. Y demás funciones que la empresa amerite</li></ol>

**Elaborado:** Autora

**Tabla 18 Perfil Comercio Exterior**

<b>Nombre del cargo</b>	Comercio Exterior
<b>Jefe Inmediato</b>	Gerente – Propietario
<b>Objetivo</b>	Identificar y promover las oportunidades de negocio en el exterior
<b>Funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Conocimiento y aplicación del sistema legal que rige el comercio exterior del Ecuador</li><li>2. Legislación y despacho aduanal; así como regulaciones arancelarias y no arancelarias.</li><li>3. Conocimiento de los términos de comercio internacional y de los medios y formas de cobro y pagos internacionales.</li><li>4. Distribución internacional, canales de distribución, documentos de embarque y modos de transporte</li><li>5. Y demás funciones que la empresa amerite</li></ol>

**Elaborado:** Autora

**Tabla 19 Perfil Comercio Exterior**

<b>Nombre del cargo</b>	Producción
<b>Jefe Inmediato</b>	Gerente – Propietario
<b>Objetivo</b>	Elaborar un producto de calidad oportunamente y a un bajo costo
<b>Funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Realizar un análisis y control de lo que fabrica.</li><li>2. Realizar medición del trabajo.</li><li>3. Controlar la higiene y seguridad industrial.</li><li>4. Controlar la producción y los inventarios.</li><li>5. Llevar un control de calidad.</li><li>6. Y demás funciones que la empresa amerite</li></ol>

**Elaborado:** Autora

## **11. Plan de motivación al personal**

El personal de Interfilk S.A., al momento se encuentra muy preocupado por la situación actual de Interfilk S.A., temen que esta empresa se cierre.

Entonces dentro del cambio que se va a dar a Interfilk S.A., no podemos descartar al talento humano ya que la motivación al personal es un elemento que se debe implementar, de tal manera que el personal tenga un desempeño eficiente y la atención que brinde a sus clientes tanto externo como interno sea de calidad.

### **Motivación a través de comisiones**

Las remuneraciones económicas son muy bien aceptadas y proponerles que si se recupera un 20% mensual de la cartera vencida se le otorgara un 5% de lo recuperado.

### **Motivación a través de reconocimientos**

Una de las formas de implementarla en la empresa, en función del desempeño, es en función de los objetivos cumplidos; es decir, se puede dar un reconocimiento de mejor empleado a nivel semestral al que haya logrado cumplir la meta. La forma de reconocimiento e incentivo puede ser la fotografía del empleado en la cartera de la empresa o reconocimiento de los altos mandos a través de una simple llamada telefónica en que diga: “Ma. Fernanda, ¡Felicidades!, ya me enteré que superaste tu meta de cobranzas, espero me siga enterando de estas cosas”. De una empresa hacia un colaborador puede ser un factor detonante de las capacidades del mismo.

## **12. Control del riesgo crediticio**

El departamento de crédito y cobranza de la empresa Interfilk S.A., será responsable directo de determinar el riesgo de los clientes con crédito; para tal fin desarrolla lo siguiente:

- ) Clasificación crediticia de la cartera de clientes
- ) Conocimiento de la situación financiera, económica y jurídica de cada cliente
- ) Instrumentación de las operaciones a realizar
  - a) Seguimiento
  - b) Control de recuperación

#### **4.4 Resultados de la implementación**

Una vez realizada la recopilación de información, el análisis de los datos y la elaboración del plan estratégico, se comenzó a implementar este proyecto en la empresa Interfilk S.A., a partir del 1 de enero del 2016.

Donde los resultados se ven reflejados en los distintos estados financieros como el balance general con corte al 30 de junio del 2016 (Anexo 7), y otros estados financieros proyectados para demostrar cómo estará Interfilk S.A., en un futuro.

El costo versus el beneficio de la implementación de procesos y políticas en el departamento de crédito y cobranzas son las siguientes:

##### **Costos**

- J El único costo en que incurrirá, es el rubro bajo el concepto de gastos legales por \$ 6.908.10, se realizó el acuerdo que del total de la cartera vencida del año 2015 (\$230.266,95) se pagará el 3% al abogado, que se proyecta será cobrada en los siguientes 3 años de la siguiente manera 50% en el año 2016; 25% en el año 2017 y 25% en el año 2018, presentados en el estado de resultado. (Ver anexo 8)
- J No se realiza la provisión de cuentas incobrables ya que ninguna cuenta supera los 5 años de incobrables

##### **Beneficios**

- J La cartera vencida representó un 14% de las ventas totales al cierre del 31 de diciembre del 2015 (Ver anexo 11), con la implementación de este proyecto en los siguientes años se proyecta tener un 5% de cartera vencida y un 95% de cartera cobrada. (Ver anexo 13)
- J No se incurrirá en más gastos legales, debido a que la aplicación de correctos procedimientos y adecuadas políticas de crédito y cobranza, permitirá tener una cartera más sana y el gasto incurrido actualmente en este rubro está destinado para depurar la cartera vencida que mantiene Interfilk S.A., con corte al 31 de diciembre 2015.



- J Se reduce el gasto administrativo, ya que no se incurrirá en gasto de gestión de cobranza y gasto por pago de honorarios (vendedores-cobradores), éste último se redujo en un 59%, ya que, con la implementación de este proyecto, permitirá tener una cartera más manejable, con cupos mejor establecidos, clientes mejor evaluados. (Ver anexo 11)
- J Existirá una considerable disminución en los gastos de sueldos y salarios, por la misma situación que atravesaba Interfilk S.A., tuvo que desvincular de su rol al personal de la empresa. A la fecha no se va a contratar más personal ni a incurrir en gastos de vendedores de manera provisional, ya que con el personal que actualmente trabaja son los necesarios para cumplir la meta establecida, se reduce el gasto de sueldo en un 48% en el 2016. (Ver anexo 11)
- J Se proyecta un incremento en las ventas de un 5%, esto no hará incrementar las cuentas por cobrar, ya que a medida que el abogado realice su gestión proyectada, éstas reducirán un 9%, pasando de ser un 14% en el 2015 a un 5% en el 2016. (Ver anexo 13)
- J El rubro de cuenta de caja-bancos tuvo un incremento considerable de más del 100%, denotando la mejora en la liquidez de la empresa. (Ver anexo 11 y 14)
- J Estas mejoras ayudarán a la obtención de liquidez a la empresa, por lo que hay un impacto positivo con las responsabilidades con nuestros proveedores, disminuyendo las cuentas por pagar a proveedores. (Ver anexo 11)
- J El aumento de liquidez, impacta a la disminución de las obligaciones bancarias, mejorando el historial crediticio y siendo más responsable con socios estratégicos en el negocio, disminuyendo una cifra considerable de un 25% debido a que Interfilk S.A., tuvo que sostenerse con préstamos el tiempo que tuvo falta de liquidez para continuar con sus operaciones, producto de la falta de una correcta gestión de cobranzas y políticas de crédito. (Ver anexo 11)
- J En esta etapa de transición las ventas se proyectan de preferencia que sean de contado, a esto le sumamos la implementación de los procedimientos y políticas nos da como resultado, liquidez a la empresa. (Ver anexo 12)

) Se ha considerado valores conservadores por tres factores: situación económica del país, cambio de gobierno, y con la aplicación de restricciones de crédito, mis clientes se reducirán.

## Conclusiones

Luego de una serie de análisis realizados en este proyecto concluimos:

- ) En la investigación realizada se muestra claramente que en la empresa Interfilk S.A., existe problemas de liquidez debido a su cartera vencida.
- ) La empresa Interfilk S.A., a pesar de que ciertos clientes tienen facturas ya vencidas en pagos, aun así la empresa ha optado por seguirles vendiendo, lo que pone en riesgo a su cartera, reduciendo la posibilidad de solvencia en el corto plazo.
- ) Interfilk S.A., no realizó un análisis previo al cliente para otorgarle respectivamente un crédito, ya que muchos clientes sobrepasan los 300 días de vencimiento.
- ) La empresa Interfilk S.A., no posee políticas crediticias, ni tampoco posee procesos establecidos para otorgar créditos a clientes. Se basa en las relaciones con los clientes más que en procedimientos y revisiones crediticias para otorgar créditos.
- ) No se lleva un correcto proceso de cobranza razón por la cual existe una cartera con alta morosidad.
- ) Los altos mandos no realizaron los respectivos controles internos, lo que provoco fraudes tanto con clientes externos como internos
- ) Interfilk S.A. no juzgó adecuadamente la solvencia de sus clientes ya que incurrió en el riesgo de liquidez, riesgo de solvencia.
- ) No realizó planes estratégicos, ya que solo se centró en el aquí y ahora, su desarrollo fue de manera empírica.
- ) La empresa Interfilk S.A., no tienen una buena estructura organizacional, por lo cual su personal no tiene una guía de funciones y normas establecidas.

J De acuerdo al estudio realizado en la empresa Interfilk S.A., se rectifica el problema inicial, ya que si existe el problema de liquidez debido a su cartera vencida pero no es el factor determinante; ya que también el excesivo gasto por causa de una mala gestión financiera. Interfilk S.A., ahogó literalmente a la empresa en los primeros años, cuando de preferencia se aconseja reinvertir los beneficios con el objetivo de capitalizar de manera suficiente el negocio.

## **Recomendaciones**

- )] Revisar la metodología utilizada para el proceso de crédito, ya que se observó fuertes falencias operativas, como la falta de análisis, documentación incompleta, excepciones no establecidas.
- )] Se adopte correctivos inmediatos respecto a los eventos de riesgo identificados, que son generados por fallas en los procesos y personas, por lo que es necesario la implementación de las políticas y procesos sugeridos, así como la supervisión del personal, controles existentes.
- )] Interfilk S.A., debe concientizar al personal sobre la importancia de la herramienta de procesos y políticas y las ventajas en su aplicación, con oportunidad de crecimiento económico, profesional permitiendo minimizar errores, logrando estabilidad laboral.
- )] La empresa Interfilk S.A., debería socializar y entregar los flujogramas de los procesos para que conozcan las actividades que se desarrollan en sus áreas de trabajo.
- )] La correcta aplicación del proceso de cobranza permitirá ejercer una idónea presión en la gestión de recuperación de cartera, permitiendo mantener la liquidez necesaria para el correcto funcionamiento del negocio, aumentando la rentabilidad del mismo.
- )] Deberá de contar con un número de personal necesario y capacitado para cumplir con las funciones asignadas.
- )] Manejar y ordenar la información y documentación de los clientes.
- )] Aplicar de forma debida el proceso para la otorgación de créditos, de tal forma que son los clientes que adquieren crédito por sus compras, sean seleccionados de manera correcta.
- )] Por último se sugiere crear un proyecto donde se analicen los gastos generados en la empresa basándose en los estados de pérdida y ganancia.

## Bibliografía

- Brachfield, P. (2009). *Gestion del credito y cobro: Claves para prevenir la morosidad y recuperar los impagos*. Profit Editorial .
- Brachfield, P. (2015). *Vender a credito y cobrar sin impagos*. Profit Editorial.
- Brachfield, P. J. (2003). *Recobrar impagos y negociar con morosos*. Grupo Planeta GBS..
- Brachfield, P. J. (2010). Cobro de impagos. *Guia Practica para la recuperacion de deudas*.
- Certo, S. (2001). Administración moderna. Colombia: Prentice Hall.
- Chiavenato, A. (2001). Administración: teoría, proceso y práctica. Colombia: McGraw Hill tercera edición,.
- Choy, M. I. (2006). *Administracion*. Pearson Educación.
- Cifuentes, A. C. (2011). Diseño e implementacion de un plan estrategico para la empresa Disempack Ltda. Bogota, Colombia.
- Cortez, H. (1998). Gerencia Efectiva. Caracas: HCZ.
- Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión integral de la calidad: Implantación, control y certificación*. Barcelona: Profit Editorial.
- Cupelli, R. (2008). Creditos y cobranzas. Argentina: Mucci.
- David, F. (2003). Conceptos de administración estratégica. Mexico: Prentice Hall.
- Esteban, Á. (2009). *Principios de marketing*. Madrid: ESIC Editorial.
- Fernández, E. (2009). *Conocimientos y aplicaciones tecnológicas para la dirección comercial*. Madrid: ESIC Editorial.
- García, L. (2011). + *Ventas*. Madrid: ESIC Editorial.
- Hellriegel, J. S. (2002). *Administracion Un enfoque basado en competencias*. Bogota: Thomson Editores S.A.
- Hernandez Contreras Rodrigo Esteban. (2009). *Credito y Cobranza*. Mexico.
- Hernandez Contreras, R. E. (2009). *Credito y Cobranza*. Mexico.
- Interia SAS. (21 de Febrero de 2013). *Técnicas de Cobro en Cartera Comercial*. Obtenido de [http://www.interia.com.co/Escritos/?modulo=publicas&seccion=escrxarticulo&registro\\_id=10&estilo=completo](http://www.interia.com.co/Escritos/?modulo=publicas&seccion=escrxarticulo&registro_id=10&estilo=completo)

- JJorge, M. (s.f.). Productividad, Como mediria en sus colaboradores? En *PYME Administrate Hoy No 194* (págs. 38-42). Mexico: GASCA SICCO.
- Kotler, P. (2013). *Direccion de Marketing: Conceptos Esenciales*. Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Pearson Educación.
- Mangonez, G. H. (2006). *Diccionario de Economia*. Colombia: Consejo editorial universitario .
- Olmos Castro, E. (15 de Abril de 2011). Recuperacion Cartera Vencida. *Noticias*.
- Palacín, R. (2009). *De directivo a empresario: Guía para directivos que desean adquirir una empresa*. Barcelona: Profit Editorial.
- Patiño, A. P. (Junio de 2012). *Analisis de un credito* . Obtenido de <http:// analisisdecreditos.blogspot.com/>
- Sainz, J. M. (2008). *La distribución comercial: opciones estratégicas*. Madrid: ESIC Editorial.
- Sala, J. C. (s.f.). *Direccion Financiera I*. Editorial Club Universitario .
- Senplades. (25 de FEBRERO de 2014). *INEC*. Obtenido de [http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/0924\\_LOMAS%20DE%20SARGENTILLO\\_GUAYAS.pdf](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/0924_LOMAS%20DE%20SARGENTILLO_GUAYAS.pdf)
- Vélez Campoverde, F. M. (04 de Febrero de 2008). *El Riesgo de Crediticio*. Obtenido de <http://www.zonaeconomica.com/riesgo-crediticio>
- Vicuña, J. M. (2015). *El plan estrategico en la practica*. ESIC.
- Villalpano, A. (05 de diciembre de 2014). *Como se financian las Pymes*. Obtenido de <http://www.wisdomcave.com/como-se-financian-las-pymes-en-mexico/>
- Weston J, F. B. (2000). *Fundamentos de la Administracion Financiera*. Mexico : Mc Graw Hill.
- Yoga, V. H. (s.f.). *Mercadeo Basico*. EUNED.
- Zikmund, W., & Babin, B. (2008). *Investigación de mercados*. México, D.F.: Cengage Learning Editores.

# **Anexos**





## Anexo 2 Reporte en Excel de Edad de la cartera con corte al 31/12/2016

Cliente	Tipo & Numero	Saldo	Plazo Días	Días en mora	Saldo Acumulado
AGRICOLA GLORIA MATILDE	FACT	\$ 928,48	30	-89	\$ 928,48
	FACT	\$ 324,00	30	-89	\$ 1.252,48
ALARCON RIVERA LORENA	FACT	\$ 5.167,44	60	-79	\$ 5.167,44
	FACT	\$ 2.412,28	60	-90	\$ 7.579,72
	FACT	\$ 4.915,00	60	-118	\$ 12.494,72
	FACT	\$ 1.661,00	45	-161	\$ 14.155,72
ALVARADO VELASCO JECKSON	FACT	\$ 31,70	45	-187	\$ 31,70
AQUAMARKET	FACT	\$ 910,00	15	-15	\$ 910,00
ARROBA VITE ROBINSON MARCELO	FACT	\$ 1.408,30	30	-42	\$ 1.408,30
BAJAÑA TOMALA ALEXIS JAVIER	FACT	\$ 810,00	30	-226	\$ 810,00
	FACT	\$ 186,50	8	-15	\$ 996,50
BAJAÑA CANTOS CARLOS	FACT	\$ 356,00	30	-102	\$ 356,00
BBO AGRO SA	FACT	\$ 130,00	45	-52	\$ 130,00
CANSING ARICHABALA LEANDRO	FACT	\$ 1.000,00	30	-122	\$ 1.000,00
CANTOS MACIAS ERIKA MARICELA	FACT	\$ 24,75	30	-91	\$ 24,75
CEPEDA BARCO GUILLERMO	FACT	\$ 2.675,00	60	-98	\$ 2.675,00
CONSTRUPOSIBLE S.A	FACT	\$ 1.079,33	60	-22	\$ 1.079,33
	FACT	\$ 821,40	60	-36	\$ 1.900,73
CORMESRI S.A	FACT	\$ 5.900,00	60	-103	\$ 5.900,00
CULTIMANGO S.A	FACT	\$ 1.298,63	30	-28	\$ 1.298,63
	FACT	\$ 4.482,92	60	-55	\$ 5.781,55
ECOLGY FARM CIA LTDA	FACT	\$ 5.850,00	60	-189	\$ 5.850,00
EILER ISABEL DELGADO BAQUE	FACT	\$ 2.080,00	30	-303	\$ 2.080,00
EXPROTECSA S.A	FACT	\$ 3.637,44	60	-366	\$ 3.637,44
FAJARDO MEJIA GASTON ELICEO	FACT	\$ 687,50	30	-24	\$ 687,50
	FACT	\$ 599,00	30	-213	\$ 1.286,50
FORTUGRAND S.A.	FACT	\$ 257,60	30	-23	\$ 257,60
FRANCO QUIROZ CRISTHIAN DAVID	FACT	\$ 455,00	30	-65	\$ 455,00
	FACT	\$ 505,00	30	-26	\$ 960,00
	FACT	\$ 4.637,50	30	-4	\$ 5.597,50
FRUGRANCORP	FACT	\$ 945,45	30	-276	\$ 945,45
FRUTSESA FRUTAS SELECTAS	FACT	\$ 2.159,84	60	-289	\$ 2.159,84
	FACT	\$ 11.028,36	60	-72	\$ 13.188,20
	FACT	\$ 779,62	60	-56	\$ 13.967,82
GAROFALO CRIOLLO DANNY	FACT	\$ 650,00	60	-22	\$ 650,00
HERRERA LOY MARCOS SEGUNDO	FACT	\$ 1.110,25	60	-344	\$ 1.110,25
HORIZONTE AGRO S.A	FACT	\$ 2.722,50	60	-50	\$ 2.722,50
IMPORTADORA DEL MONTE	FACT	\$ 7.970,00	60	-59	\$ 7.970,00
INSUMEEXPORT	FACT	\$ 620,00	60	-16	\$ 620,00

KIBU S.A	FACT	\$	3.146,00	60	-22	\$	3.146,00
	FACT	\$	3.367,80	60	-74	\$	3.367,80
LICOSA LICITACIONES Y CONTRATOS S.A.	FACT	\$	120,00	60	-188	\$	120,00
MARTINEZ MARTINEZ EDGAR	FACT	\$	767,50	60	-345	\$	767,50
MONTOYA SUAREZ LEYSI CECILIA	FACT	\$	105,14	60	-109	\$	105,14
	FACT	\$	24,50	60	-78	\$	129,64
	FACT	\$	70,50	60	-14	\$	200,14
MORA BAJAÑA CARLOS	FACT	\$	105,14	60	-123	\$	105,14
NEBMABERT SA	FACT	\$	1.143,45	60	-188	\$	1.143,45
	FACT	\$	2.286,90	60	-68	\$	3.430,35
	FACT	\$	623,70	60	-47	\$	4.054,05
NUÑEZ HURTADO AMILCAR DARTAGNAN	FACT	\$	346,00	30	-51	\$	346,00
PEÑAHERRERA MORAN ELEUTERIO	FACT	\$	2.200,00	60	-325	\$	2.200,00
PRADO VELEZ JOHANNA MARIELA	FACT	\$	4.523,25	60	-154	\$	4.523,25
RICADUTEF S,A	FACT	\$	5.373,20	60	-29	\$	5.373,20
RODRIGUEZ ESPINOSA JOSE LUIS	FACT	\$	114,00	60	-15	\$	114,00
RONQUILLO ARMIJOS KATTY	FACT	\$	470,25	60	-60	\$	470,25
RONQUILLO VARGAS CIRINO ENRIQUE	FACT	\$	780,00	60	-23	\$	780,00
SALAZAR BARZOLA HUGO WILFRIDO	FACT	\$	704,00	60	-78	\$	704,00
	FACT	\$	1.634,00	60	-222	\$	2.338,00
SALAZAR BARZOLA PEDRO OTTON	FACT	\$	946,98	30	-28	\$	946,98
SARCOS GARCIA WILFRIDO MELITON	FACT	\$	116,00	60	-311	\$	116,00
SEMIMOR	FACT	\$	2.280,96	60	-16	\$	2.280,96
TAPIA DELGADO GREGORY OSWALDO	FACT	\$	6.490,00	30	-10	\$	6.490,00
TAPIA NUÑEZ LUIS EDUARDO	FACT	\$	44.425,12	60	-344	\$	44.425,12
	FACT	\$	3.474,90	60	-89	\$	47.900,02
	FACT	\$	340,00	60	-56	\$	48.240,02
	FACT	\$	11.165,27	60	-1	\$	59.405,29
UBILLUS ESPINOZA PLACIDO AZOEL	FACT	\$	10.028,80	60	-234	\$	10.028,80
	FACT	\$	13.227,88	60	-67	\$	13.227,88
	FACT	\$	37,16	60	-31	\$	13.265,04
VILLAMAR TOMALA RUBEN DARIO	FACT	\$	825,00	60	-2	\$	825,00
ZAMORA GALARZA IVAN	FACT	\$	7.773,19	60	-256	\$	7.773,19
ZAMORA GALARZA LUIS ALBERTO	FACT	\$	16.715,66	60	-76	\$	16.715,66
	FACT	\$	1.296,90	30	-44	\$	1.296,90
<b>total</b>		<b>\$</b>	<b>230.266,94</b>				

**Elaborado por:** Dpto. de Contabilidad

**Fuente:** Empresa Interfilk S.A.

### Anexo 3 Sistema Abago



Elaborado por: La Autora

Fuente: Empresa Interfilk S.A.

### Anexo 4 Sistema Operativo de Interfilk S.A.

<ABAGO> Sistema de Gestión Empresarial

**INTERFILK S.A.**  
 Locales de Superficie Km 43 via Manabí  
 RUC: 0992613106001 Kardex de Productos

Impresora Cancelar

Mostrar Facetas Seleccionadas  
 Solo Cajas y Vtas No Motivos

<F7> Buscar Producto

ST	Código	Descripción	UND	Línea	Grupos	Marcas	Inve
*	806	15-15-15 LA UNA	Kg	STANDAR	Edaficos	STANDAR	Merc
*	807	Fertilizantes	Kg	STANDAR	Edaficos	STANDAR	Merc
*	808	NOMYL FENOL 9 (215 KG)	Kg	STANDAR	Edaficos	STANDAR	Merc
*	809	GOMA XANTHAN (JUNGUNZLAUER) 25KG	Kg	STANDAR	Edaficos	STANDAR	Merc
*	810	ODDO DE ZINC 25KG	Kg	STANDAR	Edaficos	STANDAR	Merc
*	811	EDTA 4 SODICO 25KG	Kg	STANDAR	Edaficos	STANDAR	Merc
*	812	MLENO SULFONADO 25 KG	Kg	STANDAR	Edaficos	STANDAR	Merc
*	813	RUBBERSIL POLVO 20 KG	Kg	STANDAR	Edaficos	STANDAR	Merc
*	814	NOMYL FENOL 6 (210 KG)	Kg	STANDAR	Edaficos	STANDAR	Merc
*	815	ACIDO SULFONICO 220K	LT	STANDAR	HERBICIDA	STANDAR	Merc
*	900	UREA FRUTECSA	Kg	STANDAR	Edaficos	STANDAR	Merc
*	901	SULFATO AMONIO FRUTECSA	Kg	STANDAR	Edaficos	STANDAR	Merc
*	902	MURIATO DE POTASIO FRUTECSA	Kg	STANDAR	Edaficos	STANDAR	Merc
*	903	G. FUENTE DE MG	Kg	STANDAR	Edaficos	STANDAR	Merc
*	910	DAP AG KEVIN	Kg	STANDAR	Edaficos	STANDAR	Merc
*	911	MURIATO AG KEVIN	Kg	STANDAR	Edaficos	STANDAR	Merc
*	912	MAGNESIO TECNICO DE 25 KG	Kg	STANDAR	Edaficos	STANDAR	Merc
*	913	SEMILLA APROZ SFL-09	Kg	STANDAR	Edaficos	STANDAR	Merc
*	914	SEMILLA APROZ SFL-11	Kg	STANDAR	Edaficos	STANDAR	Merc

Locales Existentes T F N Locales a Procesar I

ARADIR PRINCIPAL  
 A. TODO  
 QUITAR  
 Q. TODO

Detalle Condensado Resumido Gasteado Ultimo Costo de Compra CV

Respuesta: 1 Tablas  
 31 Lineas / Item  
 21 Grupos / Item  
 43 Marcas / Item  
 53 Marcas / Linea / Item  
 63 Marcas / Grupos / Item  
 71 Naciones / Item

Solo saldos  Solo Stocks  
 Sin saldos 0  Mensual TD  
 Ordenar por Nombre  
 Ordenar por Cantidad  
 Ordenar por Precio  
 Ordenar por Fecha  
 Ingresos / Gastos  Receta

Poner Costo 0 en stock negativo  
 Tomar Costo del local de la compra  
 Por Mismo el valor del inventario  
 Datos para Excel  
 Recostear Transferencias  
 Recostear Transferencias

Verificar Cód  Diferencias Transf Meades  Corregir Ch  Cuadrar Notac: 1: 0.00 2: 0.00 3: 0.00 4: 0.00 Unit: 1: 0.00 2: 0.00 3: 0.00 4: 0.00

Elaborado por: La Autora

Fuente: Empresa Interfilk S.A.

## Anexo 5 Productos de Interfilk S.A.



**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Empresa Interfilk S.A.



**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Empresa Interfilk S.A.



**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Empresa Interfilk S.A.



## Anexo 6 Reporte de Ventas Interfilk S.A.

### REPORTE DE VENTAS INTERFILK S.A.

2015

Grupo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total general 2015
Total ventas mensual 2015	\$ 307.711,16	\$ 150.965,25	\$ 92.658,25	\$ 84.071,50	\$ 127.853,69	\$ 202.936,71	\$ 149.666,39	\$ 145.380,19	\$ 99.850,85	\$ 85.274,10	\$ 111.388,74	\$ 68.484,77	\$ 1.626.241,60

2014

Grupo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total general 2014
Total ventas mensual 2014	\$ 285.803,67	\$ 121.074,88	\$ 170.330,99	\$ 139.484,95	\$ 277.563,63	\$ 243.813,23	\$ 135.108,56	\$ 125.355,85	\$ 115.399,86	\$ 82.964,69	\$ 152.730,90	\$ 267.626,86	\$ 2.117.258,07

2013

Grupo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total general 2013
Total ventas mensual 2013	\$ 399.967,19	\$ 306.638,02	\$ 135.371,97	\$ 156.812,12	\$ 227.561,83	\$ 245.604,46	\$ 141.249,51	\$ 171.347,86	\$ 101.065,14	\$ 132.271,61	\$ 162.053,09	\$ 184.651,72	\$ 2.364.594,52

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Empresa Interfilk S.A.

## Anexo 7 Reporte de Costo 2015 Interfilk S.A.

### REPORTE DE COSTOS 2015 INTERFILK S.A

Producto	Suma de Cantidad	Suma de Costo \$	Suma de Ventas \$	Suma de Utilidad
8-20-20 (50KG)	206200	\$ 59.759,48	\$ 83.071,25	\$ 23.311,77
SERVICIO DE MAQUILA	308525	\$ 0,00	\$ 22.794,60	\$ 22.794,60
SULCA 40 GR CORRECTOR	198010	\$ 27.677,82	\$ 50.115,70	\$ 22.437,88
8-20-20 ZAMAGRO DAP	277450	\$ 75.898,03	\$ 97.167,00	\$ 21.268,97
FERTIFOSCA MEZCLA FISICA	96650	\$ 34.497,84	\$ 54.834,00	\$ 20.336,16
10-30-10	158750	\$ 44.628,63	\$ 63.174,00	\$ 18.545,37
SULFATO DE CALCIO GRANULADO	238420	\$ 32.065,00	\$ 49.849,70	\$ 17.784,70
CACAO ZAMAGRO	155100	\$ 37.648,14	\$ 52.107,30	\$ 14.459,16
BANANO ZAMAGRO UREA	138600	\$ 7.604,85	\$ 20.650,60	\$ 13.045,75
ROCA FOSFORICA FINA (50KG)	198750	\$ 39.928,32	\$ 52.799,00	\$ 12.870,68
10-30-10 ZAMAGRO DAP	140750	\$ 37.310,85	\$ 48.671,00	\$ 11.360,15
UREA MIX	145900	\$ 47.834,24	\$ 59.162,00	\$ 11.327,76
MURIATO DE POTASIO GRANULADO (MOP) ROJO 50KG	112025	\$ 49.133,03	\$ 59.670,05	\$ 10.537,02
8-20-20 ECC	78300	\$ 25.193,13	\$ 33.416,74	\$ 8.223,61
FERTIFOSCA ZINC CNC 20 LT	2590	\$ 8.554,50	\$ 16.772,50	\$ 8.218,00
15-15-15 ZAMAGRO	83000	\$ 13.622,17	\$ 21.778,76	\$ 8.156,59
FERTIFOSCA HARBEST CNC 20 LT	1340	\$ 7.603,04	\$ 15.330,50	\$ 7.727,46
SULCAMAG 18% CA - 6% MG - 16% S	55650	\$ 10.032,33	\$ 17.704,70	\$ 7.672,37
15-15-15	102500	\$ 32.819,49	\$ 40.457,50	\$ 7.638,01
UREA MIX 2	185000	\$ 9.645,00	\$ 17.240,00	\$ 7.595,00
CACAO ZAMAGRO SOLO CON MATERIA `PRIMA NITRATO	91900	\$ 15.837,21	\$ 22.934,43	\$ 7.097,22
SULCAPO 24% K - 15% CA - 10% S	48150	\$ 12.718,68	\$ 19.733,90	\$ 7.015,22
FERTIFOSCA POTASIO CNC 20LT	1820	\$ 6.932,68	\$ 13.622,80	\$ 6.690,12
SULCAFOS 6%N 15%P 17%CA 12%S	57000	\$ 17.099,85	\$ 23.775,90	\$ 6.676,05
INICIO ZAMAGRO DUPOCSA	49000	\$ 15.911,27	\$ 22.540,00	\$ 6.628,73
PERLKA	7475	\$ 13.386,00	\$ 19.526,00	\$ 6.140,00
FERTIFOSCA AZUFRE CNC 20 LT	2040	\$ 4.406,40	\$ 9.978,20	\$ 5.571,80
FERTIFOSCA AZUFRE TANQUE 200 LT	1600	\$ 3.088,00	\$ 8.400,00	\$ 5.312,00
SULFATO DE AMONIO ZB	82000	\$ 19.199,15	\$ 24.400,70	\$ 5.201,55
FERTIFOSCA PREMIUM ZINC 20 KG	22354	\$ 22.921,92	\$ 27.761,33	\$ 4.839,41
FERTIFOSCA CALCIO BORO CNC 20 LT	1530	\$ 4.691,00	\$ 9.217,50	\$ 4.526,50
DESA PROD MULTIPROPOSITO SACO 50 KG	21000	\$ 7.930,58	\$ 12.390,00	\$ 4.459,42
FERTIFOSCA DESARROLLO DUPOCSA	32000	\$ 10.134,02	\$ 14.440,00	\$ 4.305,98
FERTIFOSCA SULTAN (CNC 20LT)	400	\$ 1.626,80	\$ 5.580,00	\$ 3.953,20
NITRATO DE POTASIO (25KG )	19875	\$ 26.250,04	\$ 30.037,50	\$ 3.787,46
SULFATO DE CALCIO GRANULADO (CORRECTOR DE SUELO) 50KG	59950	\$ 8.015,00	\$ 11.675,50	\$ 3.660,50
INICIO	25000	\$ 7.496,82	\$ 10.950,00	\$ 3.453,18

FERTIFOSCA POTASIO CNC 10LT	830	\$ 2.830,30	\$ 6.216,70	\$ 3.386,40
FERTIFOSCA HARBEST 1 LT	565	\$ 3.108,97	\$ 6.264,70	\$ 3.155,73
SULFATO DE MAGNESIO GB	50400	\$ 12.109,22	\$ 15.107,40	\$ 2.998,18
UREA MIX GR	38000	\$ 2.058,00	\$ 4.850,00	\$ 2.792,00
SULFATO DE AMONIO GRANULADO 50 KG	206305	\$ 62.945,03	\$ 65.621,00	\$ 2.675,97
DESARROLLO ZAMAGRO MP SIN COSTO SOLO NITRATO Y MURIATO	25750	\$ 4.299,08	\$ 6.855,46	\$ 2.556,38
SULFATO DE CALCIO FINO	103050	\$ 14.632,24	\$ 17.109,00	\$ 2.476,76
EARTH ALIVE SOIL ACTIVATOR	224	\$ 2.603,89	\$ 5.052,00	\$ 2.448,11
DESARROLLO	38000	\$ 12.722,49	\$ 15.131,00	\$ 2.408,51
DESARROLLO ESPECIAL ZAMAGRO	13750	\$ 2.343,39	\$ 4.530,00	\$ 2.186,61
FERTIFOSCA ZINC 1LT	849	\$ 3.224,85	\$ 5.254,16	\$ 2.029,31
FERTIFOSCA POTASIO 1LT	742	\$ 2.990,06	\$ 4.985,25	\$ 1.995,19
DESARROLLO SACO 50 KG	15000	\$ 1.035,00	\$ 2.955,00	\$ 1.920,00
FOSFATO DI AMONIO (DAP) 50 KG	72570	\$ 45.823,78	\$ 47.704,90	\$ 1.881,12
FERTIFOSCA CRECIMIENTO CNC 20 LT	560	\$ 1.523,20	\$ 3.334,00	\$ 1.810,80
FERTIFOSCA SULTAN 1LT	218	\$ 1.173,14	\$ 2.871,00	\$ 1.697,86
MEZCLA FINALIZADOR (50 KG)	9800	\$ 3.513,34	\$ 5.204,00	\$ 1.690,66
FERTIFOSCA INICIO ENRAIZADOR 1LT	606	\$ 2.208,51	\$ 3.866,36	\$ 1.657,85
DESARROLLO ZAMAGRO BRIONES	12500	\$ 3.357,51	\$ 4.750,00	\$ 1.392,49
FERTIFOSCA SULTAN CNC 10LT	120	\$ 480,00	\$ 1.680,00	\$ 1.200,00
10-30-10 ZAMAGRO SOLO CON MURIATO SIN COSTO	15500	\$ 1.935,50	\$ 3.131,00	\$ 1.195,50
FERTIFOSCA SULTAN 1/4LITRO	811	\$ 1.752,50	\$ 2.872,50	\$ 1.120,00
FERTIFOSCA HARBEST 200LT	200	\$ 1.000,00	\$ 2.100,00	\$ 1.100,00
FERTIFOSCA INICIO ENRAIZADOR (CNC 20LT)	320	\$ 963,20	\$ 2.048,00	\$ 1.084,80
FERTIFOSCA MAGNESIO CNC 20 LT	400	\$ 1.384,00	\$ 2.445,40	\$ 1.061,40
8-20-20 ZAMAGRO SOLO CON MURIATO SIN COSTO	14250	\$ 1.821,75	\$ 2.878,50	\$ 1.056,75
INICIO ZAMAGRO BRIONES	7500	\$ 2.026,25	\$ 2.925,00	\$ 898,75
NITRATO DE AMONIO (50KG)	18800	\$ 8.695,51	\$ 9.568,00	\$ 872,49
SULFATO DE POTASIO GRANULADO 50 KG	11450	\$ 9.960,76	\$ 10.806,50	\$ 845,74
INICIO ZAMAGRO ULT	9000	\$ 1.542,95	\$ 2.377,20	\$ 834,25
SULCAMEN 17%CA - 11% S - 5% ZN - 3% B	25850	\$ 9.909,70	\$ 10.722,00	\$ 812,30
FERTIFOSCA CRECIMIENTO 1LT	298	\$ 1.004,74	\$ 1.787,30	\$ 782,56
FERTIFOSCA CALCIO BORO 1LT	396	\$ 1.550,00	\$ 2.330,38	\$ 780,38
SULCA 40 GR	5000	\$ 875,00	\$ 1.500,00	\$ 625,00
FERTIFOSCA ZINC CNC 10LT	182	\$ 755,24	\$ 1.356,20	\$ 600,96
FOSFITON	7505	\$ 691,22	\$ 1.275,85	\$ 584,63
FERTIFOSCA HARBEST 500CC	181	\$ 337,93	\$ 894,00	\$ 556,07
FERTIFOSCA AZUFRE CNC 10LT	220	\$ 475,20	\$ 1.001,50	\$ 526,30
SULFATO DE ZINC 25 KG	3800	\$ 3.306,25	\$ 3.822,50	\$ 516,25
CACAO PRODUCCION PTV	2500	\$ 712,50	\$ 1.225,00	\$ 512,50
FERTIFOSCA MAGNESIO CNC 10LT	190	\$ 663,10	\$ 1.164,40	\$ 501,30
UREA FINA 50 KG	6350	\$ 2.996,00	\$ 3.473,00	\$ 477,00
INICIO FOLIAR ZAMAGRO 1LT	328	\$ 251,52	\$ 687,50	\$ 435,98
FERTIFOSCA FINALIZADOR 50KG	3000	\$ 1.041,75	\$ 1.462,50	\$ 420,75
FERTIFOSCA CRECIMIENTO CNC 10 LT	110	\$ 281,00	\$ 684,00	\$ 403,00
FERTIFOSCA DESARROLLO	2750	\$ 772,75	\$ 1.175,00	\$ 402,25
SULFATO DE MAGNESIO GRANULADO 50 KG.	20290	\$ 5.405,73	\$ 5.799,70	\$ 393,97



DESARROLLO MASSUH	4500	\$ 1.671,13	\$ 2.040,00	\$ 368,87
CACAO ZAMAGRO C/Z/G	2500	\$ 265,00	\$ 617,50	\$ 352,50
CACAO INICIO PTV	3000	\$ 1.137,00	\$ 1.485,00	\$ 348,00
FERTIFOSCA MAGNESIO 1LT	188	\$ 761,01	\$ 1.099,42	\$ 338,41
SULFATO DE POTASIO TECNICO SOLUPOTASSE (25KG)	2500	\$ 3.625,00	\$ 3.957,50	\$ 332,50
FERTIFOSCA FINALIZADOR CNC 10 LT	80	\$ 243,60	\$ 480,00	\$ 236,40
FERTIFOSCA HARBEST CNC 10LT	20	\$ 98,00	\$ 323,00	\$ 225,00
ZINC FOLIAR ZAMAGRO 1LT	157	\$ 119,25	\$ 342,50	\$ 223,25
FERTIFOSCA AZUFRE 1LT	98	\$ 262,46	\$ 479,70	\$ 217,24
FERTIFOSCA FINALIZADOR (Z)	3800	\$ 1.552,30	\$ 1.748,00	\$ 195,70
FERTIFOSCA	1500	\$ 693,23	\$ 883,00	\$ 189,77
FOSFATO MONOAMONICO	1825	\$ 2.936,00	\$ 3.124,00	\$ 188,00
FERTIFOSCA SULTAN 1/2 LITRO	52	\$ 177,32	\$ 364,00	\$ 186,68
ACIDO BORICO (25KG)	2900	\$ 3.451,50	\$ 3.613,50	\$ 162,00
FERTIFOSCA MULTIPROPOSITO 1LT	138	\$ 452,61	\$ 595,00	\$ 142,39
FERTIFOSCA FINALIZADOR 1LT	84	\$ 372,78	\$ 492,00	\$ 119,22
8-20-20 D	1000	\$ 338,70	\$ 450,00	\$ 111,30
SULFATO DE COBRE 25 KG	300	\$ 960,00	\$ 1.066,50	\$ 106,50
CALIZA GRANULADA 45 KG	4590	\$ 102,60	\$ 202,50	\$ 99,90
10-30-10 (50 KG)	450	\$ 134,88	\$ 225,00	\$ 90,12
SULFATO DE HIERRO	1550	\$ 573,50	\$ 662,00	\$ 88,50
DESARROLLO PRODUCCION MULTIPROPOSITO	1350	\$ 408,05	\$ 486,00	\$ 77,95
YESO FINO	850	\$ 112,01	\$ 159,00	\$ 46,99
8-20-20 EC	1450	\$ 676,46	\$ 715,00	\$ 38,54
SULFATO DE ZINC GRANULADO (25KG)	75	\$ 76,50	\$ 101,25	\$ 24,75
FERTIFOSCA FINALIZADOR CNC 20 LT	20	\$ 107,00	\$ 128,00	\$ 21,00
AZUFRE MOJABLE 25 KG	150	\$ 94,50	\$ 115,50	\$ 21,00
ACIDO FOSFORICO 35 KG	105	\$ 143,85	\$ 157,50	\$ 13,65
SULCAUREA	100	\$ 31,00	\$ 42,00	\$ 11,00
ACIDO CITRICO	75	\$ 100,50	\$ 109,50	\$ 9,00
SULFATO DE AMONIO FINO 50 KG	6700	\$ 2.140,62	\$ 2.149,00	\$ 8,38
BORAX 25 KG	125	\$ 102,50	\$ 110,00	\$ 7,50
ACIDO FOSFORICO (40KG)	40	\$ 54,00	\$ 60,00	\$ 6,00
82020 ZAMAGRO C-G-C	2950	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOLDOS ECUATOLDO	30	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 0,00
GRAMOXONE (CANECA 20LTROS)	20	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 0,00
TEMIBLE INSECTICIDE 250CC	60	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00	\$ 0,00
PLEO 75CC	50	\$ 1.052,70	\$ 1.052,70	\$ 0,00
HIPOCLORITO DE CALCIO	45	\$ 85,50	\$ 85,50	\$ 0,00
GLIFOROX CANECA	40	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 0,00
ANIMA (CANECAS 20LTROS)	20	\$ 76,00	\$ 76,00	\$ 0,00
FUTURO 350	50	\$ 572,00	\$ 572,00	\$ 0,00
Arroz Semilla #12 Kit 45 KG	25	\$ 1.795,15	\$ 1.795,15	\$ 0,00
AMINAS 720 (CANECAS 20 LT)	60	\$ 210,00	\$ 210,00	\$ 0,00
Arroz Semilla #9 Kit 45 KG	60	\$ 4.054,50	\$ 4.054,50	\$ 0,00
AQUALIST 100 CC	6	\$ 5,94	\$ 3,18	-\$ 2,76
8-20-20 26 CG	750	\$ 306,24	\$ 300,00	-\$ 6,24
FERTIMAG F-ESP (SACOS 50KG) DEL MONTE	50	\$ 17,27	\$ 10,00	-\$ 7,27

DESARROLLO FOLIAR ZAMAGRO 1 LT	22	\$ 10,10	\$ 0,00	-\$ 10,10
KRISTALON ROJO 12-12-36 FIN KG	6	\$ 21,33	\$ 9,78	-\$ 11,55
CARBONATO DE CALCIO 50KG	1800	\$ 212,75	\$ 200,00	-\$ 12,75
INMUNIT 400CC	6	\$ 96,12	\$ 43,92	-\$ 52,20
PROWL 1 LT	12	\$ 118,80	\$ 54,24	-\$ 64,56
LICTUS 250CC	18	\$ 192,24	\$ 88,56	-\$ 103,68
MURIATO POTASIO STANDAR BLANCO	1430	\$ 858,00	\$ 743,60	-\$ 114,40
UREA GRUESA 50 KG	231100	\$ 106.252,85	\$ 106.045,00	-\$ 207,85
YARALIVA NITRABOR 15N-26 CaO	12	\$ 473,04	\$ 215,76	-\$ 257,28
SULFATO DE MAGNESIO GRANULADO 25 KG.	15950	\$ 5.254,97	\$ 4.983,00	-\$ 271,97
Arroz Semilla Kit 45 KG	12	\$ 858,60	\$ 391,80	-\$ 466,80
YARAMILA HYDRAN 19-4-19+MICROS	24	\$ 1.027,42	\$ 473,52	-\$ 553,90
<b>Total general</b>	<b>4450504</b>	<b>\$ 1.195.386,74</b>	<b>\$ 1.626.241,60</b>	<b>\$ 430.854,86</b>

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Empresa Interfilk S.A.

## Anexo 8 Estado de Resultado de Interfilk S.A. Proyectado

<b>ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO</b>			
<b>INTERFILK S.A.</b>			
<b>INGRESOS</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
VENTAS	1.707.553,68	1.792.931,36	1.882.577,93
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>1.707.553,68</b>	<b>1.792.931,36</b>	<b>1.882.577,93</b>
<b>COSTOS</b>			
COSTO DE VENTA	1.249.369,29	1.311.837,75	1.377.429,64
<b>TOTAL DE COSTOS</b>	<b>1.249.369,29</b>	<b>1.311.837,75</b>	<b>1.377.429,64</b>
<b>GASTOS</b>			
SUELDOS Y SALARIOS	64.845,30	67.037,07	69.302,93
BENEFICIOS SOCIALES	33.460,02	34.590,97	35.760,14
APORTES DE SEGURIDAD SOCIAL( INCLUYE FONDO DE RESERVA	1.285,59	1.329,05	1.373,97
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>21.255,05</b>	<b>21.680,15</b>	<b>22.113,75</b>
HONORARIOS, COMISIONES	4.535,30	4.626,01	4.718,53
MOVILIZACION	3.572,08	3.643,52	3.716,39
SUMINISTROS DE OFICINA	3.915,83	3.994,15	4.074,03
SEGUROS Y REASEGUROS	5.589,00	5.700,78	5.814,79
TRANSPORTE	1.584,45	1.616,14	1.648,46
SERVICIOS BASICOS	16.169,90	16.493,29	16.823,16
MONITOREO-ALARMA-GUARDIANIA	1.209,34	1.233,53	1.258,20
DEPRECIACIONES	23.297,54	23.763,50	24.238,77
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	4.373,77	4.461,25	4.550,47
GASTOS LEGALES	3.454,00	1.727,00	1.727,00
PROV CTAS INCOBRABLES	0,00	0,00	0,00
GASTOS DE VENTAS	88.118,76	89.881,13	91.678,76
GASTOS FINANCIEROS	22.451,43	22.900,46	23.358,47
GASTOS NO DEDUCIBLES	3.598,60	3.670,57	3.743,98
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>302.715,97</b>	<b>308.348,56</b>	<b>315.901,80</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE PART. TRAB.</b>	<b>155.468,43</b>	<b>172.745,06</b>	<b>189.246,50</b>
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	23.320,26	25.911,76	28.386,97
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP. RENTA</b>	<b>132.148,16</b>	<b>146.833,30</b>	<b>160.859,52</b>
IMPUESTO A LA RENTA	30.394,08	33.771,66	36.997,69
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>101.754,09</b>	<b>113.061,64</b>	<b>123.861,83</b>

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Empresa Interfilk S.A

## Anexo 9 Solicitud de crédito Interfilk S.A.



### SOLICITUD DE CREDITO

Monto Solicitud		Propuesta de Pago	
<b>DATOS GENERALES</b>			
Nombre:		RUC:	
Razon Social:			
Direccion:			
Sector:		Ciudad:	Aspartado:
Telefonos:		Correo Electronico:	
Persona Encargada de Comprar:		Telf.:	
Persona Encargada de Pagar:		Telf.:	
Forma Habitual de Compra: Telefonica		Orden de compra	Mail
Persona encargada de Transporte:			
<b>ACONISTAS PRINCIPALES</b>			
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>		<b>N°</b>	<b>CARGO EN EMPRESA</b>
1.-		N°	
2.-		N°	
3.-		N°	
<b>DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL / PROPIETARIO DE LA EMPRESA</b>			
Nombre:		Cédula No	
En calidad de:		Nacionalidad:	
Direccion:			
Cédula:		Telefonos:	
<b>REFERENCIAS COMERCIALES</b>			
1. Compañia		Producto Comprado:	
Direccion:		Ciudad:	Telefono:
Persona de contacto:			
2. Compañia		Producto Comprado:	
Direccion:		Ciudad:	Telefono:
Persona de contacto:			
3. Compañia		Producto Comprado:	
Direccion:		Ciudad:	Telefono:
Persona de contacto:			
<b>REFERENCIAS BANCARIAS</b>			
1. Banco		Acurual:	
Telefono:		Tipo de Cuenta:	No cuenta:
2. Banco			
Telefono:		Tipo de Cuenta:	No cuenta:
<b>CUPO DE CREDITO SOLICITADO Y GARANTIAS</b>			
Cupo de Credito Solicitado:			
Garantias:			

Autorizo(a)mos) expresa e irrevocablemente a INTERFILK S.A. para que obtenga los datos que crea conveniente y necesario de cualquier fuente de informacion, incluidos los buro de creditos, mi informacion de riesgos crediticios.  
Adjuntar a la presente cédula de Identidad de representante legal y cupo del RUC.

\_\_\_\_\_  
Firma de Representante Legal

\_\_\_\_\_  
N° de Cédula

BOGOTA: LOMAS DE SARGENTILLO TELF. 2799028-2799076-2799028

Elaborado por: La Autora

Fuente: Empresa Interfilk S.A

**Anexo 10 Cuestionario de control interno para Interfilk S.A.**

<b>Evaluación del Control Interno Cuentas por Cobrar</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO APLICA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1. Existe una vigilancia constante y efectiva sobre vencimientos y cobranza?				
2. Se prepara mensualmente informes de cuentas por cobrar, por antigüedad de saldos?				
3. Se tiene listas o catálogos de los clientes direcciones, teléfono, o otros datos?				
4. Se realiza una confirmación periódica por escrito, mediante el envío de notificaciones de los saldos por cobrar.				
5. Se cuentan con procedimientos para el registro de estimaciones de cuentas de difícil recuperación, en su caso se tiene creada alguna reserva?				
6. Se tiene algún control adicional por las cuentas incobrables canceladas?				
7. Existen políticas que ayuden a la recuperación de cartera?				
8. Se realizan las gestiones necesarias para la recuperación de cartera vencida?				
9. Existe un manual que sirva de guía para la recuperación de cartera vencida en la entidad?				

**Fuente:** Empresa Interfilk S.A.

**Elaborado por:** La Autora

**Anexo 11 Balance General al 31 de diciembre 2015**

<b>ACTIVOS</b>	2015
<b><u>Activos Circulante</u></b>	
<b>Caja- Bancos</b>	-\$ 5.408,63
<b>Cuentas por Cobrar</b>	\$ 307.315,46
Ctas X Cobrar Clientes	\$ 230.266,94
Anticipo Manuel Jiménez	\$ 8.345,65
Anticipo Luis Tapia	\$ 5.174,40
Exprotecsa x Cobrar	\$ 512,48
FDR ZAMORA	\$ 31.440,04
Anticipos a Proveedores	\$ 29.204,25
Préstamo Almacén Lomas	\$ 2.371,70
<b>Realizable</b>	\$ 29.173,89
<b>Pagos Anticipados a Corto plazo</b>	\$ 3.205,99
<b>Inversiones</b>	\$ 318,74
<b>Vehículos</b>	\$ 20.880,65
<b>Edificio</b>	\$ 290.397,82
<b>Terreno</b>	\$ 85.000,00
<b>Equipo de Oficina</b>	\$ 2.993,05
<b>Programas de Contables</b>	\$ 661,50
<b>Gastos Diferidos</b>	\$ 800,00
<b>Construcciones en Proceso</b>	\$ 35.174,86
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>\$ 770.513,33</b>
<b>PASIVOS</b>	
<b>Pasivo Corriente</b>	
<b>Documentos x Pagar</b>	\$ 170.634,77
Obligaciones Bancarias	\$ 170.634,77

<b>Cuentas Por Pagar</b>	<b>\$ 429.196,87</b>
Proveedores	\$ 405.607,66
Obligaciones Fiscales-Sociales	\$ 23.589,21
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>\$ 599.831,64</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 170.681,69</b>
Capital Suscrito	\$ 800,00
Aportes	\$ 22.626,51
Reserva Legal	\$ 12.905,03
Ganancia año corriente	\$ 27.568,23
Ganancias Acumuladas	\$ 106.781,92
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 770.513,33</b>

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Empresa Interfilk S.A

Anexo 12 Balance General al 30 de Junio 2016 y Proyectado al 31 de diciembre 2016

**INTERFILK S.A.**  
**Balance General 2016**

<b>ACTIVOS</b>	<b>30/06/2016</b>	<b>31/12/2016</b>
<b><u>Activos Circulante</u></b>		
<b>Caja- Bancos</b>	\$ 46.165,37	112.292,20
<b>Cuentas por Cobrar</b>	\$ 188.817,45	\$ 277.559,67
Ctas X Cobrar Clientes	\$ 111.768,93	\$ 200.511,15
Anticipo Manuel Jiménez	\$ 8.345,65	\$ 8.345,65
Anticipo Luis Tapia	\$ 5.174,40	\$ 5.174,40
Exproteca x Cobrar	\$ 512,48	\$ 512,48
FDR ZAMORA	\$ 31.440,04	\$ 31.440,04
Anticipos a Proveedores	\$ 29.204,25	\$ 29.204,25
Préstamo Almacén Lomas	\$ 2.371,70	\$ 2.371,70
<b>Realizable</b>	\$ 43.636,79	\$ 124.589,42
<b>Pagos Anticipados a Corto plazo</b>	\$ 3.204,99	\$ 3.205,99
<b>Inversiones</b>	\$ 318,74	\$ 318,74
<b>Vehículos</b>	\$ 20.880,65	\$ 20.880,65
<b>Edificio</b>	\$ 290.397,82	\$ 290.397,82
<b>Terreno</b>	\$ 85.000,00	\$ 85.000,00
<b>Equipo de Oficina</b>	\$ 2.993,05	\$ 2.993,05
<b>Programas de Contables</b>	\$ 661,50	\$ 661,50
<b>Gastos Diferidos</b>	\$ 800,00	\$ 800,00
<b>Construcciones en Proceso</b>	\$ 35.175,86	\$ 35.174,86
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>\$ 718.052,22</b>	<b>\$ 953.873,91</b>



<b>PASIVOS</b>		
<b>Pasivo Corriente</b>		
<b>Documentos x Pagar</b>	\$ 71.660,56	\$ 127.976,08
Obligaciones Bancarias	\$ 71.660,56	\$ 127.976,08
<b>Cuentas Por Pagar</b>	\$ 396.248,77	\$ 553.462,06
Proveedores	\$ 374.810,79	\$ 499.747,71
Obligaciones Fiscales-Sociales	\$ 21.437,98	\$ 53.714,34
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>\$ 467.909,33</b>	<b>\$ 681.438,13</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
	<b>\$ 250.142,90</b>	<b>\$ 272.435,77</b>
Capital Suscrito	\$ 800,00	\$ 800,00
Aportes	\$ 22.626,51	\$ 22.626,51
Reserva Legal	\$ 12.905,03	\$ 12.905,03
Ganancia año corriente	\$ 79.461,22	\$ 101.754,09
Ganancias Acumuladas	\$ 134.350,15	\$ 134.350,15
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 718.052,23</b>	<b>\$ 953.873,91</b>

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Empresa Interfilk S.A.

**Anexo 13 Cuentas por Cobrar Interfilk S.A. Proyectado a 3 años**

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Cuentas por Cobrar</b>	\$ 277.559,67	\$ 224.261,82	\$ 171.177,42
Cuentas X Cobrar Clientes	<b>\$ 200.511,15</b>	<b>\$ 147.213,30</b>	<b>\$ 94.128,90</b>
Anticipo Manuel Jiménez	\$ 8.345,65	\$ 8.345,65	\$ 8.345,65
Anticipo Luis Tapia	\$ 5.174,40	\$ 5.174,40	\$ 5.174,40
Exprotecsa x Cobrar	\$ 512,48	\$ 512,48	\$ 512,48
FDR ZAMORA	\$ 31.440,04	\$ 31.440,04	\$ 31.440,04
Anticipos a Proveedores	\$ 29.204,25	\$ 29.204,25	\$ 29.204,25
Préstamo Almacén Lomas	\$ 2.371,70	\$ 2.371,70	\$ 2.371,70

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Empresa Interfilk S.A.

**Anexo 14** Flujo de efectivo Interfilk S.A., Proyectado

<b>INTERFILK S.A.</b>			
<b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO</b>			
	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>
Ventas Mercadería	\$ 1.622.176,00	\$ 1.703.284,80	\$ 1.788.449,04
Cobro de cuentas por cobrar	\$ 115.133,47	\$ 142.944,42	\$ 241.342,20
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 1.737.309,47</b>	<b>\$ 1.846.229,21</b>	<b>\$ 1.788.449,04</b>
Menos: Costo de los bienes vendidos	\$ 1.206.193,05	\$ 1.293.097,21	\$ 1.288.880,59
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	<b>\$ 531.116,41</b>	<b>\$ 553.132,00</b>	<b>\$ 499.568,45</b>
Menos: Gastos de operación	\$ 279.418,42	\$ 332.112,05	\$ 340.140,56
Proveedores y Servicios			
IESS y SRI	\$ 14.552,82	\$ 53.714,34	\$ 59.683,42
Préstamo Bancario + interés	\$ 119.444,34	\$ 42.658,69	\$ 42.658,69
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$ 117.700,83</b>	<b>\$ 124.646,92</b>	<b>\$ 57.085,78</b>
Efectivo acumulado	\$ 112.292,20	\$ 242.347,75	\$ 181.732,69

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Empresa Interfilk S.A.

### Anexo 15 Máquina Granuladora



**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Empresa Interfilk S.A.

### Anexo 16 Insumos de Interfilk S.A.



**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Empresa Interfilk S.A.

## Anexo 17 Producto granulado



**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Empresa Interfilk S.A.

## Anexo 18 Interfilk S.A.



**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Empresa Interfilk S.A.

## Anexo 19 Interfilk S.A. Misión y Visión



**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Empresa Interfilk S.A.

**Anexo 20** Publicidad de Interfilk S.A.



**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Empresa Interfilk S.A.



**Anexo 21** Exterior de Interfilk S.A.

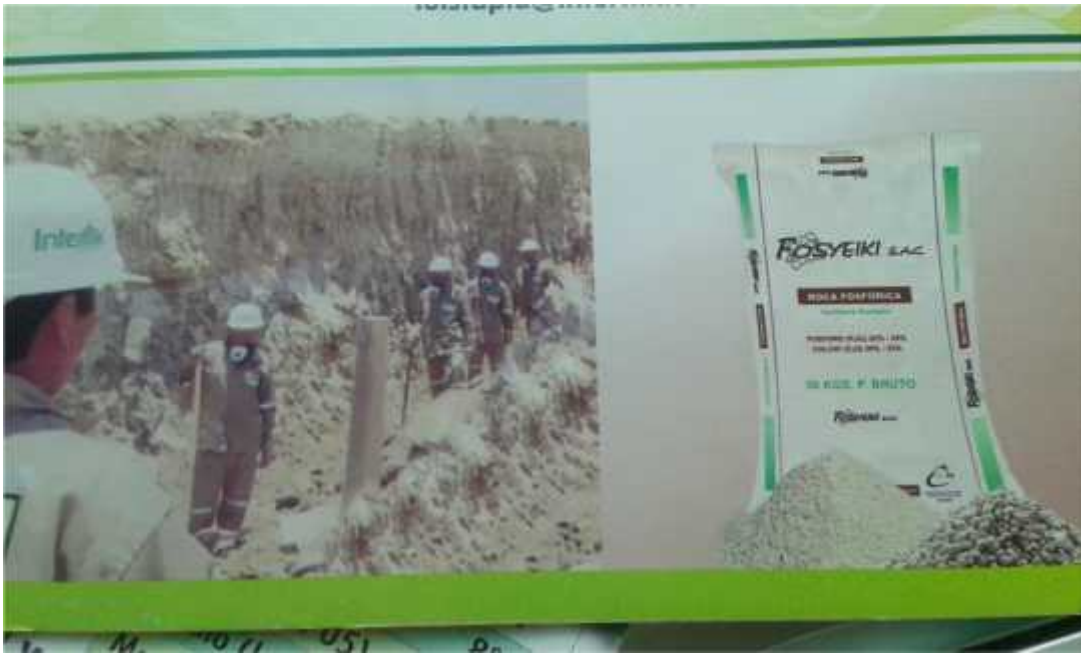


**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Empresa Interfilk S.A.



## Anexo 22 Proveedores y Competencia



**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Empresa Interfilk S.A

## Anexo 23 Proveedores y Competencia



**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Empresa Interfilk S.A